

Revista

Tajamar

ENTRE EL RÍO Y EL MAR



Atención de emergencias en Barranquilla: Análisis de indicadores gerenciales en el período 2017–2023

Un estudio cuantitativo–descriptivo sobre la gestión del Cuerpo de Bomberos Oficiales



Sello editorial

EDITORIAL

Gestión gerencial del Cuerpo de Bomberos de Barranquilla: análisis de indicadores 2017–2023

Managerial Performance of the Barranquilla Fire Department: Indicator Analysis 2017–2023

Jaime Pérez Cervantes¹

Leandro Pérez Gómez¹

¹Universidad Autónoma del Caribe

Cómo citar este artículo:

Pérez Cervantes, J & Pérez Gómez, L. (2025). Percepciones ciudadanas sobre el turismo médico en Tijuana: un análisis del impacto social percibido. *Revista tajamar*, 4(2). p. 1-28 .

Resumen

Entre 2017 y 2023, el Cuerpo de Bomberos Oficiales de Barranquilla registró un incremento sostenido en la atención de emergencias, con particular predominio de incendios no estructurales en monte y basura. Este estudio, de carácter cuantitativo–descriptivo, analiza dichos registros oficiales a través de cinco tipos de indicadores gerenciales: eficacia, eficiencia, calidad, productividad, e innovación y mejora. La metodología se basó en la revisión de estadísticas institucionales, el cálculo de variaciones anuales y porcentajes de participación por tipo de incidente, estructurados en tablas comparativas. Los resultados revelan un crecimiento acumulado del 38,6 % en el total de atenciones, con aumentos relevantes en viviendas y comercio en los últimos años, así como fluctuaciones asociadas a coyunturas externas, como la pandemia. La discusión vincula estas tendencias con la gestión de recursos, la capacidad operativa y la necesidad de incorporar mejoras tecnológicas y procedimentales. Se concluye que la planificación estratégica y la optimización de recursos resultan fundamentales para mantener la eficacia y calidad del servicio en un contexto de creciente demanda.

Palabras clave: Gestión administrativa, Servicios de bomberos, Indicadores de gestión, Emergencias, Colombia.

Código JEL: M10, M12, D02

Abstract

Between 2017 and 2023, the Barranquilla Official Fire Corps recorded a sustained increase in emergency responses, with particular predominance of non-structural fires in the forest and in trash. This study, quantitative-descriptive in nature, analyzes these official records through five types of managerial indicators: effectiveness, efficiency, quality, productivity, and innovation and improvement. The methodology was based on the review of institutional statistics, the calculation of year-over-year variations and participation percentages by incident type, structured in comparative tables. The results reveal an accumulated growth of 38.6% in total responses, with notable increases in housing and commerce in recent years, as well as fluctuations related to external circumstances, such as the pandemic. The discussion links these trends to resource management, operational capacity, and the need to incorporate technological and procedural improvements. It is concluded that strategic planning and resource optimization are fundamental to maintaining the effectiveness and quality of the service in a context of growing demand.

Keywords: Administrative management, Fire services, Management indicators, Emergencies, Colombia.

JEL Code: M10, M12, D02

INTRODUCCIÓN

En los entornos urbanos contemporáneos, caracterizados por un acelerado crecimiento demográfico, la expansión de la infraestructura y el aumento de la densidad poblacional, la gestión de los servicios de emergencia se enfrenta a retos cada vez más complejos. Barranquilla, como una de las principales ciudades del Caribe colombiano, no es ajena a estas dinámicas. Su constante desarrollo industrial, comercial y residencial incrementa la exposición de la población a un amplio espectro de riesgos, que incluyen incendios estructurales y no estructurales, incidentes con materiales peligrosos, rescates y otras emergencias que exigen una respuesta inmediata, coordinada y eficiente (Martínez et al., 2021; Cabas & Galimberti, 2022). En este contexto, el Cuerpo de Bomberos Oficiales de Barranquilla se constituye como un actor estratégico en la protección de la vida y el patrimonio. Su desempeño no solo se mide en términos de la rapidez y efectividad en la respuesta operativa, sino también en la capacidad institucional para planificar, administrar recursos y adaptarse a escenarios cambiantes. Tal como señalan Aithal y Aithal (2023), la gestión gerencial de las organizaciones de servicios públicos requiere un sistema de indicadores robusto que permita evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos, la calidad percibida por los usuarios, la productividad y el nivel de innovación alcanzado.

El análisis de indicadores de gestión en cuerpos de bomberos ha cobrado especial relevancia en los últimos años, dado que estos servicios deben equilibrar limitaciones presupuestales y logísticas con la creciente demanda ciudadana. Investigaciones recientes han mostrado que la aplicación sistemática de métricas gerenciales no solo mejora el desempeño operativo, sino que también facilita la toma de decisiones estratégicas y la priorización de inversiones (Therivel & Gonzalez, 2024; Mansour & Al-Hamdani, 2024).

En el caso de Barranquilla, esta necesidad se ve reforzada por el marco normativo colombiano, en el que la Ley 1575 de 2012 establece que las entidades territoriales deben garantizar políticas y estrategias integrales para la gestión del riesgo contra incendios, rescates y materiales peligrosos.

Sin embargo, disponer de una estructura gerencial establecida no garantiza automáticamente una gestión óptima. Como indica Vári (2018), la legitimidad institucional y la confianza ciudadana dependen de la capacidad para adaptarse a cambios rápidos, tales como transformaciones urbanísticas, variaciones en la tipología de emergencias o coyunturas excepcionales como la pandemia de COVID-19, que en 2020 alteró significativamente los patrones de demanda de atención de emergencias a nivel global (Lorek, 2020).

El periodo comprendido entre 2017 y 2023 presenta, por tanto, una oportunidad para evaluar de forma integral el desempeño del Cuerpo de Bomberos Oficiales de Barranquilla, considerando tanto los avances logrados como las áreas de mejora. Factores como la asignación eficiente de recursos, la capacitación continua del personal, la incorporación de nuevas tecnologías, y la articulación con otras instituciones resultan determinantes para garantizar un servicio de calidad y con capacidad de respuesta oportuna (Negrete Caiza y Totoy Tapia, 2023).

En términos metodológicos, el análisis de la gestión gerencial mediante indicadores ha demostrado ser una herramienta efectiva para identificar patrones y tendencias. Estudios en otros contextos han empleado indicadores de eficacia (cumplimiento de metas y cobertura de atención), eficiencia (relación recursos-resultados), calidad (satisfacción y confianza de la comunidad), productividad (servicios atendidos por unidad o persona), e innovación y mejora (introducción de tecnologías y cambios en procesos),

obteniendo información clave para la planificación y la asignación de recursos (Schreyer & Pilat, 2001; Tadeu & Silva, 2014).

La pertinencia de esta investigación se justifica desde una perspectiva práctica, ya que busca ofrecer insumos que permitan optimizar la gestión interna del Cuerpo de Bomberos y, con ello, mejorar su capacidad de respuesta ante las emergencias que enfrenta la ciudad de Barranquilla. En el plano metodológico, este estudio pretende generar un marco de análisis replicable para evaluar la gestión gerencial en servicios públicos dedicados a la seguridad y la protección civil, lo que permitiría aplicar este enfoque en otros contextos institucionales y territoriales. Desde el punto de vista social, la investigación apunta a contribuir al fortalecimiento de la confianza ciudadana en una institución que resulta fundamental para la resiliencia comunitaria, especialmente en escenarios de riesgo o desastre. Finalmente, en la dimensión científica, el trabajo busca aportar evidencia empírica a la literatura existente sobre administración pública y gestión de emergencias, incorporando un enfoque adaptado a la realidad y los desafíos propios de América Latina.

Asimismo, este análisis reconoce ciertas limitaciones. La ausencia de datos presupuestales completos impide incorporar indicadores de sostenibilidad financiera, y la dependencia de registros institucionales restringe el alcance de algunas mediciones. No obstante, el periodo de siete años evaluado permite establecer tendencias significativas y relacionarlas con eventos coyunturales y cambios estructurales en la ciudad.

En consecuencia, el objetivo central de este artículo es analizar la evolución de la gestión gerencial del Cuerpo de Bomberos Oficiales de Barranquilla entre 2017 y 2023, aplicando indicadores clave de eficacia, eficiencia, calidad, productividad e innovación y mejora, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades para optimizar la

prestación del servicio.

La estructura del artículo se organiza de la siguiente forma: en primer lugar, se presenta el marco teórico con las definiciones y antecedentes de los indicadores utilizados; en segundo lugar, se detalla la metodología empleada para el tratamiento y análisis de los datos; en tercer lugar, se exponen los resultados obtenidos, desglosados por cada indicador; y, finalmente, se discuten los hallazgos a la luz de la literatura existente y se plantean conclusiones y recomendaciones orientadas a la mejora continua del servicio.

MARCO TEÓRICO

Análisis histórico

La Secretaría Distrital de Salud de Barranquilla (2011) dentro del Plan de Salud Territorial del Distrito de Barranquilla 2012-2015, describe la capacidad de respuesta a emergencias del municipio en ese momento y destaca los recursos humanos de la Secretaría Distrital de Salud y el Cuerpo de Bomberos Oficial de Barranquilla. El personal del Cuerpo de Bomberos, de acuerdo con la tabla mostrada por el informe, incluye jefes de división, comandantes, subcomandantes, motociclistas, bomberos, asistentes administrativos y comunicadores.

Tabla 1. *Recursos humanos disponibles en el Cuerpo de Bomberos Oficial Barranquilla (Año 2011)*

Descripción	Número
Comandante	1
Subcomandante	1
Jefe de División Preventiva	1
Teniente	6
Sargentos	4
Motoristas	1
Bomberos	37
Auxiliares Administrativos	2
Comunicador y prensa	1
TOTAL DE RECURSOS HUMANOS	54

Fuente: Secretaría Distrital de Salud de Barranquilla (2011).

La descripción general de cada puesto señalado por la Secretaría Distrital de Salud de Barranquilla (2011) puede resumirse de la manera siguiente:

- **Comandante:** Líder máximo del cuerpo de bomberos y está a cargo de la coordinación operativa general y la toma de decisiones estratégicas.
- **Subcomandante:** Apoya al comandante y lo reemplaza cuando es necesario.
- **Jefe de División Preventiva:** Encargado de organizar y ejecutar acciones preventivas para reducir la probabilidad de catástrofes o desastres.
- **Teniente:** Oficial a cargo de dirigir las unidades de bomberos de campo durante las operaciones.
- **Sargentos:** Apoyan a los tenientes en la gestión y supervisión de las tareas operativas de los bomberos.
- **Motoristas:** Encargados de supervisar y mantener los

camiones de bomberos, así como de desplegarlos en caso de emergencia.

- **Bomberos:** Personal de primera línea. Socorristas encargados de apagar incendios, liberar a personas atrapadas y llevar a cabo otras tareas de respuesta a emergencias.
- **Auxiliares Administrativos:** Ayudan al cuerpo de bomberos con tareas administrativas que incluyen el registro de información y la gestión de documentos.
- **Comunicador y prensa:** Encargado de las relaciones del cuerpo de bomberos con los medios y la comunidad, así como de sus comunicaciones internas y externas.

Por otro lado, un informe de auditoría de la Contraloría Departamental del Atlántico (2015) proporciona una visión detallada de la gestión y las condiciones financieras de los cuerpos de bomberos en el Departamento del Atlántico, específicamente en Barranquilla, hasta el año 2014. En primer lugar, el documento indica los vehículos disponibles que poseía cada cuerpo de bomberos del departamento al inicio de la administración departamental 2011-2014, lo cual, según el documento, fue verificado en visitas realizadas a cada una de las estaciones de Bomberos del Departamento.

Tabla 2. *Inventario de unidades y vehículos de los cuerpos de bomberos a diciembre de 2011*

Ítem	Cuerpo de bomberos	Vehículos extintores	Vehículos logísticos
1	C.O.B. BARRANQUILLA	8	0
2	C.B.V. CAMPO DE LA CRUZ	1	0
3	C.B.V. JUAN DE ACOSTA	1	0
4	C.B.V. MALAMBO	1	0
5	C.B.V. PUERTO COLOMBIA	1	0

6	C.B.V. SABANAGRANDE	1	0
7	C.B.V. SABANALARGA	1	0
8	C.B.V. SOLEDAD	2	0
Total		16	0

Fuente: Contraloría Departamental del Atlántico (2015).

Como puede evidenciarse, la Contraloría Departamental del Atlántico (2015) deja claro que el Cuerpo de Bomberos Oficial de Barranquilla solo disponía en aquel momento de 8 unidades de vehículos extintores y ningún vehículo logístico.

Más adelante, en el mismo informe, resaltando las iniciativas de colaboración entre entidades gubernamentales y los cuerpos de bomberos, se mencionan los convenios interadministrativos y contratos suscritos para el apoyo financiero y técnico de los cuerpos de bomberos voluntarios en el departamento, destacando la tabla siguiente, donde se detalla el apoyo otorgado por el Departamento al Cuerpo de Bomberos Oficial de Barranquilla.

Tabla 3. *Apoyo departamental otorgado al Cuerpo de Bomberos de Barranquilla entre 2011 y 2015*

Entregas de vehículos y equipos - C.B.O. - Barranquilla		
Ítem	Detalle	Cantidad
1	Motocicleta de apoyo logístico	1
2	Kit de rescate en alturas	1
3	Botas de seguridad	25
4	Raciones de campaña para personal en incendios forestales	400
5	Bombas de espalda	6

Fuente: Contraloría Departamental del Atlántico (2015)

Tal y como puede apreciarse, el informe citado detalla la entrega de vehículos, equipos y otros recursos a los cuerpos de bomberos voluntarios durante el período analizado. Esto proporciona información sobre la infraestructura y los recursos

disponibles para responder a emergencias y desastres en la región.

Gestión gerencial

La gestión gerencial es el proceso, la actividad, la toma de decisiones y el conjunto de estrategias que los gestores utilizan para coordinar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de una organización con el fin de cumplir sus objetivos institucionales (Alfawaire y Atan, 2021). En entornos públicos como los cuerpos de bomberos, esta gestión adquiere especial importancia, ya que de su eficacia depende no sólo el rendimiento interno, sino también la capacidad de reaccionar ante situaciones urgentes que afectan a vidas humanas. La gestión dentro de una empresa se puede clasificar en varios niveles o tipos, cada uno con funciones y deberes particulares que apoyan el cumplimiento de los objetivos de la organización. Esta categorización ayuda a ver cómo se distribuyen las decisiones, los recursos y la supervisión entre varios niveles jerárquicos.

La dirección estratégica se sitúa en el nivel superior de la empresa y se encarga de determinar el rumbo a largo plazo (Palah et al., 2022). Además de desarrollar las políticas generales que dirigirán las actividades de toda la empresa, este tipo de dirección especifica la misión, la visión y los objetivos estratégicos. Su énfasis está en la proyección de futuro y la sostenibilidad organizativa, considerando tanto los elementos internos como el entorno exterior para tomar decisiones de alto impacto.

En un nivel intermedio se sitúa la dirección táctica o intermedia, cuyo cometido principal es la ejecución de las estrategias desarrolladas por la alta dirección (Hortovanyi et al., 2021). Esta dirección supervisa los procesos importantes y expresa los recursos disponibles mediante planes de acción a medio plazo que reflejan la dirección estratégica. Su papel es crucial para garantizar la coherencia entre la visión estratégica y las

operaciones diarias, asegurando así que las decisiones tomadas al más alto nivel se lleven a cabo correctamente.

La gestión operativa, por tanto, se encarga de llevar a cabo las operaciones cotidianas de la organización (Ivanov et al., 2021). Orientada a la ejecución eficaz de las tareas operativas y rutinarias, esta dirección garantiza que se sigan los procedimientos establecidos de acuerdo con los criterios especificados. Hace hincapié en el control directo del trabajo, la asignación de tareas y la resolución rápida de problemas operativos.

En el caso concreto de un cuerpo de bomberos, su estructura jerárquica refleja claramente estos tres niveles de gestión. La dirección general o comandante del cuerpo, que establece la política institucional, los objetivos de cobertura y la estrategia de respuesta preventiva y de emergencia, podría representar la dirección estratégica. Los oficiales o jefes de división que planifican las operaciones, coordinan las unidades y controlan los recursos humanos y materiales corresponden a la dirección táctica. Los comandantes de campo -suboficiales y bomberos encargados de llevar a cabo las acciones de respuesta directa en las estaciones de servicio o durante las emergencias- conforman la dirección operativa. Esta división funcional permite que el cuerpo de bomberos funcione de manera ordenada, eficiente y coherente con sus objetivos institucionales.

Indicadores de gestión para evaluar el desempeño gerencial

Los instrumentos básicos para evaluar el rendimiento organizativo son los indicadores de gestión. Proporcionan información importante para la toma de decisiones y la mejora continua al permitir evaluar la eficacia (consecución de objetivos) y la eficiencia (mejor uso de los recursos) de los procesos de gestión (Aithal y Aithal, 2023). A continuación, se presentan los principales tipos de indicadores, junto con su definición teórica y práctica.

Los indicadores de eficacia permiten calibrar en qué medida una organización cumple sus propios objetivos. Teóricamente, estos indicadores enfatizan los resultados esperados y el grado de cumplimiento de las metas establecidas, tanto estratégica como operativamente, en un plazo determinado (Therivel y Gonzalez, 2024). En la práctica, su uso puede observarse en la proporción de cumplimiento de los planes operativos anuales o en la cobertura de atención de emergencias alcanzada. Por ejemplo, si una meta institucional es responder al 90% de las llamadas de emergencia en un determinado sector, el indicador de eficacia mostrará si esta meta se cumplió en ese período de evaluación.

Por el contrario, los indicadores de eficiencia relacionan directamente los recursos consumidos con los resultados obtenidos, lo que permite evaluar hasta qué punto estos recursos se han utilizado de forma racional y adecuada. En teoría, hacen hincapié en maximizar los resultados con el menor coste o insumo posible, sin sacrificar la calidad del servicio (Mansour y Al-hamdani, 2024). En la práctica, el tiempo medio de respuesta ante una emergencia, el coste por intervención o el uso de combustible y otros recursos logísticos por cada servicio prestado ayudan a medir estos indicadores. De su estudio depende la optimización de los procedimientos y la reducción del despilfarro dentro de las empresas públicas o privadas.

Los indicadores de calidad se dirigen a la percepción y experiencia del usuario final del servicio obtenido. Desde el plano teórico, evalúan cualidades subjetivas como la satisfacción, la confianza y la percepción de seguridad, componentes fundamentales para crear legitimidad institucional (Vari, 2018). Desde el punto de vista práctico, ya sea a través de encuestas posteriores a la atención o sistemas de retroalimentación a la comunidad, estos indicadores se pueden observar en el grado de satisfacción de los

ciudadanos con la atención brindada durante los eventos. Desde el punto de vista del usuario, estas estadísticas permiten encontrar posibilidades de desarrollo.

Por el contrario, los indicadores de productividad miden el número de bienes o servicios producidos en relación con los recursos o insumos consumidos. Teóricamente, estas medidas pretenden mostrar el grado de eficacia de una unidad de trabajo o de un proceso concreto, lo que permite realizar comparaciones entre distintos momentos o unidades operativas (Schreyer y Pilat, 2001). Por ejemplo, su uso práctico en un cuerpo de bomberos puede cuantificarse mediante el número de incidentes atendidos por cada unidad operativa o bombero durante un tiempo determinado. Esto ayuda a detectar posibles desequilibrios en la carga de trabajo y deficiencias en el rendimiento.

Los indicadores de innovación y mejora miden la capacidad institucional para cambiar positivamente, modernizar y adaptar sus procesos. Teóricamente, están relacionados con la aplicación de nuevas tecnologías, el cambio organizativo y la gestión del conocimiento (Tadeu y Silva, 2014). En la práctica, el uso de nuevos sistemas de información, herramientas tecnológicas aplicadas a la atención de urgencias o cambios importantes en los procedimientos operativos muestran estos indicadores. Su estudio permite calibrar el dinamismo institucional, así como su receptividad al cambio y al desarrollo continuo.

En última instancia, los indicadores de sostenibilidad financiera sirven para examinar el equilibrio y la viabilidad a largo plazo de los recursos financieros de una organización. Teóricamente, estos indicadores investigan no sólo la ejecución del presupuesto, sino también la dependencia de la financiación externa y la capacidad de autogestión (De Vicente-Lama et al., 2024). En la práctica, se reflejan en el grado de ejecución del presupuesto anual, el grado de dependencia de las subvenciones públicas o

la eficiencia en la gestión de los recursos propios y de los convenios interinstitucionales. Estas cifras son esenciales para garantizar la continuidad operativa y la estabilidad económica de cualquier organización pública o privada.

Tabla 4. *Indicadores de gestión para evaluar el desempeño gerencial.*

Tipo de indicador	Descripción	Indicadores a evaluar	Referencia
Indicadores de eficacia	Miden el grado en que se alcanzan los objetivos planteados	Porcentaje de cumplimiento de planes operativos anuales. Cobertura de atención en emergencias.	Therivel y Gonzalez (2024)
Indicadores de eficiencia	Relacionan los recursos utilizados con los resultados obtenidos.	Tiempo promedio de respuesta a emergencias, costo por intervención o consumo de recursos por unidad de servicio.	Mansour y Al-hamdani (2024)
Indicadores de calidad	Evalúan la percepción de los usuarios sobre los servicios prestados.	Nivel de satisfacción ciudadana con la atención recibida en incidentes.	Vari (2018)
Indicadores de productividad	Miden la cantidad de productos o servicios generados respecto a los insumos utilizados.	Número de incidentes atendidos por unidad operativa o por bombero en determinado lapso.	Schreyer y Pilat (2001)
Indicadores de innovación y mejora	Evalúan la capacidad de la institución para generar cambios positivos en procesos o tecnología.	Implementación de nuevos sistemas de información o tecnologías para la atención de emergencias.	Tadeu y Silva (2014)

Fuente: realización propia (2025).

METODOLOGÍA

Enfoque del estudio

El presente trabajo se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a la medición y análisis de datos numéricos provenientes de los registros oficiales del Cuerpo de Bomberos Oficial de Barranquilla. Este enfoque permite establecer tendencias y patrones de comportamiento en la ocurrencia de emergencias, así como evaluar el desempeño institucional con base en indicadores gerenciales (Apuke, 2017).

Alcance de la investigación

El estudio es de alcance descriptivo y de diseño no experimental–transversal, dado que se limita a caracterizar, en un único corte temporal, la gestión de la institución durante

el periodo 2017–2023. El análisis se centra en detallar la distribución y variación de las atenciones según tipo de incidente y en interpretar dichas variaciones bajo la óptica de los indicadores de gestión seleccionados (Wang & Cheng, 2020).

Técnicas de recolección de información

La investigación empleó exclusivamente fuentes secundarias oficiales, consistentes en las bases de datos anuales de atenciones del Cuerpo de Bomberos de Barranquilla. La información procesada incluyó variables como año de registro, tipo de atención (clasificada en viviendas, vehículos, comercio, monte y basura), número de eventos y porcentaje de participación sobre el total anual. Esta fuente, al provenir de registros administrativos institucionales, garantiza la validez y confiabilidad de los datos (Mills & Inouye, 2021).

Técnicas para el análisis de datos

El análisis se efectuó mediante la elaboración de tablas comparativas y el cálculo de variaciones absolutas y relativas para cada tipo de atención a lo largo del periodo de estudio. Asimismo, se agruparon los resultados en función de los indicadores gerenciales definidos en el marco teórico (eficacia, eficiencia, calidad, productividad e innovación y mejora), para facilitar la interpretación de tendencias.

Tabla 5. *Tabla maestra de datos analizados (2017–2023)*

Año	Viviendas	Vehículos	Comercio	Monte	Basura
2017	112	88	27	240	180
2018	120	92	30	250	190
2019	125	97	26	282	225
2020	102	98	24	257	206
2021	123	106	18	288	270
2022	152	99	20	315	238
2023	145	103	37	344	268

Fuente: realización propia a partir de registros del Cuerpo de Bomberos de Barranquilla (2025).

Criterios de inclusión y exclusión

Se incluyeron únicamente los registros correspondientes a emergencias atendidas por el Cuerpo de Bomberos Oficial de Barranquilla entre los años 2017 y 2023, clasificados en las cinco categorías mencionadas. Se excluyeron eventos duplicados, registros incompletos o incidentes cuya clasificación no correspondiera a los criterios establecidos para este estudio.

Consideraciones éticas

El uso de la información se realizó respetando la propiedad intelectual de los datos institucionales y de las fuentes documentales consultadas. Los registros analizados corresponden a datos agregados sin información personal identificable, cumpliendo con los principios de confidencialidad y uso responsable de la información. Asimismo, todas las referencias bibliográficas incluidas en el marco teórico y en la metodología han sido debidamente citadas siguiendo el formato académico establecido.

RESULTADOS

El análisis de los registros oficiales del Cuerpo de Bomberos Oficiales de Barranquilla para el periodo 2017–2023 permitió evaluar la gestión gerencial a partir de cinco indicadores clave: eficacia, productividad, eficiencia, calidad, e innovación y mejora. La información procesada proviene de bases institucionales consolidadas y se estructuró en tablas comparativas que permiten identificar variaciones anuales, tendencias y cambios relevantes en la prestación del servicio.

Cuando se contrasta este periodo con el histórico 2011–2016, se observa una transición marcada: mientras que en la etapa anterior predominaba un patrón relativamente estable con picos esporádicos de actividad frecuentemente asociados a coyunturas climáticas como temporadas secas intensas, en el periodo actual el comportamiento evidencia una

tendencia de crecimiento sostenido y una diversificación parcial de los tipos de incidentes, fenómeno que, según Lorek (2020), suele reflejar tanto una mayor exposición urbana como un fortalecimiento en la capacidad de registro y respuesta institucional.

1. Indicador de Eficacia

Este indicador evalúa el volumen total de atenciones por año y tipo de incidente, como proxy de la cobertura alcanzada en la respuesta a emergencias. En el análisis histórico, para 2011–2016, se observaba una dotación limitada de recursos (54 personas y 8 vehículos extintores en 2011), con un énfasis en incendios en monte y basura. Para el periodo 2017–2023, el crecimiento del número total de atenciones sugiere una expansión de cobertura, aunque también puede reflejar un aumento de la demanda por factores externos.

Tabla 6. *Evolución anual de atenciones por tipo de incidente (Indicador de Eficacia)*

Año	Viviendas	Vehículos	Comercio	Monte	Basura	Total anual
2017	112	88	27	240	180	647
2018	120	92	30	250	190	682
2019	125	97	26	282	225	755
2020	102	98	24	257	206	687
2021	123	106	18	288	270	805
2022	152	99	20	315	238	824
2023	145	103	37	344	268	897

Fuente: realización propia (2025).

