



Universidad
Rafael Landívar

REVISTA DIGITAL

ECONOMÍA & EMPRESA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Edición n.º 13

ISSN: 2414-8024

REVISTA DIGITAL

ECONOMÍA & EMPRESA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Edición n.º 13

EDITORIAL
**CARA
PARENS**
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR



Universidad
Rafael Landívar

330.05
E194

Economía & Empresa. Revista digital / Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; dirección : Monica Magaly García Villavicencio -- Guatemala : Universidad Rafael Landívar, Editorial Cara Parens, 2021.

x, 74 páginas (Revista digital Economía & Empresa. Edición 13, 2021)
Publicación semestral
ISSN: 2414-8024

1. Economía – Publicaciones electrónicas
2. Administración de empresas
3. Empresas familiares
4. Pequeña y mediana empresa
 - i. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. editor
 - ii. García Villavicencio, Monica Magaly, directora
 - iii. t.

SCDD 22

REVISTA DIGITAL

ECONOMÍA & EMPRESA

Edición n.º 13

Periodicidad semestral



Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Universidad Rafael Landívar, Editorial Cara Parens.

Se permite la reproducción total o parcial de esta obra, siempre que se cite la fuente.

D. R. ©

Universidad Rafael Landívar, Editorial Cara Parens

Vista Hermosa III, Campus Central, zona 16, Edificio G, oficina 103

Apartado postal 39-C, ciudad de Guatemala, Guatemala 01016

PBX: (502) 2426 2626, extensiones 3158 y 3124

Correo electrónico: caraparens@url.edu.gt

Sitio electrónico: www.url.edu.gt

Revisión, edición, diseño y diagramación por la Editorial Cara Parens.

Las opiniones expresadas e imágenes incluidas en esta publicación son de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente compartidas por la Universidad Rafael Landívar.

DIRECCIÓN GENERAL

MBA Monica Magaly García Villavicencio Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar, Guatemala

COMITÉ EDITORIAL

Dr. Guillermo Díaz Castellanos Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar, Guatemala

Mgtr. Syndi Massiel Godínez Bautista Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar, Guatemala

Mgtr. Christian Ricardo Marroquín Vicerrectoría Académica
Universidad Rafael Landívar, Guatemala

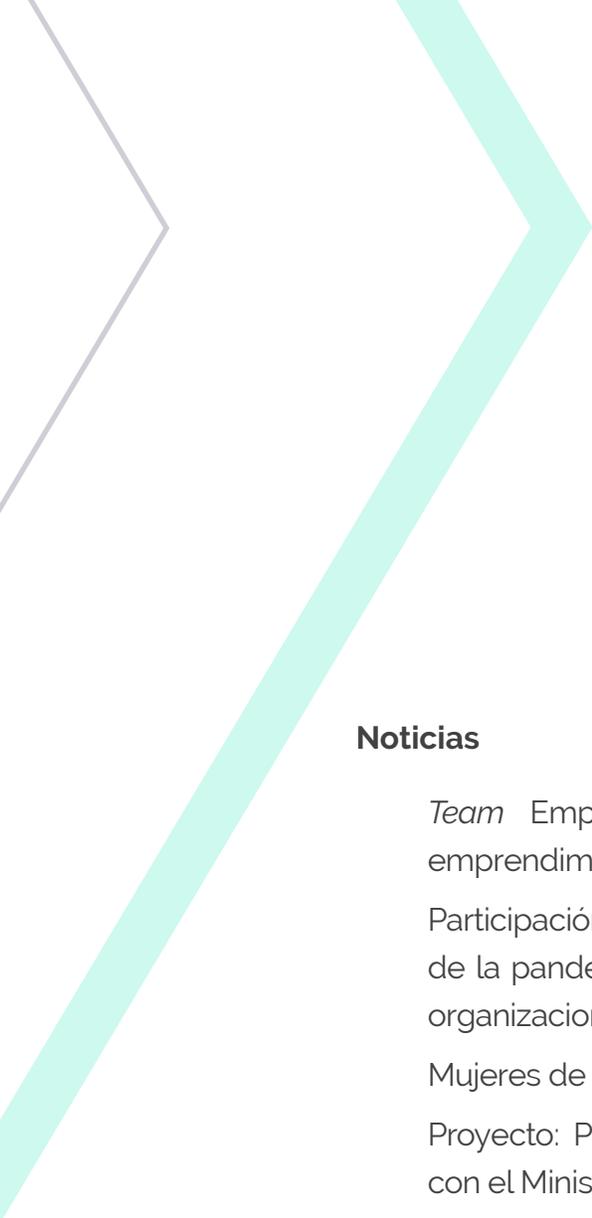
CORRESPONDENCIA

Mgtr. Vivian Dighero
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar, Guatemala
PBX: (502) 2426 2626 extensión 2386
Correo electrónico: vmdighero@url.edu.gt



ÍNDICE

Editorial	VII
Artículos	1
La empresa familiar en época de pandemia	3
Transformación digital: Una mirada hacia el futuro de las pymes	11
Liderazgo multigeneracional para gestionar el cambio en 2021	21
La importancia de los negocios al considerar los efectos que provoca la cuarta revolución industrial y el enfoque en el riesgo operacional	27
Entrevista	41
La transformación digital del Departamento de Recursos Humanos, con Mirna Flores, gerente de Estratek Persona Cloud	43
Reseña de libro	51
<i>Capitalismo progresista. La respuesta a la era del malestar</i>	53



Noticias

Team Emprendedores, se conforma la comunidad de emprendimiento Landívar

57

Participación en investigación regional sobre el impacto de la pandemia por la enfermedad del covid-19 en el clima organizacional de las empresas guatemaltecas

59

Mujeres de Cambio: Emprendimiento e innovación femenina

61

Proyecto: Planeación estratégica para mipymes, en alianza con el Ministerio de Economía

63

Administración de Empresas lanza su campaña Soy ADMIN 360°

65

67

Bases para publicar en la revista digital *Economía & Empresa*

69

EDITORIAL

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar se complace en presentar la décima tercera edición de la revista digital *Economía & Empresa*, que tiene como objetivo formar e informar sobre temas actuales de las ciencias económicas y empresariales, además de compartir noticias relevantes y experiencias dentro de dicha casa de estudios.

La presente edición está conformada por artículos que abordan la gestión empresarial en un entorno en constante cambio –derivado de la pandemia por la enfermedad por covid-19–, el ajuste estratégico, gestión de equipos y la transformación digital.

El primer artículo, *La empresa familiar en época de pandemia*, presenta una investigación realizada por CGL Intelligence, que parte del análisis de la curva de desempeño de las empresas e identifica las rutas y el nivel de cambio estratégico en la gestión de empresas familiares, así como la importancia del liderazgo en este contexto.

El segundo artículo, *Transformación digital: Una mirada hacia el futuro de las pymes*, tiene como objetivo evaluar el escenario digital que afrontan las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), así como exponer los ejes sobre los cuales deben enfocar sus esfuerzos para iniciar procesos de digitalización y así competir en los mercados nacionales e internacionales, en donde se generan cada vez más necesidades que pueden satisfacerse únicamente con la adopción o creación de herramientas digitales.

El tercer artículo, *Liderazgo multigeneracional para gestionar el cambio en 2021*, aborda el desafío que enfrentan hoy las y los líderes de equipos conformados por personas de diversas edades y perfiles, al considerar que en la actualidad se encuentran cinco generaciones activas en el mercado laboral. Para ello, introduce la historia de las generaciones y presenta recomendaciones del autor para implementar el liderazgo efectivo de equipos multigeneracionales.

El cuarto artículo, *La importancia de los negocios al considerar los efectos que provoca la cuarta revolución industrial y el enfoque en el riesgo operacional*, analiza la importancia de la innovación en los negocios, en respuesta a los cambios en el entorno. Enfatiza que no se trata únicamente de incorporación de tecnología, sino de tener una visión clara, alcanzar las metas establecidas, procesos eficientes, satisfacción del consumidor y generación de rentabilidad. Adicionalmente, introduce a la importancia de la gestión de riesgos en los negocios.

Por otro lado, se han incorporado las secciones de «Entrevista» y «Reseña de libro» en esta edición.

En la entrevista, se desarrolla el tema de la transformación digital del Departamento de Recursos Humanos con Mirna Flores, gerente de Estratek Persona Cloud.

Finalmente, se presenta la reseña del libro *Capitalismo progresista. La respuesta a la era del malestar*.

En la sección de «Noticias», se incluyeron los siguientes temas:

- *Team Emprendedores, se conforma la comunidad de emprendimiento Landívar*
- *Participación en investigación regional sobre el impacto de la pandemia por la enfermedad del covid-19 en el clima organizacional de las empresas guatemaltecas*
- *Mujeres de Cambio: Emprendimiento e innovación femenina*
- *Proyecto: Planeación estratégica para mipymes, en alianza con el Ministerio de Economía*
- *Administración de Empresas lanza su campaña Soy ADMIN 360°*

Confiamos que la selección sea de interés y agrado para el lector y lectora.

Comité Editorial
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



ARTÍCULOS



La empresa familiar en época de pandemia

Carlos Luna Rivara

Doctor en Administración de Empresas, Universidad Francisco Marroquín. Reconocido como autoridad en temas de gobierno corporativo y empresas familiares. Destacado consultor, orador, columnista y educador. Sus ideas, consejos, conferencias y escritos han ayudado a la formación de líderes, fortalecer familias y profesionalizar empresas. Es socio fundador de la firma Corporate Governance Leaders. Correo electrónico: cluna@cgl.com.gt

Resumen

La crisis derivada de la enfermedad por covid-19 ha impactado a todas las empresas familiares, independientemente de su tamaño o giro de negocios. También ha provocado una nueva normalidad, que incluye cambios en los mercados y comportamientos del consumidor. Este artículo presenta una investigación realizada por CGL Intelligence, respecto del nivel de cambio estratégico en la gestión de empresas familiares y la importancia del liderazgo en este contexto.

Palabras clave: junta directiva, gobierno corporativo, empresa familiar, gestión empresarial, cambio estratégico, estrategia, negocios, pandemia, crisis

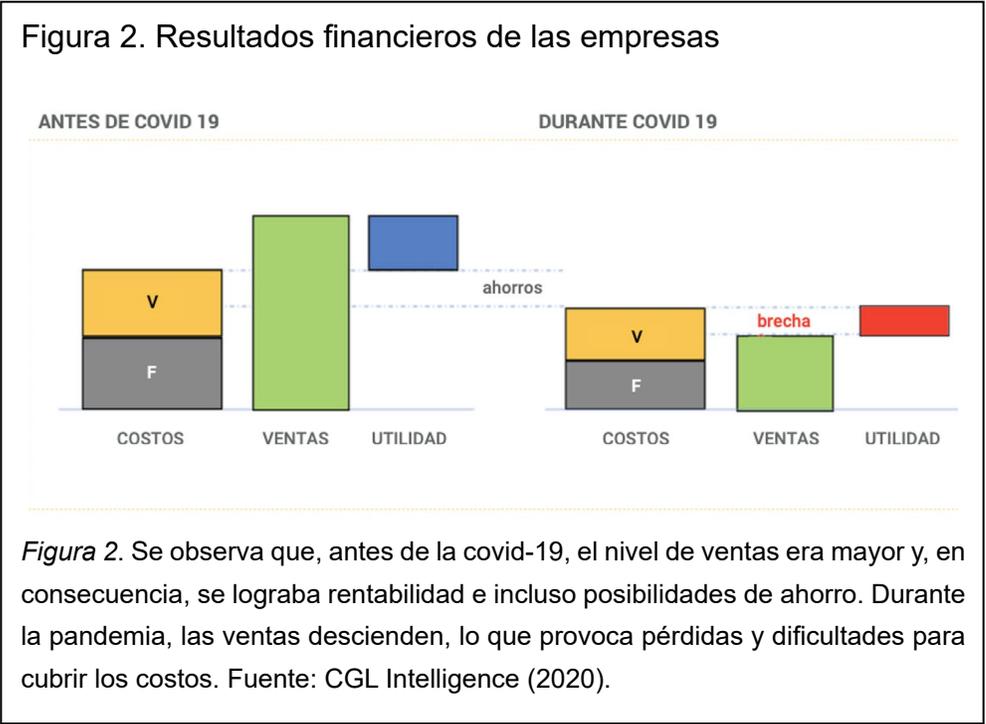
Abstract

The crisis derived from covid-19 has impacted all family businesses, regardless of their size or line of business. It has also sparked a new normality, including changes in markets and consumer behaviors. This article presents an investigation carried out by CGL Intelligence, regarding the level of strategic change in the management of family businesses and the importance of leadership in this context.

