

CINCO ESTRATEGIAS PARA LAS MIPYMES

Análisis de estrategias de gestión aplicadas a las MIPYMES en la provincia del Carchi



Jeaneth Bastidas Guerrón
Evelyn Curiel López

Gisselle Cárdenas Fierro
Argenis Heredia Campaña

ISBN: 978-9907-818-22-2



9 789907 181822



Cinco estrategias para las MIPYMES

Análisis de estrategias de gestión aplicadas a las MIPYMES en la provincia del Carchi

Autores:

Jeaneth Lucía Bastidas Guerrón

<https://orcid.org/0000-0001-8519-9060>

lucia.bastidas@upec.edu.ec

Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Evelyn Curiel López

<https://orcid.org/0000-0002-6565-7682>

evelyn.curiel@upec.edu.ec

Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Gisselle Cárdenas Fierro

<https://orcid.org/0000-0003-0363-1126>

gisselle.cardenas@upec.edu.ec

Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Argenis Lissander Heredia Campaña

<https://orcid.org/0000-0002-9134-0195>

argenis.heredia@upec.edu.ec

Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Editorial “ACACFESA SAS”

La presente obra fue revisada por 2 pares académicos externos ciegos conforme al proceso editorial de ACACFESA SAS.

Los rigurosos procedimientos editoriales de ACACFESA SAS garantizan la selección de manuscritos por sus aportes significativos al conocimiento y cualidades científicas.

Editorial: ACACFESA SAS.

Sello editorial: 978-9907-818-22

Teléfono: (+593) 998955446

Web: <https://acacfesa.com/editorial/index.php/1>

ISBN: 978-9907-818-22-2

Doi: <https://doi.org/10.70577/1h3wr007/ACACFESA.EDITORIAL>

Año: Junio 2026

Aviso Legal

El contenido de esta obra, que incluye ilustraciones, textos, tablas, gráficos, cuadros y referencias bibliográficas, es responsabilidad única del autor(a) o autores. Lo que se ha dicho, los criterios y los datos no reflejan necesariamente la posición institucional ni el pensamiento de la Editorial ACACFESA SAS.

Derechos de Autor ©

Este documento se publica conforme los términos y condiciones de la EDITORIAL ACACFESA SAS



Esta obra está bajo una licencia internacional

[Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

La "Editorial ACACFESA SAS " y todos sus autores tienen la propiedad única de los derechos de autor y de propiedad intelectual e industrial relacionados con el contenido de esta publicación. La reproducción total o parcial de esta obra, su almacenamiento en sistemas informáticos, su tratamiento digital y cualquier tipo de distribución, transmisión o comunicación pública por medios electrónicos, ópticos, mecánicos, químicos, fotográficos o de grabación están prohibidos. Esto se encuentra bajo las sanciones que establece la legislación vigente a menos que se cuente con la autorización previa y por escrito de los titulares del copyright.

Queda excluido únicamente el uso con fines académicos o de investigación científica, siempre que no busque objetivos comerciales y se ejecute sin remuneración, debiendo mencionarse en todo momento a la fuente editorial correspondiente. Los autores son los únicos responsables de las opiniones expresadas en los diferentes capítulos, las cuales no necesariamente representan el punto de vista institucional de la editorial.

Constancia de Arbitraje

La Editorial ACACFESA SAS, certifica que este libro es el resultado de un estudio llevado a cabo por los autores, el cual fue evaluado por jurados expertos bajo el sistema de Revisión de Pares Externos, tanto en contenido como en forma. Asimismo, se llevó a cabo un análisis del método de investigación, paradigma y enfoque; a partir de la matriz epistémica adoptada por los autores, utilizando las normas APA, Séptima Edición y el proceso de antiplagio en línea turnitinedu para asegurar que la obra fuera científica.

Maryuri Elizabeth Morejón Santistevan

Nombre del revisor/a 1

Félix Ignacio Macías Loor

Nombre del revisor/a 2

PRÓLOGO

La crisis sanitaria producida por el COVID-19 dio lugar a transformaciones profundas en los sistemas económicos y organizacionales a nivel mundial, afectando a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), ellas representan el eje estructural de las diferentes economías locales. En este contexto, la obra Cinco estrategias para las MIPYMES se presenta como un aporte académico de gran relevancia, orientado a analizar y proponer alternativas frente al impacto socioeconómico que se ha presentado en la provincia del Carchi.

El contenido del libro se fundamenta en un proceso investigativo que se ha realizado con rigor, contemplando enfoques tanto cuantitativos como cualitativos, lo que ha permitido el identificar problemáticas clave que afectan a la sostenibilidad empresarial, es transcendental hacer énfasis en la afectación a la salud mental, la reactivación económica, los problemas relacionados con la seguridad y la migración. Este diagnóstico pone en resultado la complejidad del contexto en el que operan las MIPYMES y la necesidad de implementar estrategias integrales que se ocupen de las múltiples dimensiones del desarrollo organizacional.

El estudio identifica cinco estrategias clave: coaching, mentoring, adaptabilidad, economía emergente y bien común. Estas confluyen en un enfoque integrado que aborda aspectos técnicos, humanos, sociales y ambientales, generando mayores niveles de competitividad y adaptación empresarial.

El coaching se presenta como una de las herramientas clave para el desarrollo del capital humano, que se enfoca en las habilidades para poder potenciarlas, la mejora de las relaciones interpersonales e intrapersonales y el fortalecimiento de la gestión emocional dentro de las organizaciones. Su inclusión responde a la verificación empírica que señala que la salud mental es uno de los factores que ayudan en el desarrollo laboral y la gestión oportuna frente a situaciones adversas.

El mentoring se ha configurado como un mecanismo de transferencia de conocimiento que garantiza el aprendizaje organizacional y el fortalecimiento de las competencias profesionales necesarias en la gestión empresarial.

La adaptabilidad, es reconocida como una de las capacidades estratégicas que permiten a las organizaciones ajustarse a las dinámicas del entorno cambiante, especialmente en el contexto de la transformación digital y la reconfiguración de los modelos de negocio existentes. Esta competencia tiene que ver con la adopción de nuevos canales de comercialización y con la innovación en los procesos productivos.

La economía emergente se plantea como un enfoque que puede ayudar a entender las oportunidades de crecimiento presentes en los contextos de transición económica, que están marcados por situaciones de incertidumbre, pero también por posibles escenarios de desarrollo. Este análisis es especialmente válido en los territorios fronterizos como en el Carchi, donde la incidencia de factores externos indirectamente en el comportamiento del mercado.

El bien común se plantea como un principio orientador que integra dimensiones éticas, sociales y ambientales en la gestión empresarial, que postula una visión donde la rentabilidad se alinean con la creación de valor social, la sostenibilidad y el fortalecimiento del tejido comunitario.

El libro está organizado en nueve capítulos, donde se dan enlaces temáticos que conectan fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas, facilitando la comprensión y el sentido de la aplicación a seguir de las estrategias propuestas. La participación de autores de diferentes países de América Latina enriquece el análisis del mismo por parte de su aportación multidisciplinaria como su alcance.

Desde el punto de vista académico, la obra es destacable por su capacidad para incluir y cuantificar las variables económicas, sociales y organizacionales en un modelo sistémico alineado con las exigencias contemporáneas de la gestión empresarial. Igualmente, su orientación a la resolución de problemáticas concretas le confiere un carácter valioso al emprendedor, académico, y al tomador de decisiones.

Cinco estrategias para las MIPYMES es una obra que contribuye de modo intelectual al estudio del desarrollo empresarial en los contextos de crisis, ofreciendo caminos estratégicos que son útiles para la sostenibilidad, la innovación y la competitividad ante el futuro. Su sentido hace ver que la pervivencia de las organizaciones en el mercado no depende solamente de su eficacia en la gestión, sino de su capacidad para adaptarse, aprender y generar valor en su entorno.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|------|
| PRÓLOGO..... | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDO | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS | xiii |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xiv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I. Estrategias de desarrollo para enfrentar el impacto socioeconómico de la provincia del Carchi | 5 |
| 1.1. Introducción | 5 |
| 1.2. Metodología | 6 |
| 1.2.1. Población, muestra y diseño muestral..... | 7 |
| 1.2.2. Estratificación de la muestra..... | 8 |
| 1.2.3. Técnica e instrumento para la recopilación de datos | 8 |
| 1.3. Resultados | 9 |
| 1.3.1. Problemáticas identificadas | 9 |
| 1.3.2. Desarrollo de estrategias | 11 |
| 1.4. Conclusiones | 14 |
| CAPÍTULO II. Coaching Ejecutivo, de Equipo y Organizaciones | 16 |
| 2.1. ¿Qué es el Coaching? | 16 |
| 2.1.1. El proceso de comunicación | 19 |
| 2.1.2. Niveles de escucha..... | 19 |
| 2.2. Ventajas del coaching..... | 21 |
| 2.3. Tipos de coaching..... | 22 |
| - Coaching ontológico | 22 |
| - Coaching sistémico | 22 |

| | |
|--|----|
| - Coaching con inteligencia emocional: | 22 |
| - Coaching coercitivo: | 22 |
| - Coaching PNL (Programación Neurolingüística): | 22 |
| - Coaching cognitivo | 22 |
| 2.4. El Rol del Coach en el Ambiente Corporativo..... | 23 |
| 2.5. Aplicación del coaching en las MIPYMES de la provincia del Carchi | 27 |
| 2.6. Conclusión..... | 28 |
| CAPÍTULO III. Claves para la comunicación en el coaching..... | 29 |
| 3.1. Concepto y dimensiones de la comunicación | 29 |
| 3.2. Estilos de comunicación: pasivo, agresivo y asertivo | 30 |
| 3.3. El diálogo interno: hablar con uno mismo como herramienta de coaching | 31 |
| 3.4. Estrategias para la comunicación dentro del coaching..... | 33 |
| 3.4.1. La escucha activa | 33 |
| 3.4.2. Niveles de escucha | 34 |
| 3.4.3. Feedback constructivo | 35 |
| 3.4.4. Rapport: creando sintonía y confianza..... | 35 |
| 3.5. Comunicación verbal y no verbal..... | 36 |
| 3.6. Aptitudes clave del coach: presencia y curiosidad..... | 36 |
| 3.7. Aplicación de la comunicación en el coaching para MIPYMES del Carchi | 37 |
| 3.8. Conclusión..... | 38 |
| CAPÍTULO IV. Cómo llegar al siguiente nivel con base al coaching | 39 |
| 4.1. El coaching como proceso de acompañamiento transformacional | 39 |
| 4.2. Cómo llegar al siguiente nivel..... | 41 |
| 4.2.1. Metáfora de la abeja: desafiando las limitaciones | 41 |
| 4.3. Definición de metas: el poder de los objetivos bien formulados | 43 |

| | | |
|---|--|----|
| 4.3.1. | Metodología SMART | 44 |
| 4.4. | Creencias, miedo al fracaso y mentalidad positiva | 45 |
| 4.5. | Principios del coach | 46 |
| 4.5.1. | Ser un espejo | 46 |
| 4.5.2. | Adaptarse | 47 |
| 4.5.3. | Transformar..... | 47 |
| 4.6. | Herramientas o pasos guía para el coaching | 48 |
| 4.7. | Aplicación práctica: caso de una MIPYME del Carchi | 48 |
| 4.8. | Conclusión..... | 49 |
| CAPÍTULO V. La importancia de trabajar la inteligencia emocional | | 51 |
| 5.1. | La inteligencia emocional en las empresas | 54 |
| 5.2. | Componentes de la inteligencia emocional en el trabajo | 54 |
| 5.3. | Neurociencia e inteligencia emocional | 55 |
| 5.4. | Importancia de la inteligencia emocional..... | 56 |
| 5.5. | Percepción de la realidad: componentes | 58 |
| 5.6. | Teoría del caos | 59 |
| 5.7. | Conclusión..... | 60 |
| CAPÍTULO VI. Mentoring empresarial: aplicado a las MIPYMES de la provincia del Carchi..... | | 62 |
| 6.1. | Antecedentes de la mentoría | 62 |
| 6.2. | La mentoría | 63 |
| 6.3. | Tipos de mentoría..... | 64 |
| 6.3.1. | Mentoría tradicional uno a uno | 65 |
| 6.3.2. | Mentoría grupal..... | 66 |
| 6.3.3. | Mentoría en equipo | 66 |

| | | |
|--|--|-----|
| 6.3.4. | Mentoría de compañeros..... | 67 |
| 6.3.5. | E-mentoría o electrónica..... | 67 |
| 6.4. | El mentoring empresarial..... | 68 |
| 6.5. | Equipo de mentoring empresarial..... | 69 |
| 6.6. | Proyecto de mentoring empresarial..... | 70 |
| 6.7. | Etapas para proyectos de mentoring empresarial en Carchi..... | 71 |
| 6.8. | Claves para un proceso de mentoring empresarial exitoso..... | 74 |
| 6.9. | Conclusiones..... | 75 |
| CAPÍTULO VII. La adaptabilidad de los emprendedores..... | | 77 |
| 7.1. | La adaptabilidad como respuesta a la crisis sanitaria y económica del COVID-19..... | 77 |
| 7.2. | La flexibilidad como capacidad estratégica..... | 83 |
| 7.3. | Aplicación práctica de la adaptabilidad en las MIPYMES del Carchi..... | 86 |
| 7.3.1. | Diversificación de canales de comercialización ante la volatilidad fronteriza..... | 86 |
| 7.3.2. | Flexibilización de horarios y modalidades de trabajo..... | 86 |
| 7.3.3. | Innovación en productos y servicios para nuevos nichos de mercado..... | 87 |
| 7.3.4. | Caso práctico: Tienda “La Frontera” en Tulcán..... | 87 |
| 7.4. | Conclusiones..... | 87 |
| CAPÍTULO VIII. Economía Emergente: oportunidades y desafíos para las MIPYMES de la provincia del Carchi..... | | 90 |
| 8.1. | Concepto y evolución de las economías emergentes..... | 90 |
| 8.2. | Los rasgos distintivos de las economías emergentes..... | 92 |
| 8.3. | Conexión con la provincia del Carchi: oportunidades y desafíos desde la perspectiva de economía emergente..... | 93 |
| 8.4. | Aplicación caso en una MIPYME del Carchi..... | 102 |

| | | |
|---|---|-----|
| 8.4.1. | Descripción del caso: Lácteos “Los Andes” – Tulcán..... | 102 |
| 8.4.2. | Estrategias aplicadas inspiradas en economías emergentes..... | 102 |
| 8.5. | Conclusiones | 104 |
| CAPÍTULO IX. Bien común: fundamentos, estrategias y aplicación en las MIPYMES del Carchi..... | | 106 |
| 9.1. | Concepto del bien común..... | 107 |
| 9.1.1. | El bien | 107 |
| 9.1.2. | Lo común | 107 |
| 9.2. | Características del bien común..... | 108 |
| 9.3. | La estructura del bien común | 109 |
| 9.4. | Construcción del bien común..... | 110 |
| 9.5. | Ideas importantes del bien común..... | 111 |
| 9.6. | El bien común como fin social y su relación con la felicidad..... | 112 |
| 9.6.1. | El bien común como fin..... | 112 |
| 9.6.2. | El bien común y la felicidad | 112 |
| 9.7. | Economía del bien común y acción de emprender..... | 113 |
| 9.8. | Relación entre economía del bien común y la acción de emprender | 115 |
| 9.9. | Estrategias para vivir el bien común en las MIPYMES y en los territorios..... | 116 |
| 9.10. | Conclusión..... | 117 |
| REFERENCIAS..... | | 119 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1 Muestreo Estratificado | 8 |
| Tabla 2 Estrategias para enfrentar el impacto socioeconómico | 10 |
| Tabla 3 Niveles de escucha: integración de perspectivas | 34 |
| Tabla 4 Estrategias de economía emergente aplicadas al caso “Lácteos Los Andes” ... | 103 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Modelo de las cinco etapas..... | 69 |
| Figura 2 Estructura de un equipo de mentoría aplicado a los emprendedores de las MIPYMES de la provincia del Carchi | 70 |
| Figura 3 Pasos para la conformación del equipo de mentoring empresarial | 71 |
| Figura 4 Pasos para el diagnóstico de los emprendedores voluntarios | 71 |
| Figura 5 Pasos para el diseño del proyecto de mentoring empresarial | 72 |
| Figura 6 Pasos para la ejecución del proyecto de mentoring empresarial | 73 |
| Figura 7 Pasos para el seguimiento del proyecto de mentoring empresarial | 73 |
| Figura 8 Pasos para la evaluación del proyecto de mentoring empresarial | 74 |
| Figura 9 Claves para un proceso de mentoring empresarial exitoso | 75 |

INTRODUCCIÓN

Este libro proviene de un proyecto de investigación sobre "Estrategias de desarrollo para enfrentar el impacto socioeconómico del COVID-19 en las MIPYMES del Carchi". El proyecto se propuso desarrollar alternativas estratégicas frente a esta crisis. Para ello, se diagnosticó el contexto económico y social de estas empresas en 2019-2020; posteriormente, se desarrollaron estrategias aplicables a la región.

Con el fin de recolectar información se aplicó una encuesta semiestructurada enfocada en estrategias ausentes durante la pandemia. Los resultados mostraron que el 48% respondió sobre temas de salud mental, 27% reactivación económica, 19% seguridad, y 6% problemas con la migración. En consecuencia, el análisis demuestra que las problemáticas de las MIPYMES van más allá de factores económicos, ya que incluyen también dimensiones sociales, psicológicas y organizacionales que afectan su sostenibilidad y competitividad. Asimismo, se destaca que desafíos en salud mental, seguridad y desarrollo territorial exigen políticas coordinadas en educación y reactivación económica. En este sentido, las MIPYMES constituyen actores clave en el desarrollo económico local; no obstante, enfrentan vulnerabilidades estructurales en contextos de crisis e incertidumbre económica, particularmente en territorios fronterizos como la provincia del Carchi.

Por otra parte, numerosos propietarios y colaboradores de las MIPYMES sufren estrés, agotamiento emocional, incertidumbre y desmotivación, ocasionados por presión financiera, inestabilidad de mercado y contextos económicos adversos. Como estrategia de intervención, se propone el acompañamiento mediante coaching empresarial y personal. Cabe señalar que esta metodología fortalece habilidades emocionales, desarrolla liderazgo y mejora la capacidad de afrontamiento ante situaciones complejas. A nivel organizacional, el coaching impulsa el autoconocimiento, la motivación y las decisiones estratégicas, consolidando el capital humano y mejorando el desempeño empresarial. De hecho, la evidencia empírica confirma que este acompañamiento incrementa la productividad, mejora el clima organizacional y genera organizaciones más resilientes y adaptativas.

En lo referente a la reactivación económica, los resultados demuestran que muchas MIPYMES presentan limitaciones para adaptarse a las nuevas dinámicas comerciales, tecnológicas y competitivas, lo cual afecta su permanencia y crecimiento en el mercado. Ante esta problemática, se propone la implementación de estrategias de mentoring empresarial y adaptabilidad organizacional. Por un lado, el mentoring permite la transferencia de conocimientos, experiencias y buenas prácticas entre empresarios con experiencia y emprendedores emergentes, fortaleciendo competencias gerenciales, administrativas y comerciales. Por otro lado, la adaptabilidad organizacional se constituye como un factor estratégico para la sostenibilidad empresarial, pues permite respuestas eficientes ante cambios económicos y sociales. En términos prácticos, las organizaciones con mayor capacidad de adaptación logran mayores posibilidades de supervivencia, competitividad y posicionamiento en mercados con incertidumbre elevada y transformación constante.

Respecto a los problemas de seguridad y migración, los resultados demuestran que estos fenómenos afectan la actividad económica, la estabilidad territorial y la inversión local. En concreto, la inseguridad afecta la confianza empresarial y limita el crecimiento económico, mientras que la migración altera las dinámicas laborales, sociales y comerciales de la provincia. Frente a esta situación, resulta esencial formular políticas públicas que incorporen características de las economías emergentes desde los gobiernos autónomos descentralizados. En este marco, dichas economías demuestran que el desarrollo requiere innovación, fortalecimiento productivo, inclusión social y generación de empleo, factores que fortalecen tanto a las empresas como a los territorios. Por ello, los gobiernos locales deben impulsar políticas que prioricen el emprendimiento, la inversión productiva, la capacitación empresarial y la creación de oportunidades económicas para reducir el desempleo, la inseguridad y la migración.

Adicionalmente, el bien común debe promover el desarrollo integral de los territorios y constituirse como elemento central de las estrategias económicas, sociales y ambientales. Cabe precisar que el desarrollo territorial supera el crecimiento económico al integrar principios como: equidad social, sostenibilidad ambiental, cohesión comunitaria y bienestar colectivo. Desde la perspectiva organizacional, el bien común impulsa prácticas

empresariales que combinan responsabilidad social, integridad ética y eficiencia ambiental. De esta manera, tales prácticas equilibran la rentabilidad con el impacto positivo en las comunidades, priorizando tanto la sostenibilidad financiera como el bienestar colectivo.

En síntesis, la implementación de coaching, mentoring, adaptabilidad organizacional y bien común fortalece el posicionamiento de las MIPYMES, mejorando su competitividad y sostenibilidad empresarial. Por consiguiente, estas estrategias consolidan organizaciones resilientes e innovadoras, preparadas para los cambios del mercado y las transformaciones sociales. De esta forma, el libro Cinco estrategias para las MIPYMES contiene 9 capítulos:

- El Capítulo I, titulado "Estrategias de desarrollo para enfrentar el impacto socioeconómico de la provincia del Carchi", propone estrategias para reducir el impacto que la pandemia de COVID-19 provocó en las MIPYMES provinciales. Así pues, este capítulo describe las cinco estrategias planteadas.
- El Capítulo II, "Coaching Ejecutivo, de Equipos y Organizaciones", desarrolla una metodología que potencia el talento y las competencias de personas y equipos de trabajo, mejorando la eficiencia laboral y facilitando el cumplimiento de objetivos organizacionales.
- El Capítulo III, "Claves para la comunicación en el coaching", destaca la comunicación como elemento esencial para fortalecer las relaciones laborales. Para lograrlo, requiere implementar componentes específicos: escucha activa, feedback constructivo, y comunicación verbal y no verbal.
- El Capítulo IV, titulado "Cómo llegar al siguiente nivel con base en el coaching", señala la necesidad de desarrollar hábitos y prácticas para fortalecer las destrezas de los colaboradores. En particular, destaca la fijación de metas y objetivos, la disciplina, la constancia y la confianza en las propias capacidades, las cuales determinan un desempeño superior en el ámbito personal y profesional.
- El Capítulo V, "La importancia de trabajar la inteligencia emocional", enfatiza el desarrollo de esta competencia en los colaboradores organizacionales. Cabe destacar que esta dimensión trasciende la evaluación del conocimiento cognitivo, ya que extiende la prueba hacia habilidades de resolución de problemas,

- competencias de liderazgo, gestión de frustraciones y aptitud motivacional para orientar grupos hacia objetivos comunes.
- El Capítulo VI, titulado "Mentoring empresarial: aplicado a las MIPYMES de la provincia del Carchi", plantea que el mentoring es un proceso de educación en el ámbito profesional y la capacitación en la que interviene una persona con más experiencia y conocimientos, quien asume el rol de mentor, y la persona que recibirá esa formación para ampliar sus habilidades para la gestión empresarial, el mentee.
 - El Capítulo VII, "La adaptabilidad de los emprendedores", menciona que la adaptabilidad es la capacidad de las personas para adaptarse a un nuevo medio o situación; es más que una aptitud o destreza laboral, pues la adaptabilidad consiste en habituarse a la empresa, a una labor, a un cargo y al clima de trabajo; además, implica adaptarse a nuevas cosas, concebir necesidades a futuro siendo optimistas, asimilar nuevas experiencias, estar predispuesto a una mejor formación, y ser dócil sin temor al cambio (Tovías, 2021).
 - El Capítulo VIII, sobre "Economía Emergente", describe cómo estos países se encuentran en una transición entre economías en desarrollo y desarrolladas. En otras palabras, presentan un crecimiento que responde a dinámicas locales, ocupando una posición intermedia. Por esta razón, estos países muestran tasas de crecimiento acelerado, generando retornos competitivos en mercados globales.
 - Finalmente, el Capítulo IX, "El Bien Común", establece que el bien común requiere subordinar los intereses individuales y colaborar en beneficio compartido. En este sentido, los individuos, como seres sociales, deben controlar el ego que obstaculiza la interacción genuina, fortaleciendo las relaciones mediante empatía y colaboración auténtica. Ello aplica en los ámbitos laboral y familiar, permitiendo una vida más satisfactoria.

Para concluir, este libro destaca temas de coaching debido a que el 48 % de la población carchense encuestada indicó que requiere estrategias vinculadas con la salud mental. Por ello, incluye cuatro capítulos de coaching y cinco sobre otras estrategias, con autores procedentes de Chile, Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia y Honduras.

CAPÍTULO I.

Estrategias de desarrollo para enfrentar el impacto socioeconómico de la provincia del Carchi

Jeaneth Lucía Bastidas Guerrón – Ecuador

Magíster Ejecutiva en Dirección de Empresas, magíster en Diseño Curricular en Evaluación Educativa, especialista en Gerencia de Proyectos, diplomado en Gerencia en Marketing, diploma superior en Currículo por Competencias, ingeniera Agroindustrial, autora de varios artículos científicos, actualmente docente UPEC.

1.1. Introducción

La presencia del COVID-19 en el mundo ha ocasionado grandes consecuencias, especialmente en las organizaciones empresariales. En particular, las MIPYMES afrontan diversos problemas socioeconómicos del mercado, los cuales han generado un impacto directo en las actividades productivas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2020). Por otro lado, las normas de aislamiento implantadas por los gobiernos ante la crisis sanitaria han provocado que las empresas se vean obligadas a optar por nuevos canales para el comercio de sus productos. Además, esta medida ocasionó cambios en los procesos productivos de las microempresas, alterando su entorno organizacional y la ejecución de actividades (CEPAL, 2020).

Frente a esta problemática, el Estado ecuatoriano desarrolló distintos proyectos en beneficio de la sociedad, como el plan Prosperidad para los años 2018-2021, en el cual hubo una inyección de recursos para todo el sector productivo, específicamente para los sectores agropecuario, artesanal y de la construcción, con el fin de lograr la reactivación multisectorial y agrícola. De igual manera, se introdujo una línea de crédito llamada Reactívatelo Ecuador, dirigida al sector productivo, la cual ofrece préstamos atractivos y

diferenciados respecto a las demás entidades financieras, ya que contempla plazos amplios e intereses mínimos (Huilca & Baño, 2021).

A nivel provincial, los sectores económicos informales del Carchi aumentaron durante la pandemia, debido a la escasa oferta laboral y las crecientes tendencias del mercado hacia productos extranjeros. Adicionalmente, al estar en frontera con Colombia, en la provincia influyó la devaluación del peso frente al dólar, lo que provocó un impacto negativo en el comercio local. Por ejemplo, en el cantón Tulcán existió una afectación representativa a nivel económico, la cual provocó el cierre de más de 400 locales comerciales, según Alex Chamorro, presidente de la Cámara de Comercio de Tulcán (Elyex, 2019). En consecuencia, la crisis socioeconómica internacional y los actuales sistemas económicos han obligado a las MIPYMES a introducir estrategias de desarrollo para mitigar los efectos socioeconómicos del COVID-19.

1.2. Metodología

La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque mixto que combinó lo cuantitativo con lo cualitativo, para obtener una visión completa del fenómeno que se estudió. En la práctica, se dio mayor importancia a los datos cuantitativos para evaluar la magnitud de los retos que enfrentaron las MIPYMES durante la pandemia, mientras que el aspecto cualitativo, incluido a través de una pregunta abierta, ayudó a descubrir estrategias que faltaban desde la perspectiva de los empresarios, complementando así los resultados numéricos con vivencias directas.

Referente al alcance, el análisis fue exploratorio y descriptivo, enfocándose en el efecto socioeconómico del COVID-19 en la provincia de Carchi. La parte exploratoria facilitó el tratamiento de un tema que ha sido poco investigado en el ámbito local, mientras que la descriptiva permitió especificar las características y la incidencia de aspectos como la salud mental, la seguridad y la reactivación económica.

1.2.1. Población, muestra y diseño muestral

La población o universo de estudio estuvo integrado por todas las micro, pequeñas y medianas empresas del ámbito comercial presentes en la provincia del Carchi. De acuerdo con la información suministrada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), este conjunto está formado por 6792 locales. La cantidad representa el total de unidades de análisis para las que se busca extrapolar los resultados (Hernández & Mendoza, 2018).

Para elegir un subgrupo que sea representativo de esta población, se implementó un muestreo probabilístico de tipo estratificado. Un muestreo probabilístico es aquel en el que cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida y equitativa de ser elegido, lo cual es esencial para la generalización de los resultados obtenidos (Hernández & Mendoza, 2018).

Para calcular la muestra, se aplicó la fórmula para población finita, dado que se conoce el número total de MIPYMES del sector comercial en la provincia del Carchi ($N = 6792$ establecimientos, según el INEC). La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- **n** = tamaño de la muestra
- **N** = población o universo (6792)
- **Z** = nivel de confianza (1.96 para 95%)
- **p** = probabilidad de ocurrencia del evento (0.5)
- **q** = probabilidad de no ocurrencia (0.5)
- **e** = límite aceptable de error muestral (0.05)

Reemplazando los valores:

$$n = \frac{6792 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (6792 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 363.6 \approx 364$$

Por lo tanto, el tamaño de muestra calculado fue de 364 encuestas (redondeado al alza), las cuales se aplicaron en los seis cantones de la provincia del Carchi.

1.2.2. *Estratificación de la muestra*

Para la recolección de la información se estratificó la muestra con base en la población proyectada al año 2020 según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), tal como se detalla a continuación:

Tabla 1

Muestreo Estratificado

| Cantón | Población | Muestra |
|--------------------|------------------|----------------|
| Tulcán | 102395 | 199 |
| Bolívar | 15528 | 30 |
| Espejo | 13817 | 27 |
| Mira | 11969 | 24 |
| Montúfar | 34229 | 67 |
| San Pedro de Huaca | 8931 | 17 |
| TOTAL | | 364 |

Nota. El cálculo de la muestra se realizó tomando en cuenta la población de los seis cantones de la provincia del Carchi de acuerdo con el INEC. La ligera diferencia entre 364 (calculado) y 363 (asignado) se debe al ajuste por enteros en la estratificación.