Entre 2017 y 2023, el total anual de atenciones creció un 38,6 %, con predominio sostenido de incendios en monte (35–38 % de los casos anuales). En comparación con 2011–2016, donde el promedio anual rondaba las 600 atenciones, se evidencia un aumento significativo tanto en volumen como en regularidad de eventos. Esta expansión implica que la cobertura del servicio se ha debido ampliar, ya sea a través de una mayor capacidad operativa o por una optimización de los procedimientos de despacho. Según

Carvalho et al. (2006), incrementos sostenidos en la eficacia pueden interpretarse como un indicio de capacidad de respuesta mejorada, aunque también alertan sobre el crecimiento de la demanda, que puede tensionar recursos si no se acompaña de inversión proporcional.

2. Indicador de Productividad

Este indicador relaciona el volumen de atenciones con la capacidad operativa real, medida en este caso por el número de vehículos extintores. En el análisis histórico (Secretaría de Salud, 2011), el Cuerpo de Bomberos contaba con 8 vehículos extintores. Aunque no hay registros exactos para cada año entre 2017 y 2023, se utilizará esta cifra como referencia constante, asumiendo que la flota operativa no ha tenido cambios drásticos en su tamaño.

Tabla 7. *Casos atendidos por vehículo extintor (Indicador de Productividad)*

Año	Total anual	Casos por vehículo (8 vehículos)
2017	647	80,9
2018	682	85,3
2019	755	94,4
2020	687	85,9
2021	805	100,6
2022	824	103,0
2023	897	112,1

Fuente: realización propia (2025).

En 2011, con 8 vehículos y menor número de atenciones, la carga operativa por vehículo era sustancialmente más baja. Entre 2017 y 2023, la carga aumentó un 38,6 %, alcanzando en 2023 más de 112 casos por vehículo. Este incremento refleja una presión creciente sobre los medios materiales, lo que puede impactar el desgaste de la flota y la disponibilidad operativa.

Si bien esto puede interpretarse como una mayor productividad, también expone la necesidad de renovar y ampliar los recursos para evitar deterioros en la calidad del

servicio. Este escenario coincide con lo señalado por Lan et al. (2007), quienes advierten que, sin un ajuste proporcional de personal y equipamiento, los incrementos de productividad pueden traducirse en desgaste operativo y riesgo de disminución en la calidad de la atención.

3. Indicador de Eficiencia

Mide la variación porcentual anual del volumen de atenciones, reflejando estabilidad o fluctuaciones en la demanda y en la respuesta institucional.

Tabla 8. *Variación porcentual anual de atenciones (Indicador de Eficiencia)*

Año	Total anual	% variación respecto al año anterior
2017	647	—
2018	682	5,4%
2019	755	10,7 %
2020	687	-9,0 %
2021	805	17,2 %
2022	824	2,4 %
2023	897	8,9 %

Fuente: realización propia (2025).

La disminución de 2020 coincide con las restricciones operativas derivadas de la pandemia, un patrón que no se observó en el periodo 2011–2016, cuando las variaciones negativas eran mínimas y atribuibles a factores climáticos o estacionales. La recuperación de 2021 (+17,2 %) representa el repunte más fuerte del periodo estudiado, consolidando un patrón de crecimiento moderado en los años posteriores. Esto concuerda con lo expuesto por Sánchez-Ortiz et al. (2020), quienes sostienen que la eficiencia en servicios de emergencia depende tanto de la estabilidad en la demanda como de la flexibilidad operativa para absorber picos súbitos.

4. Indicador de Calidad

Analiza la proporción que representa cada tipo de incidente sobre el total anual,

permitiendo identificar estabilidad o cambios en los focos de atención.

Tabla 9. *Porcentaje de cada tipo de incidente sobre el total anual (Indicador de Calidad)*

Año	Viviendas (%)	Vehículos (%)	Comercio (%)	Monte (%)	Basura (%)
2017	17,3	13,6	4,2	37,1	27,8
2018	17,6	13,5	4,4	36,6	27,9
2019	16,6	12,8	3,4	37,3	29,8
2020	14,8	14,3	3,5	37,4	30,0
2021	15,3	13,2	2,2	35,8	33,5
2022	18,4	12,0	2,4	38,2	28,9
2023	16,2	11,5	4,1	38,3	29,9

Fuente: realización propia (2025).

Los incendios en monte y basura concentran de forma consistente entre 63 % y 68 % del total anual, un patrón similar al observado en 2011–2016, aunque con una ligera tendencia al alza en la participación de basura, especialmente tras 2020. Esto sugiere que, pese a las acciones preventivas implementadas, persisten focos estructurales de riesgo. De acuerdo con Xanthopoulos et al. (2020), la persistencia de altas proporciones en categorías de riesgo recurrente indica la necesidad de fortalecer programas de prevención comunitaria y control ambiental.

5. Indicador de Innovación y Mejora

Identifica cambios abruptos o picos de variación que pueden asociarse a mejoras operativas, incorporación de tecnología o cambios en procedimientos.

Tabla 10. *Picos de variación por tipo de incidente (Indicador de Innovación y Mejora)*

Tipo	Mayor aumento (%)	Año	Mayor disminución (%)	Año
Viviendas	23,6	2022	-32,9	2020
Vehículos	8,3	2021	-6,6	2022
Comercio	105,6	2023	-27,8	2021

Monte	9,7	2019	-8,9	2021
Basura	25,9	2021	-11,9	2022

Fuente: realización propia (2025).

Los mayores incrementos coinciden con años de reactivación económica o con periodos de incremento estacional de riesgo (sequías, altas temperaturas), mientras que las caídas abruptas pueden asociarse a medidas preventivas puntuales o a condiciones externas que redujeron la ocurrencia de incidentes. En la serie histórica previa (2011–2016) estos picos eran menos pronunciados, lo que podría indicar que en los últimos años se ha incrementado la sensibilidad del sistema de registro para detectar variaciones, un aspecto que, según Lan et al. (2009), es clave para implementar mejoras adaptativas rápidas en la gestión de emergencias.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos entre 2017 y 2023 muestran una transformación significativa en la dinámica operativa del Cuerpo de Bomberos Oficiales de Barranquilla respecto al periodo histórico 2011–2016. El incremento sostenido del Indicador de Eficacia evidencia un aumento tanto en la cobertura como en la demanda de servicios, lo que coincide con lo planteado por Lan et al. (2007), quienes asocian este comportamiento a un crecimiento urbano acelerado y a una mayor capacidad institucional para registrar incidentes. Sin embargo, la magnitud de este aumento también abre interrogantes sobre la suficiencia de recursos, dado que el volumen de emergencias podría superar la capacidad de respuesta si no se acompaña de inversión proporcional en infraestructura y personal.

En cuanto a la Productividad, la carga operativa por vehículo extintor ha crecido en más de un tercio desde 2017, alcanzando cifras que superan los 112 casos por unidad en 2023. Este comportamiento, si bien refleja eficiencia en el uso de recursos, plantea un escenario de riesgo operativo que coincide con la advertencia de Lee et al. (2016) sobre los

efectos de la sobreutilización de equipos y la fatiga del personal. A diferencia del periodo 2011–2016, en el que las cifras por unidad eran más bajas, el escenario actual revela una necesidad urgente de fortalecer la flota y la dotación humana para evitar un deterioro en los tiempos y calidad de la atención.

El Indicador de Eficiencia confirma que, aunque la demanda ha mantenido una tendencia general al alza, existen fluctuaciones vinculadas a factores externos, como la contracción observada en 2020 por las restricciones de la pandemia. Esto contrasta con la relativa estabilidad de la serie 2011–2016, donde las variaciones negativas eran mínimas y generalmente estacionales. Tal como argumenta Lan et al. (2009), la capacidad de recuperación posterior a eventos disruptivos —como la marcada en 2021, es un signo de resiliencia institucional, pero exige mantener estrategias de flexibilidad operativa para responder a futuras contingencias.

En el Indicador de Calidad, la persistencia de incendios en monte y basura como principales causas de atención, con un peso combinado superior al 60 % en todo el periodo, confirma patrones históricos ya detectados en la década anterior. La ligera tendencia al alza en la proporción de casos de basura posterior a 2020 coincide con lo expuesto por Xanthopoulos et al. (2020), quienes advierten que la gestión de riesgos asociados a desechos y vegetación requiere un enfoque interinstitucional que integre control ambiental, educación comunitaria y regulación urbana. Esto sugiere que, a pesar de las mejoras operativas, persisten causas estructurales de riesgo que trascienden la capacidad de respuesta directa del cuerpo de bomberos.

Finalmente, el Indicador de Innovación y Mejora muestra picos de variación más pronunciados que en el periodo 2011–2016, lo que podría interpretarse como un reflejo de una mayor sensibilidad y capacidad del sistema de registro para detectar cambios

abruptos. Lorek (2020) señala que esta capacidad es clave para activar mecanismos de adaptación rápida, permitiendo ajustes en protocolos y asignación de recursos en respuesta a variaciones imprevistas. En este sentido, el incremento de la volatilidad detectada podría considerarse un indicador indirecto de un sistema de gestión más dinámico y reactivo.

En conjunto, los hallazgos convergen con la literatura que vincula el aumento de la eficacia y productividad con una mayor presión sobre los recursos y con la necesidad de ampliar las capacidades operativas (Lan et al., 2007; Lee et al., 2016). No obstante, la particularidad del caso de Barranquilla radica en que esta expansión se ha dado en un contexto de estabilidad relativa en la estructura de la demanda —con focos de riesgo persistentes— y con recursos materiales que no muestran un crecimiento proporcional. Esta tensión entre aumento de la cobertura y limitaciones de infraestructura constituye una de las contribuciones más relevantes de este estudio, ya que pone en evidencia la urgencia de integrar la planificación estratégica con políticas de inversión sostenida para garantizar la resiliencia del servicio frente a una demanda creciente y cada vez más diversa.

REFERENCIAS



Aithal, F. S. & Aithal, S. (2023). Key performance indicators (KPI) for researchers at different levels & strategies to achieve it. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 8(3), 294-325.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.8302483>

Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(15), 8445.
<https://doi.org/10.3390/su13158445>

Apuke, O. D. (2017). Quantitative research methods: A synopsis approach. الكويت الفصل
العربية, 33(5471), 1-8.
<https://platform.almanhal.com/Files/Articles/107965>

Cabas, M., & Galimberti, C. I. (2022). De cara al río: Transformaciones contemporáneas de waterfronts en dos casos de estudio latinoamericanos. Barranquilla (Colombia) y Rosario (Argentina). *Universidad de Barcelona, On the W@terfront*, 64(5), 3-39. <https://doi.org/10.1344/waterfront2022.64.5.01>

Carvalho, J., Fernandes, M., Lambert, V., & Lapsley, I. (2006). Measuring fire service performance: a comparative study. *International Journal of Public Sector Management*, 19(2), 165-179.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513550610650428/full/html>

Contraloría Departamental del Atlántico. (Mayo de 2015). *Informe final de auditoría, modalidad especial: Gobernación del Atlántico, Fondo Departamental de Bomberos del Atlántico-FONBOMA [Informe]*. Barranquilla, Colombia.
Recuperado de <https://n9.cl/l2r2iy>



Effects of Facilitating Internal Control Mechanisms on Financial Sustainability:

The Case of Local Governments in Spain. *Lex Localis: Journal of Local Self-*

Government, 22(2). [https://doi.org/10.52152/22.2.26-49\(2024\)](https://doi.org/10.52152/22.2.26-49(2024))

Hortovanyi, L., Szabo, R. Z., & Fuzes, P. (2021). Extension of the strategic renewal journey

framework: The changing role of middle management. *Technology in Society*, 65,

101540. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101540>

Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., & Schönberger, J. (2021). In *Basics of supply chain and*

operations management (pp. 3-19). Springer International Publishing.

https://doi.org/10.1007/978-3-030-72331-6_1

Lan, C. H., Chuang, L. L., & Chang, C. C. (2007). An efficiency-based approach on human

resource management: a case study of Tainan county fire branches in Taiwan.

Public Personnel Management, 36(2), 143-164.

<https://doi.org/10.1177/009102600703600204>

Lan, C. H., Chuang, L. L., & Chen, Y. F. (2009). Performance efficiency and resource

allocation strategy for fire department with the stochastic consideration.

International Journal of Technology, Policy and Management, 9(3), 296-315.

<https://doi.org/10.1504/IJTPM.2009.02892>

Lee, W., Oh, H., & Lee, K. (2016). A study on the efficient management of volunteer fire

department. *Fire Science and Engineering*, 30(4), 148-157.

<https://doi.org/10.7731/KIFSE.2016.30.4.148>

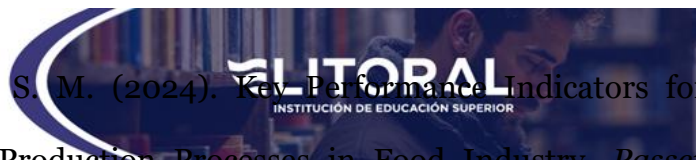
Lorek, M. (2020). National fire-fighting and rescue system in emergency situations.

Przegląd Policyjny, 139(1), 174-184.

<http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0014.5585>



SELLLO EDITORIAL
EDICIONES LITORAL



Mansour, M. M., & Al-hamdani, K. S. M. (2024). Key Performance Indicators for

Evaluating The Efficiency of Production Processes in Food Industry. *Passer*

Journal of Basic and Applied Sciences, 6(2), 494-504.

<https://doi.org/10.24271/psr.2024.450557.1555>

Martínez, M. D. R. B., Lázaro, J. R., & Espinoza, I. M. (2021). Desempeño organizacional.

Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de*

Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 1(1), 21-40.

<https://doi.org/10.36677/recai.v1oi28.15678>

Mills, D., & Inouye, K. (2021). Problematizing 'predatory publishing': A systematic review

of factors shaping publishing motives, decisions, and experiences. *Learned*

Publishing, 34(2), 89-104. <https://doi.org/10.1002/leap.1325>

Negrete Caiza, F. S., & Totoy Tapia, P. A. (2023). *Análisis de la gestión gerencial en la*

compañía de transporte pesado Comboy Sur de la ciudad de Quito. Bachelor's

thesis, Ecuador. Latacunga. Universidad Técnica de Cotopaxi, UTC.

<http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11033>

Palah, S., Wasliman, I., Sauri, S., & Gaffar, M. A. (2022). Principal strategic management

in improving the quality of education. *International Journal of Educational*

Research & Social Sciences, 3(5), 2041-2051.

[https://pdfs.semanticscholar.org/09c7/b8ec655a45fda8315db77f17c74ff892f206](https://pdfs.semanticscholar.org/09c7/b8ec655a45fda8315db77f17c74ff892f206.pdf)
.pdf

Sánchez-Ortiz, J., Rodríguez-Cornejo, V., Del Rio-Sanchez, R., & García-Valderrama, T.

(2020). Indicators to measure efficiency in circular economies. *Sustainability*,

12(11), 4483. <https://doi.org/10.3390/su12114483>

Schreyer, P., & Pilat, D. (2001). Measuring productivity. *OECD Economic studies*, 33(2),

<https://pages.stern.nyu.edu/~dbackus/Taxes/OECD%20meas%20tfp%2002.pdf>

Secretaría Distrital de Salud de Barranquilla. (2011). *Plan de Salud Territorial Distrito de Barranquilla Análisis de Situación de Salud 2012-2015 – Capítulo II*. Alcaldía de Barranquilla, Colombia. Recuperado de: <https://n9.cl/oaf10>

Tadeu, H. F. B., & Silva, J. T. M. (2014). Management indicators and measurement of innovation: Review of the literature. *Business Management Dynamics*, 3(10), 52. <https://n9.cl/lcgbze>

Therivel, R., & Gonzalez, A. (2024). Developing key performance indicators for strategic environmental assessment effectiveness: a systematic framework. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 42(3), 240-250. <https://doi.org/10.1080/14615517.2024.2355706>

Vári, V. (2018). Conceptual Framework: Measuring Police Performance and Efficiency. *Magyar Rendészet*, 18(1), 193-0_1. <https://n9.cl/gylo5>

Wang, X., & Cheng, Z. (2020). Cross-sectional studies: strengths, weaknesses, and recommendations. *Chest*, 158(1), S65-S71. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.03.012>

Xanthopoulos, G., Delogu, G. M., Leone, V., Correia, F. J., & Magalhães, C. G. (2020). Firefighting approaches and extreme wildfires. In *Extreme Wildfire Events and Disasters* (pp. 117-132). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12>

Percepciones ciudadanas sobre el turismo médico en Tijuana: un análisis del impacto social percibido.

Citizen perceptions about medical tourism in Tijuana: an analysis of the perceived social impact.

Omaira Cecilia Martinez Moreno

 <https://orcid.org/0000-0003-3636-2823>

ID Scopus: 57202708354

Universidad Autónoma de Baja California

Cómo citar este artículo:

Martinez Moreno, O. (2025). Percepciones ciudadanas sobre el turismo médico en Tijuana: un análisis del impacto social percibido. *Revista tajamar*, 4(2). p. 29-37.

Resumen

Este estudio analiza las percepciones de los residentes de Tijuana sobre el impacto social del turismo médico, una actividad económica estratégica en la región fronteriza México-EE.UU. Mediante una encuesta estructurada aplicada a 81 residentes locales y el uso de técnicas estadísticas como el análisis factorial exploratorio y pruebas de confiabilidad, se identificaron siete componentes que estructuran la opinión ciudadana en torno a esta actividad. Los resultados muestran una percepción favorable sobre el desarrollo económico y la calidad de servicios, aunque persisten preocupaciones relacionadas con el acceso equitativo a la atención médica. Se discuten implicaciones para la gestión responsable del turismo médico y se propone un marco orientador de acción socialmente responsable para sus oferentes.

Palabras clave: turismo médico, percepción ciudadana, impacto social, desarrollo local.

Abstract

This study analyzes the perceptions of Tijuana residents regarding the social impact of medical tourism, a strategic economic activity in the Mexico-U.S. border region. Through a structured survey administered to 81 local residents and the use of statistical techniques such as exploratory factor analysis and reliability tests, seven components shaping public opinion on this activity were identified. The results show a favorable perception of economic development and service quality, although concerns persist regarding equitable access to healthcare. Implications for the responsible management of medical tourism are discussed, and a framework for socially responsible action is proposed for its providers.

Keywords: Medical tourism, citizen perception, social impact, local development.

1. Introducción

El turismo médico se ha consolidado como una actividad económica de alto impacto en la región fronteriza de Tijuana, Baja California. Su auge ha generado importantes beneficios económicos y de posicionamiento internacional, pero también ha provocado tensiones en torno al acceso equitativo a los servicios de salud, la sostenibilidad ambiental y el respeto a las dinámicas sociales locales. De acuerdo con Runnels y Carrera (2012), el turismo médico representa una forma de globalización sanitaria que puede tener efectos ambivalentes sobre las poblaciones locales.

En este contexto, conocer la percepción de los residentes sobre los efectos del turismo médico permite generar un diagnóstico social que fundamente acciones estratégicas para maximizar sus beneficios y mitigar sus riesgos. Este trabajo parte de la premisa de que los residentes locales son actores clave en la sostenibilidad de los destinos turísticos (Andereck et al., 2000), y por tanto, su opinión debe ser considerada para una gestión equitativa y participativa del fenómeno.

2. Marco teórico

El turismo médico se define como el desplazamiento internacional de personas con el objetivo de recibir atención médica en el extranjero (Bookman & Bookman, 2007; Connell, 2013). Diversos estudios señalan que esta actividad puede estimular el crecimiento económico, generar inversión extranjera directa y mejorar la infraestructura local (Crooks et al., 2010; Lunt & Carrera, 2011), pero también conlleva riesgos como la segmentación del sistema de salud, la priorización de turistas sobre residentes y la mercantilización de los servicios sanitarios (Turner, 2007).

Desde una perspectiva crítica, Runnels y Carrera (2012) advierten que el turismo médico puede acentuar desigualdades ya existentes, especialmente en países con sistemas

de salud frágiles o segmentados. Por ello, es fundamental incorporar la percepción ciudadana en los estudios sobre su impacto.

La literatura sobre percepción de residentes identifica varias dimensiones de análisis. Andereck y Vogt (2000) proponen cinco categorías clave: (1) impacto económico, (2) servicios e infraestructura, (3) vida cultural y comunitaria, (4) aspectos ambientales y (5) satisfacción general con la actividad turística. Aplicado al turismo médico, estos ejes permiten identificar tensiones entre los beneficios económicos y los posibles efectos negativos sobre la equidad en el acceso a servicios esenciales.

En el caso de Tijuana, estudios recientes (Guzmán Flores, 2024; Arango-Ramírez et al., 2024) han documentado que el turismo médico es percibido como una actividad de alta rentabilidad pero también de fuerte impacto social, donde coexisten dinámicas de exclusión y desarrollo.

3. Metodología

La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, descriptivo y exploratorio, con un diseño transversal. Tuvo por objetivo, analizar las percepciones de los residentes de la ciudad de Tijuana respecto al impacto social del turismo médico, identificando dimensiones clave como la satisfacción con los servicios médicos, el desarrollo económico, la equidad, la sostenibilidad sociocultural y los beneficios urbanos y ambientales.

Se aplicó una encuesta estructurada en línea mediante Google Forms a una muestra no probabilística de 81 residentes de Tijuana, mayores de edad, con al menos un año de residencia y experiencia reciente con servicios médicos privados. Esta metodología se eligió por su utilidad en la recolección rápida de percepciones ciudadanas y en estudios de opinión (Hernández Sampieri et al., 2014).

El instrumento incluyó variables sociodemográficas y 30 reactivos con escala Likert de 5 puntos, agrupados en dos secciones: percepción del impacto y nivel de satisfacción. El cuestionario fue validado por jueces expertos y evaluado con el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose valores de .860 para la variable impacto y .939 para satisfacción, lo que indica alta consistencia interna (Hair et al., 2014).

Se aplicó un análisis factorial exploratorio con extracción de componentes principales y rotación Varimax. La adecuación muestral fue alta ($KMO = .886$) y la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa ($p < .001$), lo que justificó la factibilidad del modelo.

4. Resultados

El análisis factorial reveló siete componentes principales que explican el 72.8% de la varianza total:

a) Satisfacción con el desarrollo económico y los servicios médicos; **b)** Respeto cultural y sostenibilidad sociocultural; **c)** Acceso equitativo y percepción ambiental, **d)** Equidad en atención y bienestar social; **e)** Beneficios económicos e integración social; **f)** Beneficios urbanos percibidos; **g)** Conciencia ambiental y perfil demográfico.

El 77% de los encuestados percibe beneficios económicos como resultado del turismo médico, mientras que solo el 24% considera que el acceso a los servicios médicos no se ha visto afectado negativamente. Esta diferencia sugiere que, aunque los efectos económicos son valorados positivamente, persisten preocupaciones sobre la equidad y la distribución de los beneficios.

Los residentes expresan satisfacción con la calidad de los servicios y el desarrollo de infraestructura, pero también advierten la necesidad de un enfoque más justo y transparente por parte de los actores del sector.

5. Discusión

Los resultados coinciden con la literatura que destaca la dualidad del turismo médico: beneficios económicos y riesgos distributivos (Turner, 2011; Syah et al., 2022). En Tijuana, esta dualidad se refleja en una percepción ciudadana compleja, donde coexisten la aprobación del impacto económico y el malestar por una posible privatización encubierta de los servicios de salud.

La integración social y el respeto por la cultura local aparecen como dimensiones con valoración positiva, lo cual puede interpretarse como un esfuerzo del sector por adaptarse al entorno local y promover una imagen responsable. Sin embargo, las percepciones sobre sostenibilidad ambiental y equidad sanitaria requieren atención prioritaria.

Este hallazgo refuerza lo señalado por Lunt et al. (2013), quienes sostienen que el turismo médico debe ser gobernado de manera colaborativa entre sector público, privado y sociedad civil para garantizar su sostenibilidad.

6. Conclusiones

El turismo médico en Tijuana es percibido por los residentes como una actividad económica estratégica que ha contribuido de manera importante al crecimiento económico local, al desarrollo de infraestructura y al posicionamiento de la ciudad como destino de salud. No obstante, el análisis también revela una percepción crítica respecto a las desigualdades que podrían derivarse de esta dinámica, especialmente en lo que respecta al acceso equitativo a los servicios médicos.

Los siete componentes extraídos mediante el análisis factorial permiten entender que la percepción ciudadana no es unidimensional, sino que integra aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales. Esta complejidad requiere de una gestión integral y

multisectorial del turismo médico, en la que los oferentes del servicio reconozcan su corresponsabilidad frente al entorno donde operan.

Se identifican áreas de oportunidad importantes, como la mejora en la equidad del acceso a servicios, la comunicación más transparente sobre prácticas sostenibles y la participación de la comunidad en los procesos de toma de decisiones. En este sentido, se recomienda la implementación de un código de responsabilidad social para el sector, el cual incluya estándares en materia de justicia distributiva, sostenibilidad ambiental y respeto cultural.

Se sugiere que futuras investigaciones profundicen en las percepciones diferenciadas según grupos de edad, nivel socioeconómico y experiencia previa con servicios médicos, así como estudios comparativos con otras ciudades fronterizas que también desarrollan esta modalidad turística. El conocimiento generado en este estudio sienta las bases para avanzar hacia un modelo de turismo médico más incluyente, transparente y socialmente justo.

