



Vol. 21 Núm. 2 Enero-Junio 2023
ISSN: 1696-8360

E Contribuciones
conomía

Director

Dr. Axel Etchart Vidal, Universidad Nacional de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Venezuela.

Responsable Editorial

Lisette Villamizar Moreno

Administradora de Servicios Académicos Intercontinentales S.L.

lisette@eumed.net / eumednet@gmail.com

Consejo Editorial y Científico:

Antonio Nadal Masegosa, Universidad de Málaga, España

Axel Etchart, Universidad Nacional de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Venezuela

Antonio Rodrigues, Instituto Superior de Educação e Ciências, Portugal

Carlos Ruz Saldívar, Universidad Veracruzana, México

Laura Domínguez de la Rosa, Universidad de Málaga, España

Miguel Ángel Gómez Salado, Universidad de Málaga, España

Sofía Louise Martínez Martínez, Universidad de Málaga, España

Reinaldo Giraldo Diaz, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia.

T A B L A D E C O N T E N I D O

Técnicas de merchandising y su impacto en la experiencia del cliente. Katy Adonayda Anaguano Pérez.	01
Solución agrícola: aportes como soporte en la asesoría técnica del cultivo de cacao. Gloria Patricia Chávez Granizo, Mayra Gabriela Naspud Espinoza, Jessica Digna Orozco Holguín, Yandry Fabian Vera Bravo.	16
Examen Especial a la Gestión del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador. Darwin Gonzalo García Murillo, Aldrin Jefferson Calle García, Belén Stefania Solórzano Gómez.	28
Análisis de las operaciones estratégicas en las aduanas mexicanas, frente al SARS-COV2, COVID-19. Silvano De la Torre Barba, María Teresa Gómez González, Edith Guadalupe Baltazar Díaz, Ma. Socorro Valdez Ocegueda, María Guadalupe Medina González.	42
Comercializadoras de los Altos Sur de Jalisco México y su vinculación con el comercio internacional. Silvano De la Torre Barba, María Teresa Gómez González, Edith Guadalupe Baltazar Díaz, Ma. Socorro Valdez Ocegueda, María Guadalupe Medina González.	58
Estrategia empresarial durante o período pós pandemia como desenvolvimento da economia local. Cláudio Luiz Chiusoli, Angela Cheremeta, Emerson Daniel de Almeida.	75
O emprego do supply chain management na organização pública: estudo de caso do Almojarifado Virtual em uma organização pública militar. Mariane Beatriz Wittmann, David Lorenzi Junior, Evandro Missagia Fernandes, Geronimo Torres Appel, Jorge Rodrigo Faria.	92

Técnicas de merchandising y su impacto en la experiencia del cliente

Ing. Katy Adonayda Anaguano Pérez
Posgrado Universidad Laica Vicente Roca fuerte
katy.anaguano25@gmail.com
ORCID 0009-0008-5862-3928

RESUMEN

El merchandising ha cobrado gran valor con el paso de los años, teniendo en cuenta que los mercados son altamente competitivos y son pocos los productos que logran diferenciarse unos de otros dentro del punto de venta. Es por ello que las empresas requieren de técnicas y estrategias de merchandising que les permitan crear una experiencia agradable de compra para los consumidores, de tal forma que aumenten la visibilidad de sus productos y fomenten las ventas. Es por esta razón importante en esta investigación determinar el impacto que tienen las técnicas de merchandising en la experiencia de los clientes. Para llevar a cabo la investigación se realizó un estudio bibliográfico de fuentes procedentes de libros y revistas científicas referentes al tema dentro del período comprendido entre el 2018 y 2023. Se determinó que el uso eficiente de las técnicas de merchandising puede tener un impacto significativo en la experiencia del cliente dentro del punto de venta, lo que se traduce en una experiencia de compra agradable y satisfactoria para los clientes, que contribuye en la rentabilidad, aumentando las ventas y la fidelidad.

Palabras clave: Marketing, Comercialización, Técnicas, Experiencia, Consumidor.