1.2.3. *Técnica e instrumento para la recopilación de datos*

Se empleó una encuesta como método de investigación para obtener la información, la cual consistió en aplicar un cuestionario semiestructurado a los propietarios de las MIPYMES elegidas en la muestra. Un cuestionario reúne un conjunto de preguntas

relacionadas con una o varias variables a evaluar (Hernández & Mendoza, 2018). El cuestionario incluyó dos categorías de preguntas:

- Preguntas cerradas: Fueron diseñadas para recopilar datos medibles sobre las diversas dificultades que surgieron a raíz de la pandemia, sirviendo como fundamento para el análisis estadístico, lo que permitió alcanzar el objetivo descriptivo de la investigación.
- Preguntas abiertas: Se incorporaron para recoger la diversidad de opiniones de los participantes. La interrogante "¿Qué estrategias considera que faltaron durante la pandemia? " fue fundamental para que los encuestados pudieran compartir abiertamente sus deficiencias y necesidades, contribuyendo así al aspecto cualitativo del estudio.

1.3. Resultados

1.3.1. Problemáticas identificadas

Partiendo de la pregunta abierta sobre las estrategias que hicieron falta durante la pandemia, los resultados mostraron que: el 48 % de los encuestados señaló temas relacionados con salud mental; el 27 % indicó reactivación económica; el 19 % mencionó seguridad; y el 6 % reportó problemas con la migración.

El equipo de investigadores tabuló, interpretó, analizó e infirió la información obtenida. A continuación, se explica cómo se vinculó cada problemática con una estrategia específica:

- Salud mental (48 %): Los encuestados manifestaron altos niveles de estrés, ansiedad e incertidumbre, así como falta de herramientas para manejar emociones en el entorno laboral. Por esta razón, se propuso el coaching empresarial y personal como estrategia de acompañamiento, ya que esta metodología fortalece habilidades emocionales, desarrolla liderazgo y mejora la capacidad de afrontamiento, tal como lo documentan diversos estudios (Granja et al., 2020). En contraste, otras alternativas como la contratación de psicólogos clínicos resultarían menos

accesibles para las MIPYMES, mientras que el coaching puede implementarse con costos moderados y enfocado directamente en el desempeño laboral.

- Reactivación económica (27 %): Los empresarios reportaron dificultades para adaptarse a nuevos canales de venta y para transferir conocimientos técnicos. Por consiguiente, se propusieron dos estrategias complementarias: mentoring (para transferir conocimiento experto entre empresarios) y adaptabilidad (para responder ágilmente a los cambios del mercado).
- Seguridad y migración (19 % y 6 %): Estas problemáticas exceden la capacidad de acción individual de las MIPYMES y requieren intervención estatal. Por ello, se propone que los gobiernos autónomos descentralizados diseñen políticas públicas basadas en las características de las economías emergentes (por ejemplo, incentivos a la inversión, fortalecimiento productivo y generación de empleo local) para reducir la inseguridad y frenar la migración.
- Estrategia transversal: El bien común se plantea como un marco ético general que debe impregnar todas las acciones empresariales y gubernamentales, de modo que la rentabilidad se alinee con la equidad social, la sostenibilidad ambiental y el bienestar colectivo.

En síntesis, el equipo de investigadores propone cinco estrategias organizadas de la siguiente manera:

Tabla 2

Estrategias para enfrentar el impacto socioeconómico

| ESTRATEGIA | PROBLEMÁTICA | ESTRATEGIA |
|--|------------------------|--------------------|
| Estrategias para la sostenibilidad de las MYPYMI | Salud Mental | Coaching |
| | Reactivación económica | Mentoring |
| | | Adaptabilidad |
| | Seguridad y Migración | Economía emergente |

Es decir, las estrategias que el equipo de investigadores propone son:

1. Coaching

2. Mentoring
3. Adaptabilidad
4. Enfoque de economía emergente (para políticas públicas)
5. Bien común (como marco ético transversal)Común

A continuación, se presenta una base teórica que argumenta y fundamenta cada una de estas estrategias, integrando ejemplos del contexto local de la provincia del Carchi:

1.3.2. Desarrollo de estrategias

A continuación, se presentan un análisis integrado de cada estrategia, vinculándola directamente con las problemáticas identificadas en la provincia del Carchi (salud mental, reactivación económica, seguridad y migración).

1.3.2.1. Coaching: respuesta a la crisis de salud mental

Como se señaló en los resultados, el 48 % de los empresarios reconoció carencias vinculadas a la salud mental. Frente a ello, el coaching se propone no como una definición abstracta, sino como una herramienta práctica para fortalecer competencias emocionales y de liderazgo en los equipos de las MIPYMES carchenses.

El coaching es una metodología orientada a potenciar el talento y las capacidades de las personas, generando eficiencia en el desempeño laboral y facilitando el logro de metas. En el ámbito organizacional, el coaching promueve la comunicación efectiva, la motivación y el autoconocimiento, factores directamente relacionados con la reducción del estrés y la ansiedad (Granja et al., 2020).

Un caso concreto en el Carchi es el programa Montufar Emprende, ejecutado en 2021 por el Gobierno Autónomo Descentralizado GAD Municipal de Montúfar. El proyecto incentivó a 31 emprendedores de los sectores gastronómico, turístico y agropecuario, quienes recibieron capacitación en marketing, finanzas, atención al cliente, liderazgo y trabajo en equipo. El emprendimiento ganador, Quiminor (productos de limpieza), obtuvo equipamiento, registro de marca, página web y certificación. Aunque el

programa no se denominó explícitamente “coaching”, sus componentes de acompañamiento personalizado, retroalimentación y desarrollo de habilidades coinciden con los fundamentos del coaching empresarial. Por lo tanto, se recomienda que iniciativas similares formalicen la figura del coach para maximizar el impacto en la salud mental y el desempeño de los emprendedores.

1.3.2.2. Mentoring: transferencia de conocimiento para la reactivación económica

La reactivación económica fue señalada por el 27 % de los encuestados. Para atender esta necesidad, el mentoring, a diferencia del coaching, se centra en la transferencia de conocimientos y experiencias profesionales. Así, el mentor (persona con mayor trayectoria) guía al mentee en el desarrollo de competencias específicas para el negocio.

En la provincia del Carchi, la Prefectura ha implementado el Centro de Desarrollo Empresarial en alianza con el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional. Este centro ofrece capacitación, asesoramiento, acompañamiento y financiamiento, dinamizando el ecosistema emprendedor. Aunque no se denomine formalmente “mentoring”, sus actividades de vinculación entre empresarios experimentados y nuevos emprendedores constituyen una práctica de mentoring territorial. Por consiguiente, se sugiere estructurar un programa de mentoring con roles definidos (mentor, mentee, coordinador) y seguimiento sistemático, tal como se propone en el capítulo VI de esta obra.

1.3.2.3. Adaptabilidad: respuesta ágil a los cambios del mercado

La pandemia obligó a las MIPYMES a modificar sus procesos productivos y canales de comercialización. La adaptabilidad, capacidad de ajustarse a nuevos entornos sin temor al cambio, se convirtió en un factor de supervivencia. En palabras de Foronda (2018) poner en práctica la adaptabilidad permite a la empresa reconocer oportunidades con rapidez y desarrollar resiliencia.

En el Carchi, muchos emprendedores optaron por vender productos de primera necesidad, ropa y calzado a través de redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp). Esta alternativa surgió para evitar contagios y demuestra cómo la adaptabilidad operativa se materializó en acciones concretas. Sin embargo, la mera adopción de tecnología no es suficiente; se requiere una cultura organizacional que valore la experimentación y el aprendizaje continuo. Por ello, se recomienda que los programas de apoyo incluyan talleres de gestión del cambio y alfabetización digital para los dueños de MIPYMES.

1.3.2.4. Economía emergente: inspiración para políticas públicas locales (seguridad y migración)

Los problemas de seguridad (19 %) y migración (6 %) exceden la capacidad de las MIPYMES individuales. No obstante, los gobiernos autónomos descentralizados pueden diseñar políticas inspiradas en los rasgos de las economías emergentes: crecimiento económico, industrialización progresiva, internacionalización y apoyo a la inversión.

Un ejemplo significativo en el Carchi es el crédito de desarrollo humano otorgado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). En concreto, 634 personas fueron beneficiadas con una inversión de 690 mil dólares. Aracely, de 37 años, de la comunidad Cucher (cantón Montúfar), recibió este crédito y emprendió en la crianza de porcinos. Pese a la emergencia sanitaria, su negocio creció y hoy goza de estabilidad económica. En este caso, se demuestra que una política de microcréditos, alineada con el enfoque de economía emergente, puede generar empleo local, reducir la presión migratoria y mejorar la seguridad al disminuir la desocupación. Por lo tanto, se recomienda que los gobiernos cantonales amplíen estas líneas de crédito y las complementen con asistencia técnica y acceso a mercados.

1.3.2.5. Bien común: marco ético transversal para todas las estrategias

Finalmente, el bien común actúa como principio orientador que subordina los intereses individuales al beneficio colectivo (Ardavín, 2021). En la práctica, la Economía del Bien Común (EBC) propone medir la calidad de las relaciones, la salud, el bienestar y

la sostenibilidad ambiental, a través del Balance del Bien Común. Una empresa comprometida con estos valores genera mayor confianza y reputación entre sus consumidores.

En la provincia del Carchi, varios emprendimientos surgidos a raíz de la pandemia han incorporado prácticas solidarias: desde la venta de productos a precios accesibles hasta la donación de víveres a familias vulnerables. Si bien estas acciones son incipientes, demuestran que el bien común puede ser un diferenciador competitivo. Por consiguiente, se sugiere que las MIPYMES carchenses adopten códigos de ética, reportes de sostenibilidad y alianzas con organizaciones comunitarias para consolidar un tejido empresarial basado en la reciprocidad y la responsabilidad social.

1.4. Conclusiones

El COVID-19 provocó en el mundo grandes cambios necesarios, especialmente las empresas, su economía y duración a largo plazo. El impacto generado por esta problemática ha causado riesgo en el bienestar económico y social de muchos países viéndose obligados a implementar medidas de seguridad sin alterar gravemente el comercio, mercados laborales y las organizaciones. En el Ecuador la crisis sanitaria generó grandes pérdidas económicas debido al quiebre de muchos emprendimientos, despido de personal, bajos ingresos y limitada exportación. Sin embargo, para lograr la estabilidad y perdurar sus negocios en el tiempo los empresarios se han visto en la necesidad de implementar estrategias que aporten ventajas en sus procesos de producción y comercialización generando un factor diferenciador de la competencia y satisfacer al mercado ante las tendencias actuales.

Las estrategias como el coaching empresarial, mentoring empresarial, adaptabilidad economía emergente y bien común han permitido que empresas reconocidas a nivel mundial logren posicionarse en los diversos mercados antes las nuevas exigencias del mercado. La vinculación de estas estrategias en los procesos operativos y estratégicos de las organizaciones han permitido responder las consecuencias graves que ha generado la pandemia en el sector empresarial, además, estas metodologías garantizan su

permanencia en el mercado, brindan una respuesta efectiva en sus procesos organizacionales, ofrecen una visión sistemática de sus actividades y problemas para una solución a tiempo. De igual manera, conllevan a las compañías a dar un paso más en temas de innovación, sustentabilidad y rentabilidad.

En la provincia del Carchi en distintos cantones las empresas han logrado mantenerse gracias a los proyectos de incentivo y reactivación económica propuestos por el gobierno mediante las entidades como el MIES, gobiernos parroquiales, organizaciones financieras, con el fin de brindar un apoyo económico y capacitación constante en temas de estrategias empresariales. Esto ha permitido que los emprendimientos logren consolidar nuevos canales de comercialización, innovar sus procesos de producción y emplear herramientas que logren el crecimiento de sus trabajadores con el fin de desarrollar soluciones, respuestas inmediatas en la toma de decisiones y lograr la eficiencia organizacional.

CAPÍTULO II.

Coaching Ejecutivo, de Equipo y Organizaciones

Patricia Shimabukuro Sato – Perú

Máster en Coaching Directivo y Liderazgo, magíster en Administración Estratégica de Empresas, diplomado en Gestión de Recursos Humanos, psicóloga con mención Organizacional, ejecutiva con 20 años de experiencia en Gestión Humana, entre ellos más de 9 años como líder de equipos, especializados y como Business Partner en entornos Corporativos y Empresas.

Como se evidenció en el Capítulo I, el 48 % de los propietarios de MIPYMES en la provincia del Carchi reportó carencias vinculadas a la salud mental durante la pandemia de COVID-19. Frente a esta problemática, el coaching empresarial se presenta como una herramienta estratégica para fortalecer competencias emocionales, de liderazgo y de gestión en los equipos de trabajo. En este capítulo, se define el coaching, se analizan sus ventajas, tipos y aplicación en entornos corporativos, y se vinculan estos conceptos con la realidad de los emprendedores carchenses, a fin de proporcionar un marco práctico para la intervención.

2.1. ¿Qué es el Coaching?

El coaching es una técnica de aprendizaje que comprende la dinámica y la interacción entre un instructor (coach) y un aprendiz (coachee), para potencializar las capacidades y habilidades en los ámbitos personal, profesional, empresarial u organizacional, con la firme convicción de que el coachee alcance las metas fijadas y obtenga mejores resultados. Para Granja et al. (2020), el coaching es un sistema por el cual una persona está bajo la supervisión, orientación y motivación de un coach, quien evalúa su progreso durante un lapso determinado o mientras se desarrolla un proyecto, con la

finalidad de aprovechar las capacidades de la persona para lograr los objetivos planteados por la organización.

En este sentido, el coaching permite realizar un análisis de la forma en que la persona actúa y reacciona frente a ciertas situaciones, así como identificar cómo su desempeño afecta el logro de los objetivos. Por ello, es crucial aplicar un buen proceso de coaching en las organizaciones, ya que los colaboradores, una vez que hayan desarrollado sus capacidades, pueden dar lo mejor de sí y enfocarse en alcanzar las metas fijadas.

Continuando con lo expuesto, algunos autores relacionan la figura del coach con un faro de luz: así como el faro ilumina la oscuridad para guiar al navegante, el coach facilita que el coachee desempeñe su trabajo de manera eficiente y llegue al objetivo deseado con mayor confianza (Del Toro et al., 2024). Tener luz significa poseer carisma que genere empatía en los demás, atraer su atención y manifestar dulzura, comprensión, facilidad de expresión, seguridad personal y confianza hacia el otro. Por consiguiente, el líder de una organización debe desarrollar estas habilidades para dirigir, motivar y controlar a los equipos de trabajo, asegurando el cumplimiento de responsabilidades y objetivos.

Por otra parte, las funciones administrativas son esenciales para el desarrollo organizacional. El administrador es responsable de optimizar los recursos humanos, técnicos y financieros, asegurando que los objetivos estratégicos se alcancen. Entre sus responsabilidades principales se encuentran la planificación, organización, control y dirección de equipos de trabajo. Las competencias requeridas incluyen eficiencia operativa, disciplina y capacidad analítica para identificar y resolver problemas organizacionales. Además, el administrador debe fomentar un entorno laboral colaborativo mediante motivación e incentivos, gestionando conflictos de manera constructiva. Su éxito depende de la preparación continua y la capacidad de adaptarse a desafíos emergentes.

Los buenos administradores poseen una combinación de habilidades y cualidades que les permite ofrecer un liderazgo efectivo. Tratan a las personas con respeto e igualdad, sin favoritismos. Un administrador debe ser como un faro de luz: sacar adelante a todo el equipo y lograr prosperar en las metas propuestas. Si las cosas se

complican, un buen administrador orienta y busca junto con su equipo una solución al problema, es decir, busca la luz en medio de la oscuridad. El punto de partida de la persona o de la organización en el proceso de coaching es alcanzar el punto deseado, teniendo un objetivo y propósito claro (Shimabukuro, 2022).

“Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas, sino hacerles ver las suyas propias” (Goethe, 2022)

Generar un cambio no es tarea fácil, pues se deben asumir múltiples retos con responsabilidad, considerando creencias, prejuicios y toma de decisiones. En este aspecto, un líder es indispensable dentro de la empresa, ya que es el motor inspirador para sus colaboradores, hace que los equipos formen parte del proceso de transformación y guía a los demás con confianza y responsabilidad. Por estas razones, el líder es un factor necesario para el éxito y el alcance de las metas.

Un buen líder es responsable de todo lo positivo que posee la empresa, así como de conseguir la satisfacción de quienes forman parte de ella. Para lograrlo, busca dentro de sus colaboradores talentos y habilidades que les permitan desarrollar su mejor versión. La confianza es un instrumento indispensable para fortalecer la relación de los equipos de trabajo; se necesita dedicar tiempo para conectar con cada colaborador y proporcionar un espacio cooperativo y honesto. El resultado será un colaborador motivado y comprometido con los objetivos de la empresa. Por otro lado, se requiere perseverancia para mantener a un equipo motivado; sin embargo, si se logra, se minimizan los conflictos y se promueve una comunicación transparente, de manera que el proceso administrativo fluye naturalmente.

La tarea de un líder no solo es tener claros los objetivos de la empresa, sino también hacer que sus colaboradores los tengan. Para ello, se precisa una planificación exacta que permita saber hacia dónde se quiere llegar y cómo se va a realizar. Su misión es impulsar el desarrollo de su equipo para que cada vez sean mejores. En este sentido, la formación y la aplicación de conocimientos tienen mucha relevancia: el líder debe conocer qué motiva a su equipo, porque cada individuo es diferente y sus intereses son distintos.

No obstante, si logra despertar el sentimiento de pertenencia, ofrecer mejores beneficios y generar un ambiente laboral estable, eleva la motivación de las personas. El éxito de aplicar un cambio en la empresa se basa en motivar a los equipos con nuevas formas de pensar, en un entorno de aprendizaje y buenas prácticas éticas.

2.1.1. El proceso de comunicación

El proceso de comunicación lo realizamos todas las personas diariamente debido a que es un proceso de interacción entre los seres humanos, ya sea profesional o empíricamente. Hay que tomar en cuenta que en este proceso intervienen varios elementos que lo hacen más eficiente. Entre los cuales López et al. (2022) destaca:

- Emisor: Es aquella persona o grupo de personas que logran el inicio de la comunicación, elige el mensaje y cómo comunicarlo.
- Receptor: Es Por eso hoy voy a escribir sobre una capacidad innata que es necesario desarrollar... en esta publicación veremos una descripción general la persona que recibe el mensaje mediante los sentidos, lo decodifica y lo interpreta.
- Mensaje: Es el tema de la comunicación que se puede abordar en cualquier sentido, aquello de lo que se habla y genera el diálogo.
- Código: Es el conjunto de reglas y normas que el emisor y receptor deben conocer para que se dé la comunicación y no se incumpla las normas éticas. Es la base de la producción del mensaje.
- Canal: Es por donde “viaja” el mensaje para llegar al receptor, incluye el canal físico, el virtual e incluso un canal cultural y es fundamental para cumplir con los anteriores pasos.

2.1.2. Niveles de escucha

El nivel de escucha se refiere a la capacidad del receptor para atender e interpretar el mensaje del emisor. A continuación, se describen cuatro niveles.

- Nivel 1 (escucha básica): Se trata de oír sin escuchar. Ocurre cuando se presta atención a asuntos de mayor prioridad y no se comprende el tema. El sonido llega,

- pero el mensaje no se entiende. Ejemplo: conversar con alguien mientras se revisa el celular. El emisor no se siente escuchado y el receptor no capta el mensaje.
- Nivel 2 (escucha centrada en uno mismo): El oyente filtra lo que el emisor dice a través de sus propias experiencias, juicios y emociones. Surgen dos actitudes: 1) escuchar para satisfacer necesidades propias, pensando en cómo la experiencia del otro podría ayudar; 2) centrar la atención en uno mismo, invirtiendo los roles para hablar de una experiencia propia.
 - Nivel 3 (escucha empática): El centro de atención es la otra persona. No solo se toman en cuenta las palabras y el tono, sino también la postura, expresiones y emociones. Se interpreta tanto lo que se dice como lo que se deja de decir. La empatía es elevada, y se manifiesta mediante la validación y clarificación de lo percibido. Este es el nivel que Rogers define como escucha empática.
 - Nivel 4 (escucha global o profunda): Es el nivel más profundo. Se busca la sintonía perfecta entre emisor y receptor, en cuerpo y mente. Se aplican los elementos de los tres niveles anteriores, pero el receptor no solo está consciente de lo que escucha, sino también de sí mismo. Siente y entiende lo mismo que el emisor.

Continuando con la definición de coaching, este constituye una serie de actividades dinámicas e interactivas en las que un coach asiste a un coachee en la persecución de nuevos objetivos, ayudándole a explotar sus propias habilidades. Ambos interactúan en un diálogo, explicando puntos de la vida que pueden aprovecharse para desarrollar capacidades y sacar el mejor provecho de la persona.

De manera que, en el coaching se valoran las capacidades y el desempeño actual de las personas, porque el pasado poco o nada importa. Lo que hay que potencializar es el desarrollo de ciertas capacidades y habilidades tanto en el ámbito personal como profesional, empresarial u organizacional, para el logro de los objetivos y la obtención de los mejores resultados.

El coaching es entonces un sistema integrado por tres momentos concretos (Shimabukuro, 2022)

1. “Darse cuenta”: La persona es consciente de lo que le sucede diariamente en lo personal y profesional. Aun cuando las respuestas subyacen en él mismo, el individuo no sabe cómo operarlas ni cómo buscar la solución, porque no está habituado a encontrar por sí mismo una respuesta que le permita salir de donde se encuentra. En general, los seres humanos estamos entrenados para operar desde una situación de dependencia del otro (“por favor, ¿dime qué hago?”).
2. “Hacerse cargo”: Es la declaración exacta de esa conciencia expresada en acciones: “¿Cómo me hago cargo?, ¿cómo me responsabilizo de esto?, ¿qué me está ocurriendo?”. Las personas empiezan a cuestionar hábitos, creencias y modelos, traduciendo todo ello en conductas certeras que les permitan resolver, mejorar o cambiar aquello que les generaba incomodidad, eliminando malos hábitos y generando una vida tranquila.
3. “Encontrar sentido”: “¿Qué sentido tiene esto para mí?, ¿qué ventajas obtengo al poner en práctica dichas acciones?, ¿cuáles serían los beneficios que me estoy negando por no actuar de manera diferente?”

2.2. Ventajas del coaching

Las ventajas del coaching, de acuerdo con Del Toro et al. (2024) se aplican tanto a emprendedores como a dueños o gerentes de empresas. Los beneficios del coaching empresarial para emprendedores son:

- Acelera el crecimiento personal.
- Incrementa la capacidad para liderar e impactar positivamente a los demás.
- Desarrolla un estilo propio de liderazgo.
- Aumenta la motivación, responsabilidad y compromiso.
- Cultiva las habilidades necesarias para crecer y expandir el negocio.
- Fortalece la confianza y las habilidades como emprendedor y líder.
- Ayuda a enfrentar con éxito los cambios y procesos de transición.

En el contexto de las MIPYMES del Carchi, estas ventajas resultan especialmente relevantes, dado que los emprendedores locales enfrentan entornos de alta incertidumbre

(frontera, devaluación del peso colombiano, migración) y necesitan fortalecer su resiliencia y capacidad de adaptación).

2.3. Tipos de coaching

Existen varios tipos de coaching según Granda et al. (2020) los clasifica de la siguiente manera:

- ***Coaching ontológico***: es aquel proceso, cuyo objetivo es el de desarrollar un correcto lenguaje, se enfoca en las herramientas lingüísticas aplicadas por la persona. Su ámbito de acción es la mejora en la forma en que los individuos se expresan. Está orientado al lenguaje y a las emociones, en este sentido utiliza las preguntas, conversaciones y el movimiento corporal para provocar el cambio.
- ***Coaching sistémico***: el Coaching sistémico incluye a la persona en un sistema, es decir, no la toma a la persona como un elemento apartado. Es de utilidad para analizar el impacto que tienen los actos de la persona en su entorno.
- ***Coaching con inteligencia emocional***: toma como base a los estudios realizados por Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional. Ya que Goleman habla acerca del autoconocimiento y la manera de regular las emociones, esto es básico para conseguir el desarrollo personal y el bienestar. La inteligencia Emocional, si se maneja correctamente, brinda muchos beneficios tanto propios como ajenos.
- ***Coaching coercitivo***: Se basa en cursos de entrenamiento que aseguran hacer un cambio profundo en la persona usando la implementación de sus técnicas de alto impacto. Este tipo de coaching ha sido muy criticado por los métodos utilizados.
- ***Coaching PNL (Programación Neurolingüística)***: está orientado al análisis de la manera en la que la persona interpreta la realidad (visual, auditiva, kinestésica) para ayudar a modificar ciertas conductas. Este tipo de coaching combina el Coaching con la Programación Neurolingüística.
- ***Coaching cognitivo***: permite la transmisión de conocimientos en el proceso de Coaching. Tiene en cuenta las funciones cognitivas; las funciones expresivas y receptivas, la memoria, el aprendizaje y el pensamiento.

2.4. El Rol del Coach en el Ambiente Corporativo

El Coach es una persona que tiene habilidades y competencias en los dominios de la observación y la escucha. La dinámica del Coaching, proviene del ámbito de los deportes. El Coach es quien observa la acción y determina que le falta al equipo para alcanzar el resultado esperado. Por otro lado, el Coach es quien guía al equipo en los entrenamientos para que desarrollen y entrenen esas habilidades y competencias que no existieron en el pasado, mientras supervisa la acción. En el ámbito institucional y corporativo, el Coach cumple funciones análogas al Coach deportivo. Es quien detecta en las personas o equipos qué competencias, cualidades o habilidades no se están poniendo "en juego".

Asimismo, es quien invita a las personas a convocar el compromiso suficiente para transitar el camino del aprendizaje de dichas competencias. La objetividad en la observación (o escucha) que requiere el entrenamiento hace indispensable que el Coach sea una persona ajena al equipo, ya que cuenta con un enfoque o una perspectiva neutral. El Coach no es quien nos enseña, es quien ofrece preguntas para encontrar otras perspectivas sobre la misma situación, proporciona dinámicas y técnicas que facilitan el aprendizaje y posee competencias para escuchar el compromiso real de quienes estén desarrollando la acción, dirigiendo y supervisando dicho aprendizaje.

En el proceso de coaching, el punto de partida es la persona que posee la mayor información y capacidad para resolver sus propios problemas: el coachee. A diferencia del entrenador tradicional, cuyo rol es enseñar, el coach actúa como un facilitador que guía al coachee para que este desarrolle sus propias soluciones. Para lograr este propósito, Vela & Flórez (2025) señalan que es fundamental seguir los siguientes pasos:

1. Observar: La observación es vital, porque el coach puede encontrar soluciones mediante la visualización de nuevos puntos de vista, paradigmas, creencias y conductas. El individuo podrá elegir entre diversas alternativas que le ayuden a conseguir los resultados necesarios.

2. Determinación de objetivos: Es valioso contar con objetivos visiblemente definidos. Estos serán el paso directo hacia el logro y servirán de guía para la toma de decisiones y acciones.
3. Actuar: Luego de reunir la información necesaria, hay que actuar rápidamente en la línea del tiempo. El coach estará pendiente del proceso, resolviendo las dificultades que surjan en la puesta en práctica.
4. Medir: Es indispensable controlar para comprobar si se acerca o se aleja del objetivo marcado. Ese control permitirá tomar acciones correctivas y contribuir al cumplimiento de las metas.
5. Acción comprometida: El proceso de coaching concluye con la acción comprometida, de acuerdo con el plan de acción determinado entre el coach y el cliente.

Resumiendo, el coaching en las organizaciones es necesario debido a que éste es una gran inversión para las empresas pues no crea codependencia, al contrario, le genera múltiples resultados, siempre y cuando el coachee se comprometa con el proceso. En este sentido, se interpreta que los directivos se abran a la experiencia para poder levantar estándares de calidad de su organización, pero, sobre todo, ser mejores personas con habilidades desarrolladas. Otros expertos señalan que el coaching es una herramienta posibilitadora y potenciadora de nuestras capacidades y habilidades, acelerando procesos de cambio o mejora, ayudando a afrontar decisiones difíciles, optimizando resultados o incrementando la proactividad, es decir, llegando a la excelencia como personas.

Cuando se explora el potencial de los colaboradores, lo que se genera son varios beneficios sean estos internos como externos:

- Internos: autodesarrollo, felicidad, iniciativa, autoconocimiento
- Externos: mejor ingreso, mayor valor en el mercado laboral, mejores departamentos sin importar las horas o como lo vas a lograr, ya que desarrollaste una visión de lo que quieres hacer.

El coaching es el proceso de facilitar, acompañar, dar soporte, detectar creencias, barreras y sabotadores con el fin de obtener los soportes de uno mismo. Apoya a la persona o a la organización, acompañándola en el proceso, sosteniéndola, retándola, motivándola y reconociendo sus fortalezas, competencias y capacidades. Actúa como motivador y facilitador de una visión del proceso de cambio para reducir la tasa de error; genera un mayor compromiso que marca el éxito o el fracaso de la empresa; y crea un entorno de confianza, un espacio seguro para el autoconocimiento, el análisis, la observación y la escucha activa (Shimabukuro, 2022, p. 3).

El coaching es un proceso dinámico e interactivo que consiste en ayudar al cumplimiento de las metas, colaborando en el desarrollo del potencial para mejorar el desenvolvimiento de las personas. Por su parte, el coaching empresarial está orientado al desarrollo de los líderes, de sus equipos y de la organización como un todo. Hablar de coaching se ha convertido en un tema de interés para los directivos de empresas y para las personas en general.