Keywords: *board of directors, corporate governance, family business, business management, strategic change, strategy, business, pandemic, crisis*

William George Ward (1812-1882), escritor, teólogo y matemático inglés, dijo: «El pesimista se queja del viento; el optimista espera que cambie; el realista ajusta las velas» (Meditáldia, 2021). El viento, en este caso, representa la pandemia de covid-19, que genera un ambiente de incertidumbre para las empresas. Ante tal situación, se da el papel del líder que puede tornarse pesimista y presentar quejas constantes y miedo; el optimista, que espera que la situación mejore pronto, o líder realista, que adapta sus estrategias y decisiones acorde al nuevo contexto.

Lo cierto es que el impacto económico, social y emocional de la pandemia por la enfermedad por coronavirus ha sido inmenso, pero no ha afectado por igual a todas las industrias productivas de la región. Como era de esperarse, la recuperación tampoco se produce de manera homogénea. El desempeño se ha visto afectado y, para algunas empresas, salir adelante se hace más difícil, pues siempre es un reto navegar en un contexto de incertidumbre en el mercado y con resultados financieros negativos (ver figuras 1 y 2).



Un estudio de CGL Intelligence (2020) indagó al respecto. Se preguntó a 250 integrantes de familias empresarias centroamericanas sobre el nivel de cambio estratégico que creen necesitar en sus empresas en estos momentos. Las posibles respuestas eran:

1. Evolucionar, es decir, modificar sustancialmente las bases del negocio, lo que implica renovar todos o la mayoría de los procesos para crear, proporcionar y capturar valor.
2. Ajustar, lo que demanda definir los ejes estratégicos que se adaptarán para responder al nuevo contexto y generar valor.
3. Mantener el modelo de negocio debido al efecto neutro en la empresa.
4. Consolidar la posición actual para ampliar la participación en el mercado, ya que hay efectos positivos en la demanda de los productos y servicios de la empresa. Este escenario requiere definir los ejes estratégicos que permitan aprovechar esa ventaja competitiva.
5. Salir, en virtud de que la empresa ha quedado sin posibilidades de competir y ser rentable. Se debe crear un nuevo modelo de negocio con nuevos ejes estratégicos, probablemente en otro mercado.

Los resultados de la investigación fueron los siguientes (ver figura 3):

Figura 3. Rutas estratégicas de la empresa familiar

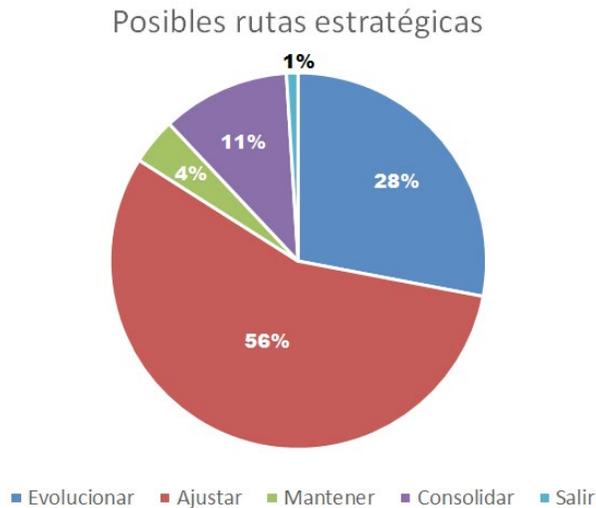


Figura 3. En el estudio mencionado, el 56 % de participantes indicó que su ruta estratégica o nivel de cambio necesario es «ajustar»; el 28 % respondió «evolucionar», seguido de un 11 % cuya opción fue «consolidar», el 4 % optó por «mantener» y el 1 % restante, «salir». Fuente: CGL Intelligence (2020).

En general, la evidencia muestra que la covid-19 ha llevado a las y los empresarios a hacer un alto en el camino y replantear muchos proyectos que ahora se mantienen en *stand by*, a la espera de tener más claridad respecto a la evolución del virus, el impacto económico de estos meses de confinamiento y el desarrollo de la progresiva vuelta a la normalidad. Así, se observa que los bancos centrales y diferentes organismos internacionales ajustan constantemente sus previsiones del Producto Interno Bruto (PIB) para los países de la región, frente a lo cual algunos empresarios y emprendedores se preguntan si podrán volver al punto de partida.

Estas son interrogantes que se han intentado responder en diferentes juntas directivas: «Estábamos por hacer una fuerte inversión para expandirnos geográficamente, ¿qué estrategia deberíamos seguir ahora?», «Íbamos en el proceso de venta de la empresa, ¿podemos continuar con ese plan?», «¿Compromete el futuro de la empresa seguir pagando los dividendos de los que dependen varios

accionistas miembros de la familia, o es mejor suspenderlos?» y «Necesitamos urgentemente financiamiento para seguir operando, ¿vendemos algún activo no estratégico?, ¿nos conviene reestructurar la deuda?».

En suma, esta crisis ha desafiado la arquitectura estratégica de las empresas, sobre todo de las familiares. Las y los accionistas y gerentes generales están –o deberían estar– conscientes de ello. Es fundamental trazar una hoja de ruta que permita a las empresas tomar las decisiones correctas. De esa forma, es posible garantizar la viabilidad y el futuro de la empresa, además de evitar que se tomen decisiones emocionales precipitadas. En estas circunstancias, es normal que en las empresas familiares surjan conflictos difíciles de resolver, lo que puede generar un ambiente propicio para reclamos y frustraciones.

A veces, en las juntas directivas y/o equipos gerenciales, están presentes varias generaciones de familiares con su propio punto de vista, por lo que, en estos momentos de tiniebla, conducirse con la cabeza fría y tomar decisiones con base en datos objetivos puede ser la diferencia entre una empresa que logre salir adelante y una que no.

El estudio de CGL Intelligence (2020) reveló que la mayoría de empresas familiares necesitan ajustar o evolucionar su estrategia competitiva, lo que se convierte en un reto para las juntas directivas que deben reflexionar sobre aquellas variables fundamentales que la organización y el negocio necesitan adecuar. Es imperativo llevar a cabo este ejercicio de focalización, para hacer más eficientes y eficaces los procesos, asignar los recursos disponibles a las actividades críticas del negocio, visualizar nuevas oportunidades y diversificar el riesgo comercial.

Entonces, se recomienda a las y los líderes de las empresas familiares que tomen decisiones y acciones, pues «no hacer nada» podría ser la peor ruta empresarial en estos momentos.

Liderar en la crisis

En estos meses de pandemia, he tenido la oportunidad de participar en varias juntas directivas, por lo que es pertinente comentar algunos de los aprendizajes que he adquirido al interactuar con líderes de empresas familiares.

He observado que, en estos meses turbulentos, más que nunca, la mayoría de personas busca actuar desde la responsabilidad, la serenidad y el sentido de largo plazo. Muchos individuos y empresas comienzan a ver las cosas con perspectiva, a sabiendas de que pronto volverá la calma. Ganar dinero no es el principal objetivo de las empresas en el corto plazo, y ello se debe a que sus líderes entienden que las organizaciones permanecen porque tienen un propósito que las conecta con la sociedad. Todas esas ideas e iniciativas que se generaron –y aún se generan– en el seno de las juntas directivas y comités de crisis, son una muestra clara de ese sentido de propósito que actualmente dirige la acción del gobierno corporativo.

Esos/as grandes líderes con quienes he compartido me han enseñado también que la crisis es siempre tiempo de oportunidad. Están repensando estrategias, procesos, mapas de riesgos y todo aquello que el día a día, a veces, dificulta atender. Están experimentando en la práctica las ventajas del *home office*. Y, principalmente, tienen la oportunidad de convivir más con su familia e hijos/as. ¡Ahora, tienen la gran oportunidad de enfocar las verdaderas prioridades de la vida!

La familia empresaria constituye un complejo ecosistema, donde conviven negocios (razón) y familia (emoción), que debe ser gobernado con inteligente equilibrio. De modo que es importante el gobierno corporativo, pero es fundamental que este venga acompañado del gobierno de la familia, para conseguir el necesario alineamiento y el orgullo de pertenencia. Un líder de segunda generación de una importante empresa familiar me decía: «Ahora más que nunca hay que poner foco en fortalecer los valores que nos han hecho exitosos como empresa y como familia». Creo firmemente en la colaboración multigeneracional como base de la continuidad de la empresa familiar. El trabajo y la comunicación entre generaciones provee las mejores condiciones para robustecer el legado de la familia. La salida de esta crisis demanda esfuerzo y compromiso, de parte de todas y todos. Cada empresa familiar en su sector debe hacer una inteligente lectura de los cambios que vinieron y vendrán, derivados de la crisis. Esas transformaciones afectarán estrategias, modelos de negocio, estructuras organizacionales, diseño de oficinas, pero también a los estilos de liderazgo. El cambio organizacional debe empezar siempre por la evolución de la mentalidad.

En donde trabajen familias empresarias con sólidos valores y negocios competitivos, se genera empleo, riqueza y bienestar, y hay, por tanto, una sociedad mejor, más libre y con más oportunidades.

Referencias

CGL Intelligence. (23 de octubre de 2020). *Empresas Familiares Liderando en la Crisis. Desempeño de las empresas ante la crisis de COVID-19.* <https://we.tl/t-5oaZyby8qO>

Meditáldia. (2021). Ward, William George. <https://bit.ly/36OvaTJ>

Transformación digital: Una mirada hacia el futuro de las pymes

Luis Eduardo Sánchez García

Ingeniero en Informática y Sistemas por la Universidad Rafael Landívar.
Certificado en Transformación Digital por el Instituto Centroamericano de
Administración de Empresas (Incae Business School).
Correo electrónico: lsanchez@transformatec.net

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo evaluar el escenario digital que afrontan las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), así como exponer los ejes sobre los cuales deben enfocar sus esfuerzos en iniciar procesos de digitalización, para competir en los mercados nacionales e internacionales, en donde se generan cada vez más necesidades que pueden satisfacerse únicamente con la adopción o creación de herramientas digitales.

Palabras clave: transformación digital, tecnología, mipyme, madurez digital

Abstract

This article aims to evaluate the digital scenario faced by Small and Medium Enterprises (SME), as well as to expose the axes on which they should focus their efforts in initiating digitalization processes, to compete in national and international markets, where more and more needs are generated that can only be satisfied with the adoption or creation of digital tools.

Keywords: digital transformation, technology, SME, digital maturity

¿Cuáles son las principales características de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) del futuro? ¿Enfrentarán los mismos retos y necesidades? ¿Tendrán la misma estructura operativa? ¿Deberán afrontar los mismos retos de acceso a financiamiento?

De acuerdo con CEOE News (2018), en América Latina, las mipymes generan la mitad de los puestos de trabajo y suponen el 28 % del Producto Interno Bruto (PIB). En cuanto al parque empresarial de la región, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) afirma que estas alcanzan el 99 % de las empresas activas en 2019 (Cepal, 2019). En el caso de Guatemala, el Ministerio de Economía (Mineco) confirmó que, en el 2017, el 9034 % de las empresas activas en el país cumplieron con las características de una mipyme (Mineco, 2017).

Sin embargo, aun cuando un alto porcentaje de las empresas en la región son mipymes, estas enfrentan el desafío de adaptarse a un mercado en constante cambio. ¿Podrá la globalización, el comercio electrónico, el crecimiento de las plataformas digitales y sus nuevos giros de negocio, reducir el impulso del emprendimiento y liderar los principales mercados a nivel nacional, por medio de la tecnología?

La «Uberización» de la economía es un término utilizado para definir el fenómeno que causa la disrupción de modelos de negocio por medio de plataformas digitales y que impacta considerablemente a la sociedad, basándose en un modelo en el que personas particulares ponen bienes y servicios a disposición de otros particulares, sin necesidad de ningún intermediario (Universidad de Buenos Aires, 2016). Entonces, existe el riesgo para las mipymes de que este fenómeno alcance a otros sectores de la economía, sobre todo a los prestadores de servicios.

En la actualidad, los dispositivos electrónicos facilitan la interacción de las personas en todo el mundo a través de internet y redes sociales, lo que ha impulsado el comercio electrónico; sin embargo, el poco nivel de madurez digital de las mipymes se evidenció con mayor énfasis durante la pandemia a causa de la enfermedad por covid-19 a nivel mundial. Este panorama es solo el punto de partida para reflexionar sobre el escenario en el cual deberán actuar las empresas en el futuro, que incluye nuevas necesidades digitales, tecnologías disruptivas que impactan los mercados a velocidades sorprendentes y clientes con mayores niveles de sofisticación digital.