Referencias

- Andereck, K. L., & Vogt, C. A. (2000). The relationship between residents' attitudes toward tourism and tourism development options. *Journal of Travel Research*, 39(1), 27–36. <https://doi.org/10.1177/004728750003900104>
- Arango-Ramírez, M., Pérez-Fernández, L., & Soto-Ramos, A. (2024). Turismo médico y percepción ciudadana: estudio exploratorio en destinos emergentes. *Revista Latinoamericana de Estudios Turísticos*, 20(1), 55–73.
- Bookman, M. Z., & Bookman, K. R. (2007). *Medical tourism in developing countries*. Palgrave Macmillan.
- Catalan Cairosa, E., Villadiego García, D., Santamaria-Ruiz, M., Fruto Silva, E., Sánchez Montero, E., Canquiz-Rincón, L., ... & Miranda Acosta, R. (2025). TRENDS IN EDUCATIONAL MARKETING: A VIEW FROM THE TEACHER'S HOUSE. *Scientific Culture*, 11. <https://sci-cult.net/index.php/cult/article/view/1031/247>
- Connell, J. (2013). Contemporary medical tourism: Conceptualisation, culture and commodification. *Tourism Management*, 34, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.05.009>
- Crooks, V. A., Kingsbury, P., Snyder, J., & Johnston, R. (2010). What is known about the patient's experience of medical tourism? A scoping review. *BMC Health Services Research*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-10-266>
- Guzmán Flores, J. A. (2024). Turismo médico y salud urbana en la frontera norte. *Análisis Fronterizo*, 26(2), 133–151.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Lunt, N., & Carrera, P. (2011). Medical tourism: Assessing the evidence on treatment abroad. *Maturitas*, 66(1), 27–32.
<https://doi.org/10.1016/j.maturitas.2010.10.006>
- Lunt, N., Smith, R., Exworthy, M., Green, S. T., Horsfall, D., & Mannion, R. (2013). Medical tourism: Treatments, markets and health system implications: A scoping review. OECD.
- Molina, R. I. R., Chamorro, I. A. A., Ochoa, E. P. S., & Ruiz, M. J. S. (2025). Innovative strategies and tourism growth: a bibliometric and historical review from the humanities. *Clío. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico.*, (10), 1204-1235.
<https://ojs.revistaclio.es/index.php/edicionesclio/article/view/333>
- Runnels, V., & Carrera, P. M. (2012). Why do patients engage in medical tourism? *Maturitas*, 73(4), 300–304. <https://doi.org/10.1016/j.maturitas.2012.09.011>
- Syah, N. A., Kurniawati, R. R., & Rahmawati, F. (2022). Medical tourism and public health equity: A review of Southeast Asian practices. *Global Health Action*, 15(1), 1–10.
- Turner, L. (2007). 'First world health care at third world prices': Globalization, bioethics and medical tourism. *BioSocieties*, 2(3), 303–325.
<https://doi.org/10.1017/S1745855207005765>
- Turner, L. (2011). Quality in health care and globalization of health services: Accreditation and regulatory oversight of medical tourism companies. *International Journal for Quality in Health Care*, 23(1), 1–7.

Revista

Tajamar

ENTRE EL RÍO Y EL MAR



Tendencias del marketing digital en Iberoamérica:

Análisis bibliométrico en Scopus
con VOSviewer (2017–2025)

Diego Alexander Agudelo Camacho
Karina Isabel Rodríguez Gómez



Sello editorial

EL LITORAL

Tendencias del marketing digital en Iberoamérica: Análisis bibliométrico en Scopus con VOSviewer (2017–2025)

Digital marketing trends in Latin America: Bibliometric analysis in Scopus with VOSviewer (2017–2025)

Diego Alexander Agudelo Camacho¹

 <https://orcid.org/0009-0007-3108-8876>

Karina Isabel Rodríguez Gómez¹

 <https://orcid.org/0009-0009-0841-8683>

¹ UNIMINUTO – VIRTUAL - COLOMBIA

Cómo citar este artículo:

Agudelo Camachio, D & Rodríguez Gómez, K. (2025). Tendencias del marketing digital en Iberoamérica: Análisis bibliométrico en Scopus con VOSviewer (2017–2025). *Revista tajamar*, 4(2). p.38-64

Resumen

Este artículo presenta un análisis bibliométrico de la producción académica en marketing digital entre 2017 y 2025, extraída de la base de datos Scopus. La búsqueda se delimitó por idioma (español e inglés), tipo de documento (artículos, capítulos de libro y ponencias), y áreas del conocimiento (negocios, informática y artes). Se recopilieron 6.436 documentos que fueron analizados utilizando el software VOSviewer para identificar redes de coocurrencia de palabras clave, coautorías y fuentes más citadas. Los hallazgos revelan una creciente atención hacia temas como redes sociales, comercio electrónico y pequeñas y medianas empresas (Pymes). Estados Unidos, India y España destacan como los países más productivos. Las universidades de Asia y Europa lideran en afiliaciones. Este estudio ofrece una visión general de las tendencias actuales, vacíos temáticos y oportunidades futuras de investigación en el campo del marketing digital.

Palabras clave: Marketing digital, coocurrencia, VOSviewer, redes sociales, Pymes, bibliometría

Abstract

This article presents a bibliometric analysis of academic production in digital marketing between 2017 and 2025, extracted from the Scopus database. The search was delimited by language (Spanish and English), document type (articles, book chapters, and papers), and areas of knowledge (business, computer science, and arts). A total of 6,436 documents were collected and analyzed using VOSviewer software to identify keyword co-occurrence networks, co-authorship, and most cited sources. The findings reveal a growing focus on topics such as social media, e-commerce, and small and medium-sized enterprises (SMEs). The United States, India, and Spain stand out as the most productive countries. Universities in Asia and Europe lead in affiliations. This study provides an overview of current trends, thematic gaps, and future research opportunities in the field of digital marketing.

Keywords: Digital marketing, co-occurrence, VOSviewer, social media, SMEs, bibliometrics

Autor de correspondencia: Diego Agudelo

Correo: diego.agudelo-c@uniminuto.edu.co

Introducción

El marketing digital ha cambiado por completo la manera en que las empresas se relacionan con sus consumidores, adaptándose a un entorno que es cada vez más dinámico, hiperconectado y competitivo. Tecnologías emergentes como el big data, la inteligencia artificial y las redes sociales han transformado las estrategias de comunicación comercial, permitiendo una segmentación más precisa, una interacción bidireccional en tiempo real y una capacidad sin precedentes para medir el rendimiento de las campañas. Esta revolución digital no solo ha afectado a las grandes corporaciones, sino también a las pequeñas y medianas empresas (pymes), que han encontrado en las plataformas digitales una oportunidad para posicionarse, competir y crecer tanto en mercados locales como globales.

En este contexto, hemos visto un notable aumento en la producción científica relacionada con el marketing digital, con contribuciones importantes en áreas como la gestión de comunidades virtuales, el comercio electrónico, la publicidad programática, el marketing de influencers y la automatización de procesos de ventas. Este interés académico surge de la necesidad de entender los cambios en el comportamiento del consumidor, las nuevas lógicas de consumo mediático y la evolución de las herramientas analíticas que permiten tomar decisiones estratégicas basadas en datos.

El análisis bibliométrico se ha convertido en una herramienta fundamental para trazar el conocimiento científico acumulado en un área de estudio específica. Utilizando indicadores cuantitativos como la coocurrencia de términos, la coautoría entre investigadores, las redes de citación y el análisis de las fuentes más influyentes, esta metodología permite descubrir patrones de publicación, dinámicas de colaboración y temas emergentes. En este sentido, el software VOSviewer ha cobrado popularidad entre

los investigadores gracias a su capacidad para crear y visualizar mapas bibliométricos de alta precisión a partir de grandes volúmenes de datos obtenidos de bases como Scopus o Web of Science.

Varios estudios han abordado el marketing digital desde diferentes perspectivas, ya sean sectoriales, geográficas o tecnológicas. Por ejemplo, investigaciones anteriores han analizado su aplicación en sectores específicos como el turismo, la educación o la salud; otros han investigado su relación con variables como la satisfacción del cliente, la lealtad o la reputación corporativa. Sin embargo, la mayoría de estos trabajos tiende a ser fragmentada y limitada a ciertos contextos o períodos breves. Esto pone de manifiesto la necesidad de una sistematización más amplia y actualizada, que permita visualizar las principales líneas de desarrollo y detectar vacíos temáticos o áreas de investigación saturadas.

En el ámbito iberoamericano, el interés por el marketing digital ha crecido notablemente, aunque todavía enfrentamos retos en cuanto a la visibilidad científica, la cooperación internacional y el acceso equitativo a fuentes de información de gran impacto. Países como España, México, Colombia y Brasil han incrementado su participación en la producción académica, gracias a la labor de instituciones de educación superior y centros de investigación en áreas como gestión, comunicación y tecnología. Sin embargo, es fundamental fortalecer las redes colaborativas en la región, fomentar la publicación en inglés y promover el uso de herramientas bibliométricas para evaluar la calidad y el alcance de la investigación generada.

Este artículo tiene como propósito identificar las principales tendencias en la investigación sobre marketing digital desde una perspectiva iberoamericana e internacional, analizando la producción académica desde 2017 hasta 2025 mediante un

enfoque bibliométrico. Para ello, se recurre a la base de datos Scopus, conocida por su amplitud y rigor en la indexación de publicaciones científicas, y se utiliza el software VOSviewer para realizar un análisis visual de redes de coocurrencia, coautoría y citación. La elección de este período se debe a la consolidación del marketing digital como un área de investigación prioritaria en la última década, especialmente impulsada por el auge de las plataformas sociales, la madurez del comercio electrónico y los efectos disruptivos de la pandemia de COVID-19 en las estrategias empresariales y los hábitos de consumo.

El análisis bibliométrico permitirá responder preguntas clave como: ¿Cuáles son los autores más influyentes en el campo del marketing digital?, ¿Qué instituciones y países lideran la producción científica?, ¿Cuáles son las revistas y conferencias con mayor impacto?, ¿Qué temas emergen como prioritarios en la agenda investigativa?, y ¿Cómo ha evolucionado el interés académico por el marketing digital en los últimos años? A partir de estos hallazgos, se busca no solo trazar un mapa del conocimiento existente, sino también ofrecer una guía estratégica para investigadores, docentes y profesionales que deseen comprender las dinámicas del campo y orientar sus esfuerzos hacia áreas con alto potencial de desarrollo.

En síntesis, este estudio aporta una mirada integral al desarrollo del marketing digital como disciplina académica, desde una perspectiva cuantitativa, visual y crítica, contribuyendo a enriquecer el estado del arte y a promover nuevas líneas de investigación pertinentes, innovadoras y alineadas con las demandas del entorno digital contemporáneo.

Metodología

Este estudio es de carácter cuantitativo, descriptivo y exploratorio, enfocado en la aplicación de técnicas bibliométricas para analizar la producción científica relacionada

con el marketing digital durante el periodo comprendido entre los años 2017 y 2025. La elección de esta metodología responde a la necesidad de mapear el conocimiento disponible sobre este campo en expansión, identificar patrones de publicación, autores e instituciones destacadas, así como temas emergentes en la literatura académica.

La base de datos seleccionada fue Scopus, una de las plataformas de indización científica más amplias y reconocidas a nivel mundial, que ofrece acceso a una vasta cantidad de documentos revisados por pares, provenientes de revistas indexadas en múltiples disciplinas. Scopus se eligió debido a su fiabilidad, cobertura temática y herramientas integradas para exportar metadatos, lo que permite realizar análisis bibliométricos detallados con alto nivel de precisión.

La estrategia de búsqueda se diseñó cuidadosamente para abarcar los términos más representativos del campo del marketing digital. Se utilizaron como palabras clave: “Marketing”, “Marketing Digital”, “Redes Sociales”, “Ventas” y “Comercio”. Estos términos se buscaron en los campos de título, resumen y palabras clave (TITLE-ABS-KEY), lo que permitió una recopilación amplia de documentos relevantes. Además, se aplicaron filtros para restringir la búsqueda a documentos en los idiomas español e inglés, lo cual garantiza la inclusión de trabajos tanto del ámbito iberoamericano como del internacional, manteniendo la coherencia lingüística en el análisis.

Asimismo, se delimitaron las áreas temáticas a tres campos principales: Artes y Humanidades (ARTS), Ciencias de la Computación (COMP), y Negocios y Administración (BUSI). Esta selección responde a la naturaleza interdisciplinaria del marketing digital, el cual se encuentra en la intersección de la creatividad, la tecnología y la gestión empresarial. En cuanto al tipo de documento, se incluyeron artículos científicos (ar), capítulos de libros (ch) y ponencias en congresos (cp), dado que estos tipos representan

las principales formas de difusión del conocimiento académico y permiten captar tanto investigaciones consolidadas como avances preliminares presentados en eventos especializados.

El rango temporal definido fue de 2017 a 2025, lo que permite observar una evolución reciente y proyectada del campo, abarcando las transformaciones ocurridas antes, durante y después del auge de la transformación digital impulsada por la pandemia de COVID-19. Esta ventana temporal permite capturar con mayor claridad las tendencias emergentes y el comportamiento de la producción científica más actual.

Una vez realizada la búsqueda, se procedió a la exportación de los resultados desde Scopus en formato .csv, conservando metadatos relevantes como título, autor, año de publicación, palabras clave, institución, país y referencias citadas. Estos datos fueron procesados con el software VOSviewer, una herramienta especializada en análisis y visualización de redes bibliométricas. Se generaron mapas de coocurrencia de términos, redes de coautoría entre investigadores, y análisis de afiliaciones institucionales y distribución geográfica por país, lo que permitió observar las relaciones temáticas, colaborativas y de productividad.

Como limitación principal, se reconoce que el estudio se restringe exclusivamente a la base de datos Scopus, por lo que no incluye publicaciones indexadas únicamente en otras plataformas como Web of Science, Google Scholar, Redalyc o SciELO. Esto podría implicar la omisión de literatura relevante, especialmente aquella producida por universidades o centros de investigación regionales que publican en revistas no indexadas en Scopus. No obstante, se considera que la base seleccionada ofrece un panorama suficientemente robusto y representativo del estado actual de la investigación en marketing digital.

Resultados

El análisis bibliométrico permitió identificar un total de 6.436 documentos relacionados con marketing digital publicados entre los años 2017 y 2025. Esta cifra evidencia un crecimiento sostenido en la producción científica sobre esta temática, con un notable pico de publicaciones en el año 2024, que registró 1.136 documentos, seguido por los años 2023 (882) y 2022 (655). Este incremento refleja el interés creciente por parte de la comunidad académica y profesional por estudiar y comprender las dinámicas del entorno digital, especialmente tras el impacto global de la pandemia de COVID-19, que aceleró la digitalización en diversos sectores.

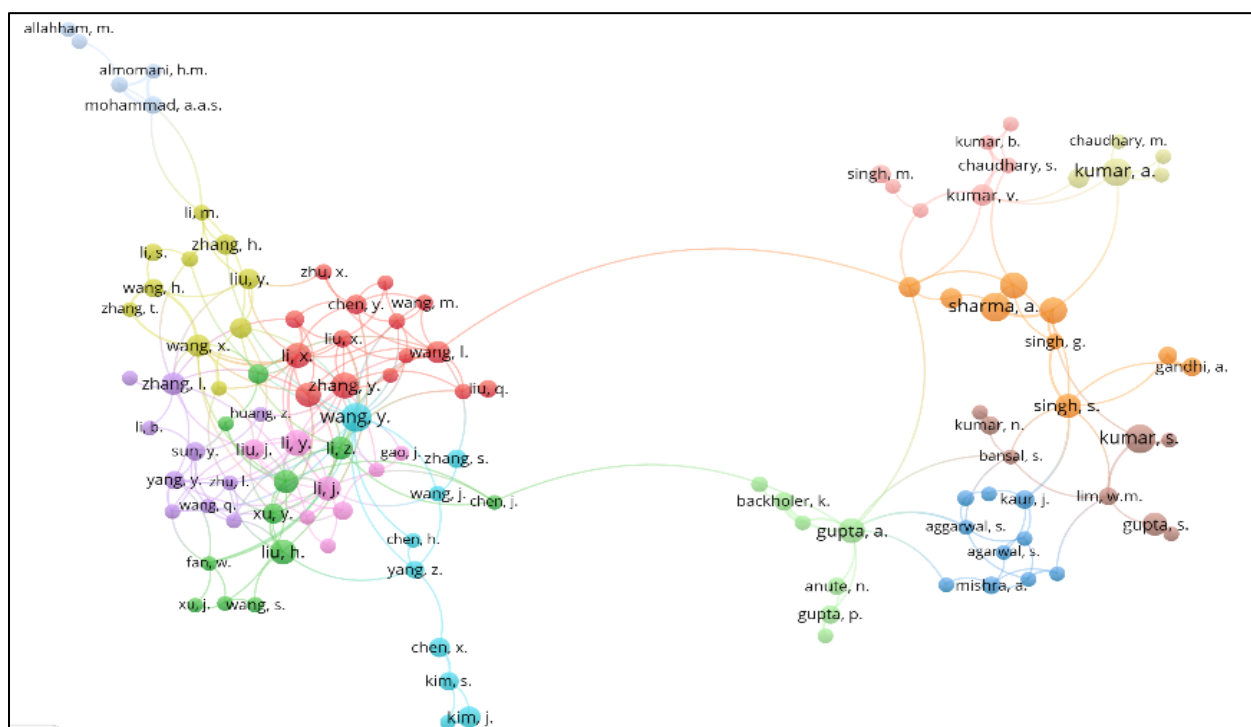
En cuanto al tipo de documentos, se observa que la mayoría corresponde a artículos científicos (48,4%), lo que refuerza la consolidación del marketing digital como un campo de estudio formal dentro de la literatura académica. Le siguen las ponencias presentadas en congresos (43%), que suelen ser espacios clave para la discusión de investigaciones emergentes, y los capítulos de libro (8,6%), que suelen aportar una visión más amplia y reflexiva sobre determinados temas.

Desde una perspectiva geográfica, los principales países productores de literatura académica en marketing digital son: Estados Unidos, India, China, Reino Unido y España. Estados Unidos lidera el ranking por volumen total de publicaciones, lo que se relaciona con su infraestructura académica consolidada, inversión en innovación digital y fuerte vínculo entre academia e industria. India y China muestran un crecimiento destacado, impulsado por el auge de sus ecosistemas tecnológicos y el desarrollo de sus propias plataformas digitales. Por su parte, España se posiciona como el país iberoamericano con mayor producción científica, evidenciando una presencia activa en debates contemporáneos sobre comunicación, comportamiento del consumidor y transformación

digital.

En relación con las afiliaciones institucionales, destacan universidades con alto rendimiento investigativo en Asia y Europa. Bina Nusantara University (Indonesia), Symbiosis International (India) y Amity University (India) encabezan la lista de instituciones más prolíficas, lo que indica una concentración regional de producción científica en centros universitarios que han asumido el liderazgo en investigaciones aplicadas sobre tecnología y gestión digital, por áreas temáticas, la naturaleza transversal del marketing digital. Las disciplinas más representadas en los documentos analizados fueron: Ciencias de la Computación (28,9%), Negocios, Gestión y Contabilidad (18,3%), e Ingeniería (12,1%). Estas cifras reflejan la convergencia entre la tecnología y la estrategia empresarial, una combinación esencial para comprender la evolución de las herramientas digitales aplicadas al consumo, la publicidad, la fidelización y la analítica de datos.

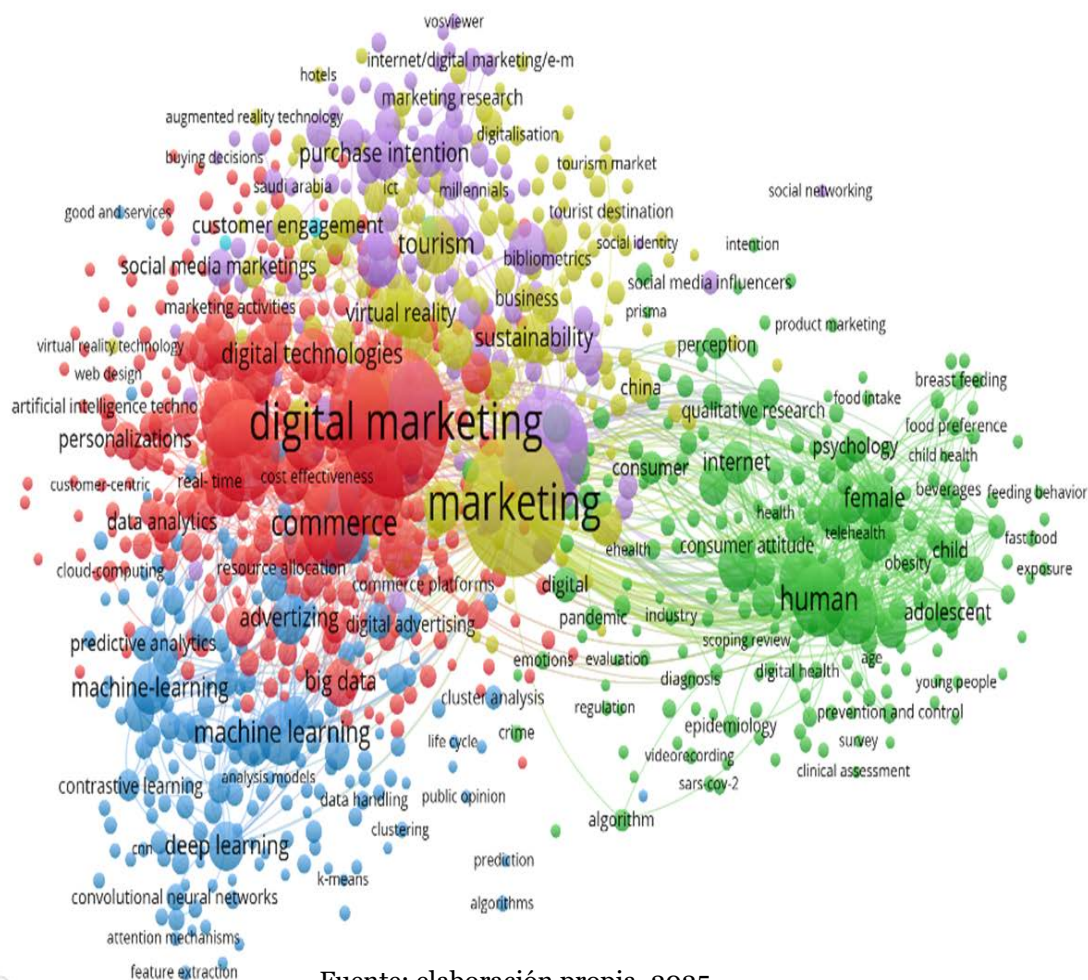
Figura 1. Mapa de coautoría entre autores en publicaciones sobre marketing digital



Fuente: elaboración propia, 2025.

El mapa también revela poca conexión entre autores occidentales e hispanohablantes, lo que sugiere una fragmentación geográfica en la colaboración científica sobre marketing digital. Este hallazgo refuerza la necesidad de fortalecer las redes académicas internacionales, especialmente desde Iberoamérica.

Figura 2. Mapa de coocurrencia de palabras clave en publicaciones sobre marketing digital



Fuente: elaboración propia, 2025.

La Figura 2 muestra el mapa de coocurrencia de palabras clave, en el cual se destacan con gran centralidad los términos "marketing", "digital marketing", "commerce", "customer engagement" y "advertising". Este mapa se estructura en varios clústeres temáticos de alta densidad, representados por diferentes colores:

a) Clúster rojo: Enfocado en tecnologías digitales aplicadas al marketing, con términos como "data analytics", "personalization", "machine learning" y "deep learning". Este grupo evidencia el creciente interés por el uso de inteligencia artificial y big data en la toma de decisiones. **b) Clúster amarillo:** Centrado en el núcleo teórico del campo, con palabras como "marketing", "commerce" y "advertising", representando los pilares clásicos adaptados al entorno digital. **c) Clúster morado:** Relacionado con turismo, intención de compra y marketing experiencial, lo cual indica una aplicación significativa del marketing digital en sectores específicos. **d) Clúster verde:** Asocia términos como "human", "consumer", "internet", "female", "health" y "adolescent", lo que sugiere un campo emergente relacionado con el comportamiento del consumidor en el ámbito de la salud digital y la psicología del consumo.

Este mapa confirma que el marketing digital es un campo multidisciplinario, que conecta disciplinas como la inteligencia artificial, las ciencias del comportamiento, la economía digital y la salud pública.

Autores y fuentes más influyentes

Respecto a los autores más productivos, se destacan nombres como D.P. Sakas, M.T. Nuseir, Y.K. Dwivedi, y A. Behl, reconocidos por su influencia en temas como transformación digital, tecnología en negocios, y comportamiento del consumidor digital. Estos investigadores no solo tienen una alta producción, sino que también forman parte

de redes de citación relevantes en sus respectivos clústeres.

En cuanto a las fuentes más citadas, sobresalen revistas como:

a) Journal of Business Research, b) International Journal of Information Management, c) Computers in Human Behavior, d) Journal of Retailing and Consumer Services.

Estas publicaciones se consolidan como canales clave para la divulgación científica sobre marketing digital, innovación y comportamiento del consumidor.

Finalmente, el mapa de coautoría mostró redes colaborativas robustas entre investigadores de países como India, Reino Unido y China. Sin embargo, se evidenció una baja participación de autores hispanohablantes en redes internacionales, lo que representa una oportunidad para fortalecer la cooperación académica regional y global.

Discusión

Los resultados obtenidos confirman que el marketing digital se ha consolidado como un campo interdisciplinario y dinámico, en el que convergen áreas como la administración, las tecnologías de la información, la comunicación y la psicología del consumidor. Este carácter multidimensional se evidencia tanto en la diversidad de áreas temáticas asociadas (negocios, ciencias de la computación, ingeniería, ciencias sociales), como en la riqueza de términos clave que emergen en el mapa de coocurrencia (Figura 2). Conceptos como "digital marketing", "commerce", "data analytics", "consumer engagement" y "machine learning" muestran una evolución del marketing desde lo tradicional hacia lo tecnológico y predictivo.

La fuerte presencia de términos relacionados con tecnologías emergentes, como deep learning, cloud computing, predictive analytics y AI, señala una clara transición hacia modelos automatizados e inteligentes de gestión comercial. Este fenómeno ha sido

ampliamente documentado por autores como Kim y Kim (2020), quienes destacan la integración de la inteligencia artificial en la toma de decisiones de marketing, así como la necesidad de comprender los límites éticos de la hiperpersonalización y la explotación de datos personales. No obstante, y a pesar del protagonismo de estas tecnologías en la literatura reciente, todavía se identifican vacíos de investigación en temas como ética digital, protección de datos, transparencia algorítmica y sostenibilidad de las plataformas.

Por otro lado, el análisis geográfico revela una alta concentración de publicaciones en países como Estados Unidos, India y China, lo cual sugiere no solo una fuerte capacidad investigativa, sino también un ecosistema económico-industrial que impulsa el desarrollo y aplicación del marketing digital a gran escala. En el caso de India, por ejemplo, la relación entre la academia y el sector de las TIC ha dado lugar a una producción robusta, especialmente desde instituciones como Amity University y Symbiosis International. Esta tendencia también es consistente con el mapa de coautoría (Figura 1), que muestra densas redes colaborativas entre autores de dichos países, organizados en clústeres temáticos cohesionados.

Sin embargo, el mismo mapa de coautoría revela una escasa integración de autores de países hispanohablantes en las redes globales de colaboración científica. Esta baja participación representa un reto, pero también una gran oportunidad para el desarrollo de consorcios regionales, especialmente entre universidades iberoamericanas que comparten problemáticas comunes, como la brecha digital, el desarrollo de PYMEs y la inclusión digital en territorios rurales. Fomentar redes de coautoría transnacionales en español e inglés, apoyadas por políticas institucionales y fondos de investigación, permitiría fortalecer la producción científica regional y aumentar su visibilidad en bases de datos de alto impacto.