Todos poseemos un punto de partida; sin embargo, este depende de nuestras propias elecciones, actividades y proceso de aprendizaje para recorrer el camino y conseguir las metas deseadas. Somos protagonistas y causantes de lo que nos ocurre, y de eso trata el coaching: el punto de inicio es solo el principio. Para emprender este camino, resulta primordial tener presente los siguientes postulados:

- Primero, mirarnos a nosotros.
- Decidir: ¿a dónde deseas llegar?, ¿cuál es tu ideal?, ¿qué quieres conseguir?
- Evaluar cuál es tu punto de inicio: examina detalladamente en qué punto estás; previene opiniones y juicios; busca pruebas, realiza mediciones, contabiliza, controla el tiempo.
- Buscar y extraer todos los datos que puedas: usa la tecnología (celular, grabaciones).

El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada y limitada en el tiempo por los criterios acordados entre coach y coachee. En cada sesión el coachee

elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con conservaciones y preguntas. El Coaching acelera el avance hacia los objetivos fijados por el coachee, proporcionarle un enfoque diferente y una mayor consciencia de sus posibilidades de elección. El coach te acompaña a encontrar tu verdad dentro de ti mismo. De acuerdo con tus habilidades, tu sistema de creencias, valores, necesidades, al entorno del que formas parte, etc. Te acompaña a hacer un viaje que conecta cabeza y corazón. Desde el respeto y la confianza en tu sabiduría interna (Granja et al., 2020).

El coaching es una herramienta de desarrollo personal y profesional. Ayuda a conocerse: se es consciente de las fortalezas y se reconocen los valores de forma clara. Aporta claridad en relación con lo que se quiere y lo que no, con la forma de pensar y la manera de abordar los asuntos que preocupan. Ayuda a definir objetivos y establecer los pasos para alcanzarlos; un coach hace mantener los pies en la tierra y, a la vez, ayuda a definir metas ambiciosas. Priorizar es clave: no priorizar es un obstáculo que desenfoca; un coach hará que se mantenga el enfoque.

El protagonista es uno mismo: dentro de cada persona están las mejores respuestas a las cuestiones que le atañen; solo tienen que encontrarlas y sacarlas. Un coach profesional ayuda a pasar del papel de víctima al de protagonista de la propia vida, ayuda a darse cuenta de la libertad y también de la responsabilidad personal. El coach es un espacio en el que encontrarse sin que nadie juzgue ni imponga nada, porque nadie sabe tanto de uno como uno mismo.

Aporta equilibrio a la vida: el coaching trabaja desde un punto de vista integral, abarcando los diferentes aspectos de la vida: familiar, pareja, social, carrera profesional. Ayuda a detectar y eliminar obstáculos y creencias limitantes: muchas personas tienen los recursos que necesitan, pero no avanzan porque creen que no pueden. Los sistemas de creencias acompañan desde la infancia y pueden potenciar o limitar.

- La motivación alta: entrar en un proceso de coaching incrementa la motivación. Se es consciente de las capacidades, se fijan metas, se dan pasos

para alcanzarlas, se siente acompañamiento, se obtienen resultados y se siente que cada vez se está más cerca del objetivo hasta alcanzarlo.

- Un coach ayuda a crear un plan de acción eficaz: desglosa cada acción hasta hacerla manejable, considera posibles eventualidades y cómo superarlas, y crea sistemas de apoyo durante el camino. Alcanzar un objetivo se simplifica con un buen plan de acción.
- Ahorrar tiempo: tener bien definidos los objetivos y saber cómo alcanzarlos ayuda a ahorrar tiempo y esfuerzo. El que alguien ayude a reflexionar hace definir y centrar; se estará enfocada en lo que se desea.

2.5. Aplicación del coaching en las MIPYMES de la provincia del Carchi

Como se mencionó en la introducción, el diagnóstico presentado en el Capítulo I reveló que el 48 % de los dueños de MIPYMES en la provincia del Carchi identificó problemas de salud mental derivados de la pandemia. Frente a esta realidad, el coaching empresarial puede implementarse como una estrategia de acompañamiento personalizado para fortalecer la resiliencia, la gestión emocional y las habilidades de liderazgo de los emprendedores locales.

Un ejemplo concreto es el programa *Montufar Emprende*, desarrollado en 2021 por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Montúfar. El programa incentivó a 31 emprendedores de los sectores gastronómico, turístico y agropecuario, quienes recibieron capacitación en marketing, finanzas, atención al cliente, liderazgo y trabajo en equipo. Aunque no se denominó explícitamente “coaching”, sus componentes de acompañamiento, retroalimentación y desarrollo de habilidades coinciden con los fundamentos del coaching empresarial. Por lo tanto, se recomienda que futuras iniciativas incorporen la figura de un coach certificado y sesiones personalizadas para maximizar el impacto en la salud mental y el desempeño de los emprendedores.

Además, las ventajas del coaching señaladas en la sección 2.5 (aceleración del crecimiento personal, desarrollo del liderazgo, aumento de la motivación y compromiso) son directamente aplicables a los microempresarios de Tulcán, San Pedro de Huaca, Mira

y otros cantones, quienes enfrentan desafíos adicionales como la devaluación del peso colombiano, la migración y la inseguridad. Un proceso de coaching puede ayudarles a identificar sus fortalezas, gestionar el estrés y tomar decisiones estratégicas para la reactivación de sus negocios.

2.6. Conclusión

En síntesis, el coaching es una técnica de aprendizaje fundamentada en la interacción entre un instructor (coach) y un aprendiz (coachee), orientada a desarrollar competencias en contextos personales, profesionales y organizacionales, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos. Particularmente, el coaching constituye el proceso mediante el cual una persona recibe supervisión, orientación y retroalimentación de otra, quien evalúa su progreso dentro de la organización en un marco temporal específico.

El coaching consiste en observar las acciones e identificar los obstáculos organizacionales que impiden alcanzar los resultados esperados. El coach guía a los colaboradores y los orienta a entrenar las competencias requeridas, mientras supervisa el proceso de implementación. De esta manera, incentiva a los colaboradores a asumir el compromiso necesario para desarrollar dichas competencias.

En la provincia del Carchi, la implementación del coaching en las MIPYMES puede contribuir significativamente a la mejora de la salud mental de los emprendedores, al fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo y a la reactivación económica. Se recomienda que los gobiernos autónomos descentralizados y las cámaras de comercio promuevan programas de coaching adaptados a la realidad fronteriza, así como que los dueños de MIPYMES consideren esta herramienta como una inversión estratégica para la sostenibilidad de sus negocios.

CAPÍTULO III.

Claves para la comunicación en el coaching

Elio Salvatierra Bascopé – Bolivia

Máster en Coaching Directivo y Liderazgo. Licenciado en Economía y Comercial Internacional. Especialización en Comercio Internacional. Gerente Regional Santa Cruz, Banco Pyme de la Comunidad S.A. Jefe Nacional de Banca Personas y Marketing, Banco PYME Los Andes ProCredit Gerente de Agencia, Banco Los Andes ProCredit S.A. Capacitador Interno, Banco Los Andes ProCredit S.A. Supervisor de Operaciones, Banco Los Andes ProCredit S.A. Asesor de Clientes, Banco Los Andes ProCredit S.A.

Como se evidenció en el Capítulo I, el 48 % de los dueños de MIPYMES en la provincia del Carchi reportó problemas de salud mental durante la pandemia. Gran parte de estas dificultades se relacionan con una comunicación ineficaz: tanto el diálogo interno (autocrítica, rumiación de pensamientos negativos) como las interacciones con clientes, proveedores y equipos de trabajo. En este capítulo se analizan las claves de la comunicación aplicadas al coaching, y se vinculan con la realidad de los emprendedores carchenses, ofreciendo herramientas prácticas para mejorar su gestión emocional y relacional

3.1. Concepto y dimensiones de la comunicación

La comunicación es expresión: todo lo que hacemos con nuestro cuerpo, hablamos, escribimos y pensamos forma parte de este fenómeno. López et al. (2022) distingue tres dimensiones interrelacionadas que deben comprenderse en profundidad:

- Como fenómeno social: la comunicación es un proceso que se desarrolla dentro de una cultura. Por tanto, no es neutral: refleja valores, creencias y estructuras de

poder. En una provincia fronteriza como Carchi, la comunicación entre emprendedores locales y comerciantes colombianos está atravesada por diferencias idiomáticas sutiles, tasas de cambio y desconfianza mutua, lo que exige una competencia comunicativa específica.

- Como disciplina: estudia los principios y técnicas para comunicarse eficazmente, corregir errores habituales y planificar mensajes con objetivos claros. Un microempresario de Tulcán que aprende a estructurar mejor sus promociones en redes sociales puede duplicar sus ventas.
- Como conjunto de técnicas y actividades: incluye herramientas para facilitar, agilizar y distribuir mensajes, influyendo en problemas, necesidades y acciones de las personas. Por ejemplo, un coach puede enseñar a un dueño de MIPYME a diseñar un guion de atención al cliente que reduzca malentendidos).

3.2. Estilos de comunicación: pasivo, agresivo y asertivo

Las personas utilizan diferentes estilos al relacionarse. López et al. (2022) identifica tres, cada uno con consecuencias distintas en el ámbito laboral:

- Estilo pasivo: la persona prioriza los deseos ajenos sobre los propios, con tono de voz bajo, postura de sumisión y dificultad para decir "no". Suele generar ansiedad, depresión y estrés. Ejemplo en Carchi: un pequeño comerciante de San Pedro de Huaca que acepta precios injustos de un proveedor mayorista por miedo a perder el suministro, afectando su margen de ganancia.
- Estilo agresivo: se imponen los propios criterios mediante lenguaje brusco, sarcasmo, interrupciones o incluso insultos. Genera resentimiento, baja colaboración y problemas de convivencia. Ejemplo: un gerente de una mediana empresa en Montúfar que grita a sus empleados por errores menores, provocando alta rotación y clima de temor.
- Estilo asertivo: punto de equilibrio. La persona defiende sus derechos y expresa sus deseos de manera clara, respetuosa y firme, sin violar los derechos de los demás. Es el estilo recomendado para líderes y coaches. Ejemplo: una emprendedora de Mira que negocia un plazo de pago con un cliente difícil diciendo: "Entiendo su

urgencia, pero necesito el 50 % por adelantado porque mis costos de importación han subido".

En la provincia del Carchi, promover la asertividad en las MIPYMES puede reducir conflictos laborales, mejorar la atención a compradores colombianos y fortalecer la capacidad de negociación en un entorno de alta volatilidad cambiaria.

3.3. El diálogo interno: hablar con uno mismo como herramienta de coaching

Hablar en voz alta resulta algo extraño para las personas que nos escuchan, creerán que estamos locos, algunas prácticas terapéuticas no son tan eficientes, no obstante, todos vivimos con nosotros mismos, y comunicarnos con el ser propio es algo vital, catártico y emocionalmente necesario para atendernos como nos merecemos. Hablar con uno mismo no nos hará más inteligentes de un día para otro, lo que sucede es que se mejora la capacidad intelectual, es decir, se potencia la atención, la reflexión, la decisión, la concentración estará más focalizada en controlar las distracciones.

Cada uno de nosotros vive en un entorno determinado y con una serie de personas con las que se lleva mejor o peor. Sin embargo, más allá de todo ese contexto, con quien compartimos la vida realmente es con nosotros mismos. ¿Por qué excluirnos entonces de esa ecuación? ¿Por qué no quedar con uno mismo a lo largo del día para tomar un té o un café y hablar sobre cómo va todo? Nadie nos tildará de locos, y quien lo haga se pierde seguramente una de las mejores técnicas de autoayuda y crecimiento personal. A continuación, se detallan algunas pequeñas muestras de ello:

- Hablar con uno mismo permite “centrarnos en el momento presente con las emociones presentes” para tomar conciencia de ellas, entenderlas y gestionarlas.
- El diálogo interno es también una poderosa fuente de motivación, la más sincera, la más confiable y la que nunca debe fallarnos. En las situaciones más adversas, nada puede ser más energético que decirnos a nosotros mismos eso de “adelante, Ángela, lo estás pasando mal pero no puedes rendirte ahora, vamos allá”.

Por otro lado, algo que también nos explican en una publicación del “Quarterly Journal of Experimental Psychology” es que al hablar en voz alta activamos un “interruptor” en la corteza cerebral, ese donde se asienta la conciencia del “yo”.

De este modo, desarrollamos un mejor control psicológico para pensar con mayor claridad y de forma más ágil. Asimismo, al dar paso a esa voz interior más calmada y más segura, ganamos en perspectiva y relativizamos los pensamientos negativos y ruminantes. López et al. (2022) define el proceso de comunicación consigo mismo de la siguiente manera:

Un aspecto clave a comprender es que la comunicación consigo mismo es la conciencia de nuestro diálogo interno, en este sentido se deduce que una persona tiene entre 60 a 70 mil pensamientos en un solo día y muchos de esos pensamientos son los mismos pensamientos del día anterior entonces claro ejemplo que es una forma de comunicarme conmigo mismo. (p. 2). En este mismo aspecto, los pensamientos son parte del lenguaje, es una forma de comunicarnos con nosotros mismos: Pensamientos, emociones, comportamientos. Esto quiere decir que es un proceso que causa un resultado verdaderamente útil, una mejor manera de que ciertas competencias y habilidades profesionales se desarrollen de acuerdo a las competencias de la organización, aunque lo que se busca es entrar en un impacto que tiene esta disciplina en la comunicación y las demás conversaciones de los mandos directivos y líderes generales con sus equipos de trabajo.

Las preguntas ayudan a desarrollar el potencial de las personas ya que ofrecen un cambio de perspectiva.

- Sirven para que las personas nos informemos sobre nuestras auténticas motivaciones
- Invitan a la reflexión, interactúan a la creatividad y ofrecen soluciones adicionales ya que traen consigo nuestros panoramas.
- Las preguntas nos ayudan a desarrollar el potencial de las personas ya que estas preguntas ofrecen un cambio de perspectiva.

- Las preguntas invitan a la reflexión y continúan a la creatividad, ofrecen soluciones adicionales ya que traen consigo nuevos panoramas
- Las preguntas deben ser claras concisas y abiertas dejando espacios para que la persona interior fique y reflexione sobre la pregunta.

La comunicación como base en los diferentes niveles con las personas que nos rodean para tener un enfoque claro y asertivo en el desarrollo de nuestros pensamientos y acciones. Sabernos expresar y coordinar cada uno de nuestros cuestionamientos para crear una realidad auténtica, que inviten a la reflexión y creatividad. Tener una comunicación con nosotros mismos en post de las realidades con información clara que nos ayude a sacar el potencial con un pensamiento abierto y enfocado al apoyo de todos.

La comunicación con los demás es defender los derechos sin violar los derechos de los demás. En este sentido, la comunicación con los demás hace alusión a la capacidad de las personas a expresar lo que sienten, piensan, y manifestar su punto de vista. Sin faltarle al respeto a nadie, este hecho se denomina asertividad.

3.4. Estrategias para la comunicación dentro del coaching

3.4.1. *La escucha activa*

La escucha activa es la técnica primordial del coaching. Consiste en estar presente al 100 % con el coachee, sin pensar en la respuesta, sin juzgar, comprendiendo tanto lo que dice como lo que omite. Para lograrlo, Rodríguez (2023) describe que se requiere:

- Enfocar toda la atención en la otra persona (dejar el celular, evitar distracciones).
- Observar el lenguaje corporal, el tono de voz y las microexpresiones.
- Resumir o parafrasear lo expresado para verificar comprensión ("si le entiendo bien, usted está diciendo que...").
- Validar las emociones ("noto que esto le genera frustración, ¿es así?").

En el Carchi, un coach que trabaje con una microempresa familiar debe escuchar activamente las tensiones entre socios o entre generaciones (padres e hijos que gestionan

el negocio), identificando no solo los conflictos manifiestos sino también los miedos no expresados: a la quiebra, al fracaso, a perder el patrimonio familiar.

3.4.2. Niveles de escucha

La literatura especializada presenta dos clasificaciones complementarias que conviene integrar. Sainz (2025) distingue tres niveles:

Tabla 3

Niveles de escucha: integración de perspectivas

| Nivel | Característica |
|------------------------------|--|
| Nivel 1: escucha interna | El oyente filtra el mensaje desde sus propias experiencias, juicios y emociones. La atención está centrada en uno mismo ("esto me recuerda cuando a mí me pasó...", "yo creo que debería..."). |
| Nivel 2: escucha enfocada | La atención se pone en la otra persona. Se notan sus expresiones, emociones, lenguaje verbal y no verbal. No hay conciencia del entorno. |
| Nivel 3: escucha global | Se comprende a la otra persona en profundidad, se es intuitivo y consciente del contexto (físico, social, histórico). |

Por otro lado, también se propone una clasificación basada en la intención del oyente:

- Nivel de descarga: escuchar para confirmar juicios previos ("yo ya sabía que esto iba a pasar").
- Nivel fáctico: escuchar para defender la propia postura y ganar discusiones.
- Nivel empático: escuchar para entender al otro, creando un "nosotros" y validando su perspectiva sin perder la propia.
- Nivel generativo: escuchar para co-crear algo nuevo, en estado de fluidez y apertura total.

Para un coach que trabaje con MIPYMES carchenses, lo relevante no es memorizar estas etiquetas, sino progresar desde la escucha interna (muy común cuando el coach tiene prisa o estrés) hacia la escucha empática y generativa, que permite construir soluciones

colaborativas con el emprendedor. Por ejemplo, un coach que escucha a una microempresaria de Tulcán que llora al hablar de sus deudas no debe interrumpir con consejos, sino acompañar su emoción y luego preguntar: "¿qué sería lo primero que le gustaría cambiar de esta situación?"

3.4.3. *Feedback constructivo*

El feedback es una estrategia directa para observar la coherencia entre lenguaje, emoción y corporalidad. Debe entregarse con humildad, especificidad y sin generalizaciones, respetando la decisión del coachee de cambiar o no. Su propósito es identificar áreas de mejora, no juzgar ni humillar. Estructura recomendada:

1. Describir la conducta observada (sin interpretar).
2. Expresar el impacto que genera.
3. Preguntar por la intención o percepción del coachee.
4. Ofrecer alternativas (si se solicita).

Ejemplo contextualizado:

"He notado que cuando habla de las ventas mensuales, su tono de voz baja y evita el contacto visual, al tiempo que sus manos se tensan. ¿Qué está sintiendo en ese momento? ¿Le gustaría explorar formas de manejar esa ansiedad?"

3.4.4. *Rapport: creando sintonía y confianza*

El rapport (término tomado de la Programación Neurolingüística) busca armonía y empatía comprendiendo la situación emocional del otro. Se logra mediante:

- Acompasamiento verbal: usar palabras y ritmos similares a los del coachee.
- Acompasamiento no verbal: adoptar posturas, gestos y tonos de voz compatibles (sin imitación burda).
- Validación emocional: reconocer los sentimientos del otro sin juzgarlos ("entiendo que se sienta frustrado, es normal después de un año tan difícil").

En una MIPYME de Mira o Espejo, un coach que logra rapport con un emprendedor reticente (por ejemplo, un dueño de un pequeño aserradero que desconfía de los "consultores externos") podrá acceder a sus verdaderas preocupaciones y construir una alianza de trabajo. Sin rapport, cualquier intervención será percibida como intrusiva o inútil.

3.5. Comunicación verbal y no verbal

La comunicación humana se expresa a través de dos canales que operan simultáneamente:

- Comunicación verbal: uso de palabras, orales o escritas. Es consciente, lineal y estructurada. En el coaching, las palabras importan, pero no son todo.
- Comunicación no verbal: gestos, miradas, postura corporal, tono de voz, ritmo del habla, proximidad física. Es más antigua filogenéticamente, a veces inconsciente, y suele ser más sincera que la verbal. Puede reforzar, contradecir o sustituir al mensaje verbal.

En el coaching, prestar atención a la coherencia entre ambos niveles es esencial. *Ejemplo:* un emprendedor de San Pedro de Huaca dice "estoy tranquilo, esto no me afecta", pero al mismo tiempo golpetea la mesa con los dedos, evita la mirada y su respiración es agitada. El coach debe señalar suavemente esta incongruencia: "noto que sus manos se mueven mucho mientras me dice que está tranquilo; ¿hay algo de lo que no me está hablando?"

3.6. Aptitudes clave del coach: presencia y curiosidad

Presencia es la capacidad de estar aquí y ahora con todos los sentidos, sin distracciones, escuchando activamente y sintiendo las emociones del coachee. No se trata de una técnica, sino de una actitud profunda de apertura y respeto. Curiosidad es la disposición a indagar sin presuponer, como un niño que pregunta para aprender, no para confirmar lo que ya cree saber, lo más importante es no dejar de hacerse preguntas.

Reglas prácticas para formular preguntas:

1. No deben ser cerradas (respuesta sí/no).
2. No deben seguir una lista rígida predefinida (cada coachee es único).
3. No deben contener consejos encubiertos ("¿no cree que debería probar esto?").

3.7. Aplicación de la comunicación en el coaching para MIPYMES del Carchi

A modo de cierre de este capítulo, resulta indispensable vincular los conceptos anteriores con la realidad concreta de la provincia del Carchi. Como se adelantó en el Capítulo I, el diagnóstico arrojó que el 48 % de los dueños de MIPYMES identificó problemas de salud mental. Entre estos problemas, destacan la ansiedad, el agotamiento emocional y la dificultad para tomar decisiones bajo presión. Todas estas dificultades tienen un componente comunicativo central.

Un programa de coaching adaptado a la región debería incluir:

- Talleres de diálogo interno positivo para microempresarios, enseñándoles a identificar y reemplazar pensamientos automáticos negativos (por ejemplo: "si el peso colombiano se devalúa más, todo está perdido" → "puedo diversificar mis productos y buscar clientes locales").
- Prácticas de escucha activa para dueños de negocios familiares, donde los conflictos entre generaciones son frecuentes.
- Entrenamiento en asertividad para negociar con proveedores colombianos y con clientes locales, especialmente en temporadas de baja demanda.
- Simulaciones de feedback constructivo entre socios de una MIPYME, reduciendo la comunicación agresiva o pasiva.

Las entidades locales (Gobierno Provincial del Carchi, Cámara de Comercio de Tulcán, Centros de Desarrollo Empresarial) pueden integrar estas claves comunicativas en sus programas de reactivación económica, de modo que el coaching no sea un concepto abstracto, sino una práctica concreta y medible.

3.8. Conclusión

En síntesis, el proceso de comunicación es el eje del coaching. Para los líderes de MIPYMES en la provincia del Carchi, dominar la escucha activa (en sus niveles internos, enfocados y globales), el feedback constructivo, el rapport y la formulación de preguntas poderosas puede transformar su gestión empresarial y su salud mental. Asimismo, el diálogo interno consciente permite a los emprendedores enfrentar la incertidumbre de un entorno fronterizo (devaluación del peso colombiano, migración, inseguridad) con mayor resiliencia y claridad estratégica.

Este capítulo ha abordado los estilos de comunicación (pasivo, agresivo, asertivo), las dos clasificaciones de niveles de escucha (integrándolas en un marco práctico), la importancia del rapport y la comunicación no verbal, y las preguntas poderosas como herramienta de cambio. Todos estos conceptos se han ejemplificado con situaciones reales o plausibles en la provincia del Carchi, conectando así el marco teórico con el propósito global de la obra.

Se recomienda que los gobiernos autónomos descentralizados, las cámaras de comercio y las universidades (como la UPEC) promuevan talleres de comunicación asertiva y coaching para microempresarios, así como que los propios dueños de negocios practiquen diariamente el autodiálogo positivo y la escucha activa con sus equipos y clientes. Solo así se podrá construir un tejido empresarial más sólido, empático y adaptado a los desafíos postpandemia y a las particularidades de la frontera norte del Ecuador.

CAPÍTULO IV.

Cómo llegar al siguiente nivel con base al coaching

Adriana Patricia Gaviria Ortiz – Colombia

Magíster en Coaching Directivo y Liderazgo; ingeniera en Administración de Empresas.

Se ha desempeñado como ejecutiva administrativa, gerente comercial, coordinadora de estrategias y metodologías de trabajo en capacitaciones, seguimiento, motivación y crecimiento de grupos. Actualmente Entrenadora oficial de Colombia HND en liderazgo y empoderamiento femenino, rango Diamante MLM

Como se evidenció en el Capítulo I, el 48 % de los dueños de MIPYMES en la provincia del Carchi reportó problemas de salud mental durante la pandemia, mientras que el 27 % señaló dificultades para la reactivación económica. Frente a este panorama, el coaching se presenta como una herramienta estratégica para que los emprendedores locales pasen del diagnóstico a la acción, superando creencias limitantes y desarrollando hábitos que les permitan alcanzar un desempeño superior. En este capítulo se explican las claves para que una MIPYME y su equipo directivo “llegue al siguiente nivel” mediante el establecimiento de metas claras (método SMART), la disciplina, el manejo del miedo al fracaso, la aplicación de principios del coaching y el uso de herramientas prácticas.

4.1. El coaching como proceso de acompañamiento transformacional

El coaching, según describe Del Toro et al. (2024) es un proceso de acompañamiento en el aprendizaje transformacional donde se hace acuerdos entre el coach que es el profesional y el coaching que es el cliente, siempre y cuando esa relación pretenda un ambiente de confianza basada en el profesionalismo, para que el coaching desde una metodología apoyada en preguntas poderosas esté dispuesto a explorar sus propias

creencias, valores, fortalezas, limitaciones y se movilice de donde está, a donde quiere llegar, despejando todas las posibilidades.

Sin embargo, el coaching debe tener apertura, descubrir nuevas creencias, disposiciones, aprender y desaprender para obtener resultados extraordinarios, es un proceso alternativo, reflexivo, creativo y encaja en diversos ámbitos porque hay que conocer al coaching en sus diferentes áreas como, por ejemplo: el deporte, nutrición, educación empresarial, personal, porque el coaching se orienta a mejorar la calidad de vida de las personas.

El coaching se enfoca en potenciar las habilidades personales de los colaboradores organizacionales, buscando incrementar su proactividad y generar resultados efectivos junto con desarrollo personal. Los colaboradores experimentan mayor satisfacción profesional al sentirse protagonistas de su crecimiento. El coaching es aplicable en ámbitos profesionales y personales. En el contexto profesional, mejora la eficiencia del líder al permitirle desarrollar capacidades estratégicas, incrementando los ingresos organizacionales e instaurando dinámicas de mutuo beneficio. Los colaboradores se sienten comprometidos al reconocer una relación equilibrada entre sus aportaciones y los beneficios obtenidos.

En varias ocasiones se acude a profesionales que asesoren y ayuden a gestionar ciertas situaciones que se presentan desde su visión y conocimientos, depositando confianza en ellos, gracias a esa ayuda se puede tomar las mejores decisiones de acuerdo con la realidad en la que se vive. Por otro lado, el coaching favorece tanto al crecimiento empresarial como a sus colaboradores, puesto que se aprovecha las capacidades profesionales de cada colaborador y mejorar las aptitudes en el trabajo, aquello conlleva lograr un desempeño eficaz dentro de la empresa. Además, es un gran acompañamiento para alcanzar metas, enfocarse en encontrar soluciones y el alcance de los objetivos.

Es un error común pensar que el único propósito de un coach es motivar a los demás. El coaching es una metodología estructurada que se basa fundamentalmente en el uso de preguntas poderosas. A través de estas, el coach ayuda al coachee (término utilizado para

referirse al cliente) a realizar una introspección profunda. El proceso permite al coachee establecer un punto de partida claro, desde el cual puede explorar diversas opciones y diseñar estrategias que le acerquen a la consecución de sus objetivos.

4.2. Cómo llegar al siguiente nivel

Es normal pensar que en este momento no esté funcionando el negocio, esto no quiere decir que es el resultado del pasado, ni mucho menos es el resultado de una mala toma de decisiones, solo se debe decidir avanzar, la buena noticia es que se puede reinventar y rediseñar a cambiar las maneras de pensar, atreverse al cambio. Si en este momento no están funcionando las cosas, ¡no importa!, si no se logran los objetivos, se debería cambiar la estrategia, más no cambiar el objetivo, lo verdaderamente valioso es lograr lo propuesto y conseguir la meta. Lo raro sería pretender obtener resultados diferentes haciendo las mismas cosas, por eso es tan primordial perdurar al cambio, tener una mente abierta y no tener miedo de avanzar.

De ahí que, para conseguir las metas, es notable tener buenos hábitos y no buenas excusas; una opción es adoptar el hábito de la disciplina para el logro de objetivos. A continuación, se detalla la metáfora de la abeja, analizada y revisada.

4.2.1. Metáfora de la abeja: desafiando las limitaciones

Las leyes de la física manifiestan que una abeja no puede volar. Un principio aerodinámico dice que la amplitud de sus alas es muy pequeña para conservar en vuelo su enorme cuerpo. Esos pequeños invertebrados de la familia Apidae no lo saben. Las abejas no conocen nada de la física ni de su lógica.

La pregunta es: ¿No creen que eso es lo que todos los seres humanos sobre la faz de la tierra deberíamos hacer?

Así como la abeja desafía la gravedad y vuela, nosotros, para alcanzar la cumbre del éxito, deberíamos obstinarnos todo el tiempo en lograr lo que deseamos ante cualquier dificultad, ante cualquier circunstancia, a pesar de lo que nos digan las personas que se

encuentran a nuestro alrededor, a pesar de cualquier pronóstico. Simplemente, desafiar constantemente las adversidades. Pero, como dice el cartel de la NASA, a la abeja le tiene sin cuidado que todos los principios de la aerodinámica digan que no tendría posibilidades de volar. Es más, ni siquiera los conoce. La metáfora nos invita a reflexionar que en la vida no importa la estructura fisiológica; más bien es determinante a dónde se quiere ir y enfocarse en alcanzarlo. Valdría la pena ser un poco como las abejas e ir por todos nuestros anhelos sin siquiera hacer caso de las expectativas que van en sentido contrario.

Me pregunto a cuántas oportunidades perdemos por las limitaciones que nos imponemos solo porque nos rendimos antes de intentarlo, porque creemos que no somos capaces, o que es muy complicado; o, peor aún, porque nos hemos decretado que es imposible hacer tal cosa; o, ya en el extremo, que no lo merecemos, o simplemente que eso no es para nosotros. Tenemos que cambiar el chip mental y quizá ser un poco más ingenuos u optimistas e intentar más cosas, más retos, más desafíos. ¿Por qué no hacer como las abejas y, sin que importe el tamaño de nuestras alas, buscar alzar el vuelo y disfrutar del polen de la vida, y saborear las delicias del logro por el bien individual, el bien familiar y el del mundo entero?