Modelos de transformación digital

Existen diversos modelos de transformación digital que pueden ser guía para las mipymes en aquellas áreas de su negocio que sean candidatas a iniciar un proceso de digitalización. Analizar detenidamente estos modelos y contrastarlos con la realidad de la empresa contribuye a identificar las áreas de mejora y establecer la estrategia que permita a estos negocios cerrar esa brecha, para así alcanzar mayores niveles de digitalización y que esto, a su vez, se traduzca en un incremento en la eficiencia de sus operaciones y aumente el nivel de satisfacción del cliente durante la experiencia digital de consumo del producto o servicio.

En este artículo, se utiliza como guía el modelo de transformación digital GAT en su tercera versión (GAT, 2021, p. 1). El modelo permite a las empresas definir su estrategia de transformación digital y tiene como foco principal de acción al cliente, ya que su principal objetivo es hacer uso de las herramientas digitales que permitan a las compañías agregar más valor a sus clientes. Tiene dos grandes áreas de acción: una de ellas se enfoca en la transformación del talento humano y la propuesta de valor del producto o servicio, y la siguiente en la relación con el cliente durante el *customer journey* o durante todos los puntos de contacto con este, desde el momento en que recibe información del producto hasta pasar por el proceso de venta y entrega del producto o servicio (Alzate, 2021).

Figura 1. Modelo de transformación digital GAT 3.7

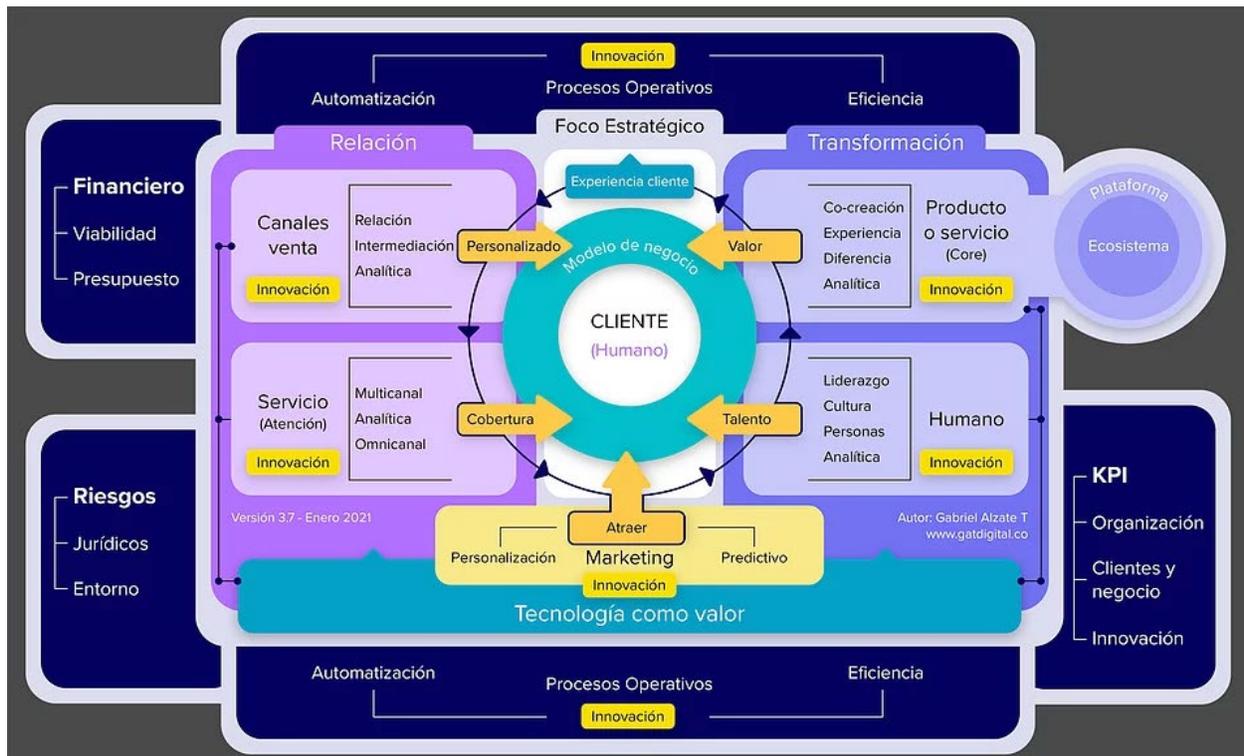


Figura 1. Presenta el modelo de transformación digital GAT 3.7, en el que se trabaja toda la estructura del negocio, tomando como centro al cliente; se incluye el establecimiento de aspectos financieros, riesgos jurídicos y del entorno e indicadores a nivel de organización, clientes, negocio e innovación. Fuente: modelo de transformación digital GAT 3.7 (GAT, 2021). © 2021 GAT Digital.

Es importante sumar al resultado del análisis generado con base en el modelo de transformación digital, un modelo que permita definir el modelo de madurez digital en cada una de las aristas que se evalúan con el modelo de transformación digital.

Modelo de madurez digital

Contrastar el modelo de madurez digital con el modelo de transformación digital ayuda a las empresas a identificar las áreas en las que, a pesar de tener un avance en el proceso de digitalización, aún son esfuerzos con un nivel de madurez bajo y que tienen varias etapas por superar.

Para este artículo, se toma como referencia el modelo de nivel de madurez digital desarrollado por la consultora Forrester en 2016, según Gill & Vanboskirk (2016). Este modelo, en el escenario de transformación digital general, clasifica a las empresas en cuatro segmentos de madurez, partiendo de la evaluación de competencias, capacidades y actitudes básicas para la operación digital en cuatro dimensiones. Se utiliza para evaluar y enfocar procesos de transformación digital de las organizaciones, enfocándose en las áreas de comercio electrónico, adopción de la tecnología en la cultura de las organizaciones y *marketing* digital.

Dicho modelo contempla tres escenarios:

- Transformación digital global: evalúa los aspectos fundamentales que son importantes para la transformación digital con la dotación de recursos digitales para el personal, y la eficiencia del negocio con el uso de herramientas digitales.
- Focalización del *marketing* digital: evalúa las capacidades de la promoción digital y la estrategia de soporte de marca.
- Focalización del negocio digital: evalúa cómo la tecnología da soporte a las interacciones de ventas y la relación con el cliente.

Los niveles de madurez traducidos al español, de acuerdo con Gill & Vanboskirk (2016, p. 7), son los siguientes:

1. Inicial: las empresas ubicadas en este nivel muestran una velocidad de adaptación digital más lenta; suelen utilizar tecnología para establecer canales de comunicación con sus clientes y equipos de trabajo, así como hacen uso limitado de canales de venta digital.
2. Adopción: en este nivel, las empresas reflejan un mayor uso de la tecnología, utilizan los canales de comercialización digitales con mayor intensidad e incluyen herramientas informáticas para la administración de sus procesos internos.
3. Expansión: en este nivel, las empresas han adoptado procesos digitales dentro de su operación y empiezan a innovar con el uso de tecnologías emergentes o 4.0, que hace referencia a un proceso de automatización mediante el uso de *big data* o análisis de datos, robots autónomos, simulación, sistemas para la integración vertical y horizontal, fabricación aditiva y ciberseguridad. Se refleja el uso de estrategias de comercialización digital por diversos canales y se incluyen servicios digitales a los clientes como parte de la experiencia de consumo de sus productos o servicios.
4. Diferenciación: las empresas que se catalogan en este nivel hacen un uso intensivo de la tecnología, la cual representa, en la mayoría de las ocasiones, un factor de diferenciación entre las empresas del mismo sector. Se generan procesos de innovación continua y los clientes seleccionan al negocio por la experiencia digital del consumo de sus productos y servicios.

Es importante que las mipymes puedan integrar dentro de su estrategia de transformación digital los principales elementos que se adapten a su negocio y que tomen como base tanto el modelo de transformación digital como el modelo de madurez digital.

Capital humano

Una de las características principales de las mipymes en el futuro será la capacidad de integrar equipos multidisciplinarios de diferentes nacionalidades, al tratarse de empresas que pueden expandirse de forma digital por todo el planeta. El teletrabajo presenta una oportunidad para que las mipymes puedan contratar expertos/as o profesionales de diversas nacionalidades, ya que no se requiere la permanencia física dentro de las instalaciones de la empresa para poder desarrollar sus actividades profesionales. Según la Cepal (2020), el teletrabajo a nivel mundial incrementó un 324 % en el primer y segundo semestre del 2020. Este escenario aporta grandes oportunidades, si se saben aprovechar, para que los emprendimientos y alianzas estratégicas de las empresas se enriquezcan culturalmente y crucen las fronteras nacionales, a fin de que puedan adaptar con mayor facilidad los productos o servicios a diferentes mercados internacionales.

Modelo de negocio y propuesta de valor

Las mipymes tienen el reto y a la vez la oportunidad de generar propuestas de valor y modelos de negocio centrados en el cliente, lo que en la mayoría de los casos requiere de una estructura organizacional ágil que se pueda adaptar a las nuevas necesidades del cliente fácilmente. Lo anterior requiere que las empresas cuenten con toda la información que puedan almacenar: es en este punto en donde la tecnología cumple un rol fundamental, pues la capacidad de medir las interacciones, gustos, opiniones y preferencias de los clientes se incrementa exponencialmente con las herramientas digitales que están a la disposición de toda la sociedad; inclusive para varias de estas herramientas, el acceso es gratuito. El reto para las mipymes, entonces, está en aprender a extraer, relacionar y analizar grandes cantidades de información para tomar las mejores decisiones y afinar su propuesta de valor centrada en sus clientes.

Estrategia de innovación

El ritmo al que se desarrollan nuevos gustos y necesidades de clientes en los mercados actuales obliga a las empresas a generar estrategias de innovación continua, lo que implica desarrollar cada vez más y mejores experimentos sobre los productos y servicios ofertados al mercado. Esta experimentación consiste en generar continuamente pequeñas adaptaciones, en lugar de esperar un mayor lapso de tiempo y lanzar al mercado una prueba de concepto más sofisticada, con muchas variantes que compliquen la medición del resultado y el objetivo del experimento del producto. La estrategia de innovación continua será una de las principales características de las mipymes en el futuro, y quienes logren perfeccionar esta metodología tendrán mayores oportunidades para atraer nuevos clientes y fidelizar los existentes.

Conclusiones

Las características presentadas anteriormente son solo algunas de las más importantes que deberán adoptar las nuevas generaciones empresariales para elevar las probabilidades de éxito dentro de los mercados, cada vez más competitivos. Definir estrategias claras, medibles e iterativas permitirá a las compañías del futuro satisfacer de mejor forma las necesidades de su mercado objetivo. Basar el desarrollo de sus estrategias en modelos de referencia que sean guías del camino que pueden seguir, así como tener la capacidad de adaptarlas a sus necesidades, serán los elementos que ayuden a las mipymes a continuar su proceso de crecimiento en los mercados del futuro.

Referencias

Alzate, G. (2021) *Explicación del Modelo de Transformación Digital GAT*. <https://bit.ly/3q04zMh>

Bel, O. (1 de febrero de 2019). *Customer journey: qué es y cómo definirlo en tu estrategia*. InboundCycle (IB). <https://bit.ly/2TAB5NJ>

CEOE News. (Marzo de 2018). *Las mipymes generan el 28% del PIB en Latinoamérica pero carecen aún del impulso necesario*. <https://bit.ly/3clhVYc>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (3 de julio de 2019). *Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME)*. Cepal. <https://bit.ly/35vkM2N>

_____ (agosto de 2020). *Informe especial COVID-19 n.º 7. Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19*. <https://bit.ly/3xq14RR>

GAT. (2021). *Modelo de transformación digital GAT*. <https://bit.ly/3vwnVtM>

Gill, M. & Vanboskirk, S. (22 de enero de 2016). *The Digital Maturity Model 4.0*. Forrester. <https://bit.ly/3zIHgVk>

Ministerio de Economía de Guatemala (Mineco). (2017). *Informe de situación y evolución del sector MIPYME de Guatemala 2015-2017*. <https://bit.ly/3zvi7Uy>

Universidad de Buenos Aires (UBA). (2016). *Uberizar o no Uberizar la economía esa es la cuestión*. <https://bit.ly/3xpyL67>

Liderazgo multigeneracional para gestionar el cambio en 2021

Ramiro Ponce

Psicólogo por la Universidad del Valle, ingeniero electrónico y matemático aplicado egresado de Stanford University. *Coach* ejecutivo, consultor *senior* y facilitador internacional en toda Latinoamérica. Professional Certified Coach por la International Coaching Federation. Experto en gestión del cambio, desarrollo de liderazgo, integración de equipos multifuncionales y multigeneracionales.