Otro aspecto relevante es la fragmentación temática observada en el mapa de palabras clave (Figura 2). Aunque existen ejes bien consolidados —como marketing digital en turismo, comercio electrónico y big data— también se evidencian líneas emergentes relacionadas con salud digital, comportamiento alimentario, psicología del consumidor y percepción social. Esta diversificación abre un campo fértil para estudios interdisciplinarios que vinculen el marketing con fenómenos culturales, éticos y sanitarios. Por ejemplo, el clúster verde del mapa, en el que aparecen términos como “human”, “female”, “child”, “internet” y “digital health”, sugiere que el marketing digital está extendiéndose hacia el análisis de conductas sociales en plataformas digitales, especialmente en el ámbito de la salud pública, la infancia y el consumo responsable.

Además, la alta presencia de conceptos como purchase intention, virtual reality, sustainability y augmented reality, en los clústeres morado y amarillo, muestra una tendencia creciente a la investigación sobre experiencias inmersivas y marketing sostenible, lo que plantea nuevos desafíos para las empresas en términos de adopción tecnológica y responsabilidad social. Estos temas requieren enfoques metodológicos mixtos y estudios longitudinales que permitan evaluar el impacto real de estas estrategias en los consumidores y las marcas.

En términos de fuentes, la concentración de publicaciones en revistas como Journal of Business Research y International Journal of Information Management confirma que el campo del marketing digital ha logrado posicionarse en revistas de alto impacto, lo cual contribuye a su consolidación como disciplina científica. Sin embargo, también es necesario abrir espacio en revistas iberoamericanas de calidad para que las investigaciones regionales puedan alcanzar mayor difusión y se integren a los debates internacionales.

El presente estudio se sustenta en una base teórica que integra enfoques estratégicos, sistémicos y tecnológicos. Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, Fernández et al. (2020) establecen que la competitividad organizacional depende de la habilidad para reconfigurar recursos y competencias frente a entornos cambiantes, lo cual resulta especialmente pertinente en el análisis del marketing digital como campo en constante evolución. Esta aproximación estratégica se complementa con la noción de estrategias facilitadoras e innovación social propuesta por Ramírez Molina et al. (2022), quienes destacan la articulación entre actores, conocimiento y transformación social como elemento central del desarrollo organizacional contemporáneo. Asimismo, el marco de los sistemas de innovación en la Industria 5.0 amplía la discusión hacia una integración entre tecnología, humanización y sostenibilidad, proporcionando bases teóricas y metodológicas para comprender la convergencia entre digitalización y creación de valor (Ramírez Molina et al., 2024).

En el plano organizacional y del conocimiento, la investigación retoma los aportes de Robledo Fernández (2012) sobre los facilitadores de la creación de conocimiento organizacional, enfatizando la importancia de estructuras que promuevan aprendizaje colectivo e innovación continua. De manera complementaria, Robledo y Del Río (2012) abordan la gestión del conocimiento como estrategia de competitividad empresarial, estableciendo un vínculo directo entre capital intelectual y desempeño estratégico. Esta dimensión se enriquece con la propuesta de Rivera-Alvarado (2024), quien relaciona felicidad e innovación como variables que impulsan la producción científica, aportando una perspectiva intangible relevante para la consolidación de ecosistemas académicos y empresariales dinámicos. Desde un enfoque prospectivo, Valencia et al. (2015) subrayan la importancia de la planificación estratégica y la preservación sectorial en contextos

territoriales específicos, elemento transferible al análisis del marketing digital en entornos regionales.

En cuanto al núcleo tecnológico y analítico del estudio, diversas investigaciones recientes fortalecen el abordaje bibliométrico y digital. Ruiz et al. (2025a) analizan el comportamiento bibliométrico de la inteligencia artificial y la sostenibilidad en marketing digital, evidenciando la expansión temática del campo en revistas indexadas de alto impacto. En la misma línea, Santamaria-Ruiz et al. (2025) identifican tendencias en marketing digital bajo el paradigma de la Industria 4.0, consolidando el análisis cienciométrico como herramienta estratégica. Molina et al. (2024) amplían este panorama mediante el estudio del big data y el marketing digital en entornos multimedia en tiempo real, destacando la convergencia entre analítica avanzada y comunicación digital.

La dimensión aplicada del marketing digital se fortalece con estudios orientados a segmentación, comportamiento del consumidor e innovación tecnológica. Ruiz et al. (2025b) demuestran la relevancia del big data en la segmentación de clientes en servicios de salud, aportando evidencia empírica sobre la toma de decisiones basada en datos. De igual forma, Ruiz et al. (2022) analizan las competencias del talento humano apoyadas en TIC como habilitadores estratégicos de transformación digital. Desde la perspectiva de targeting y percepción del usuario en comercio electrónico, Ruíz et al. (2023) examinan el impacto del retargeting y nuevas tecnologías en contextos internacionales, mientras que Ruiz et al. (2024) presentan un caso aplicado de innovación en servicio al cliente mediante asistentes virtuales, evidenciando la implementación concreta de soluciones digitales.

El campo del neuromarketing y las humanidades digitales también contribuye al

marco conceptual del estudio. Santamaria Ruiz y De la Ossa (2024) desarrollan una revisión del estado del arte en neuromarketing, integrando aportes neurocientíficos al análisis del comportamiento del consumidor. Molina et al. (2025) exploran estrategias innovadoras y crecimiento turístico desde una revisión bibliométrica e histórica en humanidades, ampliando la comprensión interdisciplinaria del marketing. De manera complementaria, Catalan Cairosa et al. (2025) analizan tendencias en marketing educativo, aportando evidencia sobre la transformación digital en entornos académicos

La discusión de los resultados sugiere que el marketing digital se encuentra en una etapa de maduración conceptual, con líneas temáticas dominantes y otras emergentes. Para avanzar en su consolidación como campo científico y práctico, será fundamental fortalecer la cooperación internacional, integrar perspectivas críticas sobre tecnología y ética, y fomentar la inclusión de comunidades académicas subrepresentadas en el debate global.

Conclusiones

El presente análisis bibliométrico permitió evidenciar la evolución sostenida del marketing digital como campo de investigación académica, consolidándose como una disciplina transversal que articula conocimientos de negocios, tecnología, ciencias sociales y comunicación. A lo largo del periodo 2017–2025, se observa un crecimiento significativo en el volumen de publicaciones, con un notable incremento a partir del año 2020, en parte como respuesta a los cambios acelerados por la transformación digital derivada de la pandemia. Este aumento refleja no solo un mayor interés académico, sino también la relevancia práctica del marketing digital en entornos empresariales cada vez más competitivos y digitalizados.

Las líneas temáticas predominantes identificadas incluyen el estudio de las redes sociales, el comercio electrónico, la publicidad digital y el comportamiento del consumidor. Estas áreas reflejan una fuerte orientación hacia la optimización de estrategias de interacción, fidelización y conversión en entornos digitales. Asimismo, los mapas generados a través de VOSviewer confirmaron la centralidad de conceptos como digital marketing, commerce, customer engagement y advertising, lo que corrobora la madurez de estas líneas de investigación dentro del campo.

No obstante, también se identificaron vacíos temáticos y oportunidades de desarrollo. El análisis mostró que, si bien tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático o la analítica predictiva aparecen con frecuencia en las palabras clave, aún se requieren investigaciones más profundas que integren estos enfoques con una perspectiva crítica, ética y sostenible. La dimensión ética del marketing digital, la protección de datos personales, la transparencia algorítmica y la inclusión digital son áreas que deben recibir mayor atención por parte de la comunidad científica.

En cuanto a la distribución geográfica, el estudio confirmó una alta concentración de publicaciones en países como Estados Unidos, India, China y Reino Unido, mientras que la participación de países hispanohablantes en redes de coautoría internacionales es limitada. Esta brecha plantea la necesidad de fomentar la colaboración académica regional e internacional, así como impulsar la publicación en inglés para incrementar la visibilidad y el impacto de los estudios producidos en Iberoamérica (Dwivedi et al., 2021).

Este trabajo ofrece una visión estructurada del estado del arte en marketing digital y puede servir como base para futuras investigaciones. Se recomienda dar continuidad a este tipo de análisis bibliométricos periódicamente para monitorear la evolución del campo, detectar tendencias emergentes y contribuir a el campo de investigación.

Referencias:

- Ahmed, R. R., Streimikiene, D., Berchtold, G., & Vveinhardt, J. (2022). Impact of social media marketing on consumer engagement: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 14(5), 2580. <https://doi.org/10.3390/su14052580>
- Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1177–1190. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.008>
- Alghizzawi, M., Alzoubi, H. M., & Habes, M. (2019). The role of digital marketing in influencing consumer behavior: A bibliometric analysis. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 28(1), 395–405.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Bapuji, H., Patel, C., Ertug, G., & Allen, D. G. (2020). Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn. *Journal of Management*, 46(7), 1205–1222. <https://doi.org/10.1177/0149206320925881>
- Bazi, S., Filieri, R., & Gorton, M. (2020). Customers' motivation to engage with luxury brands on social media. *Journal of Business Research*, 112, 223–235. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.027>
- Behl, A., & Dutta, P. (2021). Examining the role of trust and quality in SME adoption of cloud computing. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(4), 597–617. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2019-0364>

- Bhatti, A., & Rehman, S. U. (2022). Predicting customer behavior using digital marketing analytics: A case of e-commerce. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121769. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121769>
- Bornmann, L., & Leydesdorff, L. (2014). Scientometrics in a changing research landscape. *EMBO Reports*, 15(12), 1228–1232. <https://doi.org/10.15252/embr.201439608>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>
- Catalan Cairosa, E., Villadiego García, D., Santamaria-Ruiz, M., Fruto Silva, E., Sánchez Montero, E., Canquiz-Rincón, L., ... & Miranda Acosta, R. (2025). TRENDS IN EDUCATIONAL MARKETING: A VIEW FROM THE TEACHER'S HOUSE. *Scientific Culture*, 11. <https://sci-cult.net/index.php/cult/article/view/1031/247>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson Education.
- Dastane, O., & Waskito, F. (2021). Artificial intelligence in digital marketing: A systematic review. *International Journal of Data and Network Science*, 5(4), 545–558. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.6.010>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., ... & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of*

Information Management, 59, 102168.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>

Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118–126.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.001>

Fernández, J. C. R., Streinesberger, F. V., Cortina, J. D. R., & Moreno, O. C. M. (2020). Capacidades dinámicas: reflexión teórica desde el campo de la estrategia. *Ad-gnosis*, 9(9), 21-31.

Ghosh, S. (2021). Personalization in digital marketing: A review and future research directions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102657.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102657>

Gunarathne, P., Rui, H., & Seidmann, A. (2021). When social media delivers customer service: Differential customer treatment and implications for firm value. *Information Systems Research*, 32(4), 1213–1231.

<https://doi.org/10.1287/isre.2021.1027>

Gupta, S., & Dharmi, R. (2023). Leveraging social media platforms for SME growth in emerging markets: A bibliometric review. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(1), 157–176. <https://doi.org/10.1108/APJML-05-2022-0384>

Heinonen, K. (2011). Consumer activity in social media: Managerial approaches to consumers' social media behavior. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(6), 356–364. <https://doi.org/10.1002/cb.376>

Hutter, K., Hautz, J., Dennhardt, S., & Füller, J. (2013). The impact of user interactions in social media on brand awareness and purchase intention: The case of MINI on

Facebook. *Journal of Product & Brand Management*, 22(5/6), 342–351.

<https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2013-0299>

Janita, M. S., & Miranda, F. J. (2022). The role of customer experience in e-commerce adoption: A literature review. *Electronic Commerce Research and Applications*, 53, 101153. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2022.101153>

Kaushik, A. K., & Singh, S. (2021). Influence of digital marketing on buying intention: A review-based approach. *International Journal of Consumer Studies*, 45(3), 377–388. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12638>

Khalid, H., & Woo, M. (2022). Personalization in AI-driven marketing: Ethical dilemmas and consumer perceptions. *Journal of Business Ethics*, 180, 547–564. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04897-y>

Kim, J., Wang, R., & Malthouse, E. C. (2021). The role of consumer engagement in building brand trust on social media: A bibliometric perspective. *Computers in Human Behavior*, 122, 106834. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106834>

Kim, M., & Kim, S. (2020). The role of AI in consumer engagement: Insights from social media analytics. *Journal of Business Research*, 117, 74–82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

Kumar, A., Dixit, A., Javalgi, R. G., & Dass, M. (2022). Digital transformation of marketing: Framework and future research agenda. *Journal of Business Research*, 145, 325–337. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.013>

Kumar, V., & Gupta, S. (2016). Conceptualizing the evolution and future of advertising. *Journal of Advertising*, 45(3), 302–317.

<https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1185983>

Laeq, K. A., Khan, M. N., & Parveen, S. (2023). Role of AI-enabled marketing in shaping consumer purchase behavior. *Computers in Human Behavior*, 139, 107497. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107497>

Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing research's evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future research. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172.

<https://doi.org/10.1509/jm.15.0415>

Laurell, C., & Sandström, C. (2022). The digital transformation of marketing: A systematic review. *Journal of Business Research*, 152, 611–624.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.027>

Lim, W. M., Kumar, S., & Ali, F. (2022). Advancing knowledge on digital marketing: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 145, 803–812.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.030>

Manfreda, A., & Indihar Štemberger, M. (2022). Customer journey in digital ecosystems: Mapping methods and analytics. *Journal of Business Research*, 140, 314–324. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.040>

Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>

- Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Giannakos, M. (2020). Investigating the effects of big data analytics capabilities on firm performance. *Information & Management*, 57(2), 103207. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>
- Mohammad, A. A. S., & Samarah, T. (2024). Voice search and brand visibility: Implications for SEO strategies. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122808. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122808>
- Molina, R. I. R., Chamorro, I. A. A., Ochoa, E. P. S., & Ruiz, M. J. S. (2025). Innovative strategies and tourism growth: a bibliometric and historical review from the humanities. *Clío. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico.*, (10), 1204-1235.
<https://ojs.revistaclio.es/index.php/edicionesclio/article/view/333>
- Molina, R. I. R., Ruiz, M. J. S., Castro, L. C. M., Raby, N. D. L., Hinojoza-Montañez, S., & Samper, M. G. (2024). Bibliometric behavior of big data and digital marketing as real-time multimedia. *Procedia Computer Science*, 241, 526-532.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.08.075>
- Ramírez Molina, R. I., Ramírez Molina, R. J., Molina, C. C., Vergara Ramos, L. A., & Santamaria Ruiz, M. J. (2022). Estrategias facilitadoras e innovación social: aproximaciones, teorías, aportes y reflexiones. *Opción*, 38(99), 290-312.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.7502724>
- Ramírez Molina, Reynier Israel., Santamaria Ruiz, Mauricio Junior., Ramírez Molina, Ramineth Joselin., Lay Raby, Nelson David., y Severino-González, Pedro. (2024). Innovation systems in industry 5.0: theoretical and methodological bases. *Procedia Computer Science*, 231, 595-600. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.256>

- Rivera-Alvarado, J. (2024, October). Felicidad e Innovación: Una estrategia como impulsor de la producción científica. In 2024 9th International Engineering, Sciences and Technology Conference (IESTEC) (pp. 583-586). IEEE.
- Robledo Fernández, J. C. (2012). Facilitadores de la creación de conocimiento organizacional (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Robledo, J., & Del Rio, J. (2012). Gestión del Conocimiento: Teoría y Práctica Estrategia de Competitividad Empresarial. Cartagena de Indias, Colombia: tesis doctoral, universidad eafit medellin, colombia.
- Ruiz, M. J. S., Arrieta, A. A. M., & Hinojoza-Montañez, S. D. (2024). Innovation in the Customer Service Process Through a Virtual Assistant for Website Users: A Case Study in Colombia. In *Gente Americana*, 4(4).
- Ruíz, M. J. S., Barragán, B. P., & Hinojoza-Montañez, S. D. (2023). Advertising targeting trends: Retargeting and new technologies user perception of e-commerce platforms in Colombian and Israeli cities. *NovaRua*, 15(27). DOI: <https://doi.org/10.20983/novarua.2023.27.2>
- Ruiz, M. J. S., Calderón, C. E. J., Venecia, A. R. O., Santodomingo, A. A., & Forero, M. P. (2025). Bibliometric behavior of artificial intelligence and digital marketing sustainability. *Procedia Computer Science*, 257, 1047-1052. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.03.136>
- Ruiz, M. J. S., Molina, R. I. R., Amaris, R. R. A., & Raby, N. D. L. (2022). Types of competencies of human talent supported by ICT: definitions, elements, and contributions. *Procedia Computer Science*, 210, 368-372. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.10.166>

- Ruiz, M. J. S., Samper, M. A. G., Forero, M. P., Lara, P. C., Morales, C. B., & Carpio, D. S. (2025). Customer segmentation analysis with big data in health services companies in Colombia: case study. *Procedia Computer Science*, 257, 1134-1139. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.03.150>
- Ryan, D. (2016). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation* (4th ed.). Kogan Page.
- Santamaria Ruiz, M. J., & De la ossa, C. (2024). Neuromarketing: una revisión del estado del arte. *Revista Tajamar*, 3(1), 32-38. Recuperado a partir de [https://publicaciones.litoral.edu.co/index.php?journal=Revista_tajamar&page=article&op=view&path\[\]=81](https://publicaciones.litoral.edu.co/index.php?journal=Revista_tajamar&page=article&op=view&path[]=81)
- Santamaria-Ruiz, M., Sukier, H. B., Rodríguez-Valdes, A., Barceló, D. A. M., & De león Palacio, L. P. (2025). Bibliometric behavior in the field of digital marketing for the period 2022 to 2024 in industry 4.0. *Procedia Computer Science*, 265, 701-706.
- Singh, A., & Kumar, R. (2022). Social media marketing and consumer behavior in emerging economies: A scoping review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 102962. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102962>
- Singh, S., Katiyar, R., & Kaushik, A. K. (2020). Research trends and emerging topics in digital marketing: A bibliometric analysis. *International Journal of Emerging Markets*, 16(3), 545–564. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2019-0672>
- Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703–708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>

- Valencia, R. A. S., Tanoira, F. G. B., & Ortega, J. I. Á. (2015). Evaluación prospectiva y preservación del sector artesanal en zonas mayas de Campeche, México (avances de investigación). *Revista Universitaria Ruta*, 17(1), 77-a.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.
<https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- Waltman, L., & Van Eck, N. J. (2013). A smart local moving algorithm for large-scale modularity-based community detection. *The European Physical Journal B*, 86(11), 1–14. <https://doi.org/10.1140/epjb/e2013-40829-0>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472.
<https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

Revista

Tajamar

ENTRE EL RÍO Y EL MAR



Diseño de estrategias de Marketing digital para la fundación *FITIC en el año 2025*

Alex Cantillo Almanza
Universidad Autónoma del Caribe



Sello editorial

LITORAL

Diseño de estrategias de Marketing digital para la fundación FITIC en el año 2025

Digital marketing trends in Latin America: Bibliometric analysis in Scopus with VOSviewer (2017–2025)

Alex Cantillo Almanza¹

Iraida Cabellero Nieto¹

 <https://orcid.org/0000-0002-0311-3188>

¹ Universidad Autónoma del Caribe

Cómo citar este artículo:

Cantillo Almanza, A & Caballero Nieto, I. (2025). Diseño de estrategias de Marketing digital para la fundación FITIC en el año 2025. *Revista tajamar*, 4(2). p. 65-86

Resumen

La educación digital y la inclusión tecnológica constituyen pilares fundamentales para la equidad social y el desarrollo humano en la sociedad contemporánea. El objetivo general consiste en diseñar estrategias de marketing digital para incrementar la visibilidad institucional de FITIC durante el año 2025, mediante la gestión de contenidos y la optimización de su presencia en redes sociales como Instagram, Facebook, LinkedIn, X y TikTok. Los resultados esperados buscan fortalecer la identidad digital de FITIC, aumentar su alcance comunicativo y consolidar una comunidad académica activa. Se concluye que la implementación de estrategias de marketing digital en instituciones educativas constituye un factor decisivo para la proyección social

Palabras clave: Marketing digital, redes sociales, Pymes

Abstract

Digital education and technological inclusion are fundamental pillars for social equity and human development in contemporary society. The overall objective is to design digital marketing strategies to increase FITIC's institutional visibility by 2025 through content management and optimization of its presence on social media platforms such as Instagram, Facebook, LinkedIn, X, and TikTok. The expected results aim to strengthen FITIC's digital identity, increase its communication reach, and consolidate an active academic community. It is concluded that the implementation of digital marketing strategies in educational institutions is a decisive factor for social outreach.

Keywords: Digital marketing, social media, SMEs

Autor de correspondencia: Alex Cantillo Almanza

Correo: alexcanti89@gmail.com

Introducción

La educación y la inclusión tecnológica han adquirido una importancia creciente en el contexto social contemporáneo, puesto que representan herramientas esenciales para la reducción de brechas sociales y la generación de oportunidades equitativas. En este sentido, abordar la labor de organizaciones como la Fundación FITIC en Barranquilla se convierte en un eje fundamental para comprender cómo los procesos de formación digital contribuyen al desarrollo integral de las comunidades y al fortalecimiento de capacidades que permiten a los individuos insertarse en la sociedad del conocimiento.

La relevancia de este tema radica en la necesidad de destacar iniciativas que impacten no solo en la educación superior, como la Corporación Universidad del Litoral, sino también en la vida de los estudiantes y de la sociedad en general. Dichas iniciativas poseen un valor de uso significativo en la actualidad, ya que potencian competencias digitales y promueven la empleabilidad en sectores que demandan innovación y adaptación tecnológica (García & López, 2020).

En el ámbito académico, la reflexión sobre la experiencia de la Fundación FITIC permite fortalecer la comprensión de las estrategias de inclusión digital y su aplicabilidad en programas de estudio relacionados con la publicidad digital, las redes sociales y la comunicación estratégica. De este modo, se contribuye a llenar vacíos de conocimiento en el área de la comunicación y el marketing, brindando herramientas útiles para la carrera profesional y la práctica disciplinar (Kotler & Armstrong, 2017).

De manera global, las investigaciones relacionadas con la educación digital han demostrado que la capacitación en competencias tecnológicas genera un impacto positivo en el desarrollo económico y social, permitiendo a las personas mejorar sus

condiciones de vida y acceso a oportunidades (Banco Mundial, 2022). En otros países, experiencias similares han impulsado la inclusión social mediante programas de formación tecnológica que apoyan a poblaciones vulnerables, reafirmando la importancia del tema en un escenario globalizado.

Finalmente, el análisis de la Fundación FITIC no solo resulta pertinente en el contexto local de Barranquilla, sino que también refleja una problemática universal vinculada a la necesidad de democratizar el conocimiento tecnológico. Así, este proyecto busca evidenciar la trascendencia de estas iniciativas en la transformación de la sociedad, subrayando que la educación digital constituye un motor clave para el progreso individual y colectivo en el siglo XXI (Castells, 2018).

El objetivo de la investigación es Diseñar estrategias de Marketing digital para la fundación FITIC en el año 2025, también cuenta con objetivos específicos, como identificar las temáticas prioritarias de innovación tecnológica e investigación científica que deben ser abordadas en la parrilla de contenidos, considerando los intereses de la Fundación FITIC y su público objetivo, y Seleccionar formatos y tipos de contenido (texto, video, infografías, etc.) que faciliten la comprensión y el atractivo para la audiencia, optimizando el impacto de la comunicación.

El presente proyecto se sustenta en diferentes aportes teóricos relacionados con el marketing digital, la comunicación en redes sociales, la gestión de marca y la construcción de comunidades virtuales, los cuales permiten comprender la importancia de fortalecer la visibilidad institucional en el entorno digital.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2017), el marketing no se limita únicamente a la promoción de productos o servicios, sino que implica la creación de valor y el establecimiento de relaciones duraderas con los clientes y usuarios. En este sentido, la

aplicación de estrategias de marketing digital en instituciones educativas como la Fundación para la Innovación Tecnológica e Investigación Científica (FITIC) resulta esencial para acercar su oferta académica a potenciales estudiantes, generar confianza y consolidar vínculos con su comunidad.

Asimismo, Castells (2009) sostiene que vivimos en una sociedad en red, donde los procesos de comunicación están profundamente transformados por las tecnologías digitales. Las redes sociales se convierten, en este contexto, en espacios clave para la construcción de identidad, interacción y participación social. Por lo tanto, FITIC, al potenciar su presencia digital, no solo busca difundir información, sino también posicionarse como un actor relevante dentro de esta dinámica de interconexión global.

Por otro lado, Aaker (1996) plantea que la creación de valor de marca (brand equity) depende de la capacidad de las organizaciones para construir una identidad sólida, coherente y diferenciada frente a la competencia. En el caso de FITIC, el fortalecimiento de su imagen institucional en redes sociales permitirá proyectar sus valores, generar credibilidad y destacar su propuesta académica en un entorno cada vez más competitivo.

De igual forma, Rheingold (2000) analiza cómo las comunidades virtuales favorecen el intercambio de conocimientos, el sentido de pertenencia y la colaboración entre sus miembros. Este aporte resulta particularmente relevante para el proyecto, dado que la implementación de estrategias digitales no solo busca aumentar la visibilidad de la fundación, sino también promover la creación de una comunidad académica activa, que interactúe, comparta experiencias y se convierte en embajadora de la misión institucional.

En conjunto, estos fundamentos teóricos validan la pertinencia del proyecto, al

evidenciar que la gestión estratégica de las redes sociales constituye un pilar fundamental para el desarrollo de instituciones educativas en la era digital. De esta manera, el impulso de FITIC en plataformas sociales no solo incrementará su alcance y reputación, sino que también contribuirá a la generación de conocimiento, la construcción de comunidades de aprendizaje y el fortalecimiento de su impacto social y académico.

En la actualidad, las redes sociales son uno de los canales más poderosos para conectar con audiencias, difundir información y posicionar marcas o instituciones. La Fundación para la Innovación Tecnológica e Investigación Científica (FITIC), con una oferta académica sólida y una misión transformadora, requiere una mayor presencia digital que le permita alcanzar a más personas, generar comunidad y fortalecer su impacto.

Este proyecto tiene como objetivo incrementar la visibilidad de FITIC en plataformas sociales como Instagram, Facebook, LinkedIn, X (antes Twitter) y tiktok, mediante estrategias de marketing digital, creación de contenido de valor, interacción con la comunidad y posicionamiento orgánico y pagado

Esta investigación se realizó en el año 2025, se ha llevado a cabo desde finales de Agosto hasta el día de hoy 19 de septiembre.

La investigación se realizó en la Corporación de Educación Superior de Litoral, localizada en Colombia, en la región del Atlántico sobre la Fundación FITIC.

Marco teórico

Las fundaciones dedicadas a la investigación y el conocimiento tienen un impacto significativo a nivel global. Ejemplos destacados incluyen:

Fundación Bill & Melinda Gates: Aunque está centrada en salud y desarrollo, esta

fundación invierte en investigación para generar soluciones basadas en evidencia. Su enfoque en alianzas con universidades y centros de investigación es un modelo replicable.