Las limitaciones que nos autoimponemos son enormes, simplemente porque alguien lo dijo en el pasado, porque durante años se ha pensado que no es posible o por cualquier otra causa o factor.

¿A cuántas oportunidades hemos dicho que no por miedo? Por miedo a intentarlas, por miedo a la crítica, por miedo al ridículo, por miedo al qué dirán. Con la metáfora de la abeja nos queda claro que debemos aplicar la biomimética, que es la imitación de modelos, sistemas o elementos de la naturaleza. Hagamos ensayos de prueba y error, pero no renunciemos a probar cosas por un simple prejuicio, que muchas veces ni siquiera sabemos quién lo sembró en nuestra mente y se han quedado como improntas.

Pensemos que el fracaso es solo un resultado, solamente una capacitación para el éxito; y no nos autolimitemos; vayamos por todas. Al menos, el día en que nuestro corazón deje de funcionar, no diremos: “Al menos lo hubiera intentado”.

Las metáforas constituyen herramientas para el coaching, ya que orientan hacia una serie de procesos para el logro de la mejora continua. En este sentido, los seres humanos están obligados a desarrollar ciertas habilidades que les permitan generar un ambiente perfecto para encajar en el contexto con todos los colaboradores, y que estos se sientan a gusto, motivados y, sobre todo, comprometidos con la empresa (Correa, 2008).

Lo anterior demuestra una realidad dual en donde transformar la vida se convierte en oportunidad o aceptar la estancación. Existen dos tipos de dolor: el de abandonar la zona de confort (área donde prevalece la comodidad) y el de la mediocridad. El miedo paraliza; sin embargo, la comodidad requiere asumir desafíos que condicionarán el resultado futuro.

En el contexto de las MIPYMES del Carchi, esta metáfora cobra especial sentido: un emprendedor de Tulcán que ha visto cerrar su negocio durante la pandemia puede sentirse tentado a rendirse. Pero, así como la abeja vuela contra las leyes de la física, él puede reinventarse: vender por redes sociales, asociarse con otros comerciantes, ofrecer delivery, etc. El coaching le ayudará a identificar sus miedos y a diseñar un plan con metas pequeñas y alcanzables.

4.3. Definición de metas: el poder de los objetivos bien formulados

Cuando especificamos claramente qué deseamos y por qué lo deseamos, construimos la relación entre aspiración y objetivo. Concentrar esfuerzos en un único objetivo permite enfoque completo en las acciones necesarias. Por ejemplo, la meta "perder peso" es ambigua; redefinida como "perder 5 kilos en 5 meses con 1 hora de ejercicio diario entre julio y diciembre de 2022" especifica exactamente el objetivo perseguido (Rubio, 2020).

En cuanto al tema de definir la meta, es crucial señalar que el 95% de la gente no sabe que quiere en su vida, entonces, si no sabes a dónde quieres llegar mira donde estas. Si se tiene un proyecto lo primero en realiza, es tener claro a dónde vas, como también es valioso tener metas claras para que de esta manera tener claro la idea de hacia dónde se quiere llegar. Afortunadamente, el coaching puede ayudar a alcanzar un montón de

aspiraciones, metas, objetivos, siempre y cuando se las adapte y adecue a un propio estilo de vida.

Cuando se arriesga a desarrollar un gran proyecto, una de las cosas más difíciles, es armarse de valor y no desanimarse, aun cuando el camino a recorrer se lo mire complejo y difícil, es verdad, cuando amas lo que haces las cosas suelen ser más fáciles de lo que parecen, solo se necesita tener paciencia y dedicarle tiempo y esfuerzo. Sin embargo, a veces las cosas no salen como uno las planea, pero eso no significa que desistamos, debemos seguir buscando, aplicar plan de mejoras y no ser conformistas.

4.3.1. Metodología SMART

En lo referente a las metas y los objetivos es preciso mencionar que un objetivo debe estar bien formulado, este proceso se le denomina SMART. Fernández (2020) afirma que: Los objetivos SMART son específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y temporales. Estas metas analizan el desempeño de nuestros esfuerzos, ya sea en marketing o en cualquier área de una empresa que requiera ordenar y sintetizar su trabajo de manera sistemática.

Otro punto que es necesario mencionar es que un objetivo debe ser específico, claro con lo que se dice, medible, cuantificable (cuánto quiero), razonable, realista, pero a la vez desafiante y esencial que tenga un tiempo definido (fecha de caducidad).

El objetivo tiene que ilusionar, pues si no se encuentra una ilusión, lo más seguro es que se tendrá cualquier excusa para desistir. En definitiva, todas las personas que han logrado grandes resultados han estado obstinadas con sus metas. Por el contrario, el fracaso no es una pérdida, es un aprendizaje, En la vida unas veces se gana, pero siempre se está en continuo aprendizaje y esto es lo más notable; es decir la vida te presenta resultados.

Si se tiene un objetivo súper claro y definido de lo que se quiere hacer, no puede haber un plan B, porque cuando se opta por un plan B, se refiere a que se está dudando del plan A y el que duda pierde. Se anhela respirar cuando se está ahogando de igual forma se debe anhelar la meta, y es así como se logra. De ahí que, continuando con lo mencionado,

lo más relevante es obsesionarse, poner en acción y la práctica diaria, porque la intención sin acción es una ilusión. Hay que llevar la meta grande a una meta diaria, acostumbrar al cerebro a lograr el objetivo. Para el cerebro es más fácil procesar una meta diaria que una meta grande, por eso es de gran prioridad definir las metas a largo, mediano y corto plazo, y recuerda: "Mereces todo aquello que sueñas".

4.4. Creencias, miedo al fracaso y mentalidad positiva

Es valioso reconocer las debilidades de cada persona, para posteriormente trabajar en ellas y convertirlas en fortalezas. Ser disciplinado no es algo que se debería dejar a la suerte, al contrario, son acciones que las realizas diariamente hasta que se convierten en un hábito. Cuanto más grandes, ambiciosos o complejos, sean los objetivos, se necesitará realizar más disciplina y esfuerzo, por eso, es crucial ser disciplinado en el día a día, en cosas más o menos manejables, de esta manera será mucho más sencillo. Si existe un pensamiento con poca disciplina y capacidad para hacerlo, no consigue su objetivo, es mejor ser siempre positivo ante todas las circunstancias que se presentan.

Si creemos en nuestras capacidades, alcanzaremos nuestros objetivos. Es necesario desarrollar seguridad en lo que hacemos y evitar el pesimismo que nos aleja de nuestras metas. Valoremos cada progreso que logramos, por pequeño que sea, pues cada paso nos acerca a donde deseamos llegar.

Lograr un objetivo requiere esfuerzo continuo. El principal obstáculo es el miedo al fracaso, un sentimiento que es principalmente psicológico y no una realidad inevitable. Para alcanzar nuestras metas necesitamos compromiso, estrategia y dedicación. Cuando integramos estos elementos y transformamos nuestra mentalidad, avanzamos en la dirección correcta. A menudo, la clave está en cambiar nuestras creencias limitantes y mantener una actitud constructiva. Para lograr lo que nos proponemos.

Tus creencias pueden ayudar a lograr tus propósitos o alejarte de ellos para siempre, las creencias que mantenemos pueden limitarnos o impulsarnos a alcanzar nuestras metas. En gran medida, ellas forman nuestra realidad. Por tanto, existe una estrategia mental que puede ayudarte a conseguir lo que quieras, y esta es creerlo. No estamos hablando de magia,

sino de intención. La intención es poderosa porque nos enfoca y nos ayuda a dirigir e invertir todas nuestras energías en lograr nuestros propósitos. La creencia firme de que podemos alcanzar un objetivo nos proporciona la motivación necesaria para actuar. Por ello, si tienes una meta clara precisa y concisa, utiliza tu mente como aliado.

En la vida existen varias situaciones, cosas buenas y cosas malas que pasan, sin embargo, depende de cada persona la actitud que tome frente a estas circunstancias, por ejemplo, si los pensamientos que se tiene constantemente son negativos, no esperes a tener respuestas positivas, debido a que eso influye en nuestra actitud, y por ende nos cargamos de energía negativa. En este sentido, es esencial pensar en el tipo de energía que queremos generar con nosotros mismos y con los demás, es por ello que es esencial el manejo responsable de lo que deseamos, lo que nos permitimos y lo que buscamos conseguir. En resumen, lo único que puede que encuentres la felicidad es soñar sin límites y atraer con todas tus fuerzas aquello que tanto anhelas para esto es valiosos que el coaching siga unos principios.

4.5. Principios del coach

A continuación, se presentan tres principios fundamentales que según Whitmore (2021) todo coach debe aplicar:

4.5.1. Ser un espejo

El coach no es un maestro que posee la verdad absoluta, es un espejo que busca que el cliente reconozca sus propias debilidades y fallos. Debe actuar como un guía para el autoconocimiento, que refleja y señala el potencial que puede tener su cliente para que este lo note y desee alcanzarlo. Lo importante no es señalar lo que el cliente puede mejorar, sino guiarlo mediante preguntas para que él lo identifique solo.

4.5.2. Adaptarse

No todos los clientes son iguales, no todos quieren lograr lo mismo, y el coach debe adaptarse a eso. Lo relevante es escuchar las necesidades de cada uno y trabajar para que este las logre, contribuyendo mediante motivación y orientación.

4.5.3. Transformar

El papel del coach es identificar las debilidades y obstáculos que hacen que la persona no pueda avanzar hacia su objetivo y, a partir de esta identificación, buscar transformarlas.

En este sentido, es preciso mencionar algunas frases que inspiran a perseguir las metas y los objetivos:

“Si quieres ser feliz, establece una meta que dirija tus pensamientos, libere tu energía e inspire tus esperanzas” – Andrew Carnegie.

“Lo que obtienes al alcanzar tus metas no es tan vital como aquello en lo que te conviertes” – Henry David Thoreau.

“El mayor peligro para la mayoría no reside en establecer una meta demasiado alta y fracasar, sino en establecerla demasiado corta y conseguirla” – Michelangelo Buonarroti.

Les Brown dice que nosotros mismos somos nuestra principal fuente de motivación y siempre debemos lograr lo que nos proponemos.

Además, debemos decirnos a nosotros mismos: no importa lo difícil que sea, voy a conseguirlo. El que quiere hacer algo conseguirá un medio; el que no, una excusa. No existe un límite de lo que puedes conseguir, excepto el que pones en tu propia mente.

4.6. Herramientas o pasos guía para el coaching

Existen varias técnicas para el coaching. Según Whitmore (2021), las siguientes son algunas de las más útiles:

- Responder preguntas para clarificar valores, identificar si estás viviendo en coherencia con ellos y establecer acciones que te ayuden a generar más satisfacción en tu vida.
- Realizar el ejercicio de la rueda de la vida y la rueda de trabajo para clarificar metas y priorizar.
- Responder preguntas para clarificar y establecer metas, priorizar objetivos y definir indicadores.
- Técnica para centrarte, tomar perspectiva y relacionarte con tus pensamientos de manera más constructiva.
- Técnica para relacionarte con tus emociones de forma sana y efectiva.
- Técnica de inteligencia emocional.
- Herramienta para la práctica diaria de ejercitar la mente.
- Herramienta para identificar tus fortalezas.
- Identificar las creencias que te limitan, los compromisos que compiten, y generar nuevas creencias que te empoderen.
- Entrevista a personas exitosas.
- Construcción de un plan de acción efectivo.

En el contexto de las MIPYMES del Carchi, estas herramientas pueden adaptarse: la “rueda de la vida” podría incluir indicadores como “estabilidad frente a la devaluación del peso colombiano” o “capacidad de vender en ambos lados de la frontera”. La entrevista a personas exitosas podría realizarse con emprendedores locales que hayan logrado reinventarse después de la pandemia.

4.7. Aplicación práctica: caso de una MIPYME del Carchi

A modo de integración, se presenta un caso hipotético basado en el diagnóstico del Capítulo I:

Doña María tiene una pequeña tienda de abarrotes en Tulcán. Durante la pandemia, sus ventas cayeron un 40 % debido al cierre de la frontera. Reportó síntomas de ansiedad y estrés (salud mental). A través de un proceso de coaching, ella:

- Identificó su creencia limitante: “si no vendo a colombianos, no tengo negocio”.
- Reformuló su meta con método SMART: “en dos meses, generar el 50 % de mis ingresos de clientes locales y el 50 % de clientes colombianos, ofreciendo productos promocionados por WhatsApp”.
- Desarrolló disciplina: dedicar 30 minutos cada mañana a actualizar precios y responder mensajes.
- Aplicó la técnica de la rueda de la vida: notó que descuidaba su salud, lo que afectaba su energía; incorporó pausas activas.
- Trabajó el miedo al fracaso mediante preguntas poderosas: “¿qué es lo peor que puede pasar si pruebo una nueva estrategia? ¿Y lo mejor?”

Al cabo de tres meses, María no solo recuperó sus ventas, sino que diversificó su clientela y redujo su nivel de estrés. Este ejemplo muestra cómo el coaching, combinado con disciplina y metas claras, permite “llegar al siguiente nivel”.

4.8. Conclusión

En el ámbito empresarial, existe un sinnúmero de autores que definen el coaching. Sin embargo, podemos decir que es el desarrollo de diversas disciplinas que deben poseer los directivos de una organización para establecer un mecanismo de comunicación entre líder y colaboradores. Mediante la aplicación de dicha herramienta, se podrá descubrir las habilidades que tienen los individuos para, posteriormente, fortalecer las falencias, los errores y convertirlos en aptitudes que les permitan alcanzar los objetivos establecidos tanto por el líder como por los colaboradores.

Luego, cuando se haya terminado de potenciar las habilidades de los colaboradores, se puede decir que están en otro nivel: un nivel en el cual hay que luchar por mantener todos aquellos objetivos que se plantearon, es decir, mantener a sus colaboradores motivados y que nunca pierdan su orientación.

En síntesis, “llegar al siguiente nivel” con base en el coaching implica un cambio de enfoque: no se trata de trabajar más, sino de trabajar de manera más inteligente, con metas claras (SMART), disciplina diaria, superación de creencias limitantes y gestión del miedo al fracaso. El coaching proporciona las herramientas (rueda de la vida, preguntas poderosas, identificación de valores) y los principios (ser espejo, adaptarse, transformar) para que el líder de una MIPYME, o el emprendedor individual, pueda movilizarse desde su situación actual hacia la deseada.

Finalmente, para las MIPYMES de la provincia del Carchi, que enfrentan desafíos específicos como la frontera, la devaluación del peso colombiano, la migración y la inseguridad, el coaching no es un lujo, sino una herramienta estratégica de adaptación. Se recomienda que los gobiernos locales, las cámaras de comercio y las universidades (UPEC) promuevan procesos de coaching grupales o individuales, adaptados a la realidad local, así como que los propios emprendedores dediquen tiempo a definir sus metas con método SMART y a cuestionar sus creencias limitantes. El éxito no es un destino, sino un proceso continuo de aprendizaje y mejora. Como dice la frase “lo que obtienes al alcanzar tus metas no es tan vital como aquello en lo que te conviertes durante el camino”.

CAPÍTULO V.

La importancia de trabajar la inteligencia emocional

Giselle Marie Dávila Deras – Honduras

Máster en Life Coaching y Coaching Empresarial; máster en Coaching Directivo y Liderazgo, máster en Derecho Corporativo y Responsabilidad Social; abogada; empresaria; catedrática universitaria; comunicadora Social; presentadora de la revista televisiva Buenos Días; productora y presentadora del programa televisivo Responsabilidad Social Empresarial Fuerza Honduras.

La inteligencia emocional se centra en el «saber ser», más allá de los aspectos estrictamente cognitivos. Esta habilidad permite a las personas dirigirse con afecto hacia sí mismas y hacia los demás, facilitando la conexión, gestión y autorregulación de las emociones, la automotivación, el control de impulsos y la superación de frustraciones. Como señalan Salguero & García (2024) este proceso empieza con la conciencia de uno mismo y también con la conciencia social; lo que produce ser capaces de reconocer las emociones y su impacto en todo lo que rodea al ser humano.

El desarrollo de la inteligencia emocional es fundamental para el ser humano, pues fomenta el autoconocimiento y la capacidad de afrontar frustraciones mediante la autorreflexión sobre las propias limitaciones. Según Machado (2021), el reconocimiento y la comprensión de las emociones propias y ajenas son esenciales para establecer relaciones empáticas, comunicarse efectivamente, resolver conflictos y expresar sentimientos de manera auténtica.

A menudo, existe la tendencia errónea de vincular la inteligencia emocional exclusivamente con la capacidad cognitiva o la memoria, ignorando la complejidad de la mente humana. Desde una perspectiva neurocientífica, se ha identificado a la amígdala

como la estructura cerebral clave en el control emocional. Si esta área fuera suprimida, se perdería la capacidad de procesar el significado emocional de los hechos, lo cual es vital para la memoria, ya que es allí donde se almacenan los recuerdos vinculados a experiencias felices, tristes o traumáticas.

Poseer una alta inteligencia emocional favorece la toma de decisiones asertivas y mejora la calidad de nuestras relaciones interpersonales. Al desarrollar esta habilidad, somos capaces de gestionar situaciones complejas, como la divergencia de opiniones, mediante respuestas favorables y equilibradas. Aunque no es una tarea sencilla, el desarrollo emocional impacta positivamente en el razonamiento y en la forma en que procesamos la información.

En última instancia, dado que el ser humano es un ente inherentemente social, la inteligencia emocional no solo implica comprender nuestras propias emociones, sino también las de los demás, promoviendo la tolerancia. Por tanto, su aplicación en el ámbito empresarial resulta estratégica para optimizar el clima laboral y la gestión del talento humano. A continuación, se presenta una serie de frases que ayudaran a entender de mejor manera la inteligencia emocional:

- “Mereces todo aquello que enseñas”
- “Hay una ruta que nos provoca una sensación en nuestro comportamiento, de que nosotros tenemos una idea y de cómo llevamos para ponerla en práctica, y veremos si nuestro cerebro lleva o se defiende en un escenario”
- “Nosotros somos personas, nos sentimos como pensamos; siempre existe la percepción de la realidad, a veces existe una realidad que nos favorece”
- “Sentir no es consentir”
- Nuestro sistema nervioso central está dividido en: cerebro Neocórtex, cerebro Límbico y Reptiliano”
- “Un ejemplo es cuando éramos pequeños y teníamos una tristeza profunda o miedos y es ahí justamente donde se alberga esos sentimientos, emociones y experiencias buenas o malas”

- Sentir como pensamos: “mediante el diagrama de percepción de realidad, se generan las emociones, pensamientos, sentimientos, comportamiento y al final solo queda aceptar la realidad”
- Existe una realidad y elegimos si la queremos o no. “si vamos por la calle y miramos un lugar, sentimos el olor de algo, o escuchamos una palabra frase o sonido nos recuerda a momentos vividos anteriormente, momentos en los que tuvimos experiencias similares”
- “Los pensamientos distorsionados prácticamente son generados por el entorno que proviene de la mezcla entre experiencias y creencias; además de entender el manejo de nuestro entorno, desde la niñez hasta la adolescencia”
- “No podemos cambiar la realidad, las sensaciones se generan automáticamente, tenemos el poder de transformar nuestros pensamientos y con ello nuestros comportamientos”
- “Los seres humanos tenemos múltiples inteligencias como lógica matemática, lingüística, musical; los psicólogos plantean la inteligencia emocional, que es el dialogo internamente conmigo y el diálogo que tengo con el exterior”
- “El sentir no es consentir, hay una ruta bastante amplia en la que aquella que nos provoca el sentimiento, una sensación que nosotros consentimos; cuando tenemos una idea la consentimos”
- “La percepción de la realidad, existe una realidad la cuál va a generar sensaciones que son experiencias inmediatas provocadas por el estímulo seguido vienen las emociones que son respuestas internas psicofisiológicas, luego vienen los sentimientos que son un estado efectivo más o menos duradero, después se provoca un comportamiento que es un conjunto de conductas que desarrollamos según interpretaciones de conocimiento”
- “La inteligencia emocional se destaca por las habilidades de las personas que contienen ya sus habilidades natas, con las capacidades y talentos que se destaca en nuestra personalidad”
- “Debemos tener conciencia de que y como desarrollar nuestro pensamiento, desarrollar nuestro dialogo interno que surge en el pensamiento hacia mí mismo o

hacia los demás. Pensamientos hacia mí mismo es tener, crear y generar varios pensamientos que ayuden a elevar mi autoestima”

- “En las inteligencias emocionales se encuentran y existen dos tipos: la inteligencia intrapersonal que es la que provoca auto-conciencia, auto-regulación y automotivación; la inteligencia interpersonal provoca empatía y habilidades sociales”.

5.1. La inteligencia emocional en las empresas

Según Salguero & García (2024) menciona que se requiere disponer de personas que reconozcan emociones propias y ajenas, gestionen estas reacciones emocionales y se adapten al contexto para lograr objetivos individuales y organizacionales. Cuando las empresas contratan talento con estabilidad emocional e invierten en fortalecer esta inteligencia entre su equipo, incrementan su capacidad para resolver problemas y enfrentar desafíos laborales.

Reclutar talento con elevada inteligencia emocional genera desempeño superior comparado con personal sin este desarrollo, porque priorizan solucionar problemas para alcanzar metas organizacionales y superar los desafíos que enfrentan en el contexto profesional.

5.2. Componentes de la inteligencia emocional en el trabajo

Siguiendo a Machado (2021) la inteligencia emocional tiene varios componentes prioritarios que permiten entender mejor dicha habilidad para que se pueda potenciarla dentro de los equipos de trabajo:

- Autoconciencia: entender las emociones sirve para identificar miedos y fortalezas personales, se identifica las emociones de compañeros de trabajo o clientes.
- Autocontrol: se refiere a controlar las emociones para generar un mejor ambiente de trabajo. Reconocer, aceptar y trabajar en las emociones afecta positivamente el clima laboral.
- Motivación: la motivación es el elemento que permite realizar el trabajar con mayor agilidad, compromiso y eficiente, como animarse para cumplir las metas.

- Empatía: ponerse en los zapatos de otros e identificar las emociones de los demás ayuda a trabajar mejor en equipo, a apreciar las diferentes opiniones.
- Habilidades sociales: desarrollar habilidades sociales conlleva a comunicarse efectivamente, fortalecer las relaciones personales e interactuar mejor para alcanzar objetivos.

El cerebro es el órgano que controla toda la actividad de tu cuerpo, es allí donde se almacena todo el aprendizaje que has obtenido durante toda tu vida, además es aquí donde se guardan los recuerdos ya sean felices o tristes, sin embargo el cerebro solo no puede funcionar debido a que necesita de los demás órganos, tal es el caso del sistema nervioso, ya que entre los dos se emiten mensajes para coordinar y hacer un buen funcionamiento del cuerpo humano, es por ello que se dice que es el cerebro quien coordina todos los movimientos del cuerpo y le ordena de qué manera debe reaccionar.

5.3. Neurociencia e inteligencia emocional

Es inevitable que la neurociencia e inteligencia emocional tengan como objeto de estudio comprender el funcionamiento del cerebro, aquello nos permite un acercamiento a ese estudio de manera científica. Las neuronas, se encuentran ampliamente influenciadas por el entorno en el cual el individuo se relaciona con ese mismo entorno y con las demás personas, y es por eso que las neurociencias también tienen disciplinas como el caso del psicoanálisis, que está enfocado en el estudio de la conducta humana para develar los rasgos actitudinales de cada persona. Se encargan de desentrañar cómo es que se produce el proceso de aprendizaje, de archivado de información en el cerebro, y los procesos biológicos (Estupiñan et al., 2016).

De acuerdo con lo antes citado Estupiñan (2016) menciona que la motivación y los conocimientos previos que se almacenan en la memoria constituyen un proceso que lo realiza el cerebro y que lleva al camino del aprendizaje, después de este proceso el cerebro se activa y por ende se activa el mecanismo de la atención, y con ello empieza el cerebro a discernir lo que es bueno y malo para su aprendizaje.

5.4. Importancia de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional fortalece la capacidad de los colaboradores para gestionar respuestas emocionales, reducir la conflictividad interpersonal y minimizar el estrés laboral. Las decisiones organizacionales de diversa envergadura requieren que los trabajadores seleccionen alternativas que orienten su desempeño cotidiano. En este sentido, la inteligencia emocional facilita la empatía colaborativa, la toma de decisiones racional y el manejo de respuestas emocionales. Sin embargo, esto no refleja la supresión de expresiones emocionales auténticas, sino su expresión contextualizada y ajustada a normas organizacionales, manteniendo el respeto interpersonal (Salguero & García, 2024).

Actualmente se requieren profesionales con maestrías y doctorados, lo que exige gran esfuerzo. No obstante, las empresas otorgan menor prioridad a este aspecto formativo. Lo que realmente priorizan es la inteligencia emocional desarrollada, pues permite a los colaboradores resolver problemas sin estrés innecesario y prevenir conflictos interpersonales. Además, facilita decisiones racionales, potencia la empatía y tolerancia entre equipos, y genera valor diferencial para la organización. Como han descrito *“Educar la mente sin educar el corazón no es educar en absoluto”*. Esta frase, en términos empresariales, hace alusión a que los colaboradores son seres humanos y no robots para no sentir nada; tener sentimientos no es malo, porque es una reacción natural que le compete al corazón, pero la mente, representada por el cerebro, es quien emite las reacciones frente a cualquier situación que se presente en el ámbito laboral.

Ahora bien, para entender de mejor manera la inteligencia emocional y la inteligencia cognitiva, es preciso conocer algunas definiciones relacionadas con el cerebro: el sistema nervioso central, el neocórtex, el cerebro límbico y el cerebro reptiliano.

- Según Estupiñan et al. (2016) el sistema nervioso central (SNC) regula las funciones fisiológicas mediante dos componentes principales: el encéfalo, alojado en la cavidad craneal, y la médula espinal, contenida en el conducto vertebral.

- Respecto al neocórtex, Estupiñan et al. (2016) lo describe como la región del sistema nervioso más distintivamente humana, sustrato neural de capacidades cognitivas como el lenguaje, el pensamiento abstracto y la imaginación.
- Por su parte, y de acuerdo con Estupiñan et al. (2016) El sistema límbico es un conjunto de estructuras del encéfalo con límites difusos que están especialmente conectadas entre sí y cuya función tiene que ver con la aparición de los estados emocionales o con aquello que puede entenderse por ‘instintos’ [...] El miedo, la felicidad o la rabia, como todos los estados emocionales llenos de matices, tienen su principal base neurológica en esta red de neuronas.
- El cerebro reptiliano es la zona más baja del pro encéfalo, donde están los ganglios basales, y también zonas del tronco del encéfalo y el cerebelo, encargados del mantenimiento de las funciones necesarias para la supervivencia inmediata. Estas zonas estaban relacionadas con los comportamientos estereotipados y predecibles que definen a los animales vertebrados poco evolucionados (Estupiñan et al., 2016).

Según Steffen et al. (2022), las funciones del cerebro reptiliano son las siguientes:

1. Supervivencia: Se encarga de proteger a los colaboradores de la organización ante cualquier amenaza potencial. Si bien es una función esencial, su naturaleza conservadora puede representar un obstáculo para alcanzar metas, ya que suele percibir las situaciones nuevas como riesgos y tiende a priorizar el mantenimiento de la «zona de seguridad».
2. Regulación de funciones vitales: Es responsable de controlar los procesos biológicos básicos, tales como la respiración y el ritmo cardíaco.
3. Evitación del dolor: Su labor principal es identificar y buscar sensaciones que resulten placenteras para el individuo, priorizando el bienestar inmediato.
4. Comportamiento territorial: Responde a uno de nuestros instintos de supervivencia más básicos, impulsándonos a defender nuestro hogar, cuidar de nuestros seres queridos y proteger nuestras pertenencias.
5. Necesidad reproductiva: En este ámbito, el cerebro reptiliano actúa como un activador biológico que despierta el instinto y la motivación sexual, lo que genera atracción hacia otras personas.

Cada parte del cerebro tiene su funcionalidad dentro del cuerpo humano, y depende de cada persona qué parte de su cerebro desarrolla un poco más.

5.5. Percepción de la realidad: componentes

Es preciso recalcar un concepto base como es la percepción de la realidad, dicha disciplina es atribuida a la psicología, puesto que es esta rama quien la estudia y la analiza. Para Silva et al. (2024) la percepción es un proceso cognitivo de la conciencia que reconoce, interpreta y elabora juicio acorde a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, además, intervienen diferentes procesos psíquicos, por ejemplo: el aprendizaje, la memoria y la simbolización. En resumen, la percepción de la realidad es una consecuencia de la misma conciencia, que, mediante el reconocimiento, la interpretación y elaboración de criterios, basados en los sucesos y hechos, todo ello proveniente del entorno que nos rodea.

En relación a la inteligencia emocional es preciso citar algunos componentes que ayudan a mejorar la comprensión del funcionamiento del cerebro. Dichos componentes son los siguientes:

- **Sensaciones:** Consisten en la capacidad para detectar estímulos a través de sentidos como el tacto, el dolor, la visión, así como el movimiento y posicionamiento corporal. Si bien factores anatómicos o la integridad cutánea pueden influir, la precisión en la percepción depende de cómo el cerebro procesa la entrada sensorial, lo cual explica por qué diferentes individuos reaccionan de manera distinta ante un mismo estímulo externo.
- **Emociones:** Representan una integración de componentes afectivos y cognitivos que surgen de la evaluación e interpretación de eventos, tanto internos como externos. En términos neurobiológicos, su experiencia involucra la participación de los lóbulos frontales, donde la corteza prefrontal ventromedial cumple un rol clave en la planificación conductual relacionada con la actividad emocional.
-

- **Pensamientos:** Desde una perspectiva psicológica, se definen como la facultad de planificar y regular el comportamiento mediante el uso de experiencias previas. Esta capacidad permite anticipar posibles errores, evaluar escenarios complejos y ejecutar decisiones que faciliten una mayor adaptación al entorno.
- **Sentimientos:** Se entienden como estados de ánimo derivados de situaciones externas que atraviesan un proceso cerebral específico. Tras experimentar una emoción, el individuo toma conciencia de ella y le asigna un concepto o significado racional; por lo tanto, los sentimientos son el resultado de la valoración consciente de las emociones, lo que finalmente determina el estado anímico.
- **Comportamiento:** Aunque suele estudiarse junto a la percepción, el comportamiento se refiere específicamente a la manera en que las personas actúan ante las diversas situaciones o eventos que enfrentan en su cotidianidad, o bien, ante las condiciones propias del entorno en el que se desarrollan.
- **Realidad:** Se define como aquello que existe y se desarrolla de forma objetiva, conteniendo en sí mismo su propia esencia, leyes y los resultados de su evolución. Esta realidad objetiva y concreta se distingue de lo meramente aparente, imaginario, fantástico o lógico, así como de aquello que, siendo posible o probable, aún no posee una existencia tangible.