Correo electrónico: rponce54@gmail.com

Resumen

El artículo aborda el desafío que enfrentan hoy las y los líderes de equipos conformados por personas de diversas edades y perfiles, al considerar que en la actualidad se encuentran cinco generaciones activas en el mercado laboral. Introduce a la historia de las generaciones y presenta recomendaciones del autor para implementar el liderazgo efectivo de equipos multigeneracionales.

Palabras clave: líder, liderazgo, equipos, multigeneracional, equipos multigeneracionales, gestión de cambio, recurso humano

Abstract

The article addresses the challenge faced by the leaders of teams made up of people of different ages and profiles, considering that there are currently five generations active in the labor market. It introduces the history of generations and presents the author's recommendations for implementing effective multi-generational teams' leadership.

Keywords: *leader, leadership, teams, multi-generational, multi-generational teams, change management, human resources*

Durante mis más de veinticinco años como *coach* ejecutivo y especialista en gestión del cambio, me ha resultado cada vez más claro que uno de los grandes retos que afrontan hoy las y los líderes de las industrias, de todo tipo y tamaño, para integrar a sus equipos, es el hecho que tener hasta cinco generaciones convergiendo al lugar de trabajo. Comparto a continuación mi perspectiva condensada sobre este fenómeno y algunas recomendaciones para líderes que ahora se enfrentan al reto de un nuevo año, bajo una nueva normalidad, pero aún en tiempos de pandemia.

Figura 1. Cinco generaciones trabajando juntas



Figura 1. Representa la diversidad generacional en un equipo de trabajo. Fuente: imagen recuperada de Freepik, libre de derechos.

Historia de las generaciones

Hacia 1946 empezaban a nacer miles de bebés en Estados Unidos, producto de la feliz unión de aquellos soldados (los hijos e hijas de la jerarquía, los tradicionalistas, hoy mayores de setenta y cinco años), quienes celebraban su regreso con vida de la Segunda Guerra Mundial y se reunían con las mujeres que los esperaban. Nació entonces la generación de las y los *baby boomers* (BB) (hoy, personas de sesenta a setenta años). Competitivos y optimistas, los BB marcaron toda la época de los sesenta.

Sus hijos e hijas, la Generación X (hoy de cuarenta y cinco a cincuenta y cinco años), no tuvieron esa bonanza: fueron acosados/as por los despidos masivos de finales de los setenta (la época de las fusiones corporativas) y el tener que llevar una vida dura. Muchos integrantes de esta generación fueron criados con uno solo de sus padres y se hicieron resilientes, escépticos y concisos («vamos al grano» era su frase favorita).

Finalmente, los hermanos y hermanas menores o hijos e hijas de estos, conocidos/as como *millennials* (hoy de entre veinticinco y cuarenta años), fueron criados/as en los ochenta y noventa, crecieron con cierta sobreprotección, acceso a videojuegos y una presunta «especialidad solo por existir». Vinieron a «trabajar para vivir» y no al revés (lo que no siempre funcionó bien), y llegan al lugar de trabajo a solicitar *feedback* inmediato y exacto (como el de los videojuegos), para tortura de sus supervisores.

Sus hijos, hijas o hermanos/as menores, las y los *centennials* o Generación Z (hoy de veinte años y apenas entrando a la fuerza laboral), son individuos más cautos, autodidactas globales, emprendedores, expertos en redes sociales y conocedores de que el dinero no llega para quedarse (a raíz de la crisis 2007-2008); ellos completan el cuadro multigeneracional.

Figura 2. Interacción laboral entre generaciones



Figura 2. Equipo de trabajo compuesto por integrantes de diversas generaciones.
Fuente: imagen recuperada de Freepik, libre de derechos.

Breves recomendaciones

1. Así, el desafío para el o la líder de un equipo tal, multigeneracional, es lograr un equilibrio sinérgico y productivo entre las preferencias de los miembros por la jerarquía (tradicionalistas), el gusto por los procesos (*baby boomers*), lo conciso (Generación X), la «colaboratividad» y la omnipresencia de los *smartphones* de *millennials* y *centennials*.
2. Un líder de estos equipos, sin importar su edad, ha de confrontar inicialmente sus propios prejuicios y sustituir la crítica a las y los demás por la pregunta «por qué», antes de tomar acciones dictadas más por sus propios paradigmas generacionales, que por el entendimiento sobre el lugar mental e histórico de donde viene cada grupo generacional.

3. Debe ser lo suficientemente abierto como para entender que a los mayores de sesenta debe darles estructura y proceso; a los mayores de cincuenta, expectativas claras y puntuales, y a los más jóvenes, entre veinte y cuarenta años, oportunidades de trabajar colaborativa y creativamente en ambientes flexibles.
4. Quien ejerza liderazgo deberá también ser abierto, para escuchar y consensuar opiniones multigeneracionales acerca del vestuario, la proporción entre teletrabajo y presencia física, los niveles de diversión aceptables en el trabajo y, sobre todo, evitar confundir el respeto con su preferencia generacional.
5. Tampoco pretenderá dar él o ella toda la mentoría ni el *coaching*, sino que fomentará que estos fluyan horizontal y verticalmente entre miembros del equipo. Todo esto, dentro del marco de la cultura organizacional en la que se desempeñe y la cultura del país en el que opere.
6. Si la o el líder es mayor que sus colaboradores, los tratará a todos con respeto, no descalificará las ideas porque alguien «es muy joven», sino entenderá que el mundo se mueve más rápido y que por ello sus criterios de promoción y fidelización han de cambiar si no quiere perder pronto a los mejores trabajadores. Capitalizará las diferencias en los procesos como las reuniones del equipo.
7. Si, en cambio, quien lidera es menor que los más experimentados, respetará y aprenderá de su experiencia, sin perder el *momentum* innovador; se esforzará por entender el porqué de aquellos a su cargo (igualmente válido para la situación anterior) y ofrecerá la opción de aprender a quienes deseen tomarla.

8. Sobre todo, la o el líder recordará que el buen liderazgo –independientemente de la generación– inspira, ilusiona con el futuro, acompaña, conversa, negocia, celebra y da resultados. En un equipo, esta inspiración ha de estar guiada hacia privilegiar y luchar por el logro de un propósito común, que idealmente destierre el egoísmo que es tan natural a las personas, la flexibilización de los roles, el establecimiento de procesos de equipo explícitos y eficientes y, por sobre todo, la generación de confianza y respeto entre las y los integrantes.

Ahora bien, muy pocos pueden hacer todo esto, y por fortuna, tampoco es necesario que la o el líder lo haga todo. Lo que sí es indispensable es que escuche, sea flexible para aprender lo que no sabía, suelte el control, delegue lo que se le hace imposible, haga a un lado su orgullo y rigidez, permita que otros/as hagan mejor las tareas específicas, y que sea humilde para aceptar todo lo anterior.

He tenido la fortuna de observar a lo largo de mi carrera a diversos líderes, que aplican estas recomendaciones o variantes de las mismas con resultados tangibles en sus equipos. Espero que lo expuesto le sea de utilidad a quienes se encuentren en dicho proceso de formación.

Referencia

Shaw, H. & Covey, S. M. R. (2020). *Sticking Points: How to Get 5 Generations Working Together in the 12 Places They Come Apart*. Tyndale Momentum.

La importancia de los negocios al considerar los efectos que provoca la cuarta revolución industrial y el enfoque en el riesgo operacional

Gustavo Gabriel Godoy Osorio

Contador público y auditor, máster en Contabilidad y Auditoría con enfoque en Riesgos y máster en Ingeniería Gerencial en Sistemas de Información.

Correo electrónico: gustavogodoyo@yahoo.com

Resumen

El presente artículo analiza la transición de los negocios en plena revolución digital y la necesidad de la innovación en respuesta a los cambios en el entorno. Enfatiza que no se trata únicamente de incorporación de tecnología, sino de tener una visión clara, alcanzar las metas establecidas, procesos eficientes, satisfacción del consumidor y generación de rentabilidad. Adicionalmente, introduce a la importancia de la gestión de riesgos en los negocios.

Palabras clave: revolución digital, revolución industrial, innovación, innovación en los negocios, adaptación al cambio, riesgo operacional

Abstract

This article analyzes the transition of business in the midst of the digital revolution and the need for innovation in business, in response to changes in the environment. It emphasizes that it is not only about incorporating technology but also about having a clear vision, achieving the established goals, efficient processes, consumer satisfaction and profitability generation. Additionally, it introduces the importance of risk management in business.

Keywords: *digital revolution, industrial revolution, innovation, business innovation, adaptation to change, operational risk*

Según Perasso (2016) citando a Schwab: «La cuarta revolución industrial, no se define por un conjunto de tecnologías emergentes en sí mismas, sino por la transición hacia nuevos sistemas que están contruidos sobre la infraestructura de la revolución digital (anterior)» (p. 1).

El mundo se encuentra en una evolución constante de cambios, lo cual afecta a diversos sectores económicos. Es por ello que, sin importar la actividad que desarrolle, un negocio debe tener claro lo que acaece en el mundo e identificar lo que sus competidores de la misma línea han adquirido, para obtener un diferenciador y valor agregado. Es importante reconocer que un negocio que opera desde hace varios años no puede continuar con su modelo tradicional, sino debe dar paso a realizar cambios considerables en sus procesos, buscar la forma de adaptar aspectos tecnológicos y enfocarse en poder administrar y generar valor con los datos que obtenga, lo cual conlleva a mantener la seguridad de estos.

«Estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. En su escala, alcance y complejidad, la transformación será distinta a cualquier cosa que el género humano haya experimentado antes» (Schwab, 2016, p. 8).

Si las empresas no se adaptan a los cambios de hoy, es muy probable que el negocio en marcha presente problemas en la continuidad de sus operaciones y/o que los ingresos no sean rentables, derivado que las ventas no sean las esperadas. Así mismo, hay que considerar toda la gama de empresas que están surgiendo: los *startups*.

Hay tres razones por las que las transformaciones actuales no representan una prolongación de la tercera revolución industrial, sino la llegada de una distinta: la velocidad, el alcance y el impacto en los sistemas. La velocidad de los avances actuales no tiene precedentes en la historia y está interfiriendo en casi todas las industrias de todos los países (Schwab, 2016, p. 9).

La innovación no solo depende de implementar tecnologías en los negocios, debe existir una visión que busque alcanzar las metas establecidas, contar con recurso humano calificado, mantener un gobierno corporativo sólido, adaptarse y conocer las nuevas tendencias tecnológicas, generar rentabilidad, eficientizar los procesos y la rapidez en la generación de la información, provocar una buena imagen del negocio y competir con las nuevas propuestas que surjan en el mercado.

Actualmente, conversar de tecnología y la adaptabilidad en los negocios ya no puede pasar por desapercibido: la misma ha sido un pilar fundamental para la comunicación interpersonal ante la pandemia por la enfermedad por covid-19. Hemos sido testigos,

durante el pasado 2020, del cambio provocado en diversas actividades y que, a la vez, numerosos negocios buscaron la forma de poder continuar con sus actividades y mantenerse en el mercado (muchos, sin éxito). Por lo tanto, los negocios que se adaptaron y buscaron la forma de subsistir, cambiaron sus enfoques de operación; tal es el caso de Guatemala y otros países, en donde cobró importancia el modelo *delivery* mediante aplicaciones u otras plataformas, las cuales fueron un detonador fuerte para la economía y el mercado, y buscan satisfacer las necesidades de las personas.