Wellcome Trust (Reino Unido): Financia investigaciones en ciencias biomédicas y sociales, promoviendo la colaboración interdisciplinaria y la divulgación científica.

Fundación Volkswagen (Alemania): Apoya proyectos de investigación en ciencias naturales, sociales y humanidades, con énfasis en la formación de jóvenes investigadores.

Estas fundaciones demuestran que la inversión en investigación no sólo genera conocimiento, sino que también fomenta el desarrollo económico y social al traducir los hallazgos en políticas y prácticas innovadoras.

En América Latina, fundaciones como la Fundación Carolina (España, con impacto en la región) y la Fundación Ford han apoyado la investigación y la formación académica, enfocándose en temas como derechos humanos, sostenibilidad y educación. Sin embargo, el Informe de la CEPAL (2020) sobre ciencia, tecnología e innovación señala que la región enfrenta desafíos como la baja inversión en I+D (0.7% del PIB en promedio) y la desconexión entre la academia y las necesidades sociales. Esto subraya la necesidad de fundaciones que promuevan la investigación aplicada y la proyección académica en la región.

En un contexto local, las fundaciones suelen surgir para abordar vacíos en el sistema educativo y de investigación. Por ejemplo, en Colombia, la Fundación Alfonso López Pumarejo ha apoyado la formación de investigadores y la divulgación del conocimiento en universidades públicas. En México, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), aunque no es una fundación, ha inspirado iniciativas privadas

que complementan los esfuerzos estatales en investigación.

Estos antecedentes muestran que las fundaciones pueden llenar brechas en financiamiento, fomentar la colaboración interinstitucional y promover la inclusión de sectores marginados en la producción y acceso al conocimiento.

Teoría de la Innovación Abierta que explica cómo la colaboración y el uso compartido de tecnologías pueden acelerar el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Teoría del Desarrollo Local que analiza cómo los recursos públicos pueden estimular el crecimiento económico y social en un entorno determinado.

Estudios previos sobre cómo los fondos de innovación han impulsado el emprendimiento tecnológico y creativo en ciudades latinoamericanas.

Bases teóricas

La elaboración de la parrilla de contenidos para la Fundación para la Innovación Tecnológica e Investigación Científica (FITIC) requiere fundamentarse en teorías clave de la comunicación digital, la gestión de contenidos y la innovación. Estas bases teóricas permitirán comprender el fenómeno de la comunicación organizacional en entornos digitales, así como establecer lineamientos para diseñar e implementar una estrategia efectiva orientada a la transformación digital y la proyección social de la fundación.

Creación de Bases Teóricas

1. Identificación de teorías relevantes:

Para explicar y estructurar la gestión de contenidos en organizaciones innovadoras como FITIC, resultan relevantes las siguientes teorías:

- Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE): Proponer que la comunicación en contextos de innovación es un proceso participativo y

transversal, orientado al cambio social a través de la colaboración y el diálogo entre actores diversos. Desde esta perspectiva, la gestión de contenidos implica la creación de entornos para el intercambio de saberes y la cocreación de valor, alineados con los objetivos institucionales y sociales de FITIC.

- Teoría de la Gestión de Contenidos Digitales: Plantea que la gestión eficiente de contenidos digitales requiere de estructuras lógicas, trabajo colaborativo y herramientas especializadas para diseñar, organizar y distribuir publicaciones relevantes y coherentes con la misión de la organización. Esta teoría fundamenta la importancia de crear flujos de trabajo que permitan mantener actualizados los canales digitales y medir el impacto de los contenidos.

2. **Recopilación de constructos y proposiciones:**

Los constructos principales para este trabajo incluyen:

- Innovación: Proceso mediante el cual FITIC fomenta el uso de tecnologías emergentes y la colaboración para responder a los retos sociales y académicos mediante soluciones tecnológicas y científicas
- Comunicación digital: Conjunto de acciones y estrategias orientadas a transmitir mensajes institucionales a través de las redes sociales, utilizando recursos digitales y enfoques participativos para ampliar el alcance de la información y crear comunidades interactivas.
- Gestión de contenidos: Integración de procesos para producir, organizar, publicar y evaluar información relevante destinada a distintos públicos a través de plataformas digitales, garantizando su pertinencia y alineación con los valores y objetivos de FITIC.

3. **Análisis y síntesis de la información:**

El análisis de estas teorías permite comprender que la comunicación y la gestión de contenidos en FITIC no son procesos lineales, sino dinámicos y colaborativos. Las teorías estudiadas explican que, para promover la innovación y la transformación digital, los contenidos deben construirse colectivamente, a partir del diálogo permanente y la interacción tanto dentro de la organización como con la comunidad. Así, se identifican conexiones lógicas: la comunicación digital estratégica impulsa la innovación, la gestión de contenidos habilita la participación y la actualización constante, y ambas interactúan para lograr un mayor impacto social.

4. **Desarrollo del marco teórico:**

El marco teórico para la creación de la parrilla de contenidos integra los aportes mencionados, considerando a FITIC como un actor impulsor de innovación y transformación tecnológica. El diseño de los contenidos para redes sociales se fundamenta en una perspectiva de comunicación estratégica, colaborativa y digital. Estos elementos proporcionan la estructura conceptual para planificar, crear y evaluar publicaciones alineadas con la misión y visión de FITIC, fortaleciendo su identidad digital y su impacto en la comunidad.

Metodología

Se realizó una revisión exhaustiva de la información institucional y académica relacionada con la Fundación FITIC, enfocándose en su misión, visión y antecedentes. Se recopiló información sobre su enfoque en innovación tecnológica, investigación aplicada y educación especializada, así como su papel en el desarrollo social, empresarial y científico.

Se analizaron en detalle los conceptos claves relacionados con FITIC, como innovación tecnológica, fortalecimiento de capacidades, investigación aplicada y

transformación

digital. Este análisis permitió comprender cómo estos conceptos contribuyen al propósito de la fundación y su incidencia en la formulación del problema y objetivos de la investigación.

Se compararon los conceptos y enfoques de la Fundación FITIC con modelos similares de promoción de innovación y educación tecnológica, identificando tanto sus particularidades como sus puntos en común. Para facilitar esta comparación, se elaboraron tablas que ilustran la relación entre innovación, educación, investigación y desarrollo social en el contexto de FITIC.

Se redactó el documento final siguiendo una estructura clara y coherente, asegurando que cada sección refleja los hallazgos y análisis realizados. Se enfatizó la conexión entre la misión y visión de FITIC y la parrilla de contenido propuesta, demostrando cómo esto contribuye a fortalecer las capacidades y responder a los desafíos presentes y futuros en los ámbitos social, empresarial y científico.

El estudio se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo y descriptivo, orientado a comprender y representar los elementos que conforman la estrategia de marketing digital de la Fundación FITIC. Este enfoque permite observar de forma objetiva los fenómenos relacionados con la comunicación digital, la gestión de contenidos y la interacción de la comunidad en redes sociales.

Paradigma de la investigación

El proyecto se sustenta en el paradigma positivista, el cual permite analizar la realidad institucional a través de métodos sistemáticos y medibles. Este paradigma posibilita establecer relaciones claras entre las variables, fundamentando los resultados en evidencia empírica y verificable.

Tipo de investigación

El estudio es de tipo descriptivo, ya que busca detallar las características, procesos y comportamientos asociados a las estrategias digitales aplicadas por FITIC. A través de este enfoque, se identifican patrones y tendencias en la gestión de comunicación institucional y su relación con la visibilidad y participación digital.

Diseño de la investigación

El diseño adoptado es no experimental, de campo y transversal. Se recolectará información en un solo periodo de tiempo, directamente en los espacios digitales donde la Fundación desarrolla su comunicación. Este diseño facilita el análisis de los indicadores de desempeño, las percepciones del público objetivo y la efectividad de las estrategias implementadas.

Población y muestra

La población está compuesta por los seguidores, participantes y beneficiarios de los programas educativos de FITIC, junto con el equipo interno responsable de la comunicación digital. De esta población se seleccionará una muestra representativa, a la cual se aplicará un instrumento de recolección de información.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica principal será la encuesta estructurada, aplicada mediante un cuestionario digital con preguntas cerradas. Este instrumento permitirá obtener información precisa sobre la percepción, interacción y nivel de recordación de la marca en redes sociales. La escala utilizada será tipo Likert, con niveles de frecuencia y acuerdo, lo que facilitará la interpretación de los resultados de manera cuantitativa.

Validez y confiabilidad

La validez del instrumento se garantizará mediante revisión de expertos en

marketing y comunicación, quienes evaluarán la pertinencia de cada ítem en relación con los objetivos del estudio. La confiabilidad se determinará mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con el propósito de comprobar la consistencia interna de las respuestas.

Técnica de análisis de datos

Los datos recolectados se procesarán mediante herramientas estadísticas descriptivas, utilizando programas como IBM SPSS Statistics o Microsoft Excel, para organizar, tabular y representar la información a través de gráficos y tablas. Este análisis permitirá establecer conclusiones sobre la efectividad de las estrategias de marketing digital implementadas por la Fundación FITIC.

Procedimiento

1. Revisión documental de antecedentes teóricos y estudios relacionados con marketing digital y comunicación institucional.
2. Elaboración del cuestionario y validación de su contenido.
3. Aplicación de la encuesta a la muestra seleccionada.
4. Recolección y codificación de los datos.
5. Procesamiento e interpretación de resultados.
6. Elaboración del informe con las conclusiones y recomendaciones.

Presupuesto del proyecto

El presente presupuesto ha sido estructurado bajo un enfoque por objetivos específicos, con el propósito de garantizar la transparencia, trazabilidad y eficiencia en la asignación de recursos financieros para el proyecto de marketing digital de la Fundación FITIC. Esta metodología permite vincular directamente cada inversión con los resultados esperados, facilitando tanto la justificación de costos como la evaluación

del retorno de la inversión en cada fase del proyecto. La distribución presupuestaria contempla tres componentes principales: recursos humanos especializados (coordinador de marketing, diseñadores, community manager, analistas, redactores), recursos materiales y tecnológicos (equipos de producción audiovisual, software especializado), y costos operativos y de contingencia. Se ha estimado un monto total de \$29.200.000 COP, desglosado proporcionalmente según la complejidad, duración e impacto estratégico de cada objetivo específico. Además, se ha

incluido un margen de contingencia del 10% para cubrir imprevistos operativos, asegurando así la viabilidad financiera y la continuidad del proyecto durante el período octubre-diciembre 2025.

Equipo base: Coordinador de marketing, diseñador gráfico, community manager, analista digital, media planner, productor audiovisual, investigador de consumidor, director de cuenta, director creativo y redactor publicitario.

Tabla 1. *Presupuesto detallado por objetivo*

Objetivo Específico	Actividades Principales	Recursos Humanos / Materiales	Costo estimado (COP)
Identificar las temáticas prioritarias de innovación tecnológica e investigación científica	Diagnóstico institucional, entrevistas con áreas técnicas, revisión de tendencias, informe temático.	Consultor en innovación (40 h), investigador de consumidor (20 h).	\$3.500.000
Diseñar la estructura de calendario editorial 2025	Elaboración del calendario de publicaciones, asignación de responsables, diseño de matriz de control.	Community manager (60 h), diseñador gráfico (20 h).	\$2.800.000
Seleccionar formatos y tipos de contenido	Diseño de plantillas visuales, redacción de guías de estilo, producción de prototipos (post, video, infografía).	Diseñador gráfico (40 h), redactor publicitario (30 h).	\$4.000.000
Coordinar con el equipo de comunicación y áreas técnicas FITIC	Reuniones de alineación, revisión y aprobación de contenidos, consolidación de informes mensuales.	Coordinador de marketing (60 h), asesor técnico FITIC (30 h), Iphone 12 pro, Iphone 15 pro max, trípode, micrófonos Boya BY-v2, mini paneles de luz, portatil.	\$12.000.000

Fuente: *elaboración propia (2025).*

Tabla 2. *Resumen financiero general*

Categoría	Subtotal (COP)
Actividades por objetivos	\$24.900.000
Costos operativos adicionales	\$4.300.000
Total estimado del proyecto	\$29.200.000

Fuente: elaboración propia (2025).

El cronograma de ejecución del proyecto ha sido diseñado siguiendo una lógica secuencial e incremental, estructurada en cuatro fases claramente delimitadas que abarcan desde el 27 de octubre hasta el 1 de diciembre de 2025. Esta planificación temporal responde a la naturaleza progresiva del proyecto, donde cada etapa genera insumos necesarios para la siguiente, permitiendo un desarrollo orgánico y coherente de la estrategia de marketing digital.

La primera fase (27 Oct-2 Nov) se enfoca en el diagnóstico y planificación estratégica, estableciendo las bases temáticas y el calendario editorial. La segunda fase (3 Nov-9 Nov) corresponde al diseño y coordinación interna de contenidos, mientras que la tercera fase (10 Nov-23 Nov) representa el período más extenso, dedicado a la ejecución de publicaciones y monitoreo continuo de métricas. Finalmente, la cuarta fase (24 Nov-1 Dic) se reserva para la evaluación integral de resultados y la documentación de aprendizajes, garantizando así un cierre formal del proyecto con base en evidencia cuantitativa y cualitativa. Esta estructura temporal de cinco semanas permite mantener un ritmo de trabajo sostenible, espacios para ajustes estratégicos y cumplimiento de los objetivos dentro del marco temporal establecido por la Fundación FITIC.

Tabla 3. *Calendario de contenidos*

Día	Tipo de Contenido	Tema/ Título tentativo	Objetivo	Formato Sugerido
1	Post institucional	¿Quiénes somos?	Presentar FITIC y su propuesta institucional.	Imagen + text

2	Post	misión y visión FITIC	Conocer el propósito y la dirección de la Fundación.	Carrusel
3	Carrusel	Linea's strategies de FITIC (Idi)	Mostrar las áreas de acción y enfoque estratégico.	Carrusel ilustrado
4	Tips	Beneficios de la investigación aplicada	Educar y atraer a público interesado en innovación.	Imagen tipo infografía
5	Mini Reel	¿Qué es la transferencia de conocimiento?	Divulgar el concepto de forma clara y dinámica.	Video corto (30 seg)
6	Tips	Cómo la investigación fortalece la competitividad d empresarial	Mostrar el impacto de la investigación aplicada.	Gráfico animado
7	Post	La importancia de la apropiación social del conocimiento	Promover la participación ciudadana en procesos de innovación.	Imagen + cita
8	Carrusel	El papel de la	Conectar el	Carrusel

Fuente: *elaboración propia (2025).*

Resultados

El desarrollo del proyecto permitió consolidar una visión integral de la comunicación digital de la Fundación FITIC, articulando los principios institucionales con una estrategia de marketing digital enfocada en innovación, educación y desarrollo social. A través del análisis descriptivo se identificó que la organización posee un posicionamiento coherente con su misión, sustentado en la generación de conocimiento y la promoción de la investigación aplicada como ejes de transformación.

La aplicación de la metodología permitió estructurar una parrilla de contenidos de 30 días, en la cual se reflejan los valores y líneas estratégicas de FITIC. El calendario propuesto presenta una distribución equilibrada entre publicaciones informativas, educativas, institucionales e interactivas, fortaleciendo la conexión entre la fundación y su comunidad digital. Cada tipo de contenido fue diseñado con un propósito comunicativo definido, favoreciendo la divulgación científica, la visibilidad de proyectos y la apropiación social del conocimiento.

Los resultados evidencian una relación directa entre la planeación de contenidos

y la proyección institucional. Las categorías de innovación tecnológica, investigación aplicada y fortalecimiento de capacidades fueron las más destacadas dentro del calendario editorial, generando un enfoque coherente con los objetivos estratégicos de la fundación. Asimismo, el diseño de formatos variados (post, carrusel, reels, historias y tips) amplía el alcance del mensaje y fomenta la interacción en los entornos digitales.

En cuanto a la gestión operativa, el análisis de recursos y presupuesto muestra una distribución eficiente, orientada a la optimización del talento humano y tecnológico. El cronograma de ejecución se desarrolló de manera secuencial, permitiendo cumplir con las fases de diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación. Este proceso contribuyó al fortalecimiento de la identidad digital de FITIC y a la sistematización de sus prácticas comunicativas.

Conclusiones

El proyecto de diseño de estrategias de marketing digital para la Fundación FITIC permitió integrar la innovación, la investigación y la educación como pilares de una comunicación institucional moderna y efectiva. La implementación de un enfoque cuantitativo y descriptivo brindó una comprensión objetiva de las dinámicas digitales de la fundación, posibilitando la elaboración de una propuesta sólida y aplicable en sus canales de difusión.

La parrilla de contenido elaborada para el mes de noviembre de 2025 representa un instrumento estratégico que potencia la visibilidad de FITIC, impulsa la participación de su comunidad y fortalece su imagen institucional. Cada publicación fue concebida como una oportunidad para difundir conocimiento, promover la cultura de la innovación y proyectar el compromiso de la fundación con el desarrollo territorial, empresarial y científico.

Los resultados obtenidos reflejan la importancia de la planificación estructurada en la gestión de la comunicación digital. El uso de herramientas analíticas, la validación de instrumentos y la coherencia entre objetivos y mensajes consolidan un modelo de trabajo eficiente y replicable. Asimismo, el proyecto reafirma el papel de FITIC como agente de cambio social, capaz de conectar la investigación aplicada con las necesidades del entorno a través de estrategias comunicativas orientadas al impacto y la sostenibilidad.

Referencias

Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. Free Press.

Balla, J. C. L., Peñafiel, D. R. A., Choloquinga, E. R. P., Caraguay, G. P. V., & Balla, J. R.

L. (2024). Las Diferentes Formas de Titulación en la Educación Superior: la Investigación Científica, Tecnológica e Innovación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 9847-9861.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13133

Las tecnologías 4.0 ¿Un tsunami que arrasará con los empleos? - Campusa. (s. f.).

Campusa. <https://www.ehu.eus/eu/web/campusa/-/las-tecnologias-4-o-un-tsunami-que-arrasara-con-los-empleos->

Castells, M. (2009). Communication power. Oxford University Press.

Catalan Cairosa, E., Villadiego García, D., Santamaria-Ruiz, M., Fruto Silva, E., Sánchez

Montero, E., Canquiz-Rincón, L., ... & Miranda Acosta, R. (2025). TRENDS IN EDUCATIONAL MARKETING: A VIEW FROM THE TEACHER'S HOUSE.

Scientific Culture, 11. <https://sci-cult.net/index.php/cult/article/view/1031/247>

Digital, L., & Digital, L. (2025, 17 febrero). Parrilla de contenido: Guía completa para

realizarlas | Lluvia Digital. *Lluvia Digital* -. <https://lluviadigital.com/blog/parrilla-de-contenido/>

Fernández, J. C. R., Streinesberger, F. V., Cortina, J. D. R., & Moreno, O. C. M. (2020).

Capacidades dinámicas: reflexión teórica desde el campo de la estrategia. *Ad-gnosis*, 9(9), 21-31.

FITIC – Fundación para la innovación tecnológica e investigación científica. (s. f.).

<https://fitic.co/>

Global Business IT. (s. f.). *¡Hablemos sobre la Gestión de Contenidos!* - Global Business

- IT. <https://gbitcorp.com/blog/posts/hablemos-sobre-la-gestion-de- contenidos/>
- González, F. (2022, 10 septiembre). *Cómo crear una parrilla de contenidos para redes sociales*. TITULAR. <https://www.titular.com/blog/como-crear-una-parrilla- de- contenidos-para-redes-sociales>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson.
- Martínez, A., & Martínez, A. (2024, 28 febrero). *¿Qué es la gestión de contenidos o content management? Facilita la información electrónica*. Requordit. <https://latam.requordit.com/blog/content-management-guia/>
- Massoni, S. (2019). *Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación*. Activar. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7320766.pdf>
- Molina, R. I. R., Chamorro, I. A. A., Ochoa, E. P. S., & Ruiz, M. J. S. (2025). Innovative strategies and tourism growth: a bibliometric and historical review from the humanities. *Clío. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico.*, (10), 1204-1235. <https://ojs.revistaclio.es/index.php/edicionesclio/article/view/333>
- Molina, R. I. R., Ruiz, M. J. S., Castro, L. C. M., Raby, N. D. L., Hinojoza-Montañez, S., & Samper, M. G. (2024). Bibliometric behavior of big data and digital marketing as real-time multimedia. *Procedia Computer Science*, 241, 526-532. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.08.075>
- Ramírez Molina, R. I., Ramírez Molina, R. J., Molina, C. C., Vergara Ramos, L. A., & Santamaria Ruiz, M. J. (2022). Estrategias facilitadoras e innovación social: aproximaciones, teorías, aportes y reflexiones. *Opción*, 38(99), 290-312.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7502724>

- Ramírez Molina, Reynier Israel., Santamaria Ruiz, Mauricio Junior., Ramírez Molina, Ramineth Joselin., Lay Raby, Nelson David., y Severino-González, Pedro. (2024). Innovation systems in industry 5.0: theoretical and methodological bases. *Procedia Computer Science*, 231, 595-600. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.256>
- Rheingold, H. (2000). *The virtual community: Homesteading on the electronic frontier* (Rev. ed.). MIT Press.
- Rivera-Alvarado, J. (2024, October). Felicidad e Innovación: Una estrategia como impulsor de la producción científica. In *2024 9th International Engineering, Sciences and Technology Conference (IESTEC)* (pp. 583-586). IEEE.
- Robledo Fernández, J. C. (2012). *Facilitadores de la creación de conocimiento organizacional* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Robledo, J., & Del Rio, J. (2012). *Gestión del Conocimiento: Teoría y Práctica Estrategia de Competitividad Empresarial*. Cartagena de Indias, Colombia: tesis doctoral, universidad eafit medellin, colombia.
- Ruiz, M. J. S., Arrieta, A. A. M., & Hinojoza-Montañez, S. D. (2024). Innovation in the Customer Service Process Through a Virtual Assistant for Website Users: A Case Study in Colombia. *InGente Americana*, 4(4).
- Ruíz, M. J. S., Barragán, B. P., & Hinojoza-Montañez, S. D. (2023). Advertising targeting trends: Retargeting and new technologies user perception of e-commerce platforms in Colombian and Israeli cities. *NovaRua*, 15(27). DOI: <https://doi.org/10.20983/novarua.2023.27.2>
- Ruiz, M. J. S., Calderón, C. E. J., Venecia, A. R. O., Santodomingo, A. A., & Forero, M. P.

- (2025). Bibliometric behavior of artificial intelligence and digital marketing sustainability. *Procedia Computer Science*, 257, 1047-1052.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.03.136>
- Ruiz, M. J. S., Molina, R. I. R., Amaris, R. R. A., & Raby, N. D. L. (2022). Types of competencies of human talent supported by ICT: definitions, elements, and contributions. *Procedia Computer Science*, 210, 368-372.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.10.166>
- Ruiz, M. J. S., Samper, M. A. G., Forero, M. P., Lara, P. C., Morales, C. B., & Carpio, D. S. (2025). Customer segmentation analysis with big data in health services companies in Colombia: case study. *Procedia Computer Science*, 257, 1134-1139.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.03.150>
- Santamaria Ruiz, M. J., & De la ossa, C. (2024). Neuromarketing: una revisión del estado del arte. *Revista Tajamar*, 3(1), 32-38. Recuperado a partir de
[https://publicaciones.litoral.edu.co/index.php?journal=Revista_tajamar&page=article&op=view&path\[\]=81](https://publicaciones.litoral.edu.co/index.php?journal=Revista_tajamar&page=article&op=view&path[]=81)
- Santamaria-Ruiz, M., Sukier, H. B., Rodríguez-Valdes, A., Barceló, D. A. M., & De león Palacio, L. P. (2025). Bibliometric behavior in the field of digital marketing for the period 2022 to 2024 in industry 4.0. *Procedia Computer Science*, 265, 701-706.
- Valencia, R. A. S., Tanoira, F. G. B., & Ortega, J. I. Á. (2015). Evaluación prospectiva y preservación del sector artesanal en zonas mayas de Campeche, México (avances de investigación). *Revista Universitaria Ruta*, 17(1), 77-a.

Revista

Tajamar

ENTRE EL RÍO Y EL MAR



Diagnóstico sobre la apropiación tecnológica y mercadeo digital en artesanos de Guaimaral, Tubará



Eldys Lorena Lamilla Santiago
Alexander Cantillo Almanza
Yarley Castro

Sello editorial

EL LITORAL

Diagnóstico sobre la apropiación tecnológica y mercadeo digital en artesanos de Guaimaral en Tubará

Diagnosis on technological appropriation and digital marketing in artisans of Guaimaral in Tubará

Alex Cantillo Almanza¹

Eldys Lorena Lamilla Santiago¹

Yarley Catro

¹ Universidad Autónoma del Caribe

Cómo citar este artículo:

Cantillo et al., (2025). Diagnóstico sobre la apropiación tecnológica y mercadeo digital en artesanos de Guaimaral en Tubará. *Revista tajamar*, 4(2). p. 87-99.

Resumen

Este estudio diagnostica el nivel de apropiación tecnológica y el uso de herramientas de mercadeo digital entre artesanos de Guaimaral (Tubará, Atlántico). Se identifican limitaciones de acceso a dispositivos y conectividad, bajo aprovechamiento de redes sociales con fines comerciales y ausencia de canales digitales de venta, factores que afectan la sostenibilidad económica y la preservación del patrimonio cultural local. Se implementó un enfoque mixto de predominio cualitativo bajo diseño de estudio de caso. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas, grupos focales (como profundización con participantes previamente entrevistados), encuesta breve (descriptivos exploratorios) y observación participante. El análisis combinó análisis temático y de contenido para la información cualitativa y estadística descriptiva para la cuantitativa. Los hallazgos evidencian apropiación digital incipiente y barreras económicas, técnicas y culturales; a la vez, muestran alta demanda de formación en fotografía de producto, redes sociales para negocios y comercio electrónico. Se concluye que fortalecer la alfabetización digital y mejorar la conectividad constituyen condiciones habilitantes para integrar a los artesanos en mercados digitales sin erosionar su identidad cultural. Se recomiendan programas formativos situados, de bajo costo y con acompañamiento continuo.

Palabras clave: artesanía; mercadeo digital; apropiación tecnológica; inclusión digital; brecha digital.

Abstract

This study diagnoses the level of technological appropriation and the use of digital marketing tools among artisans in Guaimaral (Tubará, Atlántico). Limited access to devices and connectivity, the low use of social media for commercial purposes, and the absence of digital sales channels constrain both economic sustainability and cultural preservation. A mixed-methods, qualitative-dominant case-study design was implemented, combining semi-structured interviews (core subsample), focus groups (in-depth follow-ups with previously interviewed participants), a short survey (exploratory descriptives), and participant observation. Data were analyzed through thematic/content analysis for qualitative materials and descriptive statistics for quantitative data. Findings indicate incipient digital appropriation and salient economic, technical, and cultural barriers, alongside strong training needs in product photography, social media for business, and e-commerce. Strengthening digital literacy and improving connectivity emerge as enabling conditions for artisans' integration into digital markets without eroding cultural identity. We recommend context-sensitive, low-cost training programs with ongoing support.