La realidad es todo aquello que se puede palpar, que en verdad existe y contempla su esencia, constituye una serie de actos y que por sus acciones conlleva a consecuencias, que no solamente se distingue de lo imaginario, al contrario, se distingue también por la lógica.

5.6. Teoría del caos

Según Alvarado (2023) el caos y el desorden son propiedades intrínsecas a la organización y que las perturbaciones que se presentan y son combatidas obsesivamente por los directivos son realmente oportunidades de creación. La teoría del caos explica cómo situaciones de cambio rápidas, que requieren soluciones creativas, no pueden ser controladas por los estándares normales. El caos, las turbulencias, son oportunidades y no siempre sinónimo de crisis y claudicaciones.

El caos y el desorden pertenecen a las habilidades intrínsecas de la organización y los inconvenientes que sufren las organizaciones son realmente oportunidades de creación. Es decir, una organización manejada en forma caótica, estará en un estado de revolución permanente, recibirá de buen agrado la inestabilidad y creará la crisis como medio para trascender sus límites. La auto-organización es esencialmente creación de información y, desde esta perspectiva, el proceso se realiza a partir del caos y la fluctuación, esta entra en cooperación con la organización para formar un nuevo orden y la información creada y acumulada en ese proceso se transforma en conocimiento. Esencialmente la estrategia de auto-renovación de una organización reside en la habilidad de manejar la disolución y creación continua del orden (López & García, 2022).

5.7. Conclusión

Es crucial entender que las emociones y acciones influyen mucho en la personalidad, como somos y como expresamos las opiniones frente al mundo. Además, es indispensable aprender a gestionar las emociones, proceso que lo puede acompañar un coach. La formación de la persona, sus creencias y principios influye en su personalidad.

El entorno es otro factor transcendental, sin embargo, la diferencia está en la decisión de cada persona y elegir el camino que mejor convenga, mismo que se toma en cuenta las herramientas que se posee para defenderse. La inteligencia emocional es una herramienta, que permite entender cada parte del cerebro y sus funciones, como también permite la interpretación el estado emocional de las personas.

Las emociones influyen en la vida diaria de un individuo, un ejemplo de ello es cuando elegimos que helado comprar; ¿lo compramos porque su sabor es mejor que otros o porque su presentación es más llamativa? En este sentido algunos de los elementos que integran la inteligencia emocional son:

- Conocerse a sí mismo emocionalmente: se refiere al acto de conocer los sentimientos propios y emociones,
- Controlarse emocionalmente: permite reflexionar y dominar las emociones para no dejarse llevar por ellos,

- Automotivación: es enfocar las emociones hacia el logro de los objetivos y metas que se desean alcanzar,
- Empatía: es interpretar las señales que expresan los demás, al hacerlo crearemos vínculos o relaciones duraderas con ellos.
- Habilidades sociales: ayudará a encontrar la felicidad para tener un buen desempeño laboral.

CAPÍTULO VI.

Mentoring empresarial: aplicado a las MIPYMES de la provincia del Carchi

Argenis Lissander Heredia Campaña - Ecuador

Magíster en Gestión y Logística del Transporte Multimodal, economista. Actualmente es docente de la UPEC.

Como se evidenció en el Capítulo I, el 27 % de los dueños de MIPYMES en la provincia del Carchi señaló la reactivación económica como una de las principales problemáticas derivadas de la pandemia. Frente a esta necesidad, los capítulos anteriores han presentado el coaching (Capítulos II, III y IV) y la inteligencia emocional (Capítulo V) como herramientas para fortalecer las capacidades individuales y la comunicación en los equipos de trabajo. Sin embargo, para lograr una reactivación económica sostenida, las MIPYMES requieren no solo de acompañamiento emocional y comunicacional, sino también de transferencia de conocimiento práctico y experiencia entre empresarios con trayectoria y emprendedores emergentes. Es allí donde el mentoring empresarial se constituye como una estrategia complementaria y articulada con las anteriores.

6.1. Antecedentes de la mentoría

Garringer et al. (2019) analiza la mentoría regresando a más de cinco mil años, tomando como referencia acontecimientos suscitados en el continente africano, señalando a guías que mostraban el camino a la juventud. Asimismo, relata que mil años después, Homero narró el acontecimiento de Ulises, Rey de Itaca, que disfrazado de la diosa Atena, le pidió a su amigo Mentor que cuidara a su hijo mientras se dirigía al combate de Troya. En esa época los habitantes griegos, a un mentor como una figura similar a un padre

adoptivo, un ser comprometido en el progreso físico, social, intelectual y espiritual de la juventud.

La mentoría se impulsó con mayor magnitud durante el siglo XVI; en donde surgieron asociaciones comerciales, artesanales y profesionales, apreciando una escasez de trabajadores capacitados para el eminente cambio industrial, demandando recurso humano con experiencia y manteniendo un vínculo con los principiantes, cuya misión fue poner toda la atención en el trabajador novato para desarrollar las aptitudes que garanticen alcanzar el éxito (Garringer et al., 2019).

Además, la mentoría se la pudo visualizar en la época de la revolución industrial, misma que surgió en los años 1750-1780, en Inglaterra, extendiéndose décadas posteriores hacia la parte occidental de Europa y América del norte (Morales, 2020). Se puede decir que la mentoría ha sido una tradición históricamente y en diferentes contextos como situaciones, pero aún no ha logrado establecerse hasta los últimos años de la década de los setenta, desde ese periodo de tiempo se puede encontrar escasos artículos publicados en revistas científicas, mismas que están enfocadas en diferentes ámbitos, pero el más destacado es el empresarial vinculando a los trabajadores experimentados con los trabajadores novatos, desarrollando beneficios para el personal, mismos que consiguieron mejorar su nivel de vida (Garringer et al., 2019).

En base a lo señalado en los párrafos anteriores se podría concluir, que la mentoría tiene sus inicios en el continente africano, posteriormente, reaparece en Grecia con el Rey de Itaca; luego, se impulsó con mayor magnitud en el siglo XVI, como consecuencia del apareamiento de las asociaciones comerciales, artesanales y profesionales; alcanzando un crecimiento mayor en la revolución industrial, extendiéndose algunas décadas después a Europa Occidental y Norteamérica; logrando establecerse a finales de la década de los setenta hasta la actualidad.

6.2. La mentoría

Lozano et al. (2025) señalan que la mentoría es un “proceso de ayudar al aprendizaje con distintas variantes y modelos de desarrollo”; en ese sentido se puede

mencionar a la mentoría como una estrategia medular en los diferentes ámbitos, debido a que permite que una persona con conocimiento y experiencia le dé el acompañamiento a otra en su desarrollo y crecimiento, invirtiendo recursos necesarios como es el tiempo y los conocimientos.

Amador et al. (2023) desde un enfoque académico señala que la mentoría es una estrategia para orientar, refiriéndose a los estudiantes que se encuentran en un nivel superior y cuentan con cierta experiencia, acompañando y guiando a los alumnos que recién ingresan, ayudándolos con una breve adaptación en su nuevo entorno educativo, además con la inspección de un profesor que cumple el rol de tutor, quien tiene la responsabilidad de orientar, guiar y acompañar al mentor para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Hayes & Mahfouz (2020) señalan que la mentoría está asociada a un enlace vertical, en donde el mentor es el individuo de mejor posición y el mentorando es la persona de una posición menor, debido a su poca edad y nivel bajo de experiencia y conocimientos; además argumentan que su relación puede ser horizontal y se presenta en situaciones en la que el acompañamiento se da entre dos personas de experiencia y su nivel de educación es el mismo, demostrando con ello un compañero con experimentado y con conocimientos.

En conclusión, en base al enfoque señalado en el párrafo anterior se podría definir que la mentoría viene a ser el acompañamiento que toma el alumno novato, al inicio de su formación profesional en un nuevo ambiente educativo, teniendo que afrontar nuevos retos académicos, sociales y más que todo personales, que, al no recibir una correcta admisión por los miembros de la organización educativa, le tomaría mayor tiempo de lo normal adaptarse en su nuevo lugar de formación académica.

6.3. Tipos de mentoría

Garringer et al. (2019) señalan que la mentoría conocida como informal, natural o tradicional no parte de una planificación, debido a su espontaneidad, además se origina en un momento menos pensado, a causa de las situaciones y de ciertas necesidades de contar con el acompañamiento de una persona con experiencia y conocimiento sobre un tema en

específico hacia un individuo de poca experiencia. Este tipo de mentoría es la que más se utiliza, pero no se la visualiza ya que tiene poco reconocimiento de lo esperado, ya que se origina de una manera informal y espontánea, además se presenta mediante consejos, orientaciones, recomendaciones transmitidas por una persona adulta, como es el caso de un padre hacia su hijo, hermanos mayor edad a sus hermanos menor edad, o de una persona que tenga buenos propósitos en la formación de un aprendiz, puede darse con el acompañamiento de un adulto que cuente mayor experiencia y que esté dispuesto ayudar a otra persona.

La mentoría natural o tradicional no obliga el alistamiento o elección de mentores, tampoco aplica métodos de asignación, debido a que el proceso se presenta de manera natural, partiendo de los intereses que tiene el mentorando, en ese sentido, no es recomendable monitorear el vínculo existente entre el mentor y mentorando.

Al contrario, el tipo de mentoría formal es motivada, lo que conduce a ser planificada y sistemática, se formula objetivos específicos y delimitados, señalando los resultados que se espera lograr; como aspecto determinante el monitoreo durante el programa que se pretende llevar a cabo. La organización, MENTOR/National Mentoring Partnership citada por Garringer et al. (2019) clasifica a la mentoría en cinco tipos, mismos que son explicados a continuación:

6.3.1. Mentoría tradicional uno a uno

Comprende la relación entre una persona adulta (mentor) y una persona joven (mentorando), manteniendo sesiones de manera regular como mínimo de cuatro horas en el mes y, además, como sugerencia durante un año de acompañamiento; también es prioritario indicar que todo programa de mentoría debe ser organizado, partiendo de las necesidades que presentan las organizaciones. La mentoría tiene como principal característica su enfoque tradicional.

La mentoría conocida como tradicional o natural, según Garringer et al. (2019) se caracteriza por alguna clase de vínculo, química personal o atracción que mantiene a una pareja unida. El vínculo es interrumpido sólo cuando la disponibilidad del mentor

desaparece o cuando el asociado declara su independencia, dicha separación se daría como consecuencia de que el mentorando piense que ha igualado o ha mejorado a su mentor en cuánto su conocimiento y experiencia.

6.3.2. *Mentoría grupal*

Consiste en el compromiso que adquiere el mentor desde la coordinación y el apoyo dirigido a grupos de estudiantes, MENTOR/National Mentoring Partnership citada por Garringer et al. (2019), plantean un máximo de cuatro integrantes en cada uno de los grupos y los tiempos se deben ir prolongando de acuerdo con las necesidades. Señalan que este tipo de mentoría busca fomentar una relación consistente que permita intercambiar información, lograr metas y alcanzar acuerdos. Vinculadas dichas aportaciones permitirán a los integrantes de los grupos alcanzar los objetivos planteados en cada proceso de mentoría.

Según señalan Hayes & Mahfouz (2020) “co-mentoría, la cual genera trabajo en grupos o entre individuos que se comprometen en procesos recíprocos de enseñanza aprendizaje para transformar estructuras de poder y estimular la igualdad”; con lo mencionado quieren aclarar, que la planificación y ejecución de acciones de manera conjunta permiten el desarrollo de habilidades, y además ayudan a romper barreras sociales y niveles de conocimiento en los ámbitos requeridos.

6.3.3. *Mentoría en equipo*

Consiste en la relación de varias personas adultas con pequeños grupos de personas jóvenes, con una simetría adultos - jóvenes, su finalidad es acompañar y guiar a los novatos a entender y a acoplarse en diferentes escenarios con el acompañamiento de varios mentores para aclarar las dudas e impedir que los jóvenes deserten sus estudios, el mentorando cuenta con la guía de varios mentores, mismos que planifican, organizan y ejecutan acciones para facilitar el debido acompañamiento.

6.3.4. *Mentoría de compañeros*

Consiste en el vínculo entre compañeros denominados (pares) con la particularidad que el mentor está relacionado con un compañero de menor edad y experiencia, con la finalidad de guiar y enseñar lo que el aprendiz no ha logrado entender. Este tipo de mentoría ha permitido compartir experiencias entre compañeros debidamente planificadas por la organización, en donde cuyas acciones están vinculadas a los procesos organizacionales; otro aspecto fundamental es que debe existir compromiso e interés entre las partes involucradas en el proceso, en relación con la dedicación y el tiempo programado por la organización a partir de los actores que orientan el proceso de mentoría.

6.3.5. *E-mentoría o electrónica*

En referencia a este tipo de mentorías es recalcar que se han creado una variedad de agencias para sumar esfuerzos en crear, ejecutar y mantener programas de mentoría que permitan brindar apoyo a poblaciones diversas, señalando como algunos ejemplos los siguientes: National Mentoring Partnership, National Mentoring Centre, Aimhigher National Mentoring Scheme y Mentoring and Befriending Foundation. Esto permite demostrar que actualmente la mentoría desde un contexto general posee una aceptación a nivel mundial, principalmente en el sector educativo y organizacional, con resultados positivos que garantizan el cumplimiento de los objetivos planteados en cada programa de e-mentoría.

Este tipo de mentoría enlaza la relación mentor–mentorando desde diferentes enfoques y escenarios, siendo clave el manejo de un sistema informático de comunicación que involucre a una persona adulta y a una joven, manteniendo reuniones mediante entornos virtuales con una planificación establecida (mínimo una vez por semana, durante seis meses a un año). Además de las reuniones virtuales (sincrónicas o asincrónicas), será necesario programar reuniones presenciales al inicio, en el intermedio y al final del periodo acordado, cada una con un propósito específico (recoger inquietudes, orientar, hacer seguimiento y evaluar). La mentoría electrónica tiene ventajas porque no requiere espacios específicos y facilita la participación en foros de discusión y espacios virtuales.

En conclusión, el análisis de los diferentes tipos de mentoría permite identificar sus principales características y saber cuándo es necesaria la aplicación de cada uno, conociendo sus bondades para apoyar a los mentorandos según sus necesidades. Por ello, será central tener la claridad para elegir la mentoría adecuada para cada escenario.

6.4. El mentoring empresarial

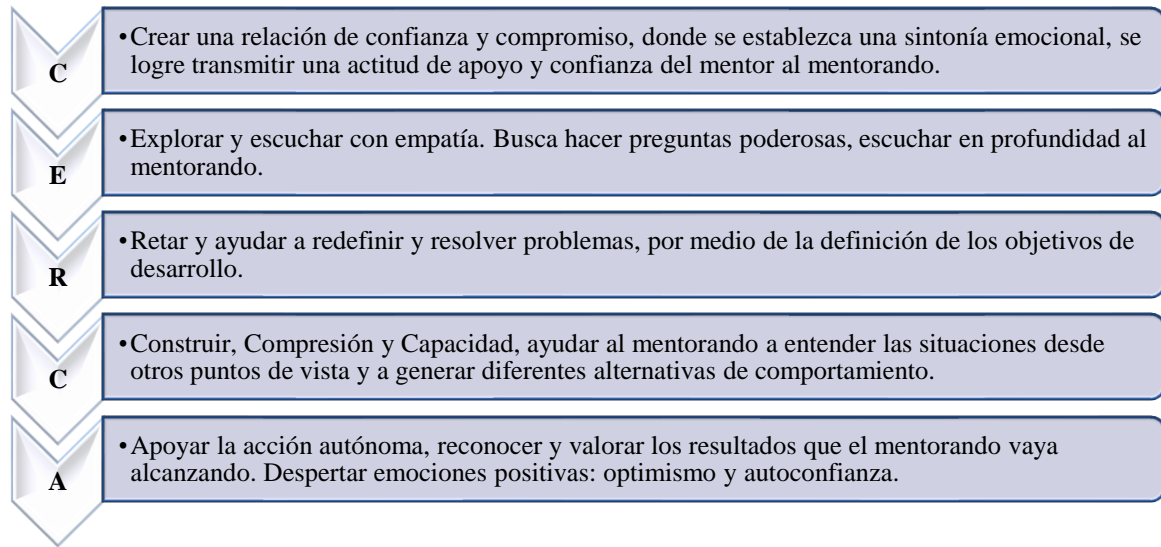
Hayes & Mahfouz (2020) definen el mentoring como el ofrecimiento de consejos, información o guía que ofrece una persona experimentada para potenciar el desarrollo de otra. En cualquier organización, el capital humano resulta básico para conseguir objetivos. Sin embargo, potenciar el crecimiento de los colaboradores presenta desafíos, pues el desarrollo de capacidades requiere conocimiento, experiencia y destreza que frecuentemente trascienden la formación técnica, facilitando vínculos sólidos entre ambas partes.

Amador et al. (2023) concibe el mentoring como “el proceso mediante el cual una persona experimentada colabora en el desarrollo integral de otra, en un vínculo de confianza mutua. Según Hayes & Mahfouz (2020) esta práctica es un mecanismo para desarrollar potencialidades personales, que transfiere saberes mediante la experiencia dentro de un proceso mayormente experiencial, generando un vínculo personal donde el mentor orienta, motiva y desafía al mentorado respondiendo a sus necesidades para potenciar su desempeño integral.

En la actualidad, crece el número de organizaciones que aplican esta herramienta, acoplándose a los exigentes cambios derivados de la globalización y la competitividad. La innovación se ha convertido en un pilar de gran relevancia para las organizaciones, permitiéndoles ser sostenibles en el ámbito empresarial y comercial. Hayes & Mahfouz (2020) señala: el mentoring se puede analizar por medio de un modelo de cinco (5) etapas, que se concreta en las siglas CERCA, el mentor ha de estar CERCA del mentorando con el fin de ayudar a desarrollar al máximo su potencial. El modelo de cinco etapas permite aplicar el mentoring de manera sencilla en una organización. Con ello cada fase permite lo siguiente:

Figura 1

Modelo de las cinco etapas



Nota. La figura constituye el modelo de cinco etapas, que se concreta en las siglas CERCA, el mentor ha de estar CERCA del mentorando con el fin de ayudar a desarrollar al máximo su potencial (Garringer et al., 2019).

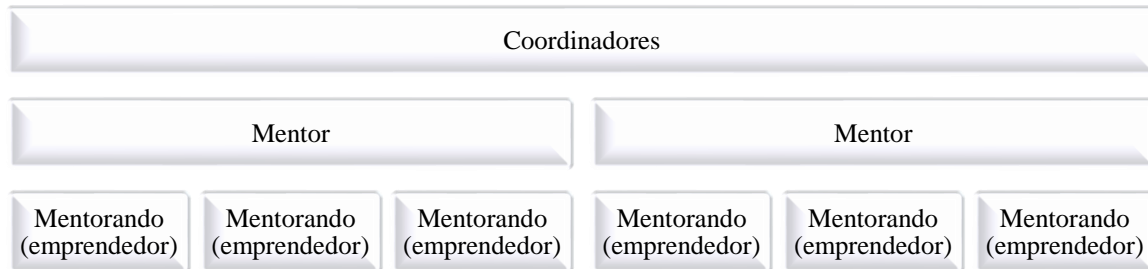
En contexto con lo que refleja la sociedad actualmente, es necesario implementar cambios en los emprendimientos de la provincia del Carchi aplicando herramientas y modelos teóricos comprobados que funcionen como base de los procesos operativos adaptados a las necesidades del conjunto. Lo que se propone con el mentoring es implementar una herramienta innovadora con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados dentro de la organización.

6.5. Equipo de mentoring empresarial

Un proyecto de mentoría debe tener a un equipo mentor, que ejecute las actividades planificadas, al respecto en un artículo referente a un proyecto denominado Gestión Universitaria Integral del Abandono, establece la estructura de un equipo de mentoría aplicado a entornos educativos, misma que es tomada como referencia para la conformación del equipo de mentoría aplicado a las MIPYMES de la provincia del Carchi.

Figura 2

Estructura de un equipo de mentoría aplicado a los emprendedores de las MIPYMES de la provincia del Carchi



Nota. La figura describe la estructura de un equipo de mentoría adaptado a los emprendedores de las MIPYMES de la provincia del Carchi.

Existen varios modelos de estructuras para formar un equipo de mentoring empresarial, los cuales no presentan diferencias significativas. Se plantea una relación triádica, en la que intervienen el consejero, el compañero-mentor y el estudiante mentorizado. Además, Amador et al. (2023) proponen un vínculo primordial en la aplicación del mentoring, encontrándose implicados el tutor, el mentor y el mentorando.

6.6. Proyecto de mentoring empresarial

Los métodos aplicados en el mentoring formal inician de programas propuestos en base a los objetivos organizacionales, direccionados a los perfiles de los mentorandos, garantizando acciones que permitan la formación del personal que cumplirán el rol de mentores, las sesiones frecuentes entre el tutor y los mentores; como otro aspecto determinante, los mentores y los mentorandos, es necesario incorporar en la planificación una evaluación al finalizar el programa de mentoring. Además, es necesario señalar los tiempos tanto de inicio como de finalización del proyecto, ya que con la aplicación de indicadores permitirán evaluar los resultados obtenidos.

6.7. Etapas para proyectos de mentoring empresarial en Carchi

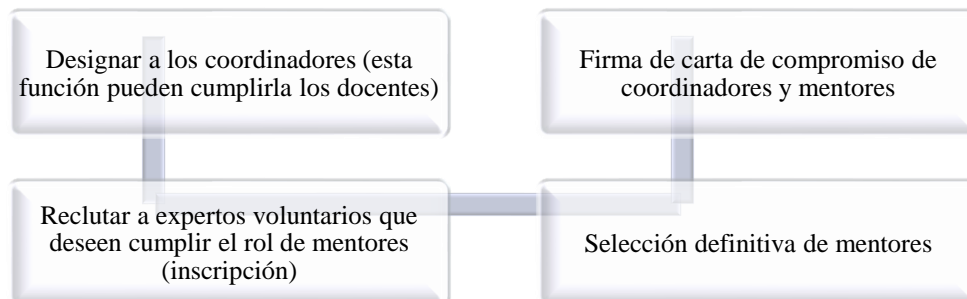
Las etapas para la propuesta de proyectos de mentoring empresarial son seis, las cuales presentan un proceso sistemático desde su inicio hasta su finalización, garantizando así un mentoring exitoso. A continuación, se describen brevemente (las figuras correspondientes detallan los pasos de cada etapa).

- **Etapa 1:** conformación del equipo de mentoring empresarial

En la Figura 3 se describe los pasos a seguir para la conformación del equipo de mentoring empresarial aplicado a los propietarios de las MIPYMES de la provincia del Carchi.

Figura 3

Pasos para la conformación del equipo de mentoring empresarial



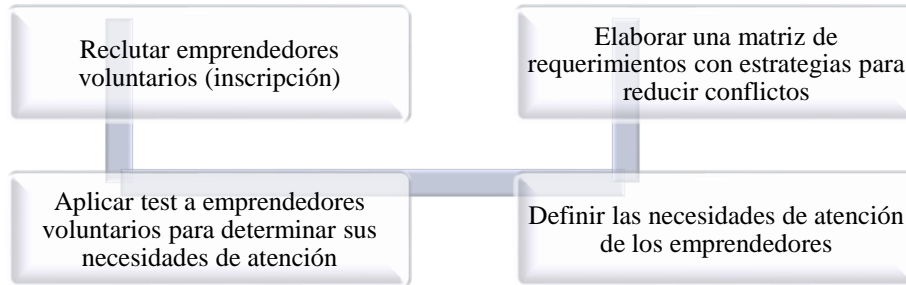
Nota: elaboración propia enfocado al proyecto de mentoring empresarial aplicado a los propietarios de las MIPYMES de la provincia del Carchi.

- **Etapa 2:** diagnóstico de los emprendedores voluntarios:

En la Figura 4 se describe los pasos a seguir para realizar el diagnóstico de los propietarios de las MIPYMES de la provincia del Carchi, que deseen participar como voluntarios en el programa de mentoring empresarial.

Figura 4

Pasos para el diagnóstico de los emprendedores voluntarios



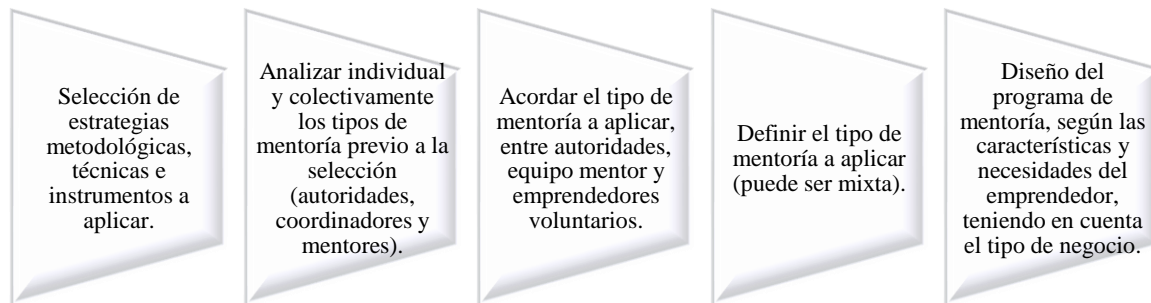
Nota: elaboración propia enfocado al proyecto de mentoring empresarial aplicado a los propietarios de las MIPYMES de la provincia del Carchi.

- **Etapa 3:** diseño del proyecto de mentoring empresarial:

En la Figura 5 se describe los pasos a seguir para el diseño del proyecto de mentoring empresarial aplicado a los propietarios de las MIPYMES de la provincia del Carchi.

Figura 5

Pasos para el diseño del proyecto de mentoring empresarial



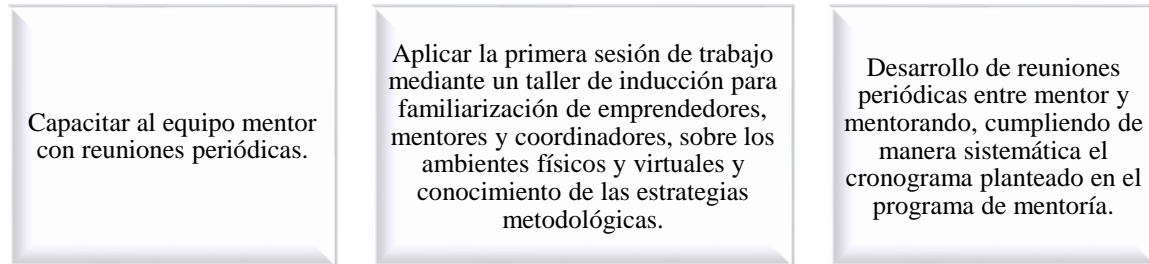
Nota: elaboración propia enfocado al proyecto de mentoring empresarial aplicado a los propietarios de las MIPYMES de la provincia del Carchi.

- **Etapa 4:** ejecución del proyecto de mentoring empresarial

En la Figura 6 se describe los pasos a seguir para la ejecución del proyecto de mentoring empresarial aplicado a los propietarios de las MIPYMES de la provincia del Carchi.

Figura 6

Pasos para la ejecución del proyecto de mentoring empresarial



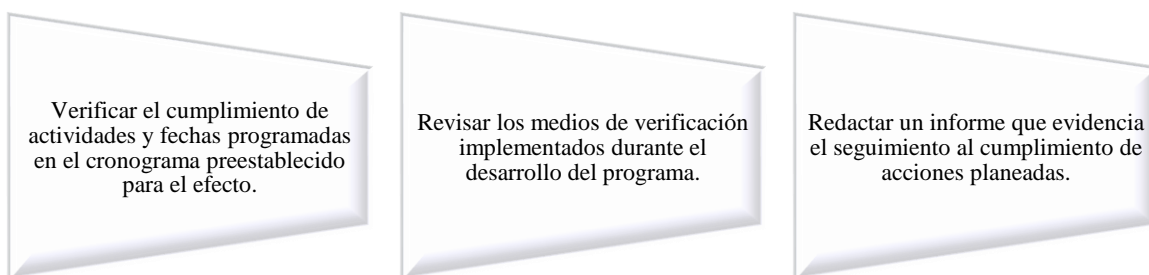
Nota: elaboración propia enfocado al proyecto de mentoring empresarial aplicado a los propietarios de las MIPYMES de la provincia del Carchi.

- **Etapa 5:** seguimiento del proyecto de mentoring empresarial

En la Figura 7 se describe los pasos a seguir para el seguimiento del proyecto de mentoring empresarial aplicado a los propietarios de las MIPYMES de la provincia del Carchi.

Figura 7

Pasos para el seguimiento del proyecto de mentoring empresarial



Nota: elaboración propia enfocado al proyecto de mentoring empresarial aplicado a los propietarios de las MIPYMES de la provincia del Carchi.

- **Etapa 6:** evaluación del proyecto de mentoring empresarial

En la Figura 8 se describe los pasos a seguir para la evaluación del proyecto de mentoring empresarial aplicado a los propietarios de las MIPYMES de la provincia del Carchi.

Figura 8

Pasos para la evaluación del proyecto de mentoring empresarial



Nota: elaboración propia enfocado al proyecto de mentoring empresarial aplicado a los propietarios de las MIPYMES de la provincia del Carchi.