Por lo tanto, hacer una transformación digital en los negocios se relaciona con cómo cambiar la manera de hacer negocio; por ello, es importante considerar lo siguiente:

La importancia de los negocios al considerar los efectos que provoca la cuarta revolución industrial y el enfoque en el riesgo operacional

Figura 1. Factores clave para la transformación digital en los negocios

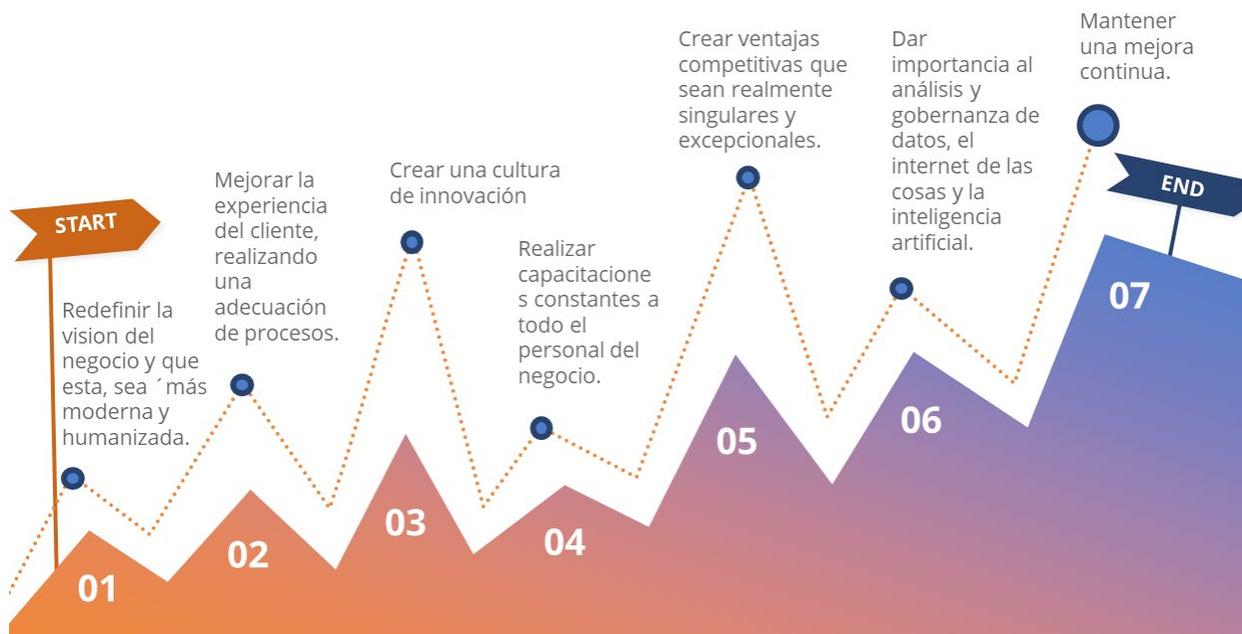


Figura 1. Se presentan los pasos para alcanzar la transformación digital en los negocios, independientemente del giro y sector en el que se desenvuelvan. Fuente: elaboración por Gustavo G. Godoy, 2020.

La importancia de considerar el análisis de riesgos en los negocios

La mayoría de los negocios no hacen una evaluación de riesgos a los que se encuentran expuestos, mientras las buenas prácticas internacionales han recomendado aspectos mínimos a considerar: identificar, medir, monitorear, controlar, prevenir y mitigar.

Algunos de los riesgos a los que una entidad puede estar expuesta son: riesgo de crédito, de liquidez, de país, de reputación, de mercado, de estrategia, de ambiente, de operación, entre otros.

Para implementar una evaluación de riesgos, la entidad debe considerar los siguientes cinco aspectos:

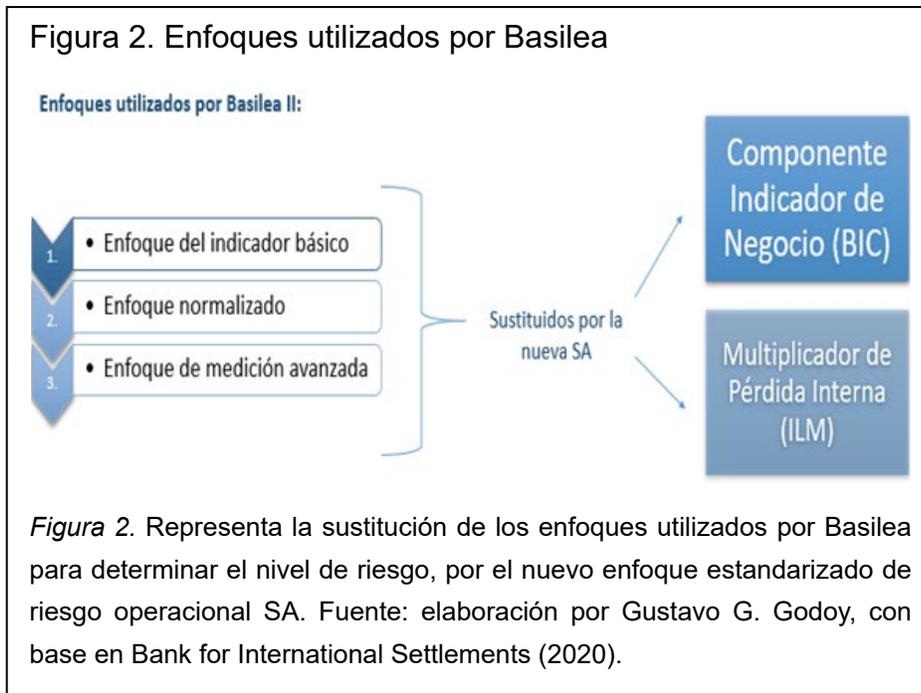
1. La naturaleza de su operación.
2. Establecer un nivel de tolerancia al riesgo.
3. Considerar todo el volumen de sus operaciones.
4. Analizar la suficiencia del capital acorde a la exposición total del riesgo.
5. Evaluar los riesgos, conforme a las buenas prácticas internacionales.

Respecto a lo anterior, se analizará a detalle lo que un negocio debe conocer en torno al riesgo operacional.

Enfoque al riesgo operacional

Según el Banco de Pagos Internacionales (2003), el riesgo operacional se refiere al riesgo de pérdida resultante de procesos, personas y sistemas internos inadecuados o fallidos, o de eventos externos (p. 7). Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye tanto el riesgo estratégico como el reputacional. En este contexto, el riesgo legal incluye la exposición a multas, sanciones o daños punitivos derivados de acciones de supervisión y acuerdos privados.

Conforme a estudios realizados, el Bank for International Settlements (2020) proyecta el nuevo enfoque estandarizado de riesgo operacional, Standardised Approach (SA), al considerar la sustitución de los tres enfoques utilizados por Basilea a través del nuevo enfoque SA, para determinar el capital de riesgo operacional mínimo requerido.



La fórmula de aplicación para determinar el capital mínimo de riesgo operacional es la siguiente:

Figura 3. Aplicación de fórmula para determinar el capital mínimo de riesgo operacional



Figura 3. Se presenta de forma gráfica la base de cálculo del capital mínimo de riesgo operacional, resultado de agregar las distintas estimaciones por cada uno de los riesgos operacionales y líneas de negocio. Fuente: tomado de Bank for International Settlements (2020).

Figura 4. Componente Indicador de Negocio (BIC)



- Interés, los Arrendamientos y el Componente del Dividendo (ILDC)**

 - Tienen en cuenta los ingresos por intereses, los intereses, los activos que ganan intereses y los ingresos por dividendos.
- Componente de Servicios (SC)**

 - Tiene en cuenta otros ingresos de explotación, otros gastos de explotación, ingresos por comisiones y gastos de honorarios.
- Componente Financiero (FC)**

 - Representa el beneficio y la pérdida tanto del libro de Trading como del libro bancario.

Bucket	BI Range (in €bn)	BI Marginal Coefficients
1	≤ 1	12%
2	1 < BI ≤ 30	15%
3	> 30	18%

En consecuencia, la siguiente ecuación produce la BI = ILDC + SC + FC

Figura 4. BIC (componente de indicador de negocio) = $\sum(\alpha_i \cdot BI_i)$. El BI (indicador de negocio) es la suma de tres componentes: (i) intereses, arrendamiento y dividendos; (ii) servicios, y (iii) componente financiero; α_i es un conjunto de coeficientes marginales que se multiplican por el BI en función de tres categorías o rangos. Fuente: tomado de Banco de Pagos Internacionales (2017).

El BIC es el componente del indicador de negocios (Business Indicator Component) y el ILM (Internal Loss Multiplier) es un multiplicador que depende de las pérdidas operacionales históricas de un banco. De esta forma, el riesgo operacional aumenta con los ingresos declarados por un banco. Por otro lado,

los bancos que históricamente han tenido mayores pérdidas por riesgo operacional son más vulnerables a experimentar este tipo de pérdidas en el futuro.

Por lo tanto, la expresión algebraica para determinar el ILDC, SC y FC, se considerará al aplicar lo siguiente:

$$ILDC = \frac{Abs(Interest\ Income - Interest\ Expense)}{2.25\% \text{ Interest Earning Assets}} + \frac{Dividend\ Income}{Interest\ Earning\ Assets}$$

$$SC = \frac{Max[Other\ Operating\ Income; Other\ Operating\ Expense]}{Other\ Operating\ Assets} + \frac{Max[Fee\ Income; Fee\ Expense]}{Fee\ Assets}$$

$$FC = \frac{Abs(Net\ P\&L\ Trading\ Book)}{Trading\ Assets} + \frac{Abs(Net\ P\&L\ Banking\ Book)}{Banking\ Assets}$$

Fuente: tomado de Bank for International Settlements (2019).

Multiplicador de Pérdida Interna (ILM)

El cálculo del ILM solo es necesario para los bancos de los dos y terceros cubos de BI (es decir, los bancos con un BI de más de un mil millones EUR y más de treinta mil millones EUR, respectivamente). Para los bancos del primer *bucket* de BI (inferior a un mil millones EUR), se asume que el ILM equivale a 1, considerando la siguiente fórmula:

$$\text{ILM} = \text{Ln} \left(\exp(1) - 1 + \left(\frac{\text{LC}}{\text{BIC}} \right)^{0.8} \right)$$

Fuente: tomado de Bank for International Settlements (2019).

El cálculo del promedio de pérdidas para el componente de pérdida debe basarse en 10 años de datos de elevada calidad sobre pérdidas anuales. Los requisitos cualitativos para la recopilación de datos sobre pérdidas se describen en los párrafos 19 a 31. Durante la transición al método estándar, los bancos que no dispongan de 10 años de datos de alta calidad sobre pérdidas podrán utilizar un mínimo de cinco años de datos para calcular el componente de pérdidas. Los bancos que no tengan cinco años de datos de alta calidad sobre pérdidas deberán calcular el requerimiento de capital basándose exclusivamente en el componente BI. Sin embargo, los supervisores podrán exigir a un banco que calcule los requerimientos de capital utilizando datos sobre pérdidas de menos de cinco años si el ILM es mayor que 1 y estiman que las pérdidas son representativas de la exposición al riesgo operacional de la entidad (Banco de Pagos Internacionales, 2017, p. 144).

El nuevo método estándar utiliza elementos del estado de resultados como predictores de la exposición a riesgos operacionales, pero evita las contribuciones negativas que puedan disminuir el requerimiento de capital de forma contra intuitiva. Para ello, los rubros de ingresos y gastos se agrupan en una medida llamada indicador de negocio, el cual se divide en tres componentes: intereses, servicios y financiero.

En los componentes de intereses y financiero se utiliza el valor absoluto de las diferencias entre ingresos y gastos, mientras que en el componente de servicios se utiliza el máximo entre los ingresos y los gastos.

En lugar de tener un método basado exclusivamente en la información histórica de eventos de riesgo operacional, esta información se incorpora en el nuevo método estándar a través del multiplicador de pérdidas internas, el cual funciona como un factor de ajuste del indicador de negocio que permite aumentar la sensibilidad al riesgo del requerimiento de capital, sin perder la comparabilidad entre entidades.

Una adecuada implementación del nuevo enfoque de riesgo operacional, para las instituciones de crédito, puede reducir costos, significar ahorros de capital y conceder una visión prospectiva de los riesgos y el requerimiento de capital de los mismos.

Como los administradores del riesgo operacional buscan maneras para incrementar el valor de sus programas, buena parte de su centro de atención debe estar en la reducción de las pérdidas internas. Un paso esencial hacia el logro de ese objetivo es mejorar la calidad y la completitud de los datos internos de pérdida. El mayor valor girará alrededor de la identificación de patrones y correlaciones en los datos y la inteligencia predictiva – agregación de datos internos de pérdida con datos provenientes de un rango amplio de otras fuentes internas y externas y luego usar las últimas herramientas cognitivas, de aprendizaje de máquina, y analíticas para identificar acumulaciones peligrosas de potencial riesgo. Esas capacidades analíticas pueden dar perspectivas prospectivas que se necesitan para desarrollar estrategias efectivas para la mitigación del riesgo y la reducción de las pérdidas, incluyendo la reducción del ILM y el ORC requerido (Deloitte, 2018, p. 10).