Keywords: handicrafts; digital marketing; technological appropriation; digital inclusion; digital divide.

Autor de correspondencia: Alex Cantillo Almanza

Correo: alexcanti89@gmail.com

Introducción

La artesanía, como expresión del patrimonio cultural, enfrenta tensiones entre preservación e inserción a mercados ampliados. En comunidades rurales, las brechas de acceso, habilidades y uso de tecnologías limitan la visibilidad, la comercialización y la captura de valor simbólico y económico de los oficios tradicionales. Integrar prácticas de mercadeo digital respetuosas de la identidad cultural constituye, por tanto, un reto y una oportunidad. Estos productos, elaborados con técnicas ancestrales transmitidas de generación en generación, son un vínculo con la memoria colectiva y reflejan la identidad cultural de comunidades como la de Guaimaral, corregimiento del municipio de Tubará, Atlántico. Allí, cerca de 50 familias se dedican a la elaboración de piezas artesanales en tejeduría, talla en madera y cestería, entre otras especialidades. Sin embargo, pese al valor cultural de su trabajo, los artesanos enfrentan limitaciones para acceder a mercados más amplios, lo cual impacta negativamente su sostenibilidad económica y la preservación de sus tradiciones.

La relevancia de esta investigación radica en la necesidad de contar con un diagnóstico claro sobre las capacidades, barreras y oportunidades que enfrentan los artesanos frente a la transformación digital. Este conocimiento no solo aporta a la comprensión de la dinámica de las economías creativas en contextos rurales, sino que también ofrece insumos valiosos para diseñar, en un futuro, políticas públicas o iniciativas de acompañamiento más ajustadas a la realidad de estas comunidades.

Estudios previos han señalado que el marketing relacional y cultural constituyen estrategias clave para fortalecer el vínculo entre productores y consumidores en el sector artesanal (Kotler & Keller, 2016; Thompson & Haytko, 2017). Asimismo, la literatura

sobre transformación digital en economías creativas evidencia tanto las oportunidades como las brechas de acceso a la tecnología en comunidades rurales (Bakhshi & Throsby, 2010; Hilbert, 2011). En particular, el branding cultural y el storytelling han demostrado ser herramientas efectivas para resaltar la autenticidad y el valor simbólico de los productos artesanales (Escalas, 2002; McKee, 2003). No obstante, aún existe poca evidencia empírica sobre cómo estas dinámicas se presentan en comunidades específicas como Guaimaral, lo que justifica la pertinencia de este estudio.

Desde el punto de vista conceptual, este trabajo se fundamenta en el marketing relacional y cultural, la inclusión digital en zonas rurales y el rol de las plataformas digitales en emprendimientos artesanales. Estos enfoques permiten analizar cómo los artesanos se apropian —o no— de herramientas digitales, y cómo ello influye en su capacidad de inserción en mercados más amplios sin perder su identidad cultural.

Pese a avances globales en transformación digital de pequeños productores, la evidencia sobre artesanos rurales del Caribe colombiano es escasa. Este estudio aborda dicha brecha mediante la siguiente pregunta: ¿Cómo es la situación actual de los artesanos de Guaimaral respecto al acceso, la apropiación y el uso de tecnologías y herramientas de mercadeo digital?

Pregunta de investigación:

¿Cómo es la situación de acceso, apropiación y uso de tecnologías y herramientas de mercadeo digital entre los artesanos de Guaimaral?

Con base en la pregunta problema, surge el siguiente objetivo de la investigación el cual es, diagnosticar la situación de acceso, apropiación y uso de tecnologías y herramientas de mercadeo digital por parte de los artesanos de Guaimaral, identificando barreras, necesidades y oportunidades.

Objetivos específicos:

- Caracterizar el acceso a dispositivos, conectividad y plataformas en la comunidad artesanal.
- Describir niveles de apropiación y usos con fines comerciales.
- Identificar barreras económicas, técnicas y culturales de los artesanos.
- Reconocer necesidades formativas y percepciones sobre riesgos/oportunidades digitales.

Método

Se implementó un enfoque mixto de predominio cualitativo bajo estudio de caso.

Participantes y muestreo: La población la conforman ~50 familias artesanas de Guaimaral. Se empleó muestreo intencional para representar diversidad de oficios, edades y trayectorias. Se realizaron entrevistas semiestructuradas (n= 16) y 2 grupos focales (8 personas) como profundización con participantes previamente entrevistados (no casos adicionales). Adicionalmente, se aplicó una encuesta breve para obtener descriptivos exploratorios.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos: Guías de entrevista y grupo focal (validez de contenido por jueces); encuesta (ítems sobre acceso, uso y barreras); observación participante.

Procedimiento. Articulación comunitaria, consentimiento informado, recolección en campo y sistematización.

Análisis: Análisis temático y de contenido para materiales cualitativos, y estadística descriptiva (frecuencias/porcentajes) para la encuesta.

Consideraciones éticas: Consentimiento informado, anonimato, manejo agregado de datos y respeto por prácticas culturales.

Marco Teórico

Este trabajo se nutre del marketing relacional y cultural (Kotler & Keller, 2016; Berry, 1983; Grönroos, 1996), que subraya la construcción de vínculos y significado como base de la lealtad, y del branding cultural y el storytelling (Escalas, 2002; McKee, 2003) para traducir el valor simbólico de la artesanía en diferenciación y confianza. La transformación digital en economías creativas (Bakhshi & Throsby, 2010) y la literatura sobre inclusión digital en zonas rurales de América Latina (Hilbert, 2011) aportan marcos para entender las brechas de acceso, habilidades y uso.

Complementariamente, estudios sobre plataformas digitales y comercio electrónico en micronegocios (Reynolds, 2002; Thompson & Haytko, 2017) muestran que canales de bajo costo y aprendizaje incremental (p. ej., WhatsApp Business) permiten capturar valor sin grandes inversiones. A la luz de difusión de innovaciones y modelos de aceptación tecnológica, la expectativa de desempeño, la facilidad de uso y el apoyo social/comunitario aparecen como determinantes para la adopción sostenida en contextos como Guaimaral, Tubará (Atlántico)

Resultados

Los hallazgos se presentan alineados con los objetivos. Salvo indicación en contrario, los porcentajes provienen de la encuesta breve (N = 16); las citas derivan de entrevistas y grupos focales en la comunidad de Guaimaral, municipio de Tubará.

Nivel de apropiación digital de los artesanos

a) El 93.8% de los artesanos posee un teléfono móvil; 56,3% lo reconoce como “teléfono inteligente” con acceso a internet, b) El uso de computador es reportado por 0% y el 6.3% no posee teléfono. c) El 75% tiene acceso a internet por medio de datos móviles. De los cuales el 37,5% usándolo diariamente, el 37,5% varias veces a la semana, el 18,8% nunca se conecta y el 6,3% lo hace solo una vez a la semana, d) Redes sociales se usan en general por 75%; uso comercial: 12,5%. 25% a veces lo usan para ese fin. El 37,5% solo para uso personal, e) “La mayoría de nosotros usamos el celular para hablar con la familia, pero para vender no sabemos cómo es la cosa” (Entrevista a artesana, 52 años), e) De las herramientas que se usan para vender, el 36,4% por wattsApp (mensajes), el 27,3% por página de Facebook y el 9,1% por whatssApp Business.

Percepciones y actitudes frente al uso de herramientas de mercadeo digital

A) El 56,3 % desconoce cómo publicar en Facebook e instagram, mientras un 18,8 % asegura que si lo domina, b) Para vender y gestionar pedidos desde whatsapp, el 31,3 % indica desconocer cómo hacerlo y el 25% indica si dominarlo, c) El 66,7% de los encuestados señala que desconoce cómo realizar o recibir pagos digitales, d) El 62,5 % está interesado en recibir capacitación en fotografía de producto, e) El 56,3% desea capacitarse en el uso de las redes sociales, f) En creación de tienda en línea y en atención al cliente están interesados el 31,3 % de los encuestados. , g) En el modo de capacitación el

75% prefiere taller presencial en la comunidad, h) El obstáculo principal para usar tecnología y vender por internet es el costo de dispositivos con un 62,5%, mientras que el costo y falta de habilidades representan el 56,3%, i) El 87,5% no tenido alguna experiencia negativa al intentar vender por internet o usar pagos digitales, j) El 50% está de acuerdo con que Vender por internet podría aumentar mis ingresos, k) El 46,7% necesita acompañamiento práctico para aprender.

Del mismo modo se presentan los siguientes hallazgos, 62,5% le preocupa la seguridad de los pagos en línea, El 75% señala que contar la historia de su producto lo hace más valioso, El 46,7 % participaría en un programa de formación gratuito y un 40% señala que tal vez lo haría, en la tienda virtual colectiva solo el 31,3% participaría. El 43,8 % dice que tal vez, el 50% vende sus productos desde casa y el 25% lo hace desde whatsapp, el 75 % considera que sus ventas mejorarían si mejora su presencia digital, al 68,8% gustaría que lo contacten para talleres o acompañamiento

Discusión

Los hallazgos confirman apropiación digital incipiente y brecha de uso comercial de redes, coherente con evidencia sobre exclusión digital rural en América Latina. El entrelazamiento de barreras económicas (costo de dispositivos y conectividad), técnicas (habilidades) y culturales (resistencia y desconfianza) configura un núcleo de restricciones que inhibe la transición hacia canales digitales. La disposición a capacitarse y la preferencia por soluciones de bajo costo (p. ej., WhatsApp Business) revelan ventanas de oportunidad para intervenciones situadas. Interpretados a la luz de la difusión de innovaciones y de modelos de aceptación tecnológica, los resultados sugieren abordar simultáneamente expectativas de desempeño, facilidad de uso y apoyo social para

impulsar adopción y continuidad. El carácter exploratorio de la encuesta limita inferencias poblacionales, lo cual se declara como alcance metodológico

Conclusiones

La apropiación digital con fines comerciales es baja entre los artesanos de Guaimaral, predominan barreras económicas, seguidas de técnicas y culturales, existe demanda clara de formación en fotografía de producto, redes sociales para negocios y comercio electrónico, alfabetización digital situada + mejora de conectividad son condiciones habilitantes para integrar a los artesanos en mercados digitales sin erosionar su identidad cultural, se recomienda una fase de intervención con evaluación pre-pos para medir cambios en competencias y resultados comerciales.

Limitaciones y trabajos futuros

Encuesta de alcance exploratorio y muestra no probabilística; posible sesgo de deseabilidad social en autorreportes.

Ampliar muestra y comparar con otras veredas; diseñar e implementar una intervención formativa (cuasi-experimental) con métricas de desempeño comercial digital (alcance, consultas, conversiones).

Referencias

Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. Free Press.

Balla, J. C. L., Peñafiel, D. R. A., Choloquinga, E. R. P., Caraguay, G. P. V., & Balla, J. R.

L. (2024). Las Diferentes Formas de Titulación en la Educación Superior: la Investigación Científica, Tecnológica e Innovación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 9847-9861.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13133

Las tecnologías 4.0 ¿Un tsunami que arrasará con los empleos? - Campusa. (s. f).

Campusa. <https://www.ehu.eus/eu/web/campusa/-/las-tecnologias-4-o-un-tsunami-que-arrasara-con-los-empleos->

Castells, M. (2009). Communication power. Oxford University Press.

Catalan Cairosa, E., Villadiego García, D., Santamaria-Ruiz, M., Fruto Silva, E., Sánchez

Montero, E., Canquiz-Rincón, L., ... & Miranda Acosta, R. (2025). TRENDS IN EDUCATIONAL MARKETING: A VIEW FROM THE TEACHER'S HOUSE.

Scientific Culture, 11. <https://sci-cult.net/index.php/cult/article/view/1031/247>

Digital, L., & Digital, L. (2025, 17 febrero). Parrilla de contenido: Guía completa para

realizarlas | Lluvia Digital. *Lluvia Digital* -. <https://lluviadigital.com/blog/parrilla-de-contenido/>

Fernández, J. C. R., Streinesberger, F. V., Cortina, J. D. R., & Moreno, O. C. M. (2020).

Capacidades dinámicas: reflexión teórica desde el campo de la estrategia. *Ad-gnosis*, 9(9), 21-31.

FITIC – Fundación para la innovación tecnológica e investigación científica. (s. f).

<https://fitic.co/>

Global Business IT. (s. f.). *¡Hablemos sobre la Gestión de Contenidos!* - Global Business

- IT. <https://gbitcorp.com/blog/posts/hablemos-sobre-la-gestion-de- contenidos/>
- González, F. (2022, 10 septiembre). *Cómo crear una parrilla de contenidos para redes sociales*. TITULAR. <https://www.titular.com/blog/como-crear-una-parrilla- de- contenidos-para-redes-sociales>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson.
- Martínez, A., & Martínez, A. (2024, 28 febrero). *¿Qué es la gestión de contenidos o content management? Facilita la información electrónica*. Requordit. <https://latam.requordit.com/blog/content-management-guia/>
- Massoni, S. (2019). *Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación*. Activar. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7320766.pdf>
- Molina, R. I. R., Chamorro, I. A. A., Ochoa, E. P. S., & Ruiz, M. J. S. (2025). Innovative strategies and tourism growth: a bibliometric and historical review from the humanities. *Clío. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico.*, (10), 1204-1235. <https://ojs.revistaclio.es/index.php/edicionesclio/article/view/333>
- Molina, R. I. R., Ruiz, M. J. S., Castro, L. C. M., Raby, N. D. L., Hinojoza-Montañez, S., & Samper, M. G. (2024). Bibliometric behavior of big data and digital marketing as real-time multimedia. *Procedia Computer Science*, 241, 526-532. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.08.075>
- Ramírez Molina, R. I., Ramírez Molina, R. J., Molina, C. C., Vergara Ramos, L. A., & Santamaria Ruiz, M. J. (2022). Estrategias facilitadoras e innovación social: aproximaciones, teorías, aportes y reflexiones. *Opción*, 38(99), 290-312.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7502724>

- Ramírez Molina, Reynier Israel., Santamaria Ruiz, Mauricio Junior., Ramírez Molina, Ramineth Joselin., Lay Raby, Nelson David., y Severino-González, Pedro. (2024). Innovation systems in industry 5.0: theoretical and methodological bases. *Procedia Computer Science*, 231, 595-600. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.256>
- Rheingold, H. (2000). *The virtual community: Homesteading on the electronic frontier* (Rev. ed.). MIT Press.
- Rivera-Alvarado, J. (2024, October). Felicidad e Innovación: Una estrategia como impulsor de la producción científica. In *2024 9th International Engineering, Sciences and Technology Conference (IESTEC)* (pp. 583-586). IEEE.
- Robledo Fernández, J. C. (2012). *Facilitadores de la creación de conocimiento organizacional* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Robledo, J., & Del Rio, J. (2012). *Gestión del Conocimiento: Teoría y Práctica Estrategia de Competitividad Empresarial*. Cartagena de Indias, Colombia: tesis doctoral, universidad eafit medellin, colombia.
- Ruiz, M. J. S., Arrieta, A. A. M., & Hinojoza-Montañez, S. D. (2024). Innovation in the Customer Service Process Through a Virtual Assistant for Website Users: A Case Study in Colombia. *InGente Americana*, 4(4).
- Ruíz, M. J. S., Barragán, B. P., & Hinojoza-Montañez, S. D. (2023). Advertising targeting trends: Retargeting and new technologies user perception of e-commerce platforms in Colombian and Israeli cities. *NovaRua*, 15(27). DOI: <https://doi.org/10.20983/novarua.2023.27.2>
- Ruiz, M. J. S., Calderón, C. E. J., Venecia, A. R. O., Santodomingo, A. A., & Forero, M. P.

- (2025). Bibliometric behavior of artificial intelligence and digital marketing sustainability. *Procedia Computer Science*, 257, 1047-1052.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.03.136>
- Ruiz, M. J. S., Molina, R. I. R., Amaris, R. R. A., & Raby, N. D. L. (2022). Types of competencies of human talent supported by ICT: definitions, elements, and contributions. *Procedia Computer Science*, 210, 368-372.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.10.166>
- Ruiz, M. J. S., Samper, M. A. G., Forero, M. P., Lara, P. C., Morales, C. B., & Carpio, D. S. (2025). Customer segmentation analysis with big data in health services companies in Colombia: case study. *Procedia Computer Science*, 257, 1134-1139.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.03.150>
- Santamaria Ruiz, M. J., & De la ossa, C. (2024). Neuromarketing: una revisión del estado del arte. *Revista Tajamar*, 3(1), 32-38. Recuperado a partir de [https://publicaciones.litoral.edu.co/index.php?journal=Revista_tajamar&page=article&op=view&path\[\]=81](https://publicaciones.litoral.edu.co/index.php?journal=Revista_tajamar&page=article&op=view&path[]=81)
- Santamaria-Ruiz, M., Sukier, H. B., Rodríguez-Valdes, A., Barceló, D. A. M., & De león Palacio, L. P. (2025). Bibliometric behavior in the field of digital marketing for the period 2022 to 2024 in industry 4.0. *Procedia Computer Science*, 265, 701-706.
- Valencia, R. A. S., Tanoira, F. G. B., & Ortega, J. I. Á. (2015). Evaluación prospectiva y preservación del sector artesanal en zonas mayas de Campeche, México (avances de investigación). *Revista Universitaria Ruta*, 17(1), 77-a.

Revista

Tajamar

ENTRE EL RÍO Y EL MAR



Emprendimiento, Innovación y Liderazgo: Catalizadores para el Cambio Social en el Siglo XXI

en el marco de la gestión sostenible

Juan Carlos Robledo Fernández



INNOVACIÓN



EMPRENDIMIENTO



LIDERAZGO



Sello editorial

 LITORAL

Recibido: 15/09/2025

Aceptado: 15/10/2025

Publicado: 25/11/2025

Emprendimiento, Innovación y Liderazgo: Catalizadores para el Cambio Social en el Siglo XXI en el marco de la gestión sostenible

Entrepreneurship, Innovation and Leadership: Catalysts for Social Change in the 21st Century within the framework of sustainable management

 Phd. Juan Carlos Robledo Fernández¹

<https://orcid.org/0000-0001-6303-8688>

“Si organizas tu vida en torno a tu pasión, podrás convertir tu pasión en tu historia y convertir tu historia en algo más grande, algo que importe” (Blake Mysoskie)

1Corporación de Educación Superior del Litoral

Cómo citar este artículo:

Robledo Fernández. (2025). Emprendimiento, Innovación y Liderazgo: Catalizadores para el Cambio Social en el Siglo XXI en el marco de la gestión sostenible. *Revista tajamar*, 4(2). p. 100-140.

Resumen

En la era contemporánea, los conceptos de liderazgo, emprendimiento, innovación y cambio social se entrelazan de manera crucial, delineando el camino hacia un futuro más inclusivo y dinámico. Estos tres pilares no sólo moldean las estructuras organizativas y económicas, sino que también actúan como catalizadores para la transformación social. Este ensayo explora cómo el liderazgo efectivo, el espíritu emprendedor, la innovación han tenido una relación histórica y de impacto para el cambio social. Los desafíos que se enfrentan como Especie en el planeta pasan por realidades como la sostenibilidad y el cambio climático, pero, además, por enfrentar problemas estructurales aun no resueltos como la pobreza, las desigualdades, la falta de oportunidades, una mayor democratización del conocimiento y la información, y una mejora sustancial en marcos regulatorios que apunten al desarrollo humano más que al crecimiento económico mismo.

Palabras clave: *Emprendimiento, Liderazgo, Innovación, Cambio Social.*

Abstract

In the contemporary era, the concepts of leadership, entrepreneurship, innovation and social change are crucially intertwined, charting the path towards a more inclusive and dynamic future. These three pillars not only shape organizational and economic structures, but also act as catalysts for social transformation. This essay explores how effective leadership, entrepreneurship, and innovation have had a historical relationship and impact for social change. The challenges faced as a Species on the planet involve realities such as sustainability and climate change, but also by facing structural problems that have not yet been resolved such as poverty, inequalities, lack of opportunities, greater democratization of knowledge and information, and a substantial improvement in regulatory frameworks that focus on human development rather than economic growth itself.

Keywords: *Entrepreneurship, Leadership, Innovation, Social Change*

Autor de correspondencia: Juan Carlos Robledo Fernández

1. Problematicando el punto de partida

Sin lugar a duda, el Siglo XXI se ha caracterizado por la consolidación de cambios sociales de alto impacto que han transformado las estructuras mismas de las sociedades contemporáneas. Un siglo XXI marcado por un acelerado avance de la ciencia y con ella los avances en la tecnología y las técnicas que le brindan soporte a un mundo material e inmaterial cada vez más complejo y complicado. Un mundo que fluye como el agua entre las manos, en palabras de Bauman “un mundo que se comporta como una sociedad líquida”.

No vamos a certificar en este ensayo “que todo tiempo pasado fue mejor”, es por cierto que todo tiempo tiene sus propias características, por ello no podríamos tampoco certificar aquí “que todo tiempo futuro sería mejor”. Es simple y sencillo, dejar claro que todo tiempo pasado, presente o futuro, vive sus con sus propias características, el que sea mejor o peor solo puede ser calificado por cada individuo según se sienta en su respectiva época. Hoy, por cierto, son tiempos de cambio y, esto incomoda, aporta incertidumbre, pero además acelera las tensiones y las dialécticas entre los “antagónicos eternos”, las ideologías que luchan incesantemente por asumir el dominio del mundo, el liderazgo hacia un nuevo amanecer, como lo declaran en sus recurrentes discursos.

Por otra parte, lo que somos hoy como sociedad es sin lugar a equivocarnos el resultado o las consecuencias de las decisiones que fueron tomadas en el tiempo pasado. El pasado aun se hace presente cuando el futuro parece no estar ausente. No obstante, y en contraargumentación para los pesimistas, es indudable que las sociedades humanas sí han avanzado, han mejorado, y siguen avanzando hacia escenarios superiores tanto en el nivel de vida como en la calidad de esta. No estoy

negando aquí los innumerables problemas que persisten como la desigualdad en las oportunidades, las brechas económicas que comprometen abismos de pobreza y desasosiegos sociales, brechas tecnológicas, y hasta morales y éticas.

Por tanto, todo esto hace parte del menú en el que las sociedades contemporáneas buscan alternativas y, seguramente habrá algunas elecciones pésimas y otras muy acertadas. Pero eso, es parte inalienable de la naturaleza de la especie humana, y sólo por una condición de poder única otorgada a la especie: Es la única que ha sido llamada a transformar su propio entorno y, lo ha logrado, muchas veces para bien, y otras veces para mal, pero el hecho es que tiene el poder de hacerlo.

En este menú de oportunidades para el desarrollo de la especie humana, y como producto del desarrollo cultural mismo, emergen tres pilares conceptuales y operacionales del cambio social, ellos son **el Liderazgo, el Emprendimiento y la Innovación**. Pilares que pueden ser vistos como catalizadores, impulsores de transformaciones sociales de alto impacto.

Abordar estos pilares desde un punto de vista académico- intelectual, obliga referirnos a definiciones, marcos teóricos de referencia, y algunos ejemplos, pero, ante todo, con una perspectiva de apertura mental, aquella donde lo imposible puede ser posible, una apertura mental que, de cabida a todos los colores del universo humano, de lo que en ello se puede encarnar y de lo que no tenemos aun la mayor certeza determinística para predecir. Y, es eso, la naturaleza humana puede ser estudiada, medida, descrita, cuantificada en muchas veces, pero, aun así, no puede ser reducida a modelos matemáticos o estadísticos.

Por otro lado, la naturaleza humana es inherente al cambio, y en ocasiones al

cambio turbulento, caótico, que destruye esperanzas, sin embargo, esa misma naturaleza encarna el poder de construir, de renacer y producir nuevas esperanzas: “la vida se abre paso a través y, a pesar de cualquier obstáculo que se le presente”, mucho de ese poder puede ser observado a través del emprendimiento, la innovación y el liderazgo.

Podríamos entonces resumir preguntándonos: ¿Por qué somos lo que hacemos? ¿Por qué lo que hacemos dice mucho de lo que somos? ¿Por qué a pesar de la fuerza inherente autodestructiva que se encarna en el ser humano, ésta misma fuerza puede ser convertida en esperanza y renacimiento? ¿Qué nos hace una especie autopoietica? ¿Por qué a pesar de nuestros límites biológicos, tenemos una capacidad de trascendencia infinita? ¿Cómo se esta moldeando la “mente colectiva y social” en un escenario tecnológicamente avanzado, pero a la vez restringido e hiperconectado?

Buscaremos algunas respuestas a partir del análisis y reflexión guiada desde el marco conceptual y teórico que rodea al constructo del cambio social como una realidad inherente a lo humano y al desarrollo de la humanidad.

2. Definición de constructos

Delimitamos este ensayo alrededor de tres pilares conceptuales que consideramos clave para comprender el cambio social en función a una gestión sostenible, ellos son **el Liderazgo, el Emprendimiento, y la Innovación**. Sobre ellos a continuación se hará ampliación conceptual buscando demarcar el espacio de reflexión en el presente ensayo.

2.1 Liderazgo

Podríamos empezar afirmando que **el Liderazgo** puede ser considerado como una fuerza motriz necesaria para el cambio. Es el arte de influir y guiar a las personas hacia metas y logros comunes. El liderazgo se ejerce por los líderes quienes no sólo saben inspirar y motivar, sino también promover un ambiente de confianza y colaboración. Esto puesto en el escenario del cambio social implica para el líder saber identificar los problemas estructurales, mover los recursos a su alcance y poner en movimiento “a las masas” en búsqueda de soluciones sólidas, estables y de un alto alcance. Ejemplo de ello tenemos el liderazgo ejercido por Martin Luther King Jr., y Nelson Mandela, quienes son una muestra de como el liderazgo puede ser traducido como fuerza y poder para alcanzar objetivos comunes, en este caso como el de la justicia social y el de la igualdad de condiciones. Está claramente evidenciado que no hay liderazgo sin líder, pero también existe evidencia de que hay “líderes” que no alcanzan a tener o desarrollar el poder del liderazgo.

2.2 Emprendimiento

Un segundo pilar, tiene que ver con el **Emprendimiento**, entendido como la capacidad para identificar oportunidades y transformarlas en iniciativas sostenibles que generen valor. En este sentido, los emprendedores son verdaderos agentes de cambio social. El emprendedor asume una visión, lucha por ella, se compromete aún a sabiendas de que no es una tarea fácil, que, en ocasiones parece que todo el universo conspirara contra ellos mismos, pero aún y así, perseveran y desafían el status quo, y es precisamente esto lo que los convierte en agentes de cambio.