6.8. Claves para un proceso de mentoring empresarial exitoso

Para que los resultados de los proyectos de mentoring empresarial aplicados a los emprendedores de la provincia del Carchi sean exitosos, es vital que exista una articulación estrecha con las estrategias de cada uno de los negocios; saber identificar cuáles son sus necesidades, objetivos, oportunidades y predisposición; tener claro el planeamiento de los programas y su diseño; mantener una comunicación clara y directa entre los actores; lograr una concordancia y acuerdos entre las partes involucradas en el proceso; garantizar una orientación precisa y programar capacitaciones frecuentes que permitan aclarar ciertas inquietudes; realizar planes de desarrollo que admitan fomentar relaciones saludables; y por último establecer evaluaciones al final de cada proyecto para conocer cuáles fueron sus resultados.

Figura 9

Claves para un proceso de mentoring empresarial exitoso



Nota: elaboración propia enfocado al proyecto de mentoring empresarial aplicado a los propietarios de las MIPYMES de la provincia del Carchi.

6.9. Conclusiones

En síntesis, la mentoría ha evolucionado desde sus orígenes en el continente africano y la Grecia antigua hasta consolidarse como una práctica empresarial en el siglo XX, especialmente a partir de la década de 1970. La mentoría aplicada a la formación académica consiste en el acompañamiento que recibe el alumno novato al inicio de su formación profesional en un nuevo ambiente educativo, debiendo afrontar retos académicos, sociales y personales. Si no recibe una adecuada acogida por parte de los miembros de la organización educativa, le tomaría más tiempo adaptarse.

En el contexto actual, es necesario implementar cambios en los emprendimientos de la provincia del Carchi aplicando herramientas y modelos teóricos comprobados. El

mentoring empresarial se presenta como una herramienta ideal para el desarrollo del potencial de los propietarios de las MIPYMES en la provincia del Carchi, permitiendo que una persona con conocimiento y experiencia acompañe a otra en su desarrollo y crecimiento. Las seis etapas propuestas (conformación del equipo, diagnóstico, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación) ofrecen una ruta sistemática para implementar proyectos de mentoring adaptados a la realidad fronteriza.

CAPÍTULO VII.

La adaptabilidad de los emprendedores

Gisselle Mariuxi Cárdenas Fierro - Ecuador

Magíster en Mercadotecnia por la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), Ecuador. Diplomado superior en Implantación y Gestión de la Calidad con Normas ISO. Ingeniera en Comercio Internacional por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Se desempeñó como Directora Financiera de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo. Ha sido profesora en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo y la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Ecuador.

Como se evidenció en el Capítulo I, el 48 % de los dueños de MIPYMES en la provincia del Carchi reportó problemas de salud mental y el 27 % señaló la reactivación económica como una de las principales dificultades derivadas de la pandemia. Los capítulos anteriores han abordado el coaching (Capítulos II, III y IV), la inteligencia emocional (Capítulo V) y el mentoring (Capítulo VI) como herramientas para fortalecer las capacidades individuales, la comunicación y la transferencia de conocimiento. Sin embargo, todas estas estrategias requieren una condición de base: la capacidad de adaptarse a entornos cambiantes. En este capítulo se analiza la adaptabilidad como una competencia estratégica para los emprendedores, con especial énfasis en cómo las MIPYMES del Carchi han respondido a los desafíos impuestos por la pandemia y la dinámica fronteriza.

7.1. La adaptabilidad como respuesta a la crisis sanitaria y económica del COVID-19

Para el desarrollo de la presente investigación se han tomado en cuenta teorías de varios autores que han permitido entender más a profundidad el tema de adaptabilidad de

las organizaciones, específicamente cómo los emprendimientos de la provincia del Carchi se han ido adaptando a las diversas circunstancias originadas desde el inicio de la pandemia causada por el COVID-19.

Con la crisis sanitaria causada por el COVID-19, se pudo evidenciar una grave crisis económica en la que se vieron afectadas diversas empresas, las cuales tuvieron que cerrar sus puertas y despedir a sus trabajadores. Si bien es cierto, la crisis sanitaria no fue tan mala, puesto que en el mismo instante en que las empresas cerraban, muchas personas empezaron a diseñar nuevas ideas de negocio e innovar para buscar mejores oportunidades y adaptarse a los nuevos cambios. Con referencia a la provincia del Carchi, se puede resaltar que muchas personas adoptaron como una muy buena alternativa para enfrentar la pandemia al emprendimiento, para poder satisfacer las necesidades básicas que requería la ciudadanía.

Un emprendedor es alguien que está dispuesto a asumir riesgos y a invertir su propio dinero. Mucha gente piensa que el espíritu empresarial requiere grandes cantidades de capital al inicio y en sus primeros días. Sin embargo, un empresario es alguien que dirige una pequeña empresa; si bien iniciar una empresa puede requerir grandes recursos inicialmente, las recompensas superan las inversiones iniciales. Un emprendedor cuyo objetivo principal es maximizar las ganancias debe cambiar continuamente su estrategia en función de las condiciones económicas cambiantes. Los dueños de negocios deben comprender que los mercados cambian rápida e impredeciblemente a lo largo de la vida útil de una operación. Las empresas durante su desarrollo pueden enfrentarse a tres desafíos principales: pérdida de clientes, falta de fondos y competencia. Para seguir siendo financieramente viables, las pymes deben adaptarse, innovar y responder continuamente a las demandas del mercado (Foronda, 2018).

Hoy en día, un emprendedor puede provenir de cualquier parte del mundo, siempre que posea un fuerte sentido de la innovación y la creatividad. El espíritu empresarial es lo primero antes de iniciar una empresa que fabrica productos. El éxito o el fracaso dependen de la visión del empresario. Al pensar en el espíritu empresarial dentro de la industria financiera, es esencial comprender el concepto de costo de oportunidad. Un

empresario emprendedor invertirá fondos para obtener ganancias de sus esfuerzos. El espíritu empresarial brinda oportunidades que surgen de factores y circunstancias imprevistas.

El proceso es arriesgado; por lo tanto, los empresarios requieren estrategias de gestión de riesgos para protegerse contra pérdidas potenciales. Estas medidas de gestión de riesgos generalmente incluyen la diversificación entre varias opciones de inversión para que la pérdida total de la cartera sea limitada. Se ha producido una transformación dramática en América Latina. El espíritu empresarial se introdujo en la región a través de programas de microfinanzas destinados a otorgar préstamos a mujeres y hombres que inician nuevos negocios. Desde entonces, ha crecido constantemente en los países de América Latina. Hoy en día, medio millón de personas en América del Sur participan en algún tipo de emprendimiento empresarial (Ceja et al., 2022).

La adaptabilidad es una de las características clave que define a un emprendedor. Los emprendedores pueden cambiar rápidamente sus planes o estrategias cuando se enfrentan a obstáculos en su camino hacia el éxito. Desde una perspectiva sociológica, existen varios factores clave que hacen únicos a los emprendedores ecuatorianos. En primer lugar, los empresarios ecuatorianos suelen ser audaces y no dudan en asumir nuevos desafíos. Esto contrasta marcadamente con muchas otras regiones del mundo donde a menudo se desaconseja o incluso se prohíbe correr riesgos. Esta disposición a asumir riesgos ha inspirado a muchos empresarios ecuatorianos a buscar nuevas ideas de emprendimiento, sin importar cuán arriesgadas puedan parecer. En segundo lugar, los empresarios ecuatorianos suelen ser muy adaptables. Son expertos en trabajar en una variedad de entornos diferentes y pueden adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias. Esta característica es particularmente importante en un entorno como el ecuatoriano, donde el panorama político y económico puede cambiar rápidamente.

En tercer lugar, los empresarios ecuatorianos suelen tener habilidades empresariales muy sólidas. Suelen estar bien versados en asuntos financieros y contables, estrategia empresarial y campañas de marketing. El conocimiento les da una ventaja cuando se trata de lanzar nuevos negocios. En cuarto lugar, los empresarios ecuatorianos

suelen tener fuertes redes de familiares, amigos y colegas. Las redes brindan un apoyo crucial en tiempos difíciles y ayudan a los empresarios a superar cualquier obstáculo que puedan encontrar. En general, estas características únicas hacen que los empresarios ecuatorianos se adapten bien a la economía contemporánea. Son capaces de aprovechar nuevas oportunidades, son expertos en trabajar en múltiples entornos y son altamente calificados en asuntos comerciales. Además, sus redes de familiares son un apoyo crucial que lo hacen muy adecuados para la economía contemporánea (Álvarez & López, 2020).

Habiendo apreciado todos los argumentos, es muy posible que lleguemos a la conclusión de que los negocios realmente pueden brindar oportunidades e ingresos para muchas personas en toda América Latina. Sin embargo, si una empresa no ofrece productos o servicios que gusten a los clientes, es posible que no tenga éxito, no importa cuánto trabajen los empleados. Por lo tanto, iniciar empresas o unirse a las existentes requiere una planificación cuidadosa en cuanto a si su idea coincide o no con lo que quieren los compradores. A nivel de la provincia del Carchi y a causa de la pandemia, los sectores económicos informales aumentaron por las escasas plazas de trabajo y las crecientes tendencias del mercado hacia productos extranjeros; por motivo del COVID-19 y la crisis económica en el cantón Tulcán se cerraron varios locales comerciales, según la Cámara de Comercio de Tulcán.

A nivel nacional, la crisis socioeconómica ha provocado que las MIPYMES se vean en la necesidad de introducir estrategias de desarrollo para enfrentar el impacto socioeconómico por el efecto del COVID-19. Para ello, es necesario que las empresas tomen en cuenta la adaptabilidad, puesto que es un factor clave dentro de las empresas para ser más exitosas, así como también deben implementar estrategias para aumentar los recursos económicos y mejorar los procesos internos.

El crecimiento empresarial no requiere de grandes cantidades de efectivo para comenzar a administrar una empresa exitosa; por el contrario, para administrar un negocio es necesario contar con fondos modestos. Un factor esencial con el que cuenta un emprendedor es que nunca deja de aprender e innovar, a veces incluso dentro de industrias existentes y, a veces, completamente fuera de las categorías establecidas. Debido a que los

mercados cambian, surgen nuevas oportunidades para nuevos productos, los mercados se expanden y los antiguos se contraen. Para sobrevivir en el mercado, los empresarios necesitan flexibilidad, ya que los clientes esperan una innovación continua. Por lo tanto, las empresas exitosas deben ser lo suficientemente flexibles para responder a las demandas del mercado (Córdova & Zúñiga, 2020).

Actualmente, la adaptabilidad juega un papel muy importante para las organizaciones o empresas, puesto que es la capacidad que tiene cualquier organización para reaccionar de manera inmediata a las exigencias del ambiente; es decir, la capacidad para adaptarse a los cambios que se presenten sin olvidar las metas y objetivos propuestos. Por esta razón, las organizaciones deben tener la habilidad para adaptarse y acostumbrarse a las nuevas realidades para su supervivencia. Si bien es cierto que las empresas reaccionan de diferente manera cuando se les presenta un cambio, hay que tratar de buscar la mejor estrategia para no dejar de producir un producto o servicio. Para ello, la adaptabilidad al cambio es un elemento importante en el crecimiento de una empresa: poder comprender que las necesidades de los usuarios son variables conlleva a que las empresas puedan modificar y crear servicios o productos que se encuentren dentro del entorno del cliente.

La mayoría de las pymes enfrentan problemas de adaptabilidad. La adaptabilidad se refiere a la capacidad de las empresas u organizaciones para cambiar y hacer frente a nuevos desafíos. Las empresas adaptables tienden a generar oportunidades en lugar de amenazas. La mayoría de las empresas tradicionales operan bajo las reglas impuestas por las condiciones existentes y no responden adecuada y efectivamente a las demandas de los mercados emergentes. Por el contrario, las empresas adaptables entienden sus mercados, por lo que reaccionan rápida y exitosamente a los cambios en la demanda de los consumidores; estas empresas ven oportunidades y las aprovechan antes de que los competidores las descubran y actúen en consecuencia. La adaptabilidad describe qué tan bien los productos de la empresa se adaptan a los mercados cambiantes.

Si esta característica no existe entre las empresas de una industria determinada, entonces esa empresa posee una “adaptabilidad” deficiente. El concepto de adaptabilidad se usa principalmente en economía. Las empresas deben considerar continuamente

adaptarse a los cambios dentro de sus entornos. Pueden mejorar su adaptabilidad ya sea con recursos internos o con estrategias externas.

Con referencia a la adaptabilidad, se puede resaltar que, gracias a la pandemia del COVID-19, surgieron nuevos emprendimientos a nivel local. Un ejemplo claro es que en la provincia del Carchi y en varios cantones, gran parte de la población optó por comprar en línea productos de primera necesidad, víveres, ropa y calzado a través de redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp. Esta alternativa surgió para evitar contagios. Se puede mencionar que muchas de las empresas y emprendimientos que surgieron a raíz de la pandemia a nivel nacional se adaptaron adecuadamente a las circunstancias.

La adaptabilidad es cada vez más importante debido a que la competencia aumenta en diferentes industrias. Para mantenerse a la vanguardia, las empresas deben adaptarse a los mercados cambiantes. Las empresas responden a las nuevas demandas dentro de sus mercados, prueban nuevas formas de satisfacer las expectativas de los clientes y luego se ajustan para satisfacer la demanda. Las empresas de hoy buscan cada vez más formas de adaptarse al cambio en lugar de tratar de aferrarse a sistemas antiguos y métodos obsoletos. Esto permite que las empresas continúen innovando y creciendo a través de nuevos productos y servicios (Foronda, 2018).

La adaptación debe incluir el replanteamiento de las estrategias utilizadas antes del brote junto con el cambio de los horarios de trabajo. Sin embargo, la adaptación no significa comprometer los valores y principios fundamentales establecidos anteriormente. Muchas empresas han tomado medidas drásticas para proteger la seguridad de los empleados en caso de un brote de coronavirus. Por tal motivo, una decisión por la que optaron las empresas fue suspender algunas operaciones, como tiendas y servicios de entrega. Muchos grandes gigantes tecnológicos han cerrado sus oficinas por completo y desconectado las líneas de telecomunicaciones internas. Estas medidas están destinadas a garantizar la continuidad de las operaciones de las cadenas de suministro esenciales y las cadenas logísticas.

El espíritu empresarial es importante no solo porque crea empleos y riqueza, sino principalmente porque nos ayuda a hacer realidad nuevas ideas. Una cosa que resulta interesante y única en el campo del espíritu empresarial es que nunca dejamos de aprender e innovar, a veces incluso dentro de las industrias existentes y, a veces, completamente fuera de las categorías establecidas. El espíritu empresarial es muy recomendable teniendo en cuenta la economía de mercado global. Cuando las empresas se enfrentan a la competencia, necesitan desarrollar nuevos productos y servicios más rápido que los competidores. Tomar demasiado tiempo para responder al cambio tiene una clara desventaja en comparación con las empresas que pueden reaccionar de inmediato (Córdova & Zúñiga, 2020).

Emprendimiento, microempresas y pequeñas y medianas empresas —los tres pilares que sustentan el desarrollo económico— enfrentan dos importantes desafíos: el primero se presenta en el campo de la innovación y la adaptabilidad, que se refiere a las formas a través de las cuales una empresa desarrolla nuevas tecnologías, productos y servicios que satisfagan los requisitos cambiantes de los consumidores y creen valor añadido. El segundo desafío se relaciona con el problema de la financiación, en el que las pymes enfrentan dificultades para financiar sus proyectos innovadores debido a la falta de fondos adecuados.

7.2. La flexibilidad como capacidad estratégica

La flexibilidad se define como capacidad de cambio y adaptabilidad. Las empresas deben continuar desarrollándose e innovando; de lo contrario, corren el riesgo de volverse obsoletas y ser superadas por la competencia. Las nuevas ideas surgen a través de la innovación, regímenes políticos, etc. Los dueños de negocios y los ejecutivos necesitan cualidades de liderazgo más estratégicas. Siempre que el negocio se mantenga a la vanguardia, su éxito permanece garantizado. Por lo tanto, el equipo de administración juega un papel fundamental. Cuando las industrias eran nuevas, las empresas hacían todo manualmente y aprovechaban las oportunidades. A medida que avanza la tecnología, surgen nuevas soluciones junto con diferentes innovaciones para satisfacer las demandas de los consumidores. Las empresas se adaptan a las condiciones cambiantes mediante la

innovación y el desarrollo de nuevos productos basados en los cambios en los requisitos de los clientes, así como en la creación de demanda a través de la publicidad

Esto garantiza una innovación constante: las nuevas tecnologías en la industria permiten a las empresas crear ofertas de valor diferenciadas, que incluyen costos de producción más bajos, procesos más eficientes, mejor servicio al cliente y mayor confiabilidad. Las pequeñas empresas enfrentan desafíos a medida que intentan expandirse más allá de los límites impuestos por sus mercados actuales. Cada entidad empresarial se encuentra dentro de un mercado, y este no es una constante, ya que puede generar que las empresas se encuentren en una estabilidad o inestabilidad. Para ello, la adaptabilidad de poder modificar su modelo de trabajo puede decidir el futuro de la empresa (Gallegos et al., 2025).

El COVID-19 es un problema global. Las corporaciones de todo el mundo experimentaron graves consecuencias debido al coronavirus, que comenzó a propagarse por toda China. Millones de empleos se han perdido en todo el mundo desde enero de 2020. Debido a la gran incertidumbre con respecto a las políticas futuras, las empresas pueden enfrentar riesgos adicionales asociados con sus operaciones. Para sobrevivir a una pandemia, las corporaciones deben continuar operando. Las corporaciones deben adaptarse en consecuencia en lugar de simplemente cerrar el negocio por razones de seguridad (Angayarkanni et al., 2024).

Actualmente, para lograr la estabilidad y perdurar los negocios en el tiempo, los empresarios y emprendedores se han visto en la necesidad de implementar estrategias que aporten ventajas en sus procesos tanto de producción como de comercialización, generando un factor que diferencie de la competencia y satisfaga al mercado ante las tendencias actuales y posibles problemas sociales y económicos futuros. Las empresas necesitan flexibilidad para reaccionar ante las amenazas emergentes. La mayoría de las empresas hoy en día carecen de agilidad, principalmente debido a estructuras de gestión rígidas.

Los líderes empresariales tienden a centrarse demasiado en el cumplimiento, en lugar de explorar oportunidades. Esta rigidez limita la capacidad de la organización para

responder con eficacia a cambios repentinos. El brote de coronavirus muestra cuán poco preparadas están las organizaciones para hacer frente a cambios rápidos en las condiciones externas. Las empresas que adoptan marcos organizacionales ágiles muestran mejores respuestas que las tradicionales (Angayarkanni et al., 2024).

Por último, se puede señalar que la pandemia del COVID-19 trajo consigo grandes cambios, especialmente para las empresas, puesto que ha afectado a la economía y su duración. Dicho impacto negativo ha obligado a las empresas, y como no a los emprendimientos, a implementar medidas de seguridad que aporten ventajas en los procesos de producción y comercialización, generando así un factor diferenciador de la competencia y satisfaciendo al mercado ante las tendencias actuales.

La implementación de la estrategia de adaptabilidad en las organizaciones ha permitido que los emprendimientos del Carchi logren posicionarse en los diversos mercados ante las nuevas exigencias de la demanda a causa de la pandemia. Además, la adaptabilidad garantiza al emprendedor su permanencia en el mercado, puesto que brinda una respuesta efectiva en los diversos procesos organizacionales, ofreciendo una visión sistemática de las actividades que va a desarrollar y buscando las mejores soluciones a los problemas que se presenten. De igual manera, conlleva a desarrollar temas de innovación, sustentabilidad y rentabilidad.

En este contexto, Ecuador enfrenta el reto de estimular la formación de los emprendedores en el ámbito digital, ampliar la infraestructura para facilitar e impulsar la digitalización de los emprendimientos, porque además de ser una respuesta inmediata ante la crisis económica del país, es una oportunidad de reinversión y fortalecimiento de las capacidades digitales pospandemia, lo que a su vez se espera reduzca la brecha digital (Useche et al., 2021).

Gracias al término adaptabilidad de las organizaciones, los emprendimientos a nivel de la provincia del Carchi han logrado consolidar nuevos canales de comercialización y distribución de sus productos, innovar los diferentes procesos de producción y emplear herramientas que logren el crecimiento de sus empleados con el fin de desarrollar las

mejores soluciones y respuestas inmediatas al momento de tomar decisiones, logrando una eficiencia y eficacia organizacional para que los clientes puedan sentirse bien y ver satisfechas sus necesidades.

7.3. Aplicación práctica de la adaptabilidad en las MIPYMES del Carchi

Como se documentó en el Capítulo I, el 27 % de los dueños de MIPYMES en la provincia del Carchi señaló la reactivación económica como una problemática central, mientras que el 19 % identificó la inseguridad y el 6 % la migración como factores que afectan sus negocios. Frente a este escenario, la adaptabilidad no puede quedarse en una declaración teórica; se requiere traducirla en acciones concretas que respondan a las particularidades del territorio fronterizo.

A continuación, se presentan tres estrategias prácticas que las MIPYMES del Carchi pueden implementar para fortalecer su adaptabilidad, acompañadas de un caso ilustrativo.

7.3.1. Diversificación de canales de comercialización ante la volatilidad fronteriza

La dependencia del comercio con Colombia expone a los emprendedores de Tulcán, San Pedro de Huaca y otros cantones a la devaluación del peso colombiano y a los cierres temporales de frontera. Por ello, una acción concreta es diversificar los canales de venta: combinar la venta presencial con comercio electrónico a través de redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp Business), plataformas locales de delivery y mercados digitales nacionales (Mercado Libre, Olx). Además, se recomienda establecer alianzas con pequeños transportistas que puedan llevar productos a Quito, Ibarra y otras ciudades, reduciendo la exposición a un solo mercado.

7.3.2. Flexibilización de horarios y modalidades de trabajo

La inseguridad (19 % de los encuestados) ha afectado la movilidad de clientes y empleados. Una respuesta adaptativa es implementar horarios escalonados, permitir el teletrabajo en áreas administrativas y ofrecer servicios de entrega a domicilio en horarios seguros. Por ejemplo, una microempresa de calzado en Tulcán puede operar la tienda física

de 9 a.m. a 2 p.m. y continuar con atención por WhatsApp y envíos desde las 3 p.m. hasta las 7 p.m., optimizando recursos y protegiendo a su personal.

7.3.3. Innovación en productos y servicios para nuevos nichos de mercado

La migración ha modificado la composición demográfica de la provincia, con llegada de personas de otras provincias ecuatorianas y retornados. Las MIPYMES adaptables identifican estas nuevas necesidades. Por ejemplo, un restaurante en Montúfar puede incorporar platos típicos de otras regiones del Ecuador (encebollado, hornado, etc.) para atraer a los nuevos residentes, manteniendo también su oferta tradicional para clientes locales.

7.3.4. Caso práctico: Tienda “La Frontera” en Tulcán

Doña Rosa es dueña de una tienda de abarrotes en el centro de Tulcán. Durante la pandemia, sus ventas cayeron un 60 % debido al cierre de la frontera. Aplicando estrategias de adaptabilidad:

- Diversificó sus canales: creó un catálogo de productos en WhatsApp y ofreció delivery gratuito para compras superiores a \$10.
- Flexibilizó horarios: extendió la atención hasta las 8 p.m. para recoger pedidos de clientes que trabajan en jornadas extendidas.
- Innovó en productos: empezó a vender productos colombianos (gaseosas, snacks) que los clientes locales demandaban, aprovechando el diferencial cambiario.

Al cabo de seis meses, Doña Rosa recuperó el 80 % de sus ventas y redujo su nivel de estrés al ver su negocio más estable. Este caso evidencia que la adaptabilidad no requiere grandes inversiones, sino creatividad y disposición al cambio.

7.4. Conclusiones

El COVID-19 dejó al país sumergido en una gran crisis económica; con ello, muchas empresas se vieron en la obligación de cesar sus actividades. Sin embargo, hubo personas que supieron aprovechar esta oportunidad para abrir nuevos negocios; por ende,

surgieron más personas emprendedoras con el fin de atender las necesidades de los demás. Un emprendedor debe estar atento a cualquier cambio que surja en el medio y debe tener la capacidad de adaptabilidad, ya que en su camino se presentarán una serie de obstáculos y adversidades antes de alcanzar su meta.

Un punto a favor del emprendedor ecuatoriano es que suele ser muy audaz, dispuesto a asumir nuevos desafíos; además, son muy adaptables al medio y trabajan en cualquier situación y circunstancia. Cabe mencionar que un negocio brinda oportunidades e ingresos para cuantiosas personas en América Latina. Hay que tomar en cuenta la demanda del mercado, porque al ofertar productos que no satisfagan las necesidades del cliente, estas no tendrán éxito. Por ende, dichas empresas o emprendimientos requieren una planificación minuciosa de su idea de negocio, verificando su factibilidad dentro del mercado y si esta cubre o no las necesidades de los usuarios.

La adaptabilidad es un factor sumamente importante para las empresas, debido a que es la capacidad para reaccionar rápidamente ante los grandes cambios que se generan en el mundo, sin perder de vista los objetivos previstos. Las empresas adaptables generan oportunidades en vez de amenazas. Dichos cambios pueden ser en recursos internos o mediante estrategias externas. Además, la implementación de estrategias nuevas e innovadoras promueve mejorar los procesos internos e incrementar los recursos económicos. Otro punto clave es el espíritu empresarial, ya que nunca dejamos de aprender e innovar; en este último existe un sinnúmero de riesgos a los que se enfrentan, por ejemplo, desarrollar nuevas estrategias y técnicas para seguir vigentes en el mercado. Otro reto que se presenta es el financiamiento, lo cual se atribuye a la falta de fondos para financiar el emprendimiento. En consecuencia, se hace necesaria la implementación de la flexibilidad porque es la capacidad para reaccionar rápidamente frente a las amenazas de otras empresas. Tanto la flexibilidad como la adaptabilidad permiten a los emprendimientos posicionarse y mantenerse en los mercados.

Adaptarse a los cambios no ha sido nada fácil para las pequeñas empresas, esto se debe a que intentan expandirse más allá de lo permitido. Implementar la adaptabilidad como estrategia en las organizaciones ha permitido que los emprendimientos carchenses

logren posicionarse de manera exitosa en los distintos mercados ante la nueva demanda originada a raíz de la pandemia, cubriendo las necesidades de sus usuarios y garantizando al emprendedor una estabilidad en el mercado. Gracias a la adaptabilidad, las organizaciones han logrado consolidar nuevos canales de comercialización y distribución de productos, e innovación del proceso productivo, supliendo las necesidades de los clientes de forma eficaz y eficiente.

En suma, para las MIPYMES de la provincia del Carchi, la adaptabilidad no es una opción sino una condición de supervivencia. La diversificación de canales, la flexibilización de horarios y la innovación en productos, estrategias que se han ejemplificado con el caso de Doña Rosa en Tulcán, constituyen acciones concretas que cualquier emprendedor puede implementar con recursos limitados. Se recomienda que los gobiernos autónomos descentralizados, las cámaras de comercio y las universidades (UPEC) promuevan talleres de adaptabilidad y gestión del cambio, así como líneas de crédito flexibles que permitan a los microempresarios invertir en digitalización y diversificación.

CAPÍTULO VIII.

Economía Emergente: oportunidades y desafíos para las MIPYMES de la provincia del Carchi

Evelyn Marlene Curiel López - Ecuador

Magíster en Economía en la Universidad Complutense de Madrid, economista por la Universidad Central del Ecuador, abogada de la Universidad Nacional de Loja. Gerente de ECOPRAL Cia Ltda. y docente titular de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Como se evidenció en el Capítulo I, el 19 % de los dueños de MIPYMES en la provincia del Carchi señaló la seguridad y el 6 % la migración como problemáticas derivadas de la pandemia. Estos fenómenos, aunque exceden la capacidad de acción individual de las empresas, están estrechamente vinculados con las condiciones macroeconómicas del país y la región. Los capítulos anteriores han abordado herramientas internas de gestión (coaching, inteligencia emocional, mentoring, adaptabilidad). Sin embargo, para que estas estrategias sean sostenibles en el tiempo, se requiere un entorno económico favorable que incentive la inversión, la generación de empleo y la competitividad. En este capítulo se analiza el concepto de economía emergente, sus rasgos característicos, el desempeño de los países BRICS, y se extraen lecciones aplicables al diseño de políticas públicas para el desarrollo de las MIPYMES en la provincia del Carchi.

8.1. Concepto y evolución de las economías emergentes

El crecimiento económico constituye un indicador central de la competitividad nacional, pues mediante él se expresa la capacidad de cada país para mejorar el bienestar de sus ciudadanos. Este fenómeno ha permitido que algunos países capitalicen sus ventajas

competitivas y se posicionen como líderes económicos globales. Se conocen como economías emergentes.

El término economías emergentes cobra gran valor en la década de los 80 al ser mencionado por Antoine van Agtmael, presidente del Banco Mundial. Según Hernández (2023) un país emergente es aquel que, mediante exportaciones y elevada producción industrial, experimenta crecimiento acelerado, posicionándose como competidor de las economías desarrolladas. Consecuentemente, estos países transitan hacia la condición de economías avanzadas. Su relevancia radica en las repercusiones económicas que se genera a nivel mundial.

Otra denominación que reciben los países con economías emergentes es la de países en vías de desarrollo. Teniendo en cuenta a Dos Santos (2021) que llama a una nación en donde desde la óptica de socios comerciales y eventuales inversores está saliendo del subdesarrollo y bajo esta perspectiva presentan un panorama económico alentador. Bajo esta definición, se entiende que el impacto genera mayor confiabilidad para apertura de inversores, misma situación que hace que se potencialice aún más las relaciones entre países para profundizar la cooperación internacional.

Es de gran impacto mencionar que no todos aquellos países que empiezan a mejorar su situación económica pertenecen a una categoría emergente. Tampoco, hay una lista concreta que los catalogue de tal forma, sin embargo, existen ciertas características que algunos de ellos tienen en común. Citando a Molina (2020) estos tienen un gran déficit fiscal, que en su mayoría está financiado desde el exterior, el sistema financiero se encuentra reprimido y en este sentido se observa una accesibilidad de créditos limitada. Además, algo muy característico es la crisis presente en la balanza de pagos que se debe a factores políticos. Algo paradójico es su alto nivel de desempleo, incremento gradual de la tasa de subempleo y empleo informal. Se menciona que según EENI Global Business School se establecieron algunos rasgos de la economía.