En un mercado en donde la tecnología y la globalización han modificado la manera de hacer negocios, es de vital importancia considerar que también han cambiado los riesgos, así como considerar que estos, en toda actividad económica y de forma inherente, están presentes, por lo que la gestión eficaz y eficiente de los mismos es clave. Es importante, entonces, el análisis y evaluación de riesgos como una etapa previa al planteamiento de acciones. La identificación de los eventos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas es fundamental para determinar las alternativas para prevenirlos, eliminarlos, reducirlos o enfrentarlos.

La gestión de los riesgos implica cambios en la toma de decisiones, en la forma de gerenciar, en la eliminación de ciertos paradigmas y creación de la cultura de gestión, en todos los niveles de la entidad, iniciando en la alta dirección alcanzando hasta el último nivel de la entidad. Gestionar los riesgos requiere del establecimiento formal de un proceso que permita de forma clara, técnica y sencilla la evaluación y análisis de los riesgos (Cañas, 2009, p. 8).

Las empresas en Guatemala se enfrentan a retos importantes, derivados de los efectos de la cuarta revolución industrial y el enfoque al riesgo operacional. En primer lugar, se ven obligadas a la adaptación a nuevas tecnologías, nuevos procedimientos, innovación y automatización, que aún representan un desafío para muchos por limitaciones en cuanto a infraestructura y financiamiento.

Raúl Solares, vicepresidente de ISOC Capítulo Guatemala comentó que uno de los rezagos que evidencia el país es en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), y quedó evidenciado en el Índice de Competitividad Global 2019 elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF). El índice **ubicó al país en el puesto 98 de 141 países, y recibió una puntuación de 53.5**, las áreas peor calificadas para Guatemala fueron: capacidad de innovación (31.5), **adopción de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) (37.7) con una brecha** digital de un 70%, porque la penetración del internet se estima es de un 30%, institucionalidad (42.4), mercado laboral (50.9) e infraestructura (55.9) (Gándara, 2019, p. 1).

Según el Barómetro de Innovación, elaborado por General Electric (2018), muestra que **70% de los ejecutivos a nivel mundial mantienen expectativas positivas sobre la cuarta revolución industrial y 64% está dispuesto a compartir los riesgos sobre las pérdidas** que podrían generar las nuevas asociaciones de inversión (Editorial *ITNOW*, 2019, p. 1).

Conclusiones

Guatemala tiene un reto muy importante, al igual que el resto de los países de todo el mundo, por lo que hay que considerar distintas variables, pero lo más importante es el compromiso, el autoaprendizaje continuo, la dedicación y la responsabilidad para poder expresar ideas con argumentos, pruebas y fuentes referenciadas.

En el caso de las empresas, deben establecer una visión y objetivos claros, establecer procesos estructurados para generar información y que esta agregue valor para la toma de decisiones, realizar evaluaciones de riesgo asociadas a sus acciones, implementar estrategias y asignar los recursos necesarios para mitigar los riesgos y hacer uso de la tecnología acorde a sus requerimientos, para ser negocios más eficientes y eficaces.

Yo estoy listo para enfrentarme a este reto y ser parte del cambio, ¿y usted?

Referencias

Banco de Pagos Internacionales. (2003). *Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo*. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. <https://bit.ly/3xupgCv>

_____ (2017a). *Resumen de las Reformas de Basilea III*. <https://bit.ly/2V2kfDo>

_____ (2017b, p.144) *Basilea III, finalización de las Reformas poscrisis*. <https://bit.ly/2UCJ9JT>

Bank for International Settlements. (2019). *Disclosure requirements DIS60 Operational risk*. <https://bit.ly/3zqvF2T>

Deloitte. (2018). El futuro del riesgo operacional en los servicios financieros. Un nuevo enfoque para la administración del capital del riesgo operacional. <https://bit.ly/3cOz8PJ>

Editorial ITNOW. (Marzo de 2019). *¿Están listas las Pymes para la revolución 4.0?* <https://bit.ly/3qclv2x>

Gándara, N. (Octubre de 2019). *A estos retos se enfrenta Guatemala en telecomunicaciones y penetración de internet*. Forbes Centroamérica. <https://bit.ly/3gtpZyg>

Hernández, C., Walteros, L., Torres, N. y Gamba, C. (2020) *Requerimientos de patrimonio adecuado por riesgo operacional para establecimientos de crédito*. <https://bit.ly/3rumOKz>

Perasso, V. (12 de octubre de 2016). Qué es la cuarta revolución industrial y por qué debería preocuparnos. *BBC Mundo*. <https://bbc.in/2SHVs6G>

Schwab, K. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial*. Foro Económico Mundial. <https://bit.ly/3iMtiCs>



ENTREVISTA



La transformación digital del Departamento de Recursos Humanos, con Mirna Flores, gerente de Estratek Persona Cloud

Monica Magaly García Villavicencio

Licenciatura y Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar.

Correo electrónico: mmgarcia@url.edu.gt

En la actualidad, se habla mucho de transformación digital y cómo esta ha cambiado la forma de gestionar las empresas: la misma incorpora el diseño estratégico para optimizar procesos, mejorar la experiencia del cliente, generar valor agregado y diferenciarse mediante la implementación de tecnología.

Derivado de la pandemia por la enfermedad por covid-19, cambió la forma de trabajar, comprar, vender y relacionarse con otras personas y empresas. La sostenibilidad de muchos negocios ha sido posible gracias a la implementación de tecnología o transformación digital, la cual supone el abordaje de un cambio a nivel de cultura y organización; el Departamento de Recursos Humanos de las empresas no escapa a esta revolución.

Mirna Elizabeth Flores González, gerente de Estratek Persona Cloud, responde a algunas interrogantes que ayudarán a entender la importancia de la transformación digital del Departamento de Recursos Humanos (comunicación personal, 19 de febrero de 2021).

¿Qué se puede entender por transformación digital en Recursos Humanos (RRHH)?

En general, la transformación digital tiene que ver con utilizar la tecnología para ser más ágiles, dejar el papel, ser más productivos, mejorar la experiencia del cliente. Cuando vamos a RRHH, estamos hablando del recurso más importante en las organizaciones, por lo que la transformación digital implica mejorar tiempos de respuesta para los colaboradores, tenerlos conectados, para que el enfoque sea aportar al logro de los objetivos de la organización a través de temas estratégicos de la gestión del talento.

Figura 1. Mirna Elizabeth Flores González, gerente de Estratek Persona Cloud



Figura 1. Fuente: cortesía de Mirna Elizabeth Flores González, marzo de 2021.

¿Por qué considera que es necesaria la transformación digital del recurso humano en la actualidad?

Toda esta crisis nos ha traído muchos retos, aprendizajes, nuevas formas de trabajo que llegaron para quedarse, hay muchas formas de trabajo que ahora son obsoletas; por lo tanto, los departamentos de RRHH tienen que gestionar de forma distinta, y allí es donde el uso de la tecnología se hace necesario.

Ejemplo: si un colaborador tiene dudas sobre su pago, antes iba a RRHH o llamaba a la extensión; ahora, estando en casa, ¿qué hace? Hay herramientas que permiten que el colaborador desde su teléfono consulte su boleta de pago, gestione solicitudes, etcétera. RRHH debe mejorar el servicio a su cliente y debe apoyarse con la tecnología para reinventar sus procesos y enfocarse en lo que es crucialmente importante: el desarrollo de las personas para lograr los objetivos de la organización.

¿Cómo dar el primer paso en transformación digital?

Lo primero es tener una visión clara de a dónde quiero llevar el Departamento de RRHH: si quiero que sea un departamento que paga la planilla, que tenga procesos operativos lentos, que tenga que tardarse días elaborando indicadores o actualizando su organigrama, etcétera; o, si quiero que sea un departamento que no solo sea más ágil, preste un buen servicio al cliente, sino que también cuente con indicadores para toma de decisiones, donde sepa su nivel de ausentismo, conozca su rotación y acciones, donde sus esfuerzos estén orientados a la cultura que busque la organización. También, que empodere líderes que tengan información de sus equipos de trabajo para facilitar la toma de decisiones.

Un factor sumamente importante es que el CEO tiene que estar convencido que la transformación digital es clave en sus planes de trabajo.

¿Qué elementos resultan indispensables al momento de iniciar un proceso de transformación digital del recurso humano?

1. Estar convencidos de que este proceso de transformación nos traerá beneficios, ya que es una oportunidad para ser más productivos.
2. Encontrar la herramienta que realmente solucione los puntos de dolor del área.
3. Trabajar en la cultura de la organización: aunque ahora más que nunca estamos abiertos al cambio, siempre hay temores.
4. Hacerlo... subirse a la ola de transformación digital, porque solo eso nos permitirá ser competitivos; el no hacerlo es poco rentable y contraproducente.

¿Cómo preparar a las y los colaboradores para un cambio hacia la digitalización?

Informarlos, acompañarlos, reflexionar con ellos, mantenerlos conectados, buscar que la herramienta que adquirimos les proporcione una excelente experiencia como usuarios y que sea amigable, porque esta herramienta debe ser para la organización, no solo para RRHH.

¿Es posible medir el valor de la transformación digital? ¿Qué indicadores se deben tomar en cuenta?

Sí, definitivamente los beneficios de la transformación digital en RRHH se pueden medir en factores como rentabilidad, satisfacción del cliente, medición de costos, o pueden tener indicadores de tiempos de respuesta a los colaboradores, observar cómo varía su porcentaje de rotación o ausentismo por acciones que ha tomado y revisar el enfoque y avance en los proyectos de RRHH antes y después de una transformación digital. El mayor beneficio es que toda la información está digitalizada, por lo que se puede acceder y generar informes con indicadores en todo momento.

En el informe *Del directivo tradicional al líder digital. Los retos de la Transformación Digital*, se indica que «las compañías que apuestan por la transformación digital son un 26% más rentables que sus competidoras e **incrementan hasta un 12% su mercado**» (ManpowerGroup, 2020, p. 2).

Adicionalmente según Martínez (2019), «el uso de nuevas tecnologías mejora el servicio al cliente en el 72 % de los casos, más allá de dar soporte a una reducción del coste o al aumento de la seguridad» (p. 1).

¿Qué beneficios genera la transformación digital del recurso humano para las empresas?

Les da la oportunidad de reinventar sus procesos y hacerlos más ágiles. Cada empresa tiene sus puntos de dolor que debe buscar solucionar con esta transformación digital: falta de información, procesos manuales y duplicados, excesivo uso de papel, no poder tener teletrabajo en fechas críticas del área, entre otros.

Dentro de los beneficios que la empresa puede percibir, está la reducción de costos, ahorro de tiempo, mejoras en la logística, información centralizada y con acceso desde cualquier lugar, así como la generación de indicadores e informes.

¿Qué beneficios genera la transformación digital del recurso humano para los grupos de interés de las empresas (colaboradores, proveedores, clientes, socios)?

Colaboradores: reciben un servicio más ágil, tienen información disponible, como vacaciones o permisos, y los obliga a desarrollar habilidades tecnológicas y estar actualizados, porque la organización se está actualizando.

Proveedores: propiciamos que nuestros proveedores también tengan una transformación digital, ya que sus procesos están relacionados con los nuestros y si ellos ya estuvieron en ese proceso de transformación, dejamos de ser el eslabón más débil.

Clientes: mejoramos la experiencia del cliente, somos más ágiles.

Socios: organizaciones innovadoras y más rentables.

¿Cuáles considera que podrían ser los principales obstáculos en Guatemala para las empresas que desean implementar la transformación digital del recurso humano?

No tener una visión clara de que la transformación digital es necesaria para ser rentables y competitivos en el mercado.

Conclusiones

Hoy, la transformación digital no es una opción, sino se ha convertido en una necesidad para que las empresas se adapten a una nueva economía digital. Su implementación permite la innovación de los modelos de negocios e incrementa la sostenibilidad, capacidad de respuesta, eficiencia en todos los procesos y mejora la satisfacción de todos los grupos de interés.

La transformación digital del Departamento de Recursos Humanos resulta clave para la gestión organizacional, ya que, como todo cambio, implica a la persona, recurso fundamental para el desarrollo de actividades y alcance de objetivos empresariales.