Por tanto, podría afirmarse, que “el poder emprender” es una capacidad que da soporte a la existencia de la especie humana porque en ella subyace la semilla de la transformación, del renacer de las esperanzas, pero además en ella subyace la fuerza de propósito y espíritu de lucha. Lo que somos hoy como especie humana, es en si mismo el resultado del emprendimiento. Una especie que se niega a quedarse estática, a envejecer sin actuar, sin cambiar. El emprendimiento es entonces un indicador de la dinámica humana traducida en diferentes dimensiones como la económica, la social, la cultural, la política, entre otras.

2.3 La Innovación

Un tercer pilar se encuentra definido en **la Innovación**. Desde siempre la humanidad en cualesquiera de sus estadios de evolución ha presentado innovaciones de toda índole. Innovar es propio de la naturaleza humana. Está en ella la introducción de las novedades, de lo nuevo o lo renovado. Ésta capacidad se traduce de muchas maneras y formas innovativas, por ejemplo, en la tecnología, en los negocios, en la educación, en la medicina, en lo social, en lo cultural, en lo político, entre otras.

En términos generales podría afirmarse que la innovación es un proceso a partir del cual se aplican nuevas ideas a la transformación de productos, servicios, métodos, procesos, entre otras, que tiene como particularidad el obtener mejoras significativas. En este sentido, la innovación en cualesquiera de sus manifestaciones indica cambio, transformación, nuevos usos y aplicaciones bien sea de un conocimiento ya existente o de un nuevo conocimiento obtenido a través de la Investigación, o un conocimiento heurístico que encuentra cabida en formas de

aplicación al servicio de las necesidades humanas.

Definidos los tres pilares anteriores, podría entonces considerarse que **el Cambio Social** hace referencia a las alteraciones significativas y duraderas en la estructura y funcionamiento de una sociedad. Transformaciones que pueden ser multicausales o de origen multicausa, por ejemplo, aquellas que derivan de la acción política que se traduce en políticas públicas, o las que derivan del impacto del avance tecnológico. En cualquier caso, el cambio social históricamente ha mostrado un efecto positivo para la vida cuando se sustenta en objetivos de justicia y equidad que se ven evidenciados en una mayor cohesión social. No perder de vista que han existido cambios sociales nefastos para la humanidad, liderados por nefastos líderes.

En este contexto tanto **el liderazgo, el emprendimiento y la innovación** juegan un papel esencial como catalizadores o impulsores del cambio. De aquí que, puede inferirse que existe una intersección histórica entre el ejercicio del liderazgo, las acciones ejercidas desde los emprendimientos y la innovación que confluyen en procesos de cambio social. Esto se puede resumir en la idea acerca de que los Líderes con una visión emprendedora pueden anticiparse e identificar oportunidades para el cambio social, mientras que, por otro lado, los emprendedores son sus habilidades y destrezas y su capacidad de resiliencia, pueden movilizar los recursos necesarios para alcanzar sus ideas y convertirlas en realidades transformadoras a innovadoras en el contexto social.

En el marco de esta intersección se establece lo que podríamos llamar “**el emprendimiento social**”, en el que se pueden ubicar los emprendedores sociales como agentes de cambio que buscan resolver problemas sociales a través de modelos de negocio innovadores y sostenibles, en contraste con los emprendedores

tradicionales que centran sus capacidades en el objetivo de maximizar ganancias. En este sentido el emprendedor social marca una diferencia al promover el impacto positivo en la sociedad además de preocuparse por la creación de riqueza y valor social. De las sinergias provocadas por esta intersección surge un multiplicador de impacto social a través de innovaciones sociales sostenibles con un carácter inclusivo y visionario que puede producir transformaciones sociales de gran escala, como el producido por el movimiento global de las Starups que combinan innovación tecnológica con un propósito social.

3. Una aproximación histórica

Estos tres pilares que se han convertido en catalizadores del cambio social no carecen de contexto histórico. Son el resultado de un proceso evolutivo que a lo largo del tiempo ha tenido manifestaciones distintas, pero a estado acompañando la evolución misma de la especie humana.

El Emprendimiento ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo histórico de la humanidad, se ha visto reflejado en los cambios tecnológicos, económicos, sociales, culturales y políticos de su respectiva época. Desde los audaces mercaderes de la antigua Mesopotamia hasta los hoy diversos emprendedores tecnológicos, en ellos el espíritu emprendedor los ha acompañado como la fuerza motriz para la innovación y el progreso social.

En las antiguas civilizaciones egipcias, griegas, romanas, el emprendimiento se manifestaba a través del comercio y el desarrollo de nuevas técnicas tanto del orden productivo como del orden militar. Por ejemplo, los Fenicios, conocidos por sus habilidades comerciales y marítimas, establecieron redes de comercio que facilitaron el intercambio cultural y económico entre distintas regiones.

De igual manera culturas indoeuropeas emprendieron el desarrollo de ciudades fortificadas, lo que los llevo también a desarrollar sus propias técnicas y tecnologías no solo para la defensa sino también para la agricultura, la herrería y la arquitectura. En este momento histórico, el enfoque principal se daba en el comercio, el intercambio, pero este tipo de emprendimiento derivó en cambios sociales al introducirse innovaciones como el alfabeto, nuevas técnicas de navegación y construcción de barcos, que obligó a promover la educación, el intercambio y transferencia de conocimientos entre culturas diversas.

Es muy probable que el primer punto de inflexión significativo históricamente para el emprendimiento haya sido la Primera Revolución Industrial entre mediados de los Siglos XVIII y XIX. En este momento del tiempo la humanidad “cosechaba” mentes brillantes, de una curiosidad y creatividad profunda que aceleraron la aparición de nuevos inventos y descubrimientos científicos. Por ejemplo, inventores como James Watt, con su mejora en la máquina de vapor; y Henry Ford, con la introducción de la producción en serie, que se ha conocido como el modelo Fordista, revolucionaron la industria y el transporte. Las actividades emprendedoras de estos personajes no solo lograron la acumulación de un capital económico, sino que también impulsaron y transformaron estructuras sociales y laborales.

La industrialización como resultado del avance y desarrollo de nuevos artefactos mecánicos, la utilización de nuevas formas de energía trajo consigo cambios significativos en las estructuras sociales, especialmente por el fenómeno de la urbanización en la que se concentraban un alto número de personas alrededor de las fábricas, lo que también trajo consigo nuevas formas de empleo, mejoras en los niveles de vida para muchos, aunque no se puede negar que también aparecen

fenómenos sensibles y desafiantes para toda sociedad, como la pobreza urbana, el aumento del crimen y la violencia, la explotación laboral, desigualdad social entre otros, que aunque son factores negativos, son parte de los cambios estructurales que dan como resultado el surgimiento de movimientos laborales y sociales que buscaron y aún siguen buscando darle equilibrio a los beneficios económicos del empresario frente al bienestar social, mostrando así una interdependencia entre emprendimiento y cambio social.

Ya para el Siglo XX el avance de la ciencia, el desarrollo de nuevas metodologías de aplicación científica del conocimiento, la consolidación de un sistema universitario encargado de la generación de nuevos conocimientos y su transferencia a sectores empresariales, pero además de nuevas políticas públicas y nuevas formas de gobiernos, el mundo se ve ante un acelerado emprendimiento tecnológico, con innovaciones que han cambiado radicalmente la vida cotidiana de los seres humanos en todo el planeta o al menos en gran parte de él. Por ejemplo, emprendedores como Thomas Edison, fundador de General Electric, Steve Jobs, cofundador de Apple, Bill Gates, cofundador de Microsoft, Julius E. Pitrap con su patente de Escala de Computación obtenida en 1885, Alexander Dey con su invento del Dial de Grabación en 1888, Herman Hollerith con su patente de la Electric Tabulating Machine, en 1889; Willard Bundy con su invento del Reloj de Fichas para grabar los tiempos de entrada y salida de trabajadores; fueron todos estos predecesores para la creación de la poderosa empresa IBM en 1911 por el emprendedor Charles Ranlett Flint. Estas innovaciones e invenciones no solo transformaron estructuralmente las comunicaciones, el uso de la energía y la información, sino que generaron nuevos mercados y oportunidades de empleo, pero

además su impacto fue profundo en las transformaciones sociales de la época.

Tres tecnologías fueron desarrolladas por emprendedores y empresarios que transformaron para siempre el modo de vivir la vida en el planeta, estas tecnologías fueron **las comunicaciones, el uso de la energía y el poder de la información**. Que luego con la internet, han producido cambios aún más estructurales en especial, lo que tiene que ver con la democratización de la información, el acceso al conocimiento, y el desarrollo de una hiperconectividad global instantánea. Hoy en el Siglo XXI, una buena parte de los emprendimientos de mayor impacto están vinculados a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), buena parte de los modelos de negocios no podrían desarrollarse sin el uso de la internet y lo que en ella se puede hacer a través de lenguajes de programación, incluyendo la Inteligencia Artificial.

Pero el emprendimiento no sólo se da en el campo de la industria, la empresa o la creación de modelos de negocio, también y con mayor fuerza en el Siglo XXI emerge el emprendimiento social centrado en resolver problemas sociales a través de modelos de negocio innovadores y sostenibles. Por ejemplo, emprendedores sociales que han atacado problemas de pobreza, acceso al crédito y educación, como Muhammad Yunus con el Grameen Bank, Jessica Jackley cofundadora de Kiva orientada a prevenir la violencia en contextos escolares, basado en la dialéctica de la confrontación entre víctima y acosador. El emprendimiento social tiene su métrica de éxito basada en el impacto positivo en las comunidades y el medio ambiente independientemente que provenga de un modelo de negocio diseñado para producir riqueza.

Como se puede ver, a lo largo de la historia el emprendimiento ha estado

vinculado de manera sensible y estrecha al cambio social. Los emprendedores han sido y siguen siendo agentes de cambio de primer orden en la sociedad. Algunos ejemplos se presentan a continuación.

Tabla 1. *Relación de algunos Emprendimientos de alto impacto en el cambio social*

Emprendimiento	Fundador	Impacto
Grameen Bank (Bangladés)	Muhammad Yunus (Premio Nobel de Paz)	Revolucionó el acceso al crédito para los pobres, especialmente para las mujeres. Impacto global.
TOMS Shoes (Estados Unidos)	Blake Mycoskie	Implemento el modelo “One for One”, donde por cada par de zapatos vendido, la empresa dona un par a un niño necesitado. Ha impactado en 70 países.
Warby Parker (Estados Unidos)	Neil Blumenthal, Andrew Hunt, David Gilboa, Jeffrey Raider.	Empresa de venta de gafas. Implementó un modelo de negocio que combina comercio electrónico y responsabilidad social. Por cada par de gafas vendida la empresa dona un par.
Patagonia (Estados Unidos)	Yvon Chouinard	Conocida por su compromiso con la sostenibilidad ambiental. La empresa dona el 1% de sus ventas anuales a causas ambientales, y ha sido pionera en el uso de materiales reciclados y prácticas de producción sostenible.
Sistema B (América Latina)	Grupo de Emprendedores para el cambio social	Promueve y certifica empresas en América Latina que cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad. Promueve modelos de negocio más justos.
M-Pesa (Kenia)	Vodafone y Safaricom	Servicio de transferencia de dinero y financiamiento móvil. Ha facilitado la inclusión financiera a personas sin acceso a los bancos, mejorando la economía local.
D.Light (Global)	Sam Goldman y Ned Tozun	Proporciona soluciones de energía solar asequible a comunidades sin acceso a electricidad en África, Asia. Han mejorado la calidad de vida de millones de personas.

Fuente: Elaboración propia con base en revisión de páginas web, (2025).

4. Aproximaciones teóricas

El Liderazgo, la Innovación, el Emprendimiento y el Cambio Social, son constructos académicos que se encuentran formalizados en un estatuto científico e investigativo desde diversas disciplinas como la Economía, la Sociología, la Psicología y la Antropología, entre otras. Sobre ellos se han construido densos aportes teóricos algunas a partir de las observaciones deductivas, otros sobre las

observaciones inductivas empíricas. Al punto de hoy, estos constructos se encuentran lo suficientemente estructurados y definidos de tal manera que permiten una comprensión más amplia de sus implicaciones. Algunas aproximaciones se presentan a continuación.

4.1 Aproximaciones teóricas al emprendimiento

4.1.1 Joseph Schumpeter

En el año 1942 el profesor Joseph Schumpeter con su obra conocida como “Capitalism, Socialism, and Democracy” (1942), introduce desde la perspectiva de las ciencias económicas, el concepto de innovación y destrucción creativa, este ultimo busca describir el proceso mediante el cual la innovación impulsada por los emprendedores destruye viejas industrias y crea nuevas. Según Schumpeter, los emprendedores son agentes de cambio que introducen nuevas combinaciones de productos y procesos, impulsando el crecimiento económico y el progreso tecnológico.

De los aportes de Schumpeter, se desprenden los conceptos de innovación incremental e innovación radical o disruptiva. Esta ultima asociada a su tesis sobre la “Destrucción Creativa” que compromete elementos clave tales como el ciclo económico en el que se reconoce que las economías no son estáticas sino dinámicas y es por ello por lo que la innovación impulsa el ciclo económico a través de las olas de innovación.

Otro elemento clave tiene que ver con la Competencia en el que establece que la innovación crea una competencia intensa, forzando a las empresas a adaptarse o a desaparecer. Un tercer elemento es el relacionado al Progreso que se da través de la destrucción de lo viejo y la creación de lo nuevo, esto permite a la economía

modernizarse y volverse mas eficiente. Un cuarto elemento es el que se vincula con el Impacto Social, reconoce Schumpeter que, aunque puede haber crecimiento económico se pueden presentar impactos sociales negativos tales como el desempleo y la obsolescencia de algunas industrias y con ellos el de oficios y profesiones. Son ejemplos de las destrucción creativa, la Revolución Industrial, la era digital, las energías renovables.

4.1.2 Israel Kirzner

En el año 1973, el profesor Israel Kirzner establece su tesis sobre “la Alerta Emprendedora” a través de su obra denominada “Competition and Entrepreneurship”. En ella, el autor definió el emprendedor como alguien que se encuentra en permanente alerta para identificar y explotar oportunidades de mercado. Su enfoque teórico de preocupa por enfatizar la capacidad que tienen los emprendedores para descubrir desequilibrios (fallas de mercado) en el mercado y corregirlos, lo cual es esencial para el correcto funcionamiento eficiente de la economía. A diferencia de la visión Shumpeteriana del emprendedor como innovador que introduce nuevos productos o procesos, Kirzner ve al emprendedor principalmente como alguien que esta alerta a las oportunidades. Coincide con Schumpeter al ver al emprendedor y al empresario como un agente de cambio económico con impacto social.

Las características de la Teoría de Kirzner en su tesis de la Alerta Emprendedora se resume en tres elementos a saber: La percepción y descubrimiento, esto es la capacidad para percibir y descubrir oportunidades de ganancias o beneficios sin la necesidad de poseer recursos o conocimientos especiales. Es una habilidad para “olfatear” las fallas de mercado. Un segundo

elemento es el proceso de corrección del mercado, esto es que los emprendedores al detectar las fallas de mercado con las cuales pueden obtener ganancias actúan para aprovecharlas, lo que lleva a un proceso de corrección del mercado donde los precios y las cantidades se ajustan, mejorando la eficiencia y la coordinación del mercado. El tercer elemento es el hecho de que no se requiere innovación radical, Kirzner contrario a Schumpeter, no asocia el emprendimiento con la innovación radical, en su lugar prefiere centrarse en el descubrimiento y la explotación de oportunidades que ya existen en el mercado pero que no han sido reconocidas por otros.

El planteamiento de Kirzner con su tesis de la Alerta Emprendedora, tiene implicaciones en la política económica que fomenta la libertad económica y reduce las barreras a la entrada, esto según el autor tiene como resultado un aumento de la alerta emprendedora, lo que conlleva a la mejora en la eficiencia del mercado. Otra implicación esta vinculada a la educación y la formación, dado que indica la necesidad de fomentar y aumentar las habilidades de observación y análisis aumentando la capacidad de las personas para identificar oportunidades empresariales. Una tercera implicación se encuentra en la idea de la constitución de un ecosistema emprendedor desde donde se puede favorecer la libre competencia y el acceso a la información que puede potenciar la actividad emprendedora y la eficiencia del mercado.

4.1.3 Howard Stevenson

En 1983 el profesor Howard Stevenson establece su tesis sobre el enfoque de recursos, a través de su obra denominada “A Perspective on Entrepreneurship”. Para este autor, el emprendimiento es la búsqueda de oportunidades más allá de los recursos que se contralán actualmente. El enfoque se centra en la capacidad que

tiene un emprendedor para gestionar y movilizar recursos para aprovechar oportunidades, independientemente de las limitaciones iniciales. Los principios que el profesor Howard establece para el enfoque de recursos son los siguientes:

Control de recursos vs. Control de la oportunidad. Distingue dos enfoques, el tradicional orientado al control de recursos, en este, las empresas tienden a adquirir y controlar recursos ante de asumir o emprender nuevas oportunidades; y el enfoque emprendedor orientado al control de la oportunidad, en el que los emprendedores, centran su capacidad en identificar y explotar oportunidades de mercado, utilizando recursos que no necesariamente controlan.

Utilización Creativa de Recursos. En este enfoque los emprendedores son reconocidos por su capacidad para utilizar creativamente y de manera efectiva los recursos limitados que tienen. Esto incluye el Bootstrapping que financia a través de recursos personales del emprendedor; el Networking, en el que el emprendedor usa redes de contactos para acceder a recursos adicionales; el de alianzas estratégicas a través de las cuales se comparten recursos.

Flexibilidad y Adaptabilidad. En este enfoque los emprendedores han desarrollado capacidades para ser flexibles y adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes del entorno o del mercado, lo que compromete por ejemplo el Pivoting o sea la capacidad de darle un giro al negocio como respuesta a señales del mercado, la interacción rápida que consiste en la capacidad de ajustar rápidamente productos y estrategias en función a las señales del mercado.

La teoría del enfoque de recursos en la perspectiva del emprendimiento reconoce que el entorno y los mercados son dinámicos, además de que los recursos que poseen los emprendedores son limitados y deben ser maximizados para alcanzar

las oportunidades de mercado.

4.1.4 Saras Sarasvathy

En el año 2001, la profesora **Saras Sarasvathy** establece su tesis sobre el **Pensamiento Effectual**, a través de su obra titulada “Effectuation Elements of Entrepreneurial Expertise”. El concepto de Efectuación describe **como los emprendedores exitosos piensan y toman decisiones en condiciones de incertidumbre**. Este principio marca una profunda diferencia con los enfoques tradicionales de tipo causal, que están basados en la predicción y la planeación. Por el contrario, la **Efectuación se enfoca en como los emprendedores abordan la co-creación del futuro** a partir de los recursos y medios que tienen disponibles y sobre los cuales pueden tener control o influencia. El pensamiento Effectual se basa en cinco principios que guían a los emprendedores en la creación de nuevas empresas y en la exploración de nuevas oportunidades bajo condiciones de alta incertidumbre, ellos son:

Bird in Hand (Pajaro en mano). Este principio indica que los emprendedores comienzan con los recursos y medios que tienen a su disposición. No buscan recursos para luego darle vida a sus ideas emprendedoras. Inician con lo que tienen. Con una clara identificación de los recursos que tienen, identifican que oportunidades pueden estar al alcance de ellos.

Affordable Loss (Pérdida Aceptable). Este principio establece que los emprendedores se enfocan en lo que están dispuestos a perder para alcanzar sus objetivos. Su preocupación no es la maximización de los beneficios. Establecen una demarcación a los recursos que están dispuestos a sacrificar y actúan dentro de esos límites demarcados, calculando y minimizando las pérdidas potenciales.

Crazy Quit (Colcha de Retazos). Bajo este principio los emprendedores reconocen el desgaste que hay al competir por recursos, en lugar de ello, crean alianzas estratégicas con grupos de interés o partes interesadas que tienen en común el compromiso y la colaboración para alcanzar el propósito estratégico. Para ello, los emprendedores consolidan una red de socios y colaboradores que pueden contribuir con sus propios recursos para co-crear el futuro juntos.

Lemonade (Limonada). Bajo este principio, los emprendedores tienen claro que no tiene sentido evitar la sorpresa y el cambio, por el contrario, están dispuestos a abrazarlos y darles una mirada de oportunidad para crear cosas nuevas. Para ellos las contingencias son oportunidades para crear valor y en consecuencia se adaptan rápidamente.

Pilot in the Plane (Piloto en el Avion). Bajo este principio los emprendedores creen firmemente que el futuro depende de ellos mismos y las acciones que ejecuten. El éxito de sus emprendimientos no depende para ellos, de factores externos, por ello centran toda su energía en desarrollar actividades que estén bajo su total control y de esta manera “tallan su propio destino” considerando el entorno que los rodea y sus tendencias.

En síntesis, este enfoque de Efectuación se concentra en el control y la adaptabilidad partiendo de los recursos que tienen a su disposición y que pueden controlar, tienen una idea clara de que los objetivos emergen en la medida que van actuando. Tienen una perspectiva o inclinación a la experimentación y colaboración, no son llamados a las especulaciones o predicciones.

4.1.5 Shane & Venkataraman

En el año 2000 los profesores Shane & Venkataraman establecen su tesis sobre el proceso emprendedor a través de su obra titulada “The Promise of Entrepreneurship a Field of Research”. El emprendimiento es visto como un proceso que implica la identificación o descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades. En esta teoría se enfatiza en la importancia de la “oportunidad” para el emprendimiento y la capacidad del emprendedor para reconocer y actuar sobre estas oportunidades.

Para estos autores, los factores que influyen de manera directa sobre la capacidad del emprendedor son: El conocimiento y experticia que el emprendedor tenga previamente en una industria en particular lo que le permite aumentar la probabilidad para identificar o descubrir oportunidades valiosas. El Networking, esto tiene que ver con las conexiones personales y profesionales que le puedan facilitar al emprendedor el acceso a información, recursos y apoyo, lo que es clave en la identificación y explotación de oportunidades. En tercer lugar, los recursos en términos de su disponibilidad, tanto financieros, humanos y materiales, lo que permitiría al emprendedor desarrollar capacidad para evaluar y explotar las oportunidades.

4.1.6 Eric Ries

En el año 2011 el profesor Eric Ries, establece su metodología denominada Lean Starup, a través de su obra titulada “The Lean Starup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses”. Este enfoque metodológico permite al emprendedor desarrollar negocios y productos de manera más eficiente, minimizando el desperdicio y maximizando el aprendizaje validado. Este método se ejecuta a través de cinco

principios a saber:

a) **Customer Development** (Desarrollo de Clientes). Los emprendedores reconocen el poder que hay en trabajar estrechamente con los clientes para comprender al máximo sus necesidades y obtener de ellos un proceso continuo de valoración y retroalimentación. Esto implica reconocer que el negocio esta es en función al cliente y que de él dependerá realmente el éxito o no del negocio.

b) **Build-Measure-Learn** (Construir-Medir-Aprender). Este se considera como la parte neural del proceso Lean Startup. La interacción rápida y el aprendizaje continuo son los que dan al modelo de negocio el potencial de éxito. Es un modelo basado en velocidad de respuesta. Esta capacidad inicia con la construcción de un producto o servicio mínimo viable sobre el cual se miden las respuestas del mercado aprendiendo rápidamente de los resultados para realizar los ajustes necesarios que lleguen a aumentar la satisfacción del cliente, que le creen mayor valor.

c) **MVT** (Producto Mínimo Viable). Se considera la versión más simple y básica de un producto el cual le permitirá a los emprendedores obtener mayor cantidad de aprendizaje validado con el menor esfuerzo y con un costo mínimo. Validado directamente por el cliente.

d) **Pivotear o Perseverar**. Con base en los datos recopilados de los clientes o de las iteraciones directas con ellos, el emprendedor decide si se sigue adelante con su estrategia actual (perseverar) o cambiarla definitivamente (pivotear). Esto puede implicar cambiar el producto, sus características, o cambiar el modelo de negocio, el segmento de clientes, o cualquier otro elemento que le impida a la Startup desarrollar su propósito.

e) **Métricas accionables.** El emprendedor construye métricas objetivas no vanidosas o que no proporcionen información útil. Por ello las métricas deben ser de tipo accionables que puedan apoyar al emprendedor en la toma de decisiones. Por ello deben ser claras, relevantes, y directamente relacionadas con los objetivos del negocio.

El enfoque propuesto por el profesor Eric Ries, a través del método Lean Startup, ha sido un marco de referencia valioso para muchos emprendimientos de alto impacto, especialmente por su enfoque de interacción directa con los clientes y la rápida valoración para ejecutar ajustes al producto o al servicio. Esto facilita al emprendedor navegar por el océano de la incertidumbre maximizando sus probabilidades de éxito en mercados turbulentos.

5. Aproximaciones teóricas al liderazgo

5.1 Kurt Lewin

En el año 1939 el profesor Kurt Lewin establece los estilos de liderazgo a través de su obra “Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates”. En su trabajo investigativo identificó tres estilos de liderazgo:

El Autocrático el cual está orientado al desarrollo de un control total por parte del líder, la toma de decisiones es centralizada, el control es rígido, la comunicación es unidireccional y la disciplina es estricta; este estilo logra eficiencia a corto plazo, sin embargo, genera efectos de desmotivación entre los subordinados y además se crea una dependencia de los miembros del grupo hacia el líder.

El Democrático orientado a fomentar la participación y la colaboración, la toma de decisiones es de carácter colaborativo, existe empoderamiento, la

comunicación es bidireccional y se estimula el fomento de la creatividad, este estilo tiende a elevar la moral o el ánimo del grupo al sentirse valorados y escuchados, genera un mayor compromiso y desarrollo de habilidades.

El Laissez-Faire orientado hacia la libertad y empoderamiento completo de los subordinados, en este estilo existe una delegación completa de la autoridad y responsabilidades, existe una intervención mínima por parte del líder, explota la autonomía, y hay poca supervisión y control por parte del líder. Este estilo trae consigo una alta creatividad e iniciativa, puede rayar en la desorganización y falta de dirección, eleva el criterio de responsabilidad individual dentro de los grupos.

La teoría de los estilos de liderazgo expuesta por Kurt Lewin ofrece una visión valiosa de como diferentes enfoques de liderazgo pueden influir en la dinamica de los grupos, la productividad y la satisfacción de los miembros. Ayuda a comprender las practicas del liderazgo y como adaptarse de manera efectiva a las necesidades cambiantes.