Merchandising techniques and their impact on the customer experience in retail stores

ABSTRACT

Merchandising has gained great value over the years, considering that the markets are highly competitive and few products differentiate themselves from each other within the point of sale. That is why companies require merchandising techniques and strategies that allow them to create a pleasant shopping experience for consumers to increase the visibility of their products and encourage sales. It is, for this reason, important in this research to determine the impact that merchandising techniques have on the experience of retail store customers. To carry out the research, a bibliographic study of sources from books and scientific journals on the subject was carried out within the period between 2018 and 2023. It was determined that the efficient use of merchandising techniques can significantly impact the customer experience within the point of sale, which translates into a pleasant and satisfactory shopping experience for customers, contributing to profitability, and increasing sales and loyalty.

Keywords: Marketing, Commercialization, Techniques, Experience, Consumer.

Técnicas de merchandising e seu impacto na experiência do cliente em lojas de varejo

RESUMO

O merchandising ganhou grande valor ao longo dos anos, tendo em vista que os mercados são altamente competitivos e são poucos os produtos que conseguem se diferenciar dentro do ponto de venda. É por isso que as empresas exigem técnicas e estratégias de merchandising que permitam criar uma experiência de compra agradável para os consumidores, aumentar a visibilidade de seus produtos e estimular as vendas. Por esta razão, é importante nesta pesquisa determinar o impacto que as técnicas de merchandising têm na experiência dos clientes da loja de varejo. Para realizar a pesquisa, foi realizado um estudo bibliográfico de fontes de livros e revistas científicas sobre o assunto no período entre 2018 e 2023. Se determinou que o uso eficiente das técnicas de merchandising pode ter um impacto significativo na experiência do cliente dentro do ponto de venda, o que se traduz em uma experiência de compra agradável e satisfatória para os clientes, o que contribui para a rentabilidade aumentando os vendas y la fidelidad.

Palavras-chave: Marketing, Comercialização, Técnicas, Experiência, Consumidor.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los mercados son altamente competitivos, los productos y servicios que se comercializan no logran diferenciarse unos de otros, en consecuencia se vuelve indispensable el uso de técnicas de merchandising que les permitan a las empresas generar un impacto en sus potenciales clientes dentro del punto de venta, estas técnicas tienen una gran importancia, ya que, permiten mejorar el incentivo, la satisfacción y la experiencia de compra (Delgado-Aviles y Muñoz-Suárez, 2021). Según Peñalosa-Otero et al. (2018) el merchandising se refiere al conjunto de actividades ejecutadas en el punto de venta que están encaminadas a captar la atención, despertar el deseo, interesar al cliente y provocar la acción de compra. La esencia que tiene el merchandising se encuentra centrada en darle al producto un papel activo en los puntos de venta a través de su entorno y su presentación, para que este pueda venderse por sí solo sin que deba intervenir un vendedor.

Acotando a esto Arenal (2018) manifiesta que el merchandising se puede entender como el conjunto de técnicas que son aplicadas en el punto de venta, con la finalidad de motivar la acción de compra por parte del consumidor de la forma más rentable para el fabricante y el distribuidor, de modo que se logre satisfacer las necesidades del cliente. A través del merchandising se busca la optimización de la gestión de los productos eligiendo las ubicaciones correctas en base a variables (tiempo, forma, cantidad, lugar y arquitectura del espacio), dado que, si no se elige la ubicación adecuada esto estará reflejado en el ratio de ventas. Desde el punto de vista estratégico el merchandising ofrece múltiples beneficios entre los que destacan los siguientes: potencia la rotación de los productos, reduce el tiempo de compra para los clientes, cambia el concepto del despacho de productos por vender productos, aprovechamiento al máximo de los puntos de venta, sustituye la presencia pasiva por la activa y crea una comunicación integral en el punto de venta. Los tipos de merchandising son visual, de gestión y de seducción

Como indica Verastegui y Vargas (2020) el merchandising es de gran importancia para las empresas porque permite despertar el interés de los clientes en los diferentes puntos de venta, teniendo

en cuenta sus percepciones simbólicas, éticas y culturales. El objetivo principal del merchandising no solo busca la comunicación de la información del producto, sino que también busca atraer la atención del cliente por medio del estímulo de sus sentidos y de la motivación de compra.

Considerando lo antes citado se puede manifestar que el merchandising sin duda alguna representa una herramienta clave para las empresas, dado que, permite destacar los productos de sus principales competidores en los puntos de venta, en base a que la gestión adecuada del merchandising permite aumentar la visibilidad de los productos, generar una experiencia de compra agradable, diferenciarse de la competencia y aumentar la rentabilidad del negocio. Para fines de esta investigación el enfoque estará centrado en la experiencia del cliente con relación a las técnicas de merchandising. Bascur y Rusu (2020) mencionan que la experiencia del cliente es uno de los aspectos más importantes para que una empresa logre mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores, porque los clientes buscan productos que les generen experiencias únicas y memorables. La experiencia del cliente incluye tanto experiencias físicas como emocionales al interactuar con los productos, y esto ocurre durante cada una de las etapas vividas por el cliente, estas son: adquisición, fidelización, reactivación y reconquista.

Sobre el mismo tema Alcaide y Díez (2019) señalan que los clientes no solo eligen un producto por la relación de costo y beneficio, sino que se encuentran motivados en su elección por otros factores como las experiencias, vivencias, emociones y sensaciones. Hoy en día no solo basta con la satisfacción del cliente, sino que hay que agregarle algo más, dicho de otro modo, agregarle el componente emocional. Además expresa que el componente que permite diferenciar a un producto de otro es la emocionalidad que suministra, pasando de ser un simple producto para convertirse en una experiencia para el cliente, muestra de ello es que las empresas más exitosas del mundo proveen experiencias memorables para sus clientes.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la investigación se realizó un estudio de tipo bibliográfico con un enfoque cualitativo, con la finalidad de analizar las principales investigaciones en relación al impacto de las técnicas de merchandising en la experiencia del cliente. La búsqueda de información se efectuó de libros y bases de datos de revistas científicas del período comprendido entre el 2018 y el 2023, por lo cual se eligió los artículos más relevantes y afines al tema de investigación. Los criterios de selección de los artículos científicos fueron los siguientes:

- Libros y artículos enfocados en merchandising.
- Libros y artículos enfocados en experiencia del cliente.
- Libros y artículos enfocados en merchandising y experiencia al cliente.
- Libros y artículos publicados entre el 2018 y el 2023.
- Libros y artículos escritos en inglés y español.

RESULTADOS

Merchandising

El término merchandising es de origen anglosajón, etimológicamente proviene de la palabra en inglés “merchandise” que significa mercancía y la terminación “ing” que refiere a la acción para alcanzar un objetivo determinado, dicho de otra manera sería la mercancía en acción (Muso-Guagchinga et al., 2020). El merchandising es un conjunto de técnicas que permiten una comunicación adecuada entre los fabricantes, distribuidores y consumidores en el punto de venta, para potenciar la venta de los productos (Merino et al., 2019). Desde el punto de vista de Salas (citado por Olarte et al., 2020) el merchandising es el conjunto de técnicas que se encuentran centradas en la rotación, presentación y la rentabilidad, estas comprenden una serie de acciones dentro del punto de venta con el objeto de aumentar la rentabilidad, a través de la colocación de productos en el tiempo, lugar, forma, cantidad y precio más conveniente.

Los objetivos del merchandising son la obtención de rentabilidad y la satisfacción del cliente, pero para ello se deben alcanzar otros objetivos que son la gestión adecuada de la superficie del punto de venta, incrementar el ambiente del punto de venta, captar la atención de los clientes potenciales, incrementar la rotación de productos y eliminar el stock de productos. El merchandising que se realice en los puntos de venta debe seguir la regla AIDA, su nombre se debe a sus siglas que son: atención (captar la atención del cliente potencial), interés (una vez que el cliente es atraído por el producto se debe mantener su interés y que este se involucre más), deseo (crear un deseo en el cliente potencial por el producto) y acción (persuadir al cliente potencial para que realice la acción de la compra del producto) (Jiménez, 2019). De acuerdo con Cubillos et al. (2018) el merchandising se debe trabajar sobre cuatro grandes áreas, estas se detallan en la siguiente figura:

Figura 1

Áreas del merchandising



Nota: Imagen adaptada de Cubillos et al. (2018).

Considerando a Martínez (2021) la nueva tendencia apunta a que los puntos de venta deben tener identidad propia, siendo independiente hasta cierto punto, en el cual entran en juego unos conectores particulares que deben entenderse para brindar apoyo a los productos y las marcas, en donde el nuevo protagonista es el comprador. Por lo tanto el merchandising cobra un papel primordial en la experiencia de compra, que contribuye a la satisfacción y por ende a la compra de los productos.

Citando a López-Quesada (2023) existen tres factores que son importantes para generar una buena experiencia, estos son mejorar lo básico que consiste en que no se pierda ese factor diferencial y de buena reputación, mantener la buena atención al cliente, adecuada información, personalización al máximo, transparencia, seguridad en la compra y la seguridad de los procesos; hiperconveniencia que implica cumplir con la promesa de valor, asimismo el uso de nuevas tecnologías que ayuden a mejorar la experiencia del cliente; y experiencias que se trata de reinventar de forma permanente la experiencia de compra, para ello se debe conocer que busca, que le emociona, que le entretiene, que le hace disfrutar al cliente, y donde se deben usar todas las herramientas disponibles ya sean físicas o digitales. Se debe tener en cuenta que la experiencia no se da de manera exclusiva en el punto de venta sino que más bien se da antes, durante y después de la compra. Es un aspecto clave de las empresas que tienen éxito considerar al cliente como el centro de atención, donde se prioriza en base a estas acciones y estrategias a desarrollar para brindar la mejor experiencia de compra.

Tipos de merchandising

Merchandising Visual

Basu et al. (2022) mencionan que el merchandising visual es también denominado merchandising de presentación, este se puede definir como el proceso o la actividad de presentar los productos estratégicamente, combinando el diseño efectivo de ambientes y espacios, para atraer a los clientes, mantener su atención y facilitarles la compra. Citando a Gómez y González (2021) este se enfoca en la presentación visual de forma cuidadosa y atractiva de los productos dentro del punto de venta, con la finalidad de atraer y captar la atención de los clientes potenciales, así como de aumentar la visibilidad de los productos y mejorar la experiencia de compra, generando que el acto de compra sea agradable, atractivo y fácil para el cliente.

Por su parte, Raju (2022) refiere que este consiste principalmente en el diseño de las exhibiciones del punto de venta, del mismo modo que clasificar los componentes para aumentar la conciencia y entusiasmo de los clientes, además de aumentar el número de visitas, mejorar el atractivo del producto y potenciar la imagen de la marca. El merchandising visual actúa como un vendedor silencioso al presentar los productos con la información necesaria y adecuada para los consumidores, y provee una ventaja competitiva a las empresas que lo apliquen, pues a través de las acciones que se realicen permitirá mejorar la experiencia de compra de los consumidores.

Según Pedreschi y Nieto (2022) la buena gestión del merchandising visual contribuye a llamar más la atención en comparación con los productos de la competencia, lo que implica a su vez que influya en las decisiones de compra, es por esto que la presentación de los productos en el punto de venta juega un papel sumamente relevante al ser la primera impresión del producto y la marca ante los consumidores. En el merchandising visual se emplean señales visuales como la forma, color y las asociaciones de imágenes para la persuasión de los clientes, y si se lo hace correctamente esto tendrá un impacto en la mente de los consumidores, quienes se verán motivados a la compra de los productos.

Desde el punto de vista de Khisa et al. (2020) los elementos del merchandising visual son: rótulo exterior (elemento de señalización que se ubica en la parte exterior del punto de venta, para brindar información de la marca, ubicaciones o cualquier información relevante), rótulo interior (elemento de señalización que se ubica en la parte interior del punto de venta, para brindar información más atractiva, clara y detallada en relación de los productos y la marca), escaparate (espacio de la fachada del punto de venta donde se exhiben los productos), iluminación (uso de diferentes tipos de iluminación para resaltar la exhibición de los productos, una adecuada iluminación genera que el ambiente sea más agradable y que los productos resulten más atractivos), limpieza (higiene y mantenimiento dentro del punto de venta, esencial para asegurar que el espacio resulte agradable, atractivo y acogedor para los clientes), música (herramienta para crear ambientes agradables y atractivos, que ayuda a mejorar la experiencia del cliente y aumentar su tiempo de estancia en el punto de venta) y, espacio y diseño (organización y utilización del espacio del punto de venta, este puede afectar como actúan los clientes con la marca y como perciben los productos).

Merchandising de gestión

Según Viteri et al. (2021) el merchandising de gestión se enfoca en la gestión eficiente del espacio del punto de venta para obtener el mayor rendimiento posible del lineal y las secciones de venta, para ello se deben seleccionar elementos decorativos y mobiliarios adecuados que favorezcan la venta de los productos, de la misma manera que incentiven a los clientes a que permanezcan más tiempo en el sitio. El merchandising de gestión involucra las acciones administrativas que se encuentran relacionadas con la rentabilidad dentro del punto de venta, como lo son la gestión de las existencias, espacio, ambiente, categorías y la relación con el cliente. Los factores que se deben tomar en cuenta en el merchandising de gestión para aumentar la rentabilidad son el estudio de mercado, gestión del surtido, superficie, comunicación, rentabilidad y la optimización lineal.

En concordancia con lo anterior Ferrando (2021) expresa que el merchandising de gestión son las acciones que permiten mejorar la gestión del espacio y del surtido de los productos, para lograr vender más y de una mejor manera, esta puede ser una gran diferencia entre una tienda rentable y una que no lo es. Por medio del merchandising de gestión se evalúan a los competidores para diferenciarse de estos y presentan los productos de una forma atractiva por medio de la gestión lineal y de espacio, generando así la optimización de la rotación y la rentabilidad.

Para Peñaherrera et al. (2020) en el merchandising de gestión se debe analizar de forma constante el comportamiento del consumidor dentro del espacio comercial a través del estudio de mercado, como resultado de esto se puede realizar una adecuada señalización de las categorías de los productos para de esta forma facilitar el acceso a la compra. La importancia que tiene el realizar el estudio de mercado consiste en la identificación de las nuevas exigencias por parte de los clientes que se encuentran expresadas en deseos.

En la opinión de Gómez y González (2021) el merchandising de gestión emplea la comunicación dentro del punto de venta mediante diferentes medios para dar a conocer los productos

en el establecimiento, estos son la publicidad en el lugar de venta (carteles, displays, expositores y todo material que tenga un mensaje publicitario), fuerza de ventas (los vendedores en el punto de venta) y promoción de ventas (incentivos de corto plazo para los consumidores como los descuentos, regalos o muestras adicionales gratis de otros productos).

Merchandising de seducción

De acuerdo con Rodríguez et al. (2020) el merchandising de seducción se centra en la animación del merchandising visual, cuya peculiaridad es llegar a los consumidores por medio de la seducción. En este se establecen los rasgos que generan el interés y la atención en el punto de venta, donde el objetivo es el mejorar la experiencia de compra con ambientes que sean atractivos y prestando atención a las acciones que están relacionadas con la música, color y otras variables de tipo sensorial o kinestésicas (olor, tacto, temperatura y la iluminación).

Conforme a Cubillos et al. (2018) quienes expresan que el merchandising de seducción se basa en que la compra para el cliente sea de manera entretenida, generando que el punto de venta sea un área que estimule los sentidos y seduzca a la compra de los productos. En este tipo de merchandising se tiene en cuenta de que la atracción más la conexión genera la seducción, tomando en consideración que la atracción es la expresión máxima de la visibilidad y la conexión son las estrategias de comunicación que están dirigidas al comprador y que buscan llegar a los 5 sentidos, lo que al combinar