Un elemento muy importante a considerar es que la transformación digital del Departamento de Recursos Humanos no se trata únicamente de incorporar tecnología, sino parte de una visión clara y de objetivos estratégicos, de la mano de procesos de acompañamiento, liderazgo y gestión de cambio.

Referencias

ManpowerGroup. (2020, p. 2). Del directivo tradicional al líder digital: Los retos de la Transformación Digital. <https://bit.ly/3rtJwCO>

Martínez, M. (2019, p. 1). Cómo aumentan los beneficios al emplear tecnología. <https://bit.ly/3wW38k7>



RESEÑA DE LIBRO



Capitalismo progresista. La respuesta a la era del malestar

Guillermo Díaz

Maestría en Economía Empresarial con Especialización en Banca y Finanzas por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (Incae Business School), doctor en Sociología por la Universidad Pontificia de Salamanca y Postgrado en Economía de Banca Central CEMLA/Banco de Guatemala. Vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar.

Correo electrónico: godiaz@url.edu.gt

El ganador del Premio Nobel de Economía, Joseph Stiglitz, en las primeras páginas de la introducción del libro *Capitalismo progresista. La respuesta a la era del malestar*, proporciona datos sobre por qué él considera que se vive una era de malestar. Resalta que la crisis financiera de 2008 evidenció que el capitalismo no es eficiente ni estable. A ello se agrega que las estadísticas muestran que los principales beneficiarios del crecimiento económico en el último cuarto de siglo han sido quienes se sitúan en lo más alto de la pirámide social. Al respecto, destaca que los tres estadounidenses más acaudalados, Jeff Bezos, Bill Gates y Warren Buffett, poseen una fortuna equivalente a la mitad del total que posee la base de la población estadounidense. En seguimiento a Adam Smith, afirma que la verdadera riqueza de una nación se mide por su capacidad de brindar, de forma sostenida, altos niveles de vida a su población.

El autor se dedica a analizar los temas de desigualdad, poder de mercado, globalización, finanzas, nuevas tecnologías y sus efectos, para presentar su argumento de por qué compete al gobierno retomar la senda de la regulación, luego de casi cuatro décadas de desregulación.

Stiglitz detalla cómo la economía estadounidense vivió, a partir de la década de 1980, una economía de ilusión, con un crecimiento ralentizado que no proporcionó prosperidad al total de la población. Menciona que, mientras el ingreso promedio del 90 % de la población estadounidense ha permanecido casi estable, el del 1 % de la cúpula se ha disparado, con lo cual resalta el aumento de la desigualdad. También cuestiona el crecimiento económico en paralelo al deterioro ambiental y agotamiento de los recursos naturales. En sus palabras, ello significa que a la actual generación le va bien a expensas de la próxima. En este capítulo, describe las diversas desigualdades existentes en la sociedad estadounidense, como desigualdad económica, étnica, de género y de sanidad. En este punto, resalta la reducción de la esperanza de vida desde el 2014.

Analiza el poder de mercado y postula que es un mecanismo de explotación o extracción de riqueza. El autor describe que, en los servicios de televisión por cable, internet o servicios telefónicos, tres empresas concentran el 89 % del mercado estadounidense; algo similar sucede en los sectores de tiendas para remodelación de viviendas, fabricación de marcapasos y de cerveza. También describe cómo las empresas farmacéuticas han sido innovadoras para dejar fuera del mercado a las empresas de productos genéricos, con el objetivo de mantener altos precios. Para reducir el poder de mercado, Stiglitz propone modernizar las leyes antimonopolios.

Desde su punto de vista, Stiglitz considera que la globalización fue utilizada en favor de las grandes empresas, impulsando una baja en los salarios y los impuestos. Los acuerdos comerciales estimularon a las empresas a trasladar operaciones fuera de Estados Unidos, lo que provocó desempleo, en especial para la mano de obra poco calificada, con la consiguiente reducción de salarios. Adicional, se beneficiaron de rebaja de impuestos en los países donde operan. Según el autor, los recortes impositivos realizados en Estados Unidos a principios del siglo no aumentaron el crecimiento económico ni la demanda laboral.

Sobre las nuevas tecnologías, el autor argumenta que los problemas de empleo, desigualdad y poder de mercado pueden exacerbarse con estas. A la vez, introducen nuevos problemas relacionados con la privacidad y la ciberseguridad. En el caso del poder de mercado, ejemplifica cómo la empresa Staples utiliza la inteligencia artificial y *big data* para conocer si las y los habitantes de un área geográfica pueden comprar sus productos en las tiendas o supermercados cercanos, y en caso contrario, puede cobrarles mayores precios.

Stiglitz argumenta que los mercados por sí mismos generan contaminación, desigualdad y desempleo, por lo que sostiene que deben ser regulados por el gobierno. Desde su perspectiva, la regulación es necesaria en una sociedad interdependiente, porque lo que una persona hace afecta a otras. Agrega que ningún país y ninguna economía puede funcionar sin leyes ni regulaciones.

Uno de los últimos capítulos del libro se titula «Una vida decente para todos». En este segmento, el autor resalta la importancia de retomar los beneficios del Estado de Bienestar, como lo son atención médica universal, acceso a vivienda, educación, jubilación, entre otros. Afirmo que a las personas les importan trabajos con una remuneración justa y un mínimo de seguridad.

La obra de Stiglitz se puede considerar una sana crítica al capitalismo, una propuesta a reconstruir dicho sistema económico para beneficio de las sociedades. La crítica se basa en que el capitalismo, tal como funciona, beneficia a una minoría, por lo que el autor propone que es necesario reformarlo para que funcione bien, en beneficio de la mayoría de la población. A este respecto, resalta que el llamado «sueño americano», como se conoce al proceso de movilidad social ascendente que posibilita la sociedad estadounidense, se diluyó. En las pasadas cuatro décadas, los salarios se mantuvieron casi estancados, mientras las ganancias de los grandes empresarios aumentaron. Estos últimos pasaron a tener un mayor poder o injerencia en los asuntos del Estado, orientando el accionar del mismo o las políticas públicas en beneficio de los grandes capitales. Se produjo una combinación de bajo crecimiento económico y baja movilidad social. Es por ello que Stiglitz pregunta: ¿es posible un capitalismo progresista? Su respuesta es que sí, a través del abandono del fundamentalismo del mercado y una participación más activa del Estado en regular las fallas de la economía. En palabras del propio Stiglitz: «El slogan "déjalo en manos del mercado" nunca tuvo sentido: es preciso estructurar los mercados y eso atañe a la política» (Stiglitz, 2020, p. 82). En resumen, el autor propone la creación de un nuevo contrato social, que reescriba las normas del mercado para que el sistema económico sea más incluyente.

Es un libro que amerita ser leído por las y los interesados en temas actuales de economía.

Referencia

Stiglitz, J. (2020). *Capitalismo progresista. La respuesta a la era del malestar*. Penguin Random House Grupo Editorial.



NOTICIAS



Team Emprendedores, se conforma la comunidad de emprendimiento Landívar

Herbert Mendoza

Licenciatura en Mercadeo por la Universidad Rafael Landívar y Maestría en Administración de Negocios Técnicos por la Universidad Galileo. Director del Departamento de Desarrollo de Emprendedores de la Universidad Rafael Landívar. Correo electrónico: hemendoza@url.edu.gt

El Departamento de Desarrollo de Emprendedores de la Universidad Rafael Landívar invita a todas y todos los emprendedores potenciales, o emprendedores con un negocio en marcha, a ser parte de la comunidad de emprendimiento Landívar a través del *Team* Emprendedores.

La comunidad de emprendedores y emprendedoras estará formada por estudiantes, egresados, egresadas y docentes de todas las carreras de las diversas facultades de la Universidad. Se trata de un espacio al que podrán acercarse a oportunidades para desarrollar y hacer crecer su emprendimiento, generar conexiones con otras y otros emprendedores, conocer actividades y eventos del Landívar Innovation Lab y el Departamento de Desarrollo de Emprendedores, así como recibir invitaciones a eventos del ecosistema de emprendimiento guatemalteco.

Si deseas generar conexiones, hacer *networking* y conocer todas las oportunidades y programas para hacer crecer tu idea de negocios que genera el Departamento de Desarrollo de Emprendedores de la Universidad Rafael Landívar, esta es la comunidad ideal para ti.

Hemos creado un grupo en la red social de Facebook para integrar a personas interesadas y hacer convocatorias a las distintas actividades y programas.

Ingresa en este link para acceder a dicho grupo:

<https://bit.ly/3gyRsox>

¡Gracias por ser parte de este *team* de emprendedores!

Figura 1. Imagen de publicación del proyecto en redes sociales



Figura 1. Se presenta la imagen utilizada en la campaña del proyecto, cuya difusión se realiza principalmente en redes sociales. Fuente: imagen cortesía del Programa de Desarrollo de Emprendedores, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar, marzo de 2021.

Participación en investigación regional sobre el impacto de la pandemia por la enfermedad del covid-19 en el clima organizacional de las empresas guatemaltecas

Manuel Fuentes

Máster en Emprendimiento e Innovación por la Universidad de Salamanca,
Máster en Emprendimiento Social, Universidad de Beira Interior y
licenciado en Mercadotecnia por la Universidad Rafael Landívar.
Correo electrónico: mafuentes@url.edu.gt

Dada la situación que abate al mundo por la pandemia provocada por la enfermedad por covid-19, las organizaciones están obligadas a desarrollar, cada vez más, protocolos que les permitan llevar adelante sus actividades productivas y comerciales de manera más segura.

En efecto, sus modelos de negocios se deben ajustar a herramientas estratégicas, concentradas en estimular sus procesos productivos, situación que las orienta a poner especial atención a los temas relacionados con el clima organizacional, dado que este incide directamente en los aspectos emocionales y psicológicos de las y los colaboradores y, por ende, en la forma como estos desarrollan sus funciones en los puestos de trabajo.

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE) de la Universidad Rafael Landívar, a través del Departamento de Administración de Empresas, derivado de un estudio preliminar realizado por la Universidad Católica de El Salvador, se ha propuesto desarrollar una investigación análoga y de carácter regional, que abarca empresas en la mayor parte de regiones del país.

Este proyecto tiene como propósito recabar información sobre las condiciones organizacionales de dichas empresas, medidas desde la perspectiva de las y los colaboradores que trabajan en modalidad presencial, virtual o mixta, o bien, que han sido cesados o despedidos a causa de la pandemia. La fase de investigación concluyó en mayo del presente año e inició el proceso de análisis a fin de presentar hallazgos con soporte científico y académico, que permitan dilucidar aspectos importantes a tomar en cuenta en la nueva normalidad, en cuanto a la búsqueda del cumplimiento de objetivos basado en el cuidado de los colaboradores y colaboradoras de las empresas.

Mujeres de Cambio: Emprendimiento e innovación femenina

Herbert Mendoza

Licenciatura en Mercadeo, Universidad Rafael Landívar y Maestría en
Administración de Negocios Técnicos por la Universidad Galileo.
Director del Departamento de Desarrollo de Emprendedores
de la Universidad Rafael Landívar.
Correo electrónico: hemendoza@url.edu.gt

Figura 1. Afiche promocional del proyecto Mujeres de Cambio



Figura 1. Se presenta la imagen utilizada en la campaña del proyecto. Fuente: imagen cortesía del Programa de Desarrollo de Emprendedores, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar, marzo de 2021.

El Departamento de Desarrollo de Emprendedores de la Universidad Rafael Landívar invita a las emprendedoras, estudiantes y jóvenes a participar del programa Mujeres de Cambio.

El último jueves de cada mes, se tendrán distintas actividades donde las estudiantes y mujeres jóvenes emprendedoras podrán asistir, conectar con las demás, aprender y capacitarse sobre distintos temas y con la presencia de líderes participantes. La iniciativa busca generar un sentido de comunidad por medio del *networking* y la formación en temas relacionados al desarrollo emprendedor femenino.

El programa tiene los siguientes objetivos:

1. Vincular espacios de apoyo y crecimiento para ejecutar negocios desarrollados por mujeres líderes.
2. Desarrollar una red de apoyo al emprendimiento femenino y conectar a las estudiantes con el ecosistema emprendedor.
3. Generar espacios de capacitación, *coaching* y formación en emprendimiento para mujeres jóvenes emprendedoras.