5.2 Fred Fiedler

En el año 1967 el profesor Fred Fiedler expone su Teoría de la Contingencia a través de su obra titulada “A Theory of Leadership Effectiveness”. En esta teoría se sostiene que la efectividad del liderazgo depende de la situación y del estilo de liderazgo adecuado a dicha situación. En este sentido el liderazgo puede ser orientado a la tarea y orientado a las relaciones, de tal forma que el contexto es el que determina cual estilo es el mas efectivo. No hay según Fiedler, un estilo de liderazgo que sea efectivo en todas las situaciones; por tanto, la efectividad del liderazgo esta condicionada por la interacción entre el estilo del líder y las

características situacionales.

Los líderes orientados a la tarea focalizan sus energías en la realización de esta, en la estructura y en la eficiencia. Su principal objetivo es asegurarse de que el objetivo se logre de manera eficiente y en el tiempo previsto. Por otra parte, los líderes orientados a las relaciones, se focalizan en el bienestar y la motivación de los miembros del grupo. Su principal objetivo es fomentar relaciones positivas, de apoyo y cooperación dentro del equipo. Los factores situacionales identificados por Fiedler son: Las relaciones Líder-Miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder. La importancia de este enfoque se centra en la consideración de las situaciones que debe enfrentar el líder en relación con su entorno interno y externo. Es una teoría que ayuda a comprender la complejidad del liderazgo como objeto de estudio.

5.3 Hersey & Blanchard

En el año 1969 los profesores Hersey & Blanchard proponen su tesis sobre el Liderazgo Situacional. Esta teoría sostiene que los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo según la madurez y competencia de sus seguidores. Identifican cuatro estilos de liderazgo a saber: Dirigir, Entrenar, Apoyar, Delegar. Esta teoría proporciona un marco de análisis práctico para comprender cómo los líderes pueden ajustar su estilo de liderazgo según las necesidades y el desarrollo de sus seguidores. Esta teoría hace énfasis en la importancia de la flexibilidad y la capacidad de respuesta del líder.

5.4 Robert Greenleaf

En el año 1970 el profesore Robert Greenleaf establece su tesis sobre el

Liderazgo Servicial a través de su obra titulada “The Servant as Leader”. Este enfoque se centra en la idea de que los líderes existen principalmente para servir a sus seguidores. La teoría del liderazgo servicial hace énfasis en la responsabilidad del líder en la que debe ser prioritario el bienestar y crecimiento de sus seguidores. Esta teoría gira alrededor de cuatro principios a saber: Servicio a los demás, Desarrollo y crecimiento de los seguidores, Construcción de una comunidad, Empoderamiento. Por otra parte sus principales características son: La escucha activa, la empatía, la curación, la conciencia, la persuasión, la conceptualización, la previsión, la administración, entre otras.

5.5 James MacGregor

En el año 1978, el profesor James MacGregor Burns propone su tesis sobre Liderazgo Transformacional y Transaccional a través de su obra titulada “Leadership”.

Sobre el Liderazgo Transaccional, el autor establece que este se basa en una relación de intercambio entre el líder y los seguidores. Es un liderazgo centrado en la supervisión, la organización y el rendimiento del grupo mediante el uso de recompensas y castigos. Son características propias de este tipo de liderazgo lo que el autor ha denominado “contingencia de Recompensas”, los líderes ofrecen recompensas a cambio del cumplimiento de metas o tareas específicas. Se practica una gestión por excepción activa, a través de una rigurosa supervisión del desempeño de los miembros del equipo, y una gestión por excepción pasiva en la que los líderes solo intervienen cuando los problemas se vuelven más complejos para la organización. **El impacto en la organización se hace evidente por el**

aumento de la eficiencia y la productividad, existe una clara definición de roles y expectativas y una motivación basada en recompensas.

Por otro lado, está **el Liderazgo Transformacional** tiene un enfoque en la estrategia de inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar su máximo potencial y para trabajar por objetivos comunes que van más allá de los intereses personales. **Este es un liderazgo que busca transformar las actitudes y comportamiento de los seguidores fomentando el desarrollo personal y profesional.** Como principales características tiene el uso de una influencia idealizada (carisma), en este caso los líderes se perciben como modelos a seguir ganando así el respeto y confianza de sus seguidores; la motivación es de tipo inspiradora a través de una comunicación de una visión atractiva y motivadora por parte del líder, además se hace presente la estimulación intelectual cuando los líderes fomentan y promueven la creatividad y la innovación alentando a los seguidores a pensar de manera crítica. En la organización se impacta por el desarrollo de un alto compromiso moral, una orientación al cambio y la innovación, y un desarrollo personal.

5.6 Bernard Bass

En el año de 1985 el profesor Bernard Bass efectúa una ampliación a la teoría del liderazgo transformacional a través de su obra titulada “Leadership and Performance Beyond Expectations”. En esta ampliación el profesor Bass identifica cuatro componentes del liderazgo transformacional, ellos son: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual, y la consideración individualizada. En este sentido para Bass el liderazgo

transformacional se entiende como un proceso a través del cual los líderes y seguidores se superan mutuamente llevando a niveles más exigentes en términos de moralidad y motivación. Es una búsqueda permanente por transformar a los seguidores.

5.7 Daniel Goleman

En el año 1995 el profesor Daniel Goleman propone su tesis sobre el Liderazgo y la Inteligencia Emocional a través de su obra titulada “Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ”. Goleman argumenta que la inteligencia emocional es un componente esencial para el liderazgo efectivo, y que los líderes con una Inteligencia emocional alta son más capaces de manejar sus propias emociones, comprender y motivar a los demás, y crear un ambiente de trabajo positivo. De acuerdo con el autor, los componentes de la IE son cinco a saber: La autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía, las habilidades sociales. De acuerdo con Goleman, y en la perspectiva de la Inteligencia Emocional existen seis estilos de liderazgo, a saber: Liderazgo Coercitivo, Liderazgo Autoritario, Liderazgo Afiliativo, Liderazgo Democrático, Liderazgo Ejemplar, Liderazgo Coaching.

5.8 John Kotter

En el año 1996 el profesor John Kotter propone su tesis sobre Liderazgo del Cambio a través de su obra titulada “Leading Change”. Su teoría se basa en un modelo de ocho pasos para liderar el cambio organizacional, a saber: Crear un sentido de urgencia, formar una coalición poderosa, desarrollar una visión y estrategia para el cambio, comunicar la visión del cambio, eliminar obstáculos, generar victorias de corto plazo, consolidar el cambio y producir más cambio, fijar o anclar nuevos enfoques en la cultura organizacional.

6. Aproximaciones teóricas al cambio social

El constructo Cambio Social, tiene un amplio recorrido en el estatuto académico y ha sido abordado desde distintas disciplinas de las Ciencias Sociales. A continuación, se hace un pequeño recorrido alrededor de los más importantes aportes teóricos realizados.

6.1 Karl Marx

En el año 1864, el sociólogo alemán Karl Marx propone su teoría sobre el conflicto y el cambio social a través de su obra “El Manifiesto Comunista”. En esta teoría Marx **sostiene que el cambio social es impulsado por el conflicto entre clases sociales opuestas**, principalmente entre la burguesía (propietarios de los medios de producción) y el proletariado (trabajadores). Según la teoría de Marx la lucha de clases conduce a la transformación de las estructuras económicas y sociales, y eventualmente va resultando una sociedad sin clases. **Para Marx, el conflicto es la fuerza motriz del cambio social.** Desde esta perspectiva, el cambio social es el resultado del conflicto que se mueve desde las fuerzas productivas y las relaciones de producción.

En su teoría, Marx establece que un modo de producción es una combinación específica de fuerzas productivas y relaciones de producción. A lo largo de la historia de la humanidad identifica con su método del materialismo histórico cuatro modos de producción a saber: Comunismo Primitivo, Producción Esclavista, Producción Feudal, Producción Capitalista. **El mismo Marx propone que cada modo de producción contiene contradicciones internas que lo llevan a su eventual crisis y transformación en un nuevo modo de producción.** De otro lado su

tesis sostiene que la base económica de una sociedad representada por su modo de producción determina lo que le llama la superestructura, que incluye las instituciones políticas, legales, culturales e ideológicas. **Desde la perspectiva de Marx el conflicto que detona el cambio social conlleva a la necesaria abolición de la propiedad privada de los medios de producción.** Muchos de estos fundamentos teóricos Marxistas han sido revaluados por los resultados obtenidos en el mayor experimento comunista del siglo XX, lo que se conoció como la Unión Soviética, la URSS, que por mas de 50 años puso en práctica los postulados de Marx, pero finalmente a principios de los años 90 sucumbió a sus propias contradicciones y retomo el escenario del sistema capitalista.

6.2 Emile Durkheim

Para el año 1893 el profesor y Sociólogo francés Emile Durkheim, propone su tesis sobre el cambio social y la solidaridad a través de su obra titulada “La División del Trabajo en la Sociedad”. **Exploró como la división del trabajo incide en la cohesión social.** Diferenció entre **solidaridad mecánica** (cohesión de sociedades tradicionales basadas en similitudes) y **la solidaridad orgánica** (cohesión en sociedades modernas basadas en la interdependencia y la diferenciación de roles). ***Este autor basa su teoría en la idea de la transición de sociedades simples a sociedades complejas y el papel que juega la división del trabajo en este proceso.***

En sociedades simples y tradicionales la cohesión social esta basada en una solidaridad mecánica que se caracteriza por la similitud entre los individuos, donde la conciencia colectiva (el conjunto de creencias y valores comunes) es fuerte y las

diferencias individuales son mínimas (como la comunidad Amish). Las personas realizan tareas similares y comparten creencias y normas de conducta, lo que garantiza la cohesión social.

Con el desarrollo de Sociedades más complejas como por ejemplo las que derivan en el desarrollo de la Revolución Industrial y posterior a ella, se observa por parte de Durkheim una transición orgánica. En estas sociedades la cohesión se basa en la interdependencia de los individuos que realizan tareas especializadas y diferentes. La división del trabajo aumenta, y la conciencia colectiva se debilita, dando paso a la individualidad. Sin embargo, esta diferenciación da paso a una nueva forma de cohesión social basada en la complementariedad de roles y funciones.

Contrario a lo que afirman Marx y Weber, **Durkheim afirma que el cambio social deriva de la división del trabajo, porque en ella se encuentra el aumento de la productividad, la eficiencia económica y la transformación de las estructuras económicas y sociales** que impactan directamente las relaciones entre las personas. La división del trabajo promueve entonces la especialización y la interdependencia. Por otra parte, la división del trabajo incentiva cambios en las estructuras sociales de donde se derivan clases sociales y roles, transformando las relaciones sociales y económicas.

La teoría de Durkheim se completa al incorporar **el concepto de Anomia** con el cual describe una condición social en la que las normas y valores tradicionales se debilitan debido a cambios rápidos en la sociedad, como es el por ejemplo el caso del transito de un capitalismo económico a un capitalismo de la vigilancia. La anomia es común en periodos de transición que se dio desde la primera revolución industrial en que se modificaron estructuras sociales y normas de convivencia adaptándose a

las nuevas condiciones económicas y sociales. **Esta anomia se caracteriza por la desintegración de normas, la desorientación social y las consecuencias negativas.** Para Durkheim el cambio social es un elemento **funcional**, en el que la sociedad como sistema complejo tiene partes que funcionan para promover la estabilidad y el orden. De aquí que el cambio social ocurre cuando se presentan disfunciones o desequilibrios que necesitan ser corregidos.

6.3 Max Weber

Para el año 1905 el profesor y sociólogo alemán Max Weber propuso su tesis sobre Cambio Social y Racionalización, a través de su obra titulada “La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo”. Contrario a lo planteado por Karl Marx, **Weber sostiene que el cambio social está influenciado o determinado por ideas y valores culturales**, como el protestantismo que promueven la ética del trabajo y el desarrollo del capitalismo. **Su teoría de cambio social entonces se centra en la racionalización**, concepto esencial que permite comprender las transformaciones sociales de mundo occidental. *La racionalización según Weber se comprende como el proceso mediante el cual la sociedad, la economía y la administración se organizan y funcionan cada vez más de acuerdo con principios racionales, es decir, de eficiencia, calculabilidad, previsibilidad y control.* Para Weber, el cambio social no es el producto del conflicto sino de un trabajo como vocación y la acumulación de capital que permite la generación de dinámicas diversas de producción.

De aquí se **desprende el concepto de desencantamiento** que utiliza Weber para describir el proceso a través del cual **el mundo se vuelve más racional y menos influenciado por la magia y la religión.** El

desencantamiento desarrolla características tales como: la secularización, las creencias basadas en la ciencia, y la despersonalización. El impacto en el cambio social se ve traducido en el cambio cultural, la modernización y la racionalización de valores. Todo ello lleva a la racionalización de la conducta y al cambio en las motivaciones de la población o de la sociedad.

6.4 Talcott Parsons

Para el año 1951 el profesor Talcott Parsons propone su teoría sobre la Acción y El Cambio Social a través de su obra titulada “The Social System”. Desde esta teoría la sociedad se ve como un sistema compuesto por subsistemas interdependientes (económico, político, social, cultural). **El cambio social ocurre cuando estos subsistemas se adaptan a nuevos desafíos o tensiones, buscando mantener el equilibrio y la estabilidad del sistema en su conjunto.** La teoría se centra en como las acciones individuales y las estructuras sociales se integran para mantener el equilibrio y la estabilidad en la sociedad. Esto implica que las acciones humanas están orientadas por normas y valores culturales dentro de un marco estructural. Las acciones no son aisladas, sino que forman parte de un sistema más amplio.

En síntesis, Parsons define a la sociedad como un sistema social compuesto por interacciones y relaciones entre individuos y grupos que están organizadas para mantener la estabilidad y el orden social. El cambio puede ser evolutivo y gradual o radical y disruptivo, dependiendo de las circunstancias. **Parsons reconoce cuatro factores de cambio social a saber: La innovación cultural, el conflicto social, la adaptación al entorno, la integración y diferenciación.**

6.5 Inmanuel Wallerstein

En el año 1974 el profesor Immanuel Wallerstein propone su teoría **Sistema-Mundo y Cambio Social** a través de su obra titulada “The Modern World-System”. En esta teoría el **autor asume el capitalismo global como un sistema interconectado que produce y reproduce desigualdades entre países**. En esta perspectiva **el cambio social ocurre a nivel global, influenciando las dinámicas económicas y políticas del sistema-mundo**. En su teoría, el autor ofrece una perspectiva macro histórica sobre como las relaciones económicas y políticas a nivel global han influido en el desarrollo y las transformaciones de las sociedades. En este contexto el sistema-mundo es considerado un sistema económico global que va más allá de las fronteras nacionales de los países y que se caracteriza por la división internacional del trabajo entre diferentes regiones del mundo. **Este Sistema-Mundo se caracteriza por tener una economía global, ser interdependiente y generar desigualdades estructurales entre los países**. El cambio social bajo esta perspectiva se encuentra vinculado a la escala global, las transformaciones en la economía global, las crisis y las luchas por el poder pueden llevar a cambios estructurales del sistema.

En la perspectiva del Sistema-Mundo, los movimientos sociales y las luchas de clase juegan un rol esencial para el cambio social. Para Wallerstein los movimientos sociales son una respuesta a las desigualdades y a las injusticias del sistema-mundo capitalista. Estos movimientos se pueden convertir en fuerzas impulsoras del cambio estructural y la reorganización del sistema global.

El sistema-mundo da cuenta de la hegemonía que históricamente han ejercido algunos países a lo largo de la historia. Esta hegemonía se ve representada en un dominio económico, militar, político y cultural. Este tipo de hegemonía

implica por tanto liderazgo y control sobre la economía mundial y las relaciones internacionales. Según Wallerstein, el Sistema-Mundo favorece la creación de desigualdades a través de las relaciones de intercambio entre países dominantes y países dominados.

En síntesis, Wallerstein al destacar las interdependencia, la desigualdad y las transiciones hegemónicas, ofrece una herramienta analítica para comprender las complejidades del mundo contemporáneo y los desafíos del desarrollo global.

6.6 Jürgen Habermas

Para el año 1981 el profesor alemán Jürgen Habermas, propone su tesis sobre Cambio Social y Acción Comunicativa a través de su obra titulada “The Theory of Communicative Action”. Desde esta teoría el autor argumenta que el cambio social puede ser impulsados por la acción comunicativa, donde el dialogo y la deliberación racional entre individuos y grupos puede llevar a consensos y transformaciones sociales. Desde esta perspectiva la democracia y la participación del ciudadano son clave para los cambios sociales significativos.

La teoría de la acción comunicativa se soporta en la idea de que la comunicación racional y el diálogo son fundamentales para el entendimiento mutuo y la cohesión social. Esta teoría se base en dos principios a saber: Validez de las pretensiones las cuales deben ser comprensibles, verdaderas, sinceras y normativamente correctas. Y en segundo lugar el principio del Ideal de la situación de Habla, esto indica que los participantes se deben considerar iguales y libres de coerción, lo que permite un dialogo genuino y abierto.

6.7 Anthony Giddens

Para el año 1984 el profesor británico **Anthony Giddens** propone su tesis sobre la **Estructuración y el Cambio Social** a través de su obra titulada “The Constitution of Society”. Desde esta teoría, Giddens establece que **el cambio social es el resultado de las acciones humanas que tanto reproducen como transforman las estructuras sociales**. Los actores sociales no sólo están influenciados por las estructuras, sino que también tienen la capacidad de cambiarlas. La teoría propone un marco de referencia para comprender como las acciones individuales (agencia) y las estructuras sociales (normas, reglas, instituciones) se influyen mutuamente.

La agencia se comprende como la capacidad que tienen los individuos para actuar y tomar decisiones, influyendo en su entorno. Los agentes tienen el poder de hacer elecciones y llevar a cabo acciones. Por otro lado, la estructura esta definida en las reglas y recursos organizados como propiedades de los sistemas sociales, proporcionando las condiciones para la acción humana. Las estructuras no sólo limitan las acciones humanas, sino que también son habilitadoras. Aquí se pone de presente una dualidad en la estructura en tanto actúa como medio y como resultado de las practicas sociales. **En Giddens, los sistemas sociales son patrones recurrentes de interacción entre individuos, cuyas acciones se definen en un tiempo y lugar específico.** Por tanto, el cambio social ocurre cuando las practicas repetidas y la agencia de los individuos alteran las reglas y recursos existentes, transformando las estructuras sociales.

6.8 Manuel Castells

Para el año 1996 el profesor español **Manuel Castells**, propone su tesis sobre Sociedad Red y Cambio Social a través de su obra titulada “The Rise of

the Network Society, y su obra titulada la Era de la información: Economía, Sociedad y Cultura. Para este autor **la información y las tecnologías han transformado las estructuras sociales en una “sociedad red”**. El cambio social se entiende aquí en términos de redes globales de información, comunicación y poder, donde los flujos de información y el acceso a las redes determinan la dinámica del cambio. Esta teoría proporciona un marco de referencia para comprender como la revolución tecnológica, particularmente en el ámbito de las tecnologías de información y la comunicación (TIC), han transformado la estructura social, económica y política del mundo contemporáneo.

Para Castells, una sociedad red se define como una estructura social formada por redes de información y comunicación que se interconecta globalmente. Estas redes no sólo abarcan tecnologías, sino también relaciones políticas, sociales, económicas y culturales. Tienen cuatro características clave a saber: interconexión global, descentralización, flexibilidad, flujo de información. Para este autor, la economía global se ha transformado en una economía de la información en la que el conocimiento y la información son los principales recursos productivos. En este tipo de economías hay una presencia fuerte de innovación continua, globalización y desigualdades.

Cambios sociales significativos en la historia

Es importante dar algunas referencias concretas de cambios sociales acaecidos a lo largo de nuestra historia más reciente, entre ellos se encuentran los siguientes:

7.1 La Revolución Industrial, transformó la economía agraria y artesanal en una economía industrializada y mecanizada. Provocó una migración masiva del

campo a las ciudades, cambió las estructuras familiares y laborales, y condujo a la aparición de una nueva clase trabajadora. Encarno al tiempo delicados problemas sociales como la explotación laboral y la pobreza urbana, que condujo al nacimiento de los movimientos sindicales y reformas laborales.

7.2 La Abolición de la Esclavitud en el Siglo XIX. La abolición de la esclavitud en diferentes países, incluida la emancipación proclamada en los Estados Unidos en el año 1863, tuvo un profundo impacto social, libero millones de personas de la esclavitud, afectando las estructuras económicas y sociales de las Américas y otras regiones. De aquí derivaron una cadena de cambios de impacto social como por ejemplo el movimiento sufragista que lucho por el voto para las mujeres, la descolonización e independencia de antiguas colonias adscritas a países dominantes, el movimiento por los derechos civiles en Estados Unidos a partir de 1950, la caída del muro de Berlín y el colapso del Bloque Soviético en el pacto de Varsovia, simbolizando así el fin de la Guerra Fría.

7.3 El Movimiento Sufragista (Finales del Siglo XIX y principios del Siglo XX)

Luchó por el derecho al voto para las mujeres, con lideres destacados como Emmeline Pankhurst en el Reino Unido y Sussan B. Anthony en los Estados Unidos. La obtención del derecho al voto por parte de las mujeres marco cambios en las estructuras sociales porque con ello también se adquirieron los derechos políticos y se impulso la percepción del género despejando el camino para nuevos movimientos de igualdad y derechos.

7.4 El Movimiento de los Derechos Civiles en Estados Unidos

Liderado por figuras como Martin Luther King Jr., este movimiento luchó

contra la segregación racial y la discriminación. Como resultado se logró la aprobación de un marco jurídico entorno a los derechos civiles como la Ley de los Derechos Civiles de 1964 y la Ley de Derecho al Voto de 1965. Este movimiento inspiró movimientos de derechos civiles en todo el mundo.

7.5 La Revolución Digital de finales del siglo XX. La acelerada expansión de las tecnologías de información y comunicaciones han transformado todos los aspectos de la vida humana cambiando la forma en como las personas se comunican, trabajan y acceden a la información. Esta revolución ha democratizado el acceso al conocimiento y ha impulsado el surgimiento de nuevas industrias y formas de empleo, nuevos oficios, pero también ha planteado desafíos como la brecha digital, la privacidad y la seguridad de los datos, y recientemente el auge de la Inteligencia Artificial.

7.6 El Movimiento de los Derechos LGBTQ+ desde finales del siglo XX. Ha llevado a la despenalización de la homosexualidad en muchos países, la legalización del matrimonio entre personas del mismo sexo y un mayor reconocimiento y protección de los derechos de este grupo de personas. Este movimiento ha transformado las actitudes sociales hacia la diversidad sexual y de género en muchas partes del mundo.

8. Reflexión

Después de este breve recorrido alrededor del Liderazgo, el Emprendimiento y la Innovación como catalizadores del cambio social, surge una pregunta que considero esencial para la reflexión, esta es **¿Por qué si el mundo ha cambiado, si las formas de ser en el mundo han cambiado, si las sociedades mismas han cambiado, entonces seguimos lidiando con prácticamente los**

misimos problemas que sofocan a la humanidad: Pobreza, Desigualdad, Injusticia, Concentración de Riqueza, ¿entre otras?

Es curioso como ver que a lo largo de la historia las sociedades humanas han alcanzado logros y transformaciones impensables, la muchas de ellas mediadas por la ciencia y el avance de la tecnología y la técnica. Sin embargo, seguimos inmersos como sociedades en problemas que no han encontrado solución definitiva, pero además sumando otros como el Cambio Climático, la Sostenibilidad de la vida en nuestro planeta.

Muy seguramente, la solución no esta en pensar que “todos los seres humanos tenemos que ser iguales”, porque eso nos destruiría, nuestra especie sobrevive y supervive es gracias precisamente a su heterogeneidad, a su diversidad cultural, social, y política. Es probable que como nos enseñó la Pandemia del Covid-19, el problema tendremos que abordarlo bajo un punto de vista de generar una “Conciencia Global”, pero ¿Cómo lograrlo en un mar de contradicciones y de antagonismos crónicos que han no desaparecen? ¿Qué le hace falta al mundo para comprender que nuestro progreso en nivel y calidad de vida puede ser alcanzado con un mayor grado de cooperación, respeto y comprensión de las propias especificidades culturales, políticas y sociales? Ese grado de conciencia tiene que lograr darle una perspectiva distinta al Sentido del Poder y como se ejerce este a lo largo y ancho del planeta. Las pretensiones hegemónicas y de dominio pueden finalmente ser el detonante mas peligroso para la supervivencia en este planeta.

Tres son entonces desde mi punto de vista las dimensiones que se requieren tener en consideración para desarrollar, ellas son: 1). El problema demográfico. Un planeta que sigue creciendo en su tamaño poblacional exige, demanda mas recursos,

y esto tensiona por supuesto al aparato productivo global. ¿Cuál es realmente la capacidad de carga de vida humana de nuestro planeta? ¿Cuáles son los límites reales para esta capacidad de carga? 2). Un segundo Elemento está vinculado al Problema de las estructuras de consumo. El siglo XXI muestra como el comportamiento del consumidor está prácticamente desbordado, tensionando la capacidad de reciclaje, de reuso de los recursos, de transformación de desechos en nuevos productos. ¿será posible las sociedades humanas pongan límite al consumo desbordado sin que afecte las capacidades económicas de cada país? 3). En tercer lugar, se encuentra la Tecnología. Dada que esta deriva de nuestras capacidades de generar y aplicar nuevo conocimiento, y es por tanto desde el punto de vista de la inteligencia colectiva una capacidad sin límite conocible hasta hoy, tener acceso a mayor conocimiento por parte de los países en vías de desarrollo para que puedan superar con mayor efectividad problemas estructurales sometidos por la demografía y las estructuras propias de consumo.

Sin lugar a duda las capacidades propias de la especie humana para catalizar cambios sociales a partir del liderazgo, la innovación y el emprendimiento, son una fortaleza que puede brindarnos los escenarios y herramientas tecnológicas, sociales, culturales, políticas para hacer de nuestra vida en el planeta parte integral del mismo, y no solo la parte que depreda o usufructúa sus recursos. Esta conciencia global requiere cambios drásticos en el que la vida humana se entienda como una forma más de vida entre tantas que tenemos, pero por el privilegio que tenemos de poder ejercer capacidad de transformación, nos obliga a comprender que todos nuestros actos tienen impacto de mayor o menor grado, pero cualquiera que sea, incide, puede hacer daño o no dependiendo.

Otro aspecto que estamos seguros tendrá que cambiar de manera estructural, son las formas de producción, el uso de la energía, lo que comprometerá transformaciones radicales en las relaciones sociales de producción y modificaciones en los modos de producción. Es posible que el antagonismo no desaparezca, pero no necesariamente el conflicto entre clases sociales tiene que ser visto en la perspectiva de la destrucción creativa, sino por el contrario en la perspectiva de la mejora continua para mejorar el nivel y la calidad de vida de las personas y su relación con el planeta.



Revista Tajamar

ENTRE EL RÍO Y EL MAR

**Gestión Innovadora y Marketing
Digital** en Contextos Iberoamericanos

Sello editorial
LITORAL