8.2. Los rasgos distintivos de las economías emergentes

Los rasgos de las economías emergentes son las características que presentan aquellos países que se encuentran en proceso de crecimiento y desarrollo económico. Estas economías se distinguen por registrar un incremento progresivo del Producto Interno Bruto (PIB), expansión industrial, apertura al comercio internacional, aumento de inversiones extranjeras y modernización de sus sistemas productivos. Además, suelen presentar altos niveles de población, procesos de urbanización acelerada y una creciente participación en los mercados globales, aunque también enfrentan desafíos como inflación, desempleo e inestabilidad financiera. A continuación, se describen los principales rasgos

- Crecimiento económico: se refiere a la evolución de la renta nacional o el PIB del país durante un año en comparación al año previo.
- Internacionalización económica: las empresas locales empiezan a ubicarse fuera del país y generan mayor volumen de transacciones comerciales.
- Industrialización progresiva: los países de esta categoría empiezan a presentar cierta autonomía en el sector secundario y ya no se centran únicamente en la extracción de materia prima.
- Situación política: la actividad política empieza a tomar mayor influencia en el mundo, a pesar de que puede presentarse un punto de inestabilidad. Sin embargo, tiene una gran apertura democrática. Bajo estos criterios, la seguridad para los inversionistas es mayor.
- Aumento poblacional: muestra altas tasas de inmigración y de natalidad. Estos países abarcan una gran parte de la población mundial mientras que, los países desarrollados tienen una población que tiene tendencia a contraerse.
- Volatilidad de las divisas: tienen riesgo de liquidez y también de inflación.
- Políticas poco avanzadas en la inversión: ciertos países no cuentan con un marco legal vigente en cuanto a inversiones, en este modo algunos inversores se ven temerosos a fraudes o normativa no proteccionista.

Por otro lado, también los mercados emergentes se caracterizan por las inversiones extranjeras que ayudan a desarrollar las tecnologías necesarias con las que se fortalece el

sector de producción e industrial. Molina (2020) explica que estos países también disponen de muchos recursos naturales que pueden ser explotados fácilmente a gran escala. Aumentan sus relaciones comerciales por medio de tratados de libre comercio y la eliminación de barreras. En este punto final, adoptan el papel de potencias exportadoras y dan salida a sus productos industrializados. Un aspecto negativo, es que se vuelven dependientes en cierto punto económica y financieramente de otros países.

8.3. Conexión con la provincia del Carchi: oportunidades y desafíos desde la perspectiva de economía emergente

Tomando como referencia a Burbano et al. (2021) y Bravo (2024) las formas más comunes de invertir en estos mercados son:

- Mediante empresas procedentes de países desarrollados ubicadas en los países emergentes: esto facilita tener un mayor reconocimiento de la situación del país en cuanto a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Además, al tener presencia en los países desarrollados las estrategias a tomar en cuanto a los riesgos, son más sencillas de prever, analizar y ejecutar.
- Fondos de inversión: se puede tener una gran cantidad de beneficios.
- Bolsas de valores internas y externas: las inversiones pueden ejecutarse desde las inversiones en la bolsa de valores tanto de los países emergentes como en las de los países desarrollados. Es una de las más difíciles debido a lo bursátil de cotizar acciones.

La categorización de economías emergentes carece de estándares uniformes, porque los criterios varían según la fuente. Según MSCI Emerging Markets Index (2025), incluye: Arabia Saudí, China, Egipto, Indonesia, Pakistán, Rusia, Argentina, República Checa, Filipinas, India, Perú, Sudáfrica, Turquía, Brasil, Colombia, Grecia, Malasia, Polonia, Tailandia, Emiratos Árabes, Chile, Corea, Hungría, México, Qatar, Taiwán. Destacan como más relevantes Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica, cuyas siglas constituyen BRICS.

El análisis del comportamiento de BRICS es un eje central para que en el futuro se pueda contrastar, impulsar y reducir el riesgo de los países que están en este mismo camino. Para el 2001 únicamente se había empleado el término BRIC, fue propuesto por Jim O'Neill de Goldman Sachs, y para el 2011 se integró Sudáfrica. Es evidente que los países que conforman este grupo tienen diferencias de índole política, cultural, económicas, demográficas, pero en conjunto tienen un potencial privilegiado que se ha venido desarrollando cronológicamente.

Con el tiempo, estos países han emergido notoriamente. Molin (2020) documenta que el crecimiento económico de China en 2001 superó a Italia y Canadá. Para 2009, los BRICS contribuyeron con el 65% al crecimiento económico mundial y representaban el 40% de la población global. Destaca igualmente el incremento en la publicación de artículos científicos originarios de China, Brasil e India. Estos países también concentran el 12% de las exportaciones y poseen reservas internacionales: Brasil (250 mil millones de dólares), India (27 mil millones), Rusia (450 mil millones) y China (2,4 billones). Bravo (2024) estima que los mercados emergentes reflejan el 44% del PIB global. El crecimiento se sostiene mediante tres mecanismos: la urbanización amplía el mercado de ventas, la consolidación de la clase media incrementa el consumo, y el avance tecnológico favorece la industrialización. Estos mercados emergentes comprenden el 30% de los mercados de renta variable globales y 16% de los mercados de renta fija.

La inflación señala que el desequilibrio económico entre la producción y la demanda, caracterizado por el aumento generalizado de precios que reduce el poder adquisitivo del dinero. No obstante, el Banco Mundial documenta que muchas economías emergentes y en desarrollo han registrado una reducción extraordinaria de la inflación durante cinco décadas, demostrando la capacidad de estas regiones para implementar políticas de estabilización macroeconómica. Por tanto, los desafíos actuales se centran en mantener esta trayectoria de control inflacionario.

Uno de los principales logros alcanzados por este grupo es la creación y desarrollo del Nuevo Banco de Desarrollo NBD. Según De La Franja (2014) basados en la cumbre de ese año, exponen que el NBD tiene un capital inicial de 50 000 millones de dólares, los

mismos que fueron aportados de manera equitativa por los BRICS, tienen una proyección de 1000 000 millones. De igual forma, se acordó crear un Acuerdo de Reservas de Contingencia, el cual debe contar con 100 000 millones de dólares, dinero que puede ser empleado como apoyo ante presiones de liquidez u otro tipo de problemas financieras. Su sede principal se proyectó en Shanghai, su presidente general indio mientras que el presidente de la Junta Directiva de Brasil y de la Junta de Gobernadores ruso.

Los logros que este grupo ha alcanzado son demasiado estratégicos en términos globales. De acuerdo con Bravo (2024), estos han actuado realizando reclamos a los países desarrollados por tener una mayor comprensión en los organismos multilaterales, también un busca de una democratización de espacios políticos internacionales como el G7 y las Naciones Unidas y creando iniciativas conjuntas, incrementando la cooperación y articulación entre socios para establecer un liderazgo entre los países emergentes a nivel internacional. Bajo esta ardua labor, se dice que algunos funcionarios y analistas catalogan a este grupo como hostil y una posible amenaza del orden mundial liberal de la posguerra. Aunque su enfoque actual está basado en la cooperación y estabilidad en la gobernanza global.

Existen ciertos aspectos negativos que han repercutido en este grupo, en su mayoría debido a la inestabilidad política. En el caso de Brasil, en donde las figuras gubernamentales han sido cuestionadas en torno a casos de corrupción de Ignacio Lula Da Silva y Michell Temer o la salida forzada de la presidencia de Dilma Roussef. Por otra parte, Rusia ha recibido varias sanciones económicas debido a la anexión de Crimea. En cambio, en China se dio una fragosa caída de la Bolsa de Valores causada por la sobreoferta de propiedades y por el riesgoso apalancamiento.

Brasil es el primer país que conforma el grupo más poderoso de las economías emergentes. Según datos analizados por Molina (2020) este país tiene una superficie de 8 515 770 km² y una población de 211 000 000 personas. Es la séptima economía por volumen del PIB. Una de las principales actividades económicas que sobresalen en este país es la industria papelera, la misma que debe al crecimiento interno durante los últimos

15 años y por parte de China. Las inversiones en este sector ascendieron a más de 15 000 millones de dólares durante la última década.

Según la Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia (2020) se ha observado un gran desarrollo tecnológico. Su proceso emergente surge después de la gran crisis desde 1980. Cabello et al. (2021) explican que los principales problemas que enfrentaba era el desequilibrio fiscal, una falta de crédito externo, altos niveles de inflación y constantes devaluaciones de su moneda oficial, el PIB de 1990 cayó 3,5%. Gracias a una serie de medidas ejecutadas por El Consenso de Washington y el Plan Real, se puso en marcha la recuperación de la economía; para 1997 sus porcentajes crecieron a una tasa de 4%.

Para el 2000-2008, la economía brasileña vio tasas de crecimiento positivas de 3,8% en promedio, pero en el 2009 la crisis financiera global provocó una tasa negativa de 0,12%. Destacan características favorables como su posición de mayor economía regional, la riqueza en recursos naturales y la abundancia de agua. El Estado promovió activamente la industrialización e internacionalización empresarial, consolidando el estatus emergente del país. Dentro del BRICS, Brasil ocupa el tercer lugar en escala económica, territorial y poblacional. La proximidad con mercados norteamericanos genera preocupación respecto a la deuda pública, incrementando los costos de financiamiento y limitando el acceso al crédito disponible.

El segundo país que integra este grupo es Rusia. Este país experimentó un gran decrecimiento económico durante a 1990 a 1996, este intervalo de tiempo corresponde a la instauración de reformas entorno a la Unión Soviética. Enfrento caídas del precio del petróleo, situación que ocasionó la salida de capitales, depreciación del rublo y problemas de liquidez. Cabello et al. (2021) manifiestan que su recuperación se efectuó en 1999, donde sus tasas promedio fueron de 6,9% hasta el 2008. También, mencionan que para el año 2009, la economía rusa fue la que más decreció del grupo de los BRICS. Rusia es el país con mayor nivel de exportaciones, mayor PIB per cápita e Índice de Desarrollo Humano. Según informes de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe

(2025) este país tiene el nivel de deuda más bajo y el único del bloque que posee un superávit de 2,91%.

Bravo (2024) sostiene que los principales retos de la economía están ligados a su dependencia económica basada en las exportaciones del petróleo. Por otro lado, Molina (2020) menciona que una de las limitantes para el crecimiento de Rusia como potencia está enfocada en su aspecto demográfico, pues esta tiene una tendencia negativa, la misma que está disminuyendo.

Por otro lado, India experimentó crecimiento económico positivo desde 1980. Cabello et al. (2021) identifican la crisis asiática de 1997, la crisis financiera global de 2008 y la deuda soberana de 2012 como los principales eventos que la afectaron. Entre 2003 y 2007 alcanzó tasas de crecimiento de 8,82%, que cayeron a 3,9% durante la crisis de 2008, recuperándose a 8,5% para 2010, aunque muestra tendencia decreciente en años recientes. Evidencia el 3% de la producción mundial. Sus exportaciones evolucionaron desde déficits de -15% y -1% hacia 12% en 2009, 2012 y 2015. Dentro de los BRICS, India ocupa el segundo lugar en déficit público (6,27%) y es la segunda economía más endeudada como porcentaje del PIB.

También, tiene el menor Índice de Desarrollo Humano y con un PIB per cápita seis veces menor que el de su homólogo Rusia. Estos dos puntos ponen en sustento las debilidades más representativas de estos lugares. Sin embargo, tiene un sesgo demográfico elevado, se debe realizar una fuerte inversión en infraestructura y apertura de plazas de trabajo, con ello incrementar el bienestar de la población. Tomando en cuenta al World Economic Forum la India fue reconocida como el principal país de destino de outsourcing, en cuanto al sector tecnológico, aunque presenta retos con el desarrollo constante. Un aspecto es que se encuentra ubicado en el puesto 52 en el índice de Innovación Global.

China es uno de los países más fuertes de los BRICS, pues ha tenido un alto crecimiento económico de 1977 a 1988, con un crecimiento anual de 10,5%; esta situación se explica con base a las reformas económicas de 1978. Haciendo referencia en lo que dice Peters (2015), China tuvo tasas de crecimiento promedio de 13% durante 1992 y 1995.

Tiene una ubicación número 3 en cuanto al IDH y el cuarto lugar en la deuda pública, además es el segundo bloque con menor déficit. Durante las últimas tres décadas, la economía China ha crecido de manera acelerada.

Tiene el tercer PIB en comparación al resto de los países de los BRICS. Cabello et al. (2021) manifiestan que la brecha entre los demás países y China ha visto disminuida de manera predominante, ya que de 2010 a 2018 su PIB per cápita se incrementó en 70%. Empero, la economía de China aún enfrenta un reto, ante el gran tamaño de su población y la ralentización de la economía a nivel internacional.

Peters (2015) señala que la economía China cambió su estrategia económica hacia afuera de la inversión, exportación e industria por un cambio interno en donde se pretende incrementar el nivel de vida, y con ello promover el consumo doméstico e instaurando el sector de los servicios como un cimiento principal. El éxito de esta estrategia se fundamenta en el apoyo y participación del sector financiero. Dentro del acrónimo de BRICS está Sudáfrica. El nivel de déficit y de deuda es de 56,7% y el del PIB de -4,1%.

La presencia de este país ha generado cierta controversia en la participación de este grupo. Se vuelve problemática que sea miembro de los BRICS debido a que presenta altos índices de desempleo, inestabilidad política y social y económica. Es necesario mencionar que este país tiene abundantes recursos minerales, teniendo como principal el platino, manganeso y cromo; además tiene acceso al resto del continente africano.

Una vez descritos los países de las economías emergentes es definitivo que estos países cumplen con los requisitos específicos de haber empleado estrategias que les han permitido sobresalir e incluso deslindarse de las crisis económicas. Se han incrementado participaciones en el sector financiero a nivel internacional e incluso tienen participación en los principales mercados de valores. Durante los últimos 20 años, BRICS tienen una participación en constante crecimiento en los flujos internacionales de capital, sin embargo, estos cambios no se han tomado en cuenta en su poder político a nivel mundial, se justifica sus constantes luchas por incrementar su presencia política.

Comprendido este aspecto, se tiene que cada uno de estos países en conjunto poseen diversas iniciativas; como ya se mencionó uno de las iniciativas más relevantes es la creación del Banco de Desarrollo, también está la constitución del acuerdo de reservas de contingencia, la generación de una agencia que califique los riesgos financieros, el impulso de la promoción de comercio mediante las monedas oficiales de cada uno de los países, de este modo evitando el riesgo cambiario y la organización de un sistema de pagos con divisas nacionales, el FMI se ha hecho presente la acción en contra de la militarización y la defensa de la libertad en internet. Se han llegado a fortalecer lazos comerciales usando de la eliminación de barreras agrícolas de los miembros y la cooperación técnica entre agencias crediticias y garantizando las exportaciones dentro del grupo.

Las tendencias de crecimiento eran bastante alentadoras hasta que el mundo entero debió dar una pausa a todo lo que se conocía como normal, pues para el año 2019, China que precisamente es miembro de los BRICS dio a conocer al mundo la aparición de un virus fácilmente contagioso y no sólo en este país, sino también en el resto del mundo.

La Organización Mundial de la Salud le dio el nombre de COVID-19. La propagación se extendió a tal punto que la mejor opción para preservar la vida de la humanidad fue la cuarentena. Sin embargo, debido a la gravedad del virus los países tomaron varias medidas de bioseguridad, dentro de estas estuvo la paralización de vuelos, el cierre de las actividades empresariales y económicas, la vida de las personas se limitó a la permanencia en sus casas. Han transcurrido dos años a partir de la pandemia, se ha observado un progreso en cuanto a la nueva forma de llevar la normalidad en todo ámbito. Dentro de los aspectos más valiosos es la vacunación en contra del coronavirus. El número de muertes propiciadas por este han sido bastante altos y las consecuencias también han sido devastadoras.

En cuanto al aspecto económico de las economías emergentes, estas se contrajeron de manera abrupta. De acuerdo con las estimaciones presentadas en el informe del Fondo Monetario Internacional (2021) las consecuencias adoptadas por estos países fueron catalogadas como correctas, pues si no se hubiesen ejecutado ciertas políticas a escala mundial, las contracciones del PIB mundial habrían sido tres veces peor. En los mercados

emergentes, el financiamiento bancario es más común que el financiamiento del mercado, por ende, las dificultades de las empresas toman mayores afecciones a la estabilidad del sector financiero. De acuerdo con el FMI (2021) las reformas estructurales pueden tener un impacto en el crecimiento a largo plazo y dentro de estas prioridades son:

- Adoptar reformas orientadas al mercado, incluso en empresas estatales como las de China, India y México.
- Reforzar las redes de protección social.
- Subsanan las deficiencias en infraestructura.
- Reformar las pensiones, el mercado de productos, el mercado laboral y la gestión de gobierno en muchos países.

La crisis fue un recordatorio de la necesidad de trabajar por la salud económica durante los tiempos de auge monetario. En este sentido, los mercados emergentes deben reponer las reservas fiscales, externas y también las micro financieras para tener previsiones y poder enfrentarse fácilmente a otra crisis. Para poder tener este aspecto bajo control, es necesario restablecer las reglas fiscales y regulatorias financieras que se suspendieron durante la pandemia. En muchos mercados emergentes, las autoridades deben perseguir diversos objetivos, por ejemplo, incrementar el gasto en inversión pública y en la red de protección social.

Teniendo en cuenta a Pulgar & Rivera (2022), existen diversos impulsores que benefician de forma única a los mercados emergentes desde el 2021. Aunque en primera instancia se observa que las economías emergentes pasaron por una caída más pronunciada en las ventas, contrastándose con las ventas de los países desarrollados. Esto está ocasionado gracias al incremento en los precios de las materias primas y el mercado que ha tenido China.

Durante la pandemia, los mercados emergentes tuvieron malos resultados al inicio de la pandemia, ya que sus principales actividades económicas están enfocadas en la producción y exportación de las materias primas y la volatilidad del mercado. Además, la mayoría de los BRICS se vieron afectados también por el colapso de los precios del petróleo,

ya que no hubo comercialización de este recurso. Para finales del 2020, los mercados emergentes tuvieron un repunte, pues recuperaron sus pérdidas y diversificaron los mercados, como ya se mencionó antes gracias a los precios de las materias primas, la devaluación del dólar, la constante alza y baja de las tasas de infección y también la solidez económica general.

La situación de la pandemia ha puesto en una situación muy difícil a todo el mundo, sin embargo, es notable tener en cuenta cuales son las perspectivas que vienen para los mercados emergentes. En este sentido según el FMI (2020) para las economías emergentes y en desarrollo de Asia se proyecta un crecimiento moderado: 5,6% en 2019, 5,8% en 2020 y 5,9% en 2021. Esta contracción obedece a una revisión a la baja de India, donde el consumo interno disminuyó considerablemente. En contraste, según el informe, el crecimiento en economías emergentes y en desarrollo de Europa aumentará de 1,8% en 2019 a aproximadamente 2,5% en 2020-2021. Este desempeño establece el dinamismo de Rusia y la recuperación turca.

Las perspectivas de crecimiento en mercados emergentes lucen favorables. Conforme al análisis del PWC (2020), seis de las siete mayores economías globales se consolidarán en posiciones de liderazgo económico para 2050. India, por su parte, logrará superar a los Estados Unidos en este período. Además, para este mismo año se cree que el poder económico a nivel mundial estará en manos de las economías emergentes. En cuanto a los países de América, se prevé que México ocupe lugares representativos en las economías emergentes. Es recomendable, tener en cuenta existen diferentes factores que pueden impulsar las economías o relegarlas, las autoridades gubernamentales de estos países emergentes y también de los organismos supremos deben tener estrategias que puedan ser implementadas y disminuyan los diferentes problemas que aún estos países enfrentan.

La evolución de los mercados emergentes genera desde ya grandes oportunidades y desafíos para la economía del mundo, en donde los principales beneficiados son los países que logran mejorar los niveles de vida de sus habitantes y no únicamente en cuestión económica sino tomando en cuenta a otros índices de bienestar.

8.4. Aplicación caso en una MIPYME del Carchi

Para ilustrar cómo los conceptos de economía emergente pueden trasladarse a la realidad concreta de la provincia del Carchi, a continuación se presenta el caso de una pequeña empresa familiar que, aprovechando las dinámicas de internacionalización, industrialización progresiva y diversificación de mercados, logró superar la crisis postpandemia y posicionarse en el mercado binacional.

8.4.1. Descripción del caso: Lácteos “Los Andes” – Tulcán

La empresa “Lácteos Los Andes” es una MIPYME familiar ubicada en el cantón Tulcán, provincia del Carchi. Dedicada originalmente a la producción y venta de queso fresco y yogurt para el mercado local, la empresa empleaba a cinco personas y vendía exclusivamente en ferias locales. Durante la pandemia, sus ventas cayeron un 55 % debido al cierre de la frontera con Colombia y a la reducción del comercio local.

Diagnóstico inicial (basado en los hallazgos del Capítulo I):

- Salud mental: el dueño reportó altos niveles de estrés y ansiedad.
- Reactivación económica: falta de acceso a crédito y canales de comercialización limitados.
- Seguridad y migración: inseguridad en el transporte de productos y fuga de clientes potenciales hacia Colombia.

8.4.2. Estrategias aplicadas inspiradas en economías emergentes

A partir de una asesoría conjunta entre la Cámara de Comercio de Tulcán y el Centro de Desarrollo Empresarial de la Prefectura del Carchi, la empresa implementó cuatro estrategias alineadas con los rasgos de las economías emergentes:

Tabla 4*Estrategias de economía emergente aplicadas al caso “Lácteos Los Andes”*

| Rasgo de economía emergente | Estrategia aplicada en “Lácteos Los Andes” |
|--|--|
| Internacionalización económica | La empresa inició exportaciones de queso a pequeña escala a Pasto (Colombia), aprovechando la devaluación del peso para ofrecer precios competitivos y diversificando así su clientela. |
| Industrialización progresiva | Dejó de vender solo queso fresco sin procesar; incorporó una línea de productos con valor agregado: queso ahumado, yogurt griego y quesillo en empaques al vacío. Esto permitió acceder a supermercados locales y tiendas de especialidad. |
| Apertura a inversión y financiamiento | Accedió a un crédito del programa “Reactívale Ecuador” (Tapia, 2020) y a un microcrédito del MIES (similar al caso de Aracely mencionado en el Capítulo I), destinando los fondos a la compra de una pequeña pasteurizadora y de insumos para empaque. |
| Adaptación a la volatilidad de divisas | Implementó un sistema de precios en dólares fijos para clientes colombianos, con actualización semanal según la tasa de cambio, lo que generó confianza y recurrencia en las compras transfronterizas. |

Nota. Elaboración propia a partir del caso práctico desarrollado en la sección 8.4 del Capítulo VIII. La empresa “Lácteos Los Andes” es un caso ilustrativo basado en dinámicas reales de MIPYMES de la provincia del Carchi, utilizado para ejemplificar la aplicación de estrategias inspiradas en economías emergentes en un contexto fronterizo.

En cuanto a los resultados esperados a seis meses de implementación, se espera:

- Crecimiento de ventas: incremento del 35 % respecto al periodo prepandemia.
- Empleo: contratación de dos personas adicionales (crecimiento del 40 % de la planilla).
- Diversificación: el 40 % de los ingresos proviene ahora de clientes colombianos, reduciendo la dependencia exclusiva del mercado local.
- Estabilidad financiera: la empresa logró pagar el crédito anticipadamente y reinvertir en un pequeño vehículo de reparto.

- Reducción del estrés: el dueño reportó una mejora significativa en su salud mental al contar con un flujo de ingresos más estable y predecible.

De esta forma, el caso de “Lácteos Los Andes” demuestra que, aunque la provincia no sea un país emergente, las estrategias inspiradas en las economías emergentes (internacionalización, industrialización, acceso a financiamiento y gestión de la volatilidad) pueden ser adaptadas a nivel microempresarial. Para los GAD, este caso sugiere líneas de acción concretas:

- Crear ventanillas únicas de asesoría para MIPYMES interesadas en exportar a Colombia, incluyendo información sobre requisitos sanitarios, logística y promoción.
- Fomentar la asociatividad entre pequeños productores lácteos, artesanales y textiles para alcanzar escalas mínimas de exportación.
- Articular créditos condicionados a la innovación productiva, no solo a la supervivencia, premiando a las empresas que agregan valor o diversifican mercados.
- Monitorear la tasa de cambio y ofrecer capacitación en gestión de riesgos cambiarios para emprendedores fronterizos.

En síntesis, la economía emergente no es solo una categoría macroeconómica; es también un marco de inspiración para el desarrollo territorial y empresarial, especialmente en contextos fronterizos como la provincia del Carchi.

8.5. Conclusiones

Una vez analizados los puntos más esenciales que bordean a las economías emergentes, se logra concluir lo siguiente:

En primer lugar, los procesos económicos son demasiado diversos y hacen que cada país tenga una forma diferente de enfrentar las situaciones adversas, a fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes y su competitividad en contraste con las demás regiones. En segundo lugar, los mercados emergentes son un grupo de países que cumplen

ciertas características que nacen desde la superación que han tenido dichas regiones frente a crisis económicas. El punto central de estas economías se centra en el valor añadido que ponen a sus actividades económicas.

En tercer lugar, una economía emergente evidencia un camino de amplio crecimiento para el país en sí y para los demás territorios, ya que se trata de una trascendencia desde una situación crítica hacia un escenario claramente positivo. Equivale a un atractivo de inversión, debido a sus altas pautas de rentabilidad, aunque no se descartan los riesgos en los que están inmersas dichas inversiones. El futuro que augura la economía emergente es realmente prometedor, incluso teniendo como punto de partida la pandemia.

En cuarto lugar, los mercados emergentes más representativos son Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica, cuyas siglas conforman BRICS. Estos países tienen diferencias de índole política, cultural, económica y demográfica, pero en conjunto poseen un potencial privilegiado que se ha venido desarrollando cronológicamente. En quinto lugar, la pandemia fue un recordatorio de la importancia de trabajar por la salud económica durante los tiempos de auge monetario. En este sentido, los mercados emergentes deben reponer sus reservas fiscales, externas y también microfinancieras para tener previsiones y poder enfrentarse fácilmente a otra crisis.

Por último, y en relación directa con la provincia del Carchi, se concluye que los rasgos de las economías emergentes, crecimiento acelerado, internacionalización, industrialización progresiva y políticas de atracción de inversión, ofrecen lecciones valiosas para los gobiernos autónomos descentralizados. El caso práctico de “Lácteos Los Andes” demuestra que un pequeño emprendimiento fronterizo puede beneficiarse de estrategias inspiradas en estos principios: diversificar mercados (incluso hacia Colombia), agregar valor a los productos, acceder a financiamiento condicionado a la innovación y gestionar el riesgo cambiario. Se recomienda que las cámaras de comercio, las universidades (UPEC) y los municipios del Carchi promuevan programas de capacitación y líneas de crédito orientadas a la internacionalización y a la industrialización progresiva de las MIPYMES locales, de modo que la provincia transite de una economía de subsistencia fronteriza hacia un modelo más dinámico, resiliente y competitivo.

CAPÍTULO IX.

Bien común: fundamentos, estrategias y aplicación en las MIPYMES del Carchi

María Lissette Tello Osses - Chile

Máster en Coaching Directivo y Liderazgo OBS Business School por la Universidad de Barcelona, diplomada en Gestión de Personas y Felicidad Organizacional por la Universidad de Concepción, diplomada para Formadores en Emprendimiento e Innovación por la Universidad de Concepción, ingeniera de Ejecución en Administración mención en Finanzas por la Universidad del Desarrollo. Actualmente gerente de negocio de Natura Cosméticos.

Como se evidenció en el Capítulo I, las MIPYMES de la provincia del Carchi enfrentan problemáticas que trascienden lo económico: el 48 % de los dueños reportó problemas de salud mental, el 27 % señaló dificultades de reactivación económica, el 19 % inseguridad y el 6 % migración. Los capítulos anteriores han abordado el coaching, la inteligencia emocional, el mentoring, la adaptabilidad y las economías emergentes como herramientas de gestión. Sin embargo, ninguna de estas estrategias será sostenible en el tiempo si no se inscribe en un marco ético que priorice el beneficio colectivo sobre el individual. Es allí donde el bien común se constituye como el principio orientador transversal de toda la obra. En este capítulo se define el bien común, se analizan sus características, dimensiones y su relación con la felicidad y el emprendimiento, y se proponen estrategias concretas para que las MIPYMES del Carchi lo incorporen en su gestión diaria.

9.1. Concepto del bien común

El bien común engloba los intereses y valores que generan beneficio social, priorizando necesidades compartidas sobre intereses particularistas. Se sustenta en la equidad y la justicia social, estableciendo contextos donde cada ciudadano pueda desarrollar plenamente sus capacidades y vivir con dignidad. Este concepto integra también la preservación ambiental como componente esencial del desarrollo colectivo.

Ardavín (2021) manifiesta que el bien común es la elevación al bien común es despojarse del egoísmo individual y cooperar por el bien de todos. Es decir, que cada individuo o persona como ser social debe dejar a un lado el ego, ese sentimiento que no permite relacionarse o compartir momentos con los demás. Disfrutar de un tiempo ameno, promoviendo el compañerismo, la empatía y la solidaridad, además, estimulando la confianza, buena comunicación en el entorno. De igual manera, el trabajo en equipo permite que las personas sean proactivas, eficientes, eficaces, busque soluciones a problemas y tomen decisiones para afrontar las diversas situaciones que se presentan, es por ello, que para entender con mayor precisión sobre lo que es el bien común a continuación, veremos a fondo que quiere decir el bien común.

9.1.1. El bien

El bien: para empezar, se puede decir que guarda estrecha relación con los valores, parte como objeto de la ética. Parafraseando a Ardavín el bien es lo que todos apetecen (2021) y el mejor bien es aquel que tiene esencia propia, y no aquel por ser particular debe tener mayor participación, mientras más cerca estén del fin serán más perfectas.

9.1.2. Lo común

Lo común: la palabra “común” es un término un tanto complejo de comprenderlo, por sí solo puede ser entendido como algo que tiene relación o igualdad entre una o varias personas, sean estas como gustos por algo, el lugar a donde se dirigen o viven, la misma prenda de vestir o característica esencial que distingue a algo o a alguien.

También se puede decir que para Ardavín (2021) la palabra común se la entiende como:

Existe algo común entre los seres humanos que trasciende el tiempo, es decir, el nivel puramente histórico. Lo que es común en sentido propio es ontológicamente anterior a los individuos que participan de él. Si estos “vienen después” entonces lo común es algo que se encuentra, que era ya formalmente antes, lo común no es una síntesis lo común es un símbolo real, una unidad previa, en la cual están unidos los individuos.

Acorde con lo mencionado por Ardavín (2021) acerca de lo “común” se puede decir que es algo que tiene un origen netamente histórico donde la sociedad tiene relaciones o características que los identifican. Sean que están hayan existido desde la antigüedad.

Por ejemplo: hace años, los primeros seres vivos que habitaron la tierra buscaban su propia comida para alimentarse, o buscaban cavernas para refugiarse de los cambios climáticos, etc. Podemos mencionar un sinnúmero de ejemplos que nos permiten comprender de mejor manera su significado.

9.2. Características del bien común

Para Paz (2020), el bien común se define como todo aquello que puede ser usado o aprovechado por todas las personas con el fin de alcanzar un objetivo o beneficiarse de alguna forma. Es decir, un bien común es un medio por el cual las personas se valen o lo utilizan para obtener algo.

El bien común se caracteriza por ser un recurso cotidiano, la mayor parte de los seres vivos la utilizan, por lo cual, lo que genera un alto nivel de competitividad, generando que los gobiernos frecuentemente toman control del uso del bien común. De igual manera, estos bienes sobreexplotados fácilmente siempre y cuando el gobierno no intervengan. A continuación, se detalla diversas características del bien común, como le describe Paz (2020) y estas son:

- Es una concepción de aquello que favorece a todas las personas.
- No excluye a ningún individuo de su utilización o consumo.
- Si no existe un control, puede agotarse.
- Posee características que son de ventajas para todos.
- Tiene distintos matices dependiendo del ámbito donde se aplica el concepto.
- Es un bien material o inmaterial.

En particular, el bien común acorde con Paz (2020), se emplea en distintos medios como:

- Bien común en lo económico: Es todo lo que conviene de manera económica a una sociedad o comunidad.
- Bien común en lo social: Es el beneficio que interesa socialmente a los individuos de una comunidad. Son aquellos medios y condiciones de vida que una sociedad tiene a disposición para dirigir sus vidas libremente.
- Bien común en lo filosófico: Es aquello que es otorgado para beneficiar y/o mejorar en distintos aspectos la vida de las personas de una comunidad. No alude únicamente al mejoramiento económico o físico, sino que abarca un aspecto más genérico.

9.3. La estructura del bien común

Respecto a la estructura del bien común, se comprende que está conformada por elementos, entre los cuales se destacan el bienestar material, la paz y los valores culturales. Por esta razón, las personas a menudo subestiman estos aspectos, facilitando la implementación y promoción de valores tanto en niños, adolescentes como en otros seres vivos. La paz, entendida como la tranquilidad en el orden, se posiciona como el pilar central de este concepto. Se busca la equidad para que todos disfruten de la mejor manera posible, por ende, es responsabilidad gubernamental dirigir a la sociedad para asegurar la paz social.

9.4. Construcción del bien común

Cabe aclarar, el tipo de condición de vida de los hombres, agrupaciones no es ventajoso obtener el resultado esperado. Paz (2020) lo traza de la siguiente manera:

Lo que constituye el bien común de la sociedad política no es, pues, solamente el conjunto de bienes y servicios de utilidad pública o de interés nacional (camino, puertos, escuelas, etc.) que supone la organización de la vida común, ni las buenas finanzas del estado, ni su pujanza militar; no solamente es el conjunto de leyes justas, de buenas costumbres y de sabias instituciones que dan su estructura a la nación, ni la herencia de sus gloriosos recuerdos históricos, de sus símbolos y de sus glorias, de sus tradiciones y de sus tesoros de cultura.

El bien común comprende, sin duda, todas esas cosas, pero con más razón otras muchas (...) la integración sociológica de todo lo que supone conciencia cívica, de las virtudes políticas y del sentido de derecho y de la libertad y de todo lo que hay de actividad, prosperidad material y de tesoros espirituales, de sabiduría tradicional inconscientemente vivida, de rectitud moral, de justicia, de amistad, de felicidad, de virtud y heroísmo, en la vida individual de los miembros de la comunidad, y se distribuye y es participado, en cierta medida, por cada uno de los individuos, ayudándoles a perfeccionar su vida y su libertad de persona. Todas estas cosas son las que constituyen la buena vida humana de la multitud.

Adicionalmente, se incrementa la mezcla de los componentes de una totalidad, porque todos aportan, todos perciben.

En resumen, no es sencillo definir de manera precisa que significa el bien común, es más, tampoco se puede analizar a través de estadísticas las riquezas nacionales, calidad de vida: los inmuebles son parte del bien propio, en conjunto a veracidad, libertad, y tradición. El bien común no es el único bien, si no que se encuentra conformado por un sinnúmero de bienes de distintos niveles enfocados unos a otros, siendo un complemento para un bien total.

9.5. Ideas importantes del bien común

En ética y filosofía política, el bien común designa los intereses y objetivos compartidos por la sociedad, promoviendo el desarrollo colectivo de todos sus miembros. Según Colozzi (2018) este concepto comprende las siguientes dimensiones:

- Promueve el bienestar integral y la prosperidad de toda la comunidad, garantizando que cada individuo acceda a condiciones de vida dignas y satisfactorias.
- Se fundamenta en principios de justicia social, asegurando la distribución equitativa de recursos, oportunidades y beneficios para toda la población.
- Promueve la participación ciudadana activa en procesos decisorios que afectan la sociedad, fortaleciendo los mecanismos democráticos e impulsando políticas inclusivas.
- Exige responsabilidad intergeneracional mediante la priorización de la sostenibilidad ambiental y la conservación de recursos naturales para generaciones futuras.

En la actualidad el bien común promueve que la educación sea un medio de desarrollo personal y social, fomentando la difusión de conocimientos y la apreciación de la cultura para enriquecer la vida de la sociedad.

En fin, estas ideas destacan la relevancia de trabajar unidos para construir un mundo que valore la equidad, justicia, participación y el cuidado mutuo para el beneficio de todos. Es decir, el bien común relaciona el bien de las personas, la manera en cómo actúan, su forma de portarse, en cómo forman parte de una agrupación dirigida a quienes lo conforman, además, instruir a una sociedad sobre el bienestar de la misma, siendo este su objetivo. El gobierno tiene como finalidad, diversas opciones las cuales están constituidas por aquello que desarrolla de manera positiva y estable al ser humano.

Hasta este momento, ejemplificar casos de bien común es problemático pues su naturaleza es metafísica. Sin embargo, pueden identificarse múltiples manifestaciones donde la colectividad prevalece sobre lo individual, según documenta Paz (2020):

- La organización de jornadas vecinales de limpieza del barrio.
- La asistencia a poblaciones afectadas por desastres naturales o en extrema pobreza.
- La financiación colectiva para obras comunitarias en edificios o comunidades.
- La mitigación del cambio climático y reducción de emisiones.
- Política y bien común.

9.6. El bien común como fin social y su relación con la felicidad

9.6.1. *El bien común como fin*

El bien común, de acuerdo con Ardavín (2021) afirma que:

En este sentido, también es un fin de la sociedad. El Estado, como órgano rector, tiene que proteger y promover el bien común, ya que éste redundaría en beneficios para los habitantes. Las condiciones sociales que garantizan la libertad, la justicia y la paz y el reparto equitativo de los bienes materiales esenciales forman parte del bien común .

El bien común se encuentra conformado por la contribución de las integrantes de la comunidad. Puesto que, el bien común por sí solo no puede sumar el bienestar de cada persona, este requiere del apoyo grupal de cada uno de sus integrantes fomentando la participación y un buen ambiente dentro del medio ambiente de trabajo o lugar donde se concentran las personas para realizar sus respectivas actividades.

9.6.2. *El bien común y la felicidad*

Para Ramírez et al. (2020) define a la felicidad como:

Resultado de una sensación de placer que otorga la descarga de una tensión vivida. La relaciona con algún tipo de emoción producto de recursos logrados de manera episódica. Por lo que surge como principal problema del estudio de la felicidad a la identificación de los recursos que la generan en medio de situaciones temporales o episódicas.

La felicidad es subjetiva y puede ser influenciada por factores internos y externos, por tanto, cada individuo puede tener diferentes fuentes de felicidad y diferentes formas de experimentarla, es decir, la comprensión y búsqueda de la felicidad son temas complejos que varían en función de la perspectiva cultural, personal, filosófica de cada individuo.

Además, existe el temor que se acabe la felicidad, debido a la sujeción que esta tiene con el tiempo. Sin embargo, la felicidad para Abadía et al. (2022) lo define como:

Felicidad no es placer, ya que este último indica la satisfacción momentánea de una tendencia particular; sigue siendo limitado, superficial y efímero. La felicidad es, por el contrario, la tonalidad global de toda una vida, al menos de un período de esta y, paradójicamente, es poco común que la felicidad sea vivida como un presente que se eterniza.

Buscar la felicidad en un mundo alterado por las injusticias y los dramas puede parecer egoísta. En mi opinión, la felicidad no es momentánea, la felicidad es un bello sentimiento que todos los seres vivos experimentamos, porque más que el bien personal, busca el bien común como sociedad, es decir, el bienestar, buenos momentos, ese sentimiento de emoción por cumplir o lograr una meta que tanto anhelamos o deseamos. Ese bello sentimiento que a todos nos da vida y hace de nuestro diario vivir más feliz y llevadera.

9.7. Economía del bien común y acción de emprender

En cuanto a riquezas y el emprendimiento el bien común es una herramienta para que las empresas busquen un equilibrio en el crecimiento de sus finanzas, obteniendo un orden tanto económico como social. Puesto que el objetivo del bien común en el emprendimiento busca la integración social, buen ambiente laboral, para ser un mundo imparcial y ecuánime.

De acuerdo a un estudio realizado por Colozzi (2018) al momento de emprender se presentan algunos obstáculos como son:

- **Capacidad para emprender:** Después de completar los estudios universitarios, los estudiantes tienen la opción de emprender, motivándolos a trabajar en equipo, además, se puede establecer asociaciones estratégicas entre empresas para construir redes que contribuyan al desarrollo y maduración de potenciales ideas de negocio.
- **Infraestructura Física:** Viable, mejorando la conexión y redes sociales que facilitan emprendimientos a costo cómodos.
- **Educación y entrenamiento:** Emprendimiento es el núcleo de la casona del saber, cuna donde se forman grandes visionarios y empresarios, aprovechando los estudios y sondeos realizados en la cátedra del conocimiento. Como puede observarse, estos estudios se van implementando en instituciones secundarias.
- **Políticas de gobierno:** Mencionan acceso de pequeños productores a canales de distribución, como el caso de la Economía Social y Solidaria, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y comentan la influencia de las políticas en fomento de la ciencia y la tecnología; del mismo modo aquellas políticas relacionadas con encadenamientos productivos. Entre las condiciones que obstaculizarían el emprendimiento en el país (76%), se cuentan: Apoyo financiero, Políticas de gobierno, Educación y entrenamiento, Contexto político, institucional y social, y Clima económico.
- **Apoyo financiero:** Son escasos los recursos financieros destinados hacia los emprendedores. Cabe agregar, no existen préstamos destinados para MIPYMES, mucho menos en mercancías impalpables de gran peligro.
- **Políticas de gobierno:** Con referencia a lo anterior, dichas normativas promueven a abrir un negocio. Especialistas indican ciertas prohibiciones que son: el aspecto jurídico asigna impedimentos para la instauración de asociaciones, el rigor de las normas laborales, el costo de disolver una empresa, los continuos cambios tributarios y la incertidumbre que generan, el actual régimen de propiedad intelectual que afectaría principalmente a la innovación, entre otras.
- **Educación y entrenamiento:** Reconocen que, si bien se han dado avances, aún hay debilidades en el sistema educativo, tales como: Insuficiente número de profesionales en STEM para dar un salto cualitativo, aversión al riesgo, falta de educación dual en las universidades, falta de educación para el autoaprendizaje.

- **Contexto político, institucional y social, y clima económico:** La incertidumbre causada por cambios frecuentes en marco regulatorio afectaría a ambas condiciones; la aparente contradicción gubernamental de favorecer al emprendedor, pero no al empresario incrementa el riesgo de inversiones en negocios con potencial de crecimiento, se estaría potenciando, en cambio, emprendimientos por necesidad surgidos de la contracción económica y desempleo.

9.8. Relación entre economía del bien común y la acción de emprender

En la actualidad se espera que se cubran las necesidades tanto de las empresas como de la ciudadanía al ofertar sus productos y llevarlos al mercado, generando una economía productiva, sostenible e impulsando al desarrollo y crecimiento económico y mejorar la calidad de vida de la sociedad; de tal forma que el emprendedor, busque nuevas estrategias para cumplir con el objetivo empresarial, identificando oportunidades, organizando los recursos necesarios, enfrentándose a nuevos retos e ir más allá.

En cuanto a la relación del bien común y la acción del emprender, se puede decir que:

La responsabilidad social, sus valores y su política de sostenibilidad de tal manera que estos se conviertan en los principios orientadores del que hacer de la empresa y que las personas puedan encontrar oportunidades con el tiempo de que ellos vayan planificando sus empresas, definió que las oportunidades que se den durante el emprendimiento deben de ser exitosas para que con esto se logre la consecución de una meta por parte del emprendedor y, con esto, generar la satisfacción del emprendedor al momento de que su producto o servicio sea de gran acogida (Paz, 2020).

Es por ellos, que la empresa debe tomar en cuenta estos puntos claves para incrementar el desarrollo económico y promover nuevos caminos con mejor ventura para quienes son parte de la organización y la sociedad.

La cruzada por la economía del bien común en la era post COVID-19

Las empresas, al enfrentar esta crisis económica, han visto la necesidad de innovar su forma de negocio y como consecuencia de esto, algunos emprendimientos empezaron surgir. Otros negocios aprovecharon la tecnología y mediante las redes sociales ofertan sus productos para llegar a su cliente con un servicio a domicilio. De cierta forma, la economía se ha ido regularizando poco a poco, de esta manera, para los pequeños empresarios y emprendedores, esta pandemia ha sido un momento de reflexión que les ha permitido velar por el bienestar tanto personal como de sus trabajadores y en conjunto el bienestar de sus clientes y usuarios. Tomando nuevas estrategias de negocio y ofertas para vender sus productos, cubriendo las necesidades de familias que requieren de dichos productos o servicios.

Por otro lado, a fines de diciembre 2021 el índice de pobreza en Ecuador, de acuerdo a lo publicado en el Boletín Técnico N.º 02-2022- Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) es de “el 27,7% de los ecuatorianos estaba sumido en la pobreza” (INEC, 2022). Esto quiere decir que la población vive al menos con \$2,85 diarios. Enfrentar esta situación no ha sido nada fácil para la población ecuatoriana, el desempleo y el subempleo han crecido, debido a la escasez de empleo que se presenta. Además, la corrupción y fraudes hacen de la economía del país sea inestable e imparcial. Dando prioridad a aquellos que tienen más posibilidades y las personas con más necesidades se ven afectadas de debido al alza de impuestos, el precio de la canasta básica, la deuda externa, etc.

9.9. Estrategias para vivir el bien común en las MIPYMES y en los territorios

Vivir el bien común en las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y en los territorios permite adoptar estrategias que beneficien a la comunidad en general.

Según Ardavín (2021), destacan las siguientes estrategias:

- Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Las organizaciones incorporan prácticas de RSE evaluando efectos socioambientales de sus operaciones. Esto incluye sostenibilidad operacional, apoyo a iniciativas locales y transparencia en procesos.

- Generación de Empleo Local: El bienestar comunitario requiere empleo local. Ofrecer oportunidades a residentes fortalece la economía territorial y mejora condiciones de vida, consolidando vínculos empresa-comunidad.
- Desarrollo de Habilidades Locales: Las empresas contribuyen mediante programas de capacitación comunitaria, ampliando tanto empleabilidad como calificación profesional regional.
- Promoción de Productos y Servicios Sostenibles: La adopción de prácticas ambientales responsables dan a conocer el compromiso empresarial con la viabilidad a largo plazo del entorno y la sociedad
- Apoyo a Proyectos Educativos Locales: Fortalecer la educación regional mediante alianzas con instituciones educativas locales genera impacto sostenido. Entre estas iniciativas se encuentran la inversión en becas y programas de capacitación.
- Transparencia y Ética Empresarial: La transparencia y ética operacional fortalecen el bien común. El cumplimiento normativo e integridad comercial consolidan vínculos con stakeholders locales.
- Innovación Social: Desarrollar soluciones ante problemas sociales específicos genera transformación local. Las MIPYMES deben dirigir su capacidad innovadora hacia iniciativas comunitarias, mejorando las condiciones socioeconómicas de sus habitantes.

En resumen, vivir el bien común en MIPYMES y territorios exige una combinación de prácticas sostenibles, responsabilidad social y colaboración activa con la comunidad, estas estrategias no solo benefician a la sociedad en general, sino que también pueden contribuir al éxito sostenible a largo plazo de las empresas.

9.10. Conclusión

El bien común es un principio ético que persigue el beneficio y la prosperidad compartida en una sociedad. Promueve la equidad, la justicia y la participación, tomando en cuenta tanto los intereses individuales como los colectivos. El bien común trasciende los intereses personales y prioriza el bienestar colectivo.

Para alcanzarlo, es necesario cultivar la solidaridad, la responsabilidad social y la sostenibilidad. Se establece una colaboración entre actores sociales, institucionales y empresariales que resulta indispensable para enfrentar desafíos multidimensionales. El bien común no es meramente especulativo, sino un marco que orienta transformaciones efectivas para edificar comunidades equitativas y resilientes. Entenderlo e implementarlo refuerza los vínculos sociales fundamentados en la reciprocidad y el bien compartido.

En relación directa con la provincia del Carchi, el bien común se convierte en el principio articulador de todas las estrategias presentadas en este libro: el coaching y la inteligencia emocional fortalecen al individuo, el mentoring transfiere conocimiento, la adaptabilidad permite responder a los cambios, y las economías emergentes ofrecen un marco macroeconómico. Pero sin el bien común como horizonte ético, ninguna de estas herramientas garantiza una mejora real en la calidad de vida de los emprendedores y sus comunidades. Se recomienda a los dueños de MIPYMES, a las cámaras de comercio, a los gobiernos autónomos descentralizados y a la UPEC promover activamente prácticas de responsabilidad social, generación de empleo local, apoyo a la educación y transparencia, de modo que el desarrollo económico vaya de la mano con la justicia social y la sostenibilidad ambiental.

REFERENCIAS

- Abadía, C., Garassini, M., & Zavarce, P. (2022). *Felicidad y bienestar humano: Miradas desde la reflexión, investigación y la intervención en América Latina*. Red latinoamericana de estudio e intervención en felicidad y bienestar. <https://doi.org/10.22490/9789586518499>
- Alvarado, J. (2023). Teoría del caos y su incidencia sobre la teoría de gestión. *IPSA Scientia, revista científica multidisciplinaria*, 8(2). <https://doi.org/10.25214/27114406.1592>
- Álvarez, P., & López, D. (2020). Competencias de adaptabilidad y factores de éxito académico del alumnado universitario. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 11(32), 46-66. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2020.32.815>
- Amador, J., Peró, M., Feliu, M., Pérez, A., Cañete, C., Jarne, A., . . . Guàrdia, J. (2023). Mentoring and Research Self-Efficacy of Doctoral Students: A Psychometric Approach. *Education Sciences*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/educsci13040358>
- Angayarkanni, R., Sharma, M., Moorthygari, S., Siddiqui, S., & Sharma, A. (2024). Flexible work arrangements: A comparative analysis of their impact on work–life balance. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(6), 1603–1610. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.5554>
- Ardavín, B. (2021). El bien común, respuesta ante la crisis. *Forja*, 1-8. <https://revistatorja.org/wp-content/uploads/2021/09/El-bien-comun-respuesta-ante-la-crisis.pdf>
- Bravo, D. (2024). *Mercado de valores en el Ecuador y su influencia en la economía ecuatoriana durante el periodo 2010-2020*. Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/27857/4/UPS-CT011404.pdf>

- Burbano, A., Ramírez, A., & Tapia, A. (2021). Fondos de Inversión: un análisis cuantitativo del mercado ecuatoriano . *Polo del conocimiento*, 6(4), 879-896 .
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i4.2616>
- Cabello, A., Ortiz, E., & Sosa, M. (2021). Creciente importancia de los BRICS en la gobernanza financiera y economía. *Oikos Polis, Revista Latinoamericana*, 141-190.
https://www.researchgate.net/publication/354035817_CRECIENTE_IMPORTANCIA_DE_LOS_BRICS_EN_LA_GOBERNANZA_FINANCIERA_Y_ECONOMIA_GLOBALES_GROWING_IMPORTANCE_OF_THE_BRICS_ON_THE_GLOBAL_FINANCIAL_GOVERNANCE_AND_THE_ECONOMY
- Ceja, S., Céspedes, S., Vázquez, L., Pacheco, E., & León, g. (2022). Estudio de la adaptabilidad al cambio y comportamiento proactivo de los estudiantes en un contexto universitario ante la emergencia sanitaria del COVID-19. *Apuntes Universitarios*, 13(1). <https://doi.org/10.17162/au.v13i1.1349>
- Colozzi, I. (2018). Ciudadanía y bien común en la sociedad multiétnica y multicultural. *Persona y Derecho*(49). <https://doi.org/10.15581/011.31880>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL . (2025). *Panorama económico y social de América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/tipo-de-publicacion/panorama-social-america-latina-caribe>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>
- Córdova, M., & Zúñiga, D. (2020). *Estudio de la percepción de la adaptación laboral del personal femenino en un entorno mayoritariamente masculino en la Dirección general de Obras Públicas del GAD Municipal del cantón Cuenca, periodo marzo - septiembre 2020*. Maestría en Psicología, Universidad Politécnica Salesiana del

- Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19748/1/UPS-CT008943.pdf>
- De La Franja, P. (2014, Diciembre 26). *Los acuerdos financieros de 2014 elevan a los BRICS a un nuevo nivel*.
<https://www.elmundofinanciero.com/noticia/36957/economia/los-acuerdos-financieros-de-2014-elevan-a-los-brics-a-un-nuevo-nivel.html>
- Del Toro, L., López, J., Rodríguez, E., & Fernández, J. (2024). Coach y Coaching como opción para contribuir al desarrollo individual y. *GADE: Revista Científica*, 4(4), 72-90. <https://revista.redgade.com/index.php/Gade/article/view/490>
- Dos Santos, E. (2021). Economía emergentes: el tortuoso camino de la recuperación. *BBVA Research*. https://doi.org/https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2021/07/Enestor_Dos_Santos_Economias_emergentes_el_tortuoso_camino_de_la_recuperacion_Expansion_WB.pdf
- Elyex. (2019, Noviembre 19). *Crisis económica marca a Carchi en aniversario de provincialización*. <https://elyex.com/carchi-cumple-este-martes-139-aos-de-vida-politica-administrativa-en-medio-de-una-profunda-crisis-economica-la-devaluacion-del-peso-colombiano-frente-al-dla/>
- Estupiñan, J., Chérrez, G., Intriago, G., & Torres, R. (2016). Neurociencia cognitiva e inteligencia emocional. la gestión pedagógica en el contexto de la formación profesional. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*., 7(4).
- Fernández, M. (2020). Modelo SMART de gestión por objetivos en la Universidad: el caso de la Universidad de Flores. *XVII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria*.
https://www.researchgate.net/publication/341525458_Modelo_SMART_de_gestion_por_objetivos_en_la_Universidad_el_caso_de_la_Universidad_de_Flores
- Fondo Monetario Internacional. (2020). *Perspectivas de la economía mundial*.
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO>

- Fondo Monetario Internacional FMI . (2021). *Perspectivas de la economía mundial: Recuperación durante una pandemia*. .
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021>
- Foronda, F. (2018). *La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional*. Tesis de grado, Universidad de Antioquia.
<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/631f4c99-f9af-45e0-b1e3-e8e7b505f920/content>
- Gallegos, R., Guzmán, C., Aguirre, E., & Toapanta, E. (2025). Flexibilidad en disputa: una revisión de literatura sobre trabajo híbrido y bienestar laboral con enfoque de género (2020–2025). *Impact Research Journal* , 3(2).
<https://doi.org/10.63380/irj.v3n2.2025.205>
- Garringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J., & Stelter, R. (2019). *Elementos de la práctica efectiva para la mentoría* (Cuarta ed.). MENTOR: The National Mentoring Partnership. https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/10/FINAL-EEPM_Spanish_12-2019_r36101.pdf
- Goethe, J. W. (2022). *Frases célebres sobre liderazgo y desarrollo humano*.
<https://www.frasesgoethe.com>
- Granja, E., Angel, K., Tapia, N., & Pacheco, A. (2020). Coaching como herramienta fundamental dentro de las empresas comerciales. *593 Digital Publisher*, 5(6-1), 473-485. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.442>
- Hayes, S., & Mahfouz, J. (2020). Principalship and mentoring: A review of perspectives, evidence, and literature 1999 - 2019. . *Research in Educational Administration and Leadership*, 5(3), 722-751. <https://doi.org/10.30828/real/2020.3.4>

- Hernández, G. (2023). Desarrollo, subdesarrollo y economías emergentes. *Revista Nacional de Administración*, 14(1), 31-48.
<https://doi.org/10.22458/rna.v14i1.4784>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
<https://doi.org/10.22201/FESC.20072236E.2019.10.18.6>
- Huilca, D., & Baño, A. (2021). La Reactivación de la Economía Ecuatoriana durante la Pandemia por COVID – 19. *Revista Jurídica Crítica Y Derecho*, 2(3), 79–89.
<https://doi.org/10.29166/cyd.v2i3.3191>
- INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-desempleo-y-subempleo/>
- López, D., & García, E. (2022). *El impacto de las TICs en las organizaciones*.
<https://zenodo.org/records/11983004>
- López, L., Intriago, L., Hernández, E., & Zambrano, N. C. (2022). El proceso comunicativo como elemento sustancial en la nivelación de carrera del instituto de admisión y nivelación de la Universidad Técnica de Manabí. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2).
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1995
- Lozano, M., Chavez, Y., & Sánchez, J. (2025). La mentoría en la educación superior: una revisión de la literatura. *Revista InveCom*, 5(1).
<https://doi.org/10.5281/zenodo.12629762>
- Machado, P. (2021). Reconocimiento emocional en Psicoterapia. *Revista de Psicoterapia*, 4(16), 103-122.
- Molina, L. (2020). Evolución de los flujos de capitales hacia las economías emergentes durante la pandemia. *Boletín Económico*.
<https://www.bing.com/ck/a?!&&p=fdcc2b4bf371e1b05b71817898fbac173aec73e>

afffce759fdfa7121a042e15cJmltdHM9MTc4MDM1ODQwMA&pnt=3&ver=2&hsh=4&fclid=330bfc27-f2ec-601c-0645-ef16f6ec6690&psq=pdf+2020+economias+emergentes+&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuYmRlLmVzL2Yvd2ViYmRlL1

Morales, M. (2020). El papel de la mentoría en la construcción de la imagen profesional. *Sinéctica Revista Electrónica de Educación*(55). [https://doi.org/10.31391/S2007-7033\(2020\)0055-013](https://doi.org/10.31391/S2007-7033(2020)0055-013)

MSCI Emerging Markets IMI. (2025). *MSCI Emerging Markets IMI*. <https://m1specialty.com/es/msci-emerging-markets-imi-index-data/>

Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia. (2020). *Informe Económico y Comercial*. <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/documentos/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior/brasil/DOC2020860160.pdf>

Paz, L. (2020). ¿Qué entendemos por bien común? . *Revista Auctoritas Prudentium*(22). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7265853>

Peters, E. (2015). *Inversiones y mercados emergentes*. <https://www.bbva.com/es/mercados-emergentes-oportunidades-y-riesgos/>

PricewaterhouseCoopers PwC . (2020). *The world in 2050*. <https://www.pwc.com/content/pwc/script/gx/en/amp/issues/economy/the-world-in-2050.html>

Pulgar, K., & Rivera, M. (2022). Mercados emergentes en tiempos de COVID-19. *Esprint Investigación* , 1(2), 5-15. <https://doi.org/10.61347/ei.v1i2.46>

Ramírez, A., Orozco, D., & Garzón, M. (2020). Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y la satisfacción laboral. *Dimensión Empresarial*, 18(2). <https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2057>

- Rodríguez, J. (2023). Escucha activa: una propuesta para el desarrollo de la comprensión oral. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria*, 21(41), 93-101.
<http://cuaderno.pucmm.edu.do>
- Sainz, M. (2025). ¿Saber escuchar o estar dispuesto a escuchar? Un análisis conceptual de la escucha activa. *Persona*, 28(1), 125-142.
<https://doi.org/10.26439/persona2025.n1.7912>
- Salguero, N., & García, C. (2024). Inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(6), 44-53. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.2990>
- Shimabukuro, P. (2022). *Coaching ejecutivo, de equipo y organizaciones. Manuscrito académico.*
- Silva, A. P., Llerena, V. d., Quirola, M. J., & Indacochea, L. R. (2024). Procesos Cognitivos Básicos y Comprensión Lectora en estudiantes de primer año de bachillerato general unificado. *Revista InveCom*, 4(2), 1-12.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10296680>
- Steffen, P. R., Hedges, D., & Matheson, R. (2022). The Brain Is Adaptive Not Triune: How the Brain Responds to Threat, Challenge, and Change. *Frontiers in Psychiatry*(13). <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.801606>
- Vela, O., & Flórez, M. (2025). Coaching gerencial en la era moderna y su impacto en las organizaciones. *CITAS*, 11(1), 64-80. <https://doi.org/10.15332/24224529.10501>
- Whitmore, J. (2021). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas.* Paidós. https://ciicel.com/wp-content/uploads/2021/07/Coaching_-El-me%CC%81todo-para-mejorar-el-rendimiento-de-las-personas-John-Whitmore.pdf