Dentro de las actividades que se estarán desarrollando en el programa, estarán:

1. Historias de éxito
2. Charlas sobre temas específicos por expertas en la industria
3. *Workshops* y talleres prácticos
4. Comunidad y *networking* para mujeres emprendedoras

Para participar en este programa, únicamente debes registrarte en el siguiente enlace: <https://forms.gle/K84SfFnV4zHEf25E8>

Proyecto: Planeación estratégica para mipymes, en alianza con el Ministerio de Economía

Manuel Fuentes

Máster en Emprendimiento e Innovación por la Universidad de Salamanca, Máster en Emprendimiento Social, Universidad de Beira Interior y licenciado en Mercadotecnia por la Universidad Rafael Landívar.
Correo electrónico: mafuentes@url.edu.gt

El aporte que se llega a consolidar al unir esfuerzos con un objetivo común, en un grado de compromiso y con la mirada conjunta hacia el desarrollo del sector mipyme en Guatemala, es la visión que posee el Departamento de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE) de la Universidad Rafael Landívar, con el apoyo del Departamento de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), en alianza con el Ministerio de Economía (Mineco), a través del Viceministerio de Desarrollo de la Mipyme. Estas instancias han consolidado el proyecto «Planeación estratégica para Mipymes», el cual, bajo la coordinación del curso «Administración Estratégica e Innovación», sus docentes y, por supuesto, el protagonismo de las y los estudiantes, atiende a veinte empresarios/as, apoyándoles como grupos consultores en realizar la planeación estratégica y focalización de oportunidades de innovación para el desarrollo de sus negocios en diferentes áreas comerciales. Actualmente, este proyecto desarrolla su segunda edición dentro del curso, lo cual ha llevado a gratas experiencias profesionales y al impacto social esperado.

ECONOMÍA & EMPRESA

Se han brindado capacitaciones a estudiantes del curso y empresarios/as en torno a habilidades de negociación y aspectos a considerar respecto a por qué fracasan los negocios, con el apoyo de la Escuela de Ventas BIDEA, a través de seminarios web que pueden visualizarse en la página de Facebook de la FCEE: <https://bit.ly/3xuAxTl>

Esta, sin duda, es una experiencia que conlleva la sinergia, no solo entre entidades, sino de aprendizajes en doble vía que resultará provechosa para la formación integral de nuestros/as estudiantes y el apoyo al desarrollo del campo empresarial guatemalteco, haciendo vida la labor que debe caracterizar a una futura egresada y futuro egresado landivariano, desde su vocación profesional.

Administración de Empresas lanza su campaña Soy ADMIN 360°

Manuel Fuentes

Máster en Emprendimiento e Innovación por la Universidad de Salamanca, Máster en Emprendimiento Social, Universidad de Beira Interior y licenciado en Mercadotecnia por la Universidad Rafael Landívar. Correo electrónico: mafuentes@url.edu.gt

La o el administrador de empresas landivariano se ha destacado en el ámbito laboral desde las primeras promociones de profesionales graduados/as, cuando recién inició sus labores la Universidad Rafael Landívar, dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE). Actualmente, la Licenciatura en Administración de Empresas de esta casa de estudios es la carrera con más presencia y el mayor número de estudiantes matriculados/as, no solo a nivel del Campus Central, sino también en los ocho campus y sedes que componen el sistema universitario en el resto del país. Esto ha provocado un impacto positivo en el mercado laboral, al formar y ofrecer profesionales para el país.

Por esto, el Departamento de Administración de Empresas ha lanzado la campaña Soy ADMIN 360°, que busca cultivar el sentido de pertenencia en las y los egresados y estudiantes actuales, así como atraer aspirantes a esta profesión. El «ADMIN 360°» hace alusión a las etapas que la o el estudiante atraviesa para convertirse en profesional, busca demostrar la integralidad y dinamismo que la carrera ofrece a través de los cursos de la malla curricular, lo que refleja versatilidad en cuanto al campo de trabajo amplio que puede abordar y el grado de especialización al que podría aspirar.

En Administración de Empresas, se forman profesionales proactivos que van un paso adelante; por esto, se hace la invitación a ser partícipes de esta campaña desde el punto de vista de egresados y egresadas, docentes, estudiantes y el equipo que conforma el Departamento de Administración de Empresas, a través de las páginas de Instagram y Facebook de la FCEE.

Bases para publicar en la revista digital *Economía & Empresa*

Datos generales

La revista digital *Economía & Empresa* es una publicación semestral de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE) de la Universidad Rafael Landívar (URL) de Guatemala. Esta revista cubre diferentes ramas de las ciencias económicas y empresariales, tales como administración de empresas, economía, mercadotecnia, auditoría, hotelería, restaurantes, turismo y emprendimiento.

Es un espacio para la presentación de artículos elaborados por estudiantes, docentes, gestores académicos y profesionales.

Bases de publicación

Los artículos postulados para publicación en la revista digital *Economía & Empresa* deben someterse a las siguientes bases:

- Originalidad: el autor o autora, al presentar sus artículos, se compromete a entregar textos que no hayan sido postulados en otros medios, con anterioridad o simultáneamente, y se compromete a respetar la información académica de otros autores, así como ceder los derechos de distribución y edición mediante la firma de contrato.
- Arbitraje: todos los artículos propuestos que cumplan con los requerimientos formales de presentación son sometidos a un sistema de evaluación. El Consejo Editorial se reserva el derecho de publicación y el autor/a, al someter su artículo, acepta las decisiones inapelables del mismo.
- Idioma: se aceptan artículos en español e inglés. La revista publicará un porcentaje mayor de artículos en español.

Presentación y estructura

Extensión: los artículos deben contener un mínimo de cinco páginas y un máximo de quince, incluidos resumen, palabras clave, texto, notas, fotografías, tablas, gráficos, referencias, anexos y otras secciones que sean pertinentes.

Formato: el artículo debe cumplir con los siguientes aspectos.

- Tamaño de la hoja: carta
- Tipo y tamaño de letra: Arial 12
- Márgenes: 2.5 cm en los cuatro lados
- Interlineado: 1.5
- Ecuaciones: utilizar el editor de ecuaciones de Word

El artículo deberá contener la siguiente estructura:

- Los títulos deben ser llamativos y cortos
- Nombre completo del autor/a
- Grado académico e información biográfica y profesional
- Correo electrónico
- Resumen y palabras clave

- *Abstract* y *keywords*
- Cuerpo del artículo
- Referencias: se deben citar fuentes originales. Todas las referencias consultadas deben presentarse al final del artículo, en orden alfabético, aplicando las normas de la American Psychological Association (APA, 6.^a y 7.^a edición). En caso de citar artículos o libros del mismo autor, debe seguirse un orden cronológico desde el más antiguo al más reciente.
- Las imágenes deben estar en formato jpeg a 300 ppi en cmyk, las tablas y gráficos deben realizarse en Excel, editables; además de contar con los elementos de estructura descritos por la APA.

Las reseñas de libros, entrevistas y noticias pueden tener una extensión menor, como mínimo de una página y máximo de cinco.

Proceso de selección y aprobación de artículos

La convocatoria para presentar artículos será enviada por correo electrónico y publicada en la página web de la URL.

El Comité Editorial de la revista notificará la recepción del artículo y lo someterá a un arbitraje.

Para asegurar la calidad académica de los artículos presentados para su publicación, se realiza un proceso de evaluación de artículos, los cuales pasan por cuatro fases:

- a. Revisión por parte de la Dirección de la revista y del Consejo Editorial, para determinar si el tema, contenido, análisis y formato de presentación se ajustan a los parámetros temáticos y formales de las disciplinas establecidas y las bases de publicación.

Asimismo, se realiza una búsqueda exhaustiva de las citas y referencias a las que alude cada artículo a publicar; adicionalmente, se utiliza la herramienta de Turnitin, la cual proporciona un resumen de coincidencias que se encuentran en trabajos que ya han sido publicados anteriormente en sitios web.

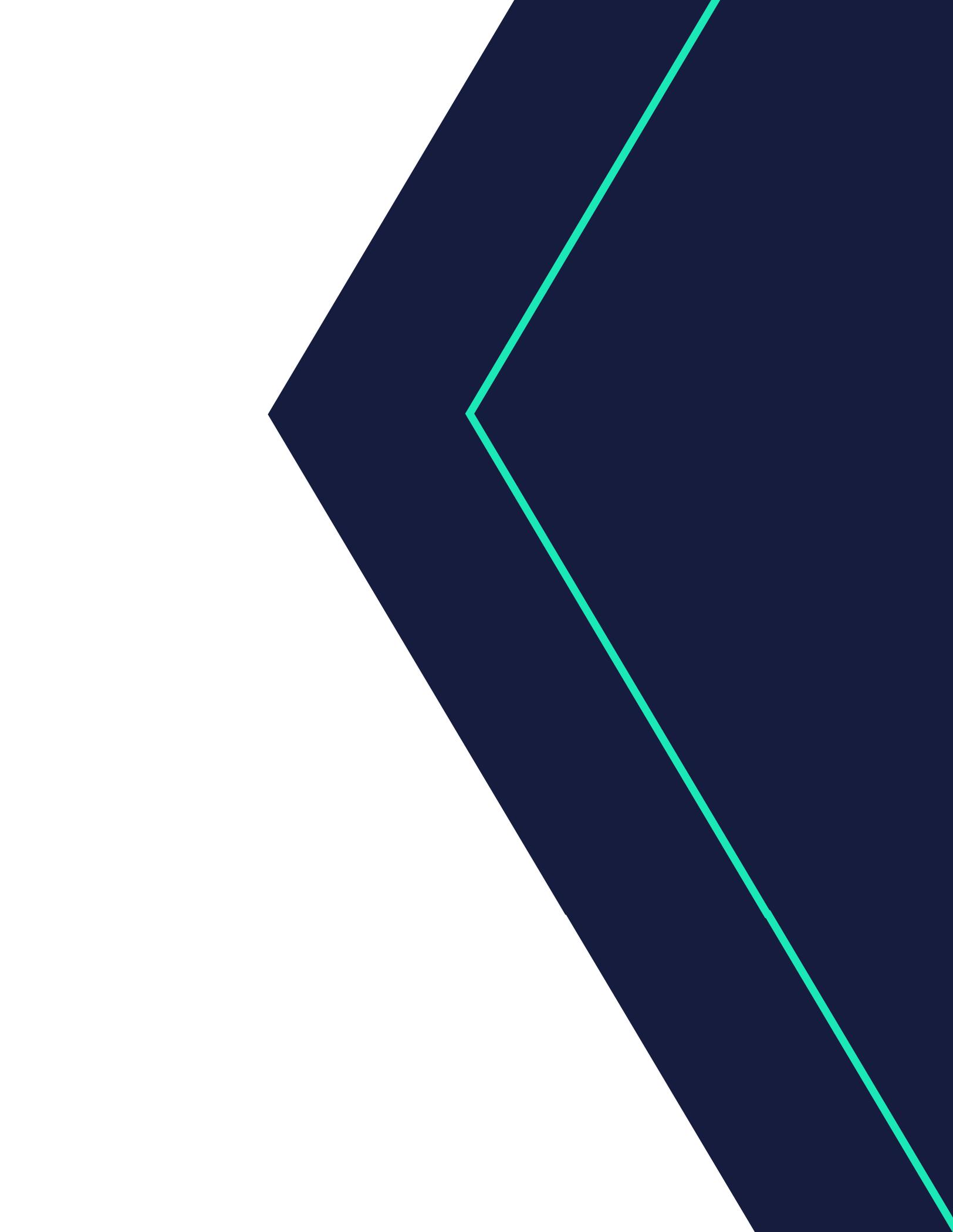
- b. Los artículos son analizados por el Consejo Editorial, basándose en los parámetros de las bases de publicación.
- c. La Dirección de la revista envía un correo electrónico al autor/a informando la resolución. Si el artículo ha sido seleccionado, procede la firma de contrato de cesión de derechos para su publicación.
- d. El artículo se presenta a la Editorial Cara Parens para respectiva revisión; en caso de determinarse correcciones, el autor/a deberá incorporar los cambios solicitados previo a su aprobación para publicación.

Al finalizar el proceso de correcciones, el texto pasa a la revisión final en la Editorial Cara Parens de la Universidad Rafael Landívar, para su edición y publicación.

Forma de envío

Los artículos postulados deben enviarse a los correos electrónicos godiaz@url.edu.gt y vmdighero@url.edu.gt en formato Word, y si contuvieran figuras o tablas, estas deben enviarse en formato editable.

Información adicional: contactar a Vivian Dighero, al PBX (502) 2426 2626, extensión 2386, o por correo electrónico a vmdighero@url.edu.gt



Esta publicación se distribuye de forma digital,
fue finalizada en agosto de 2021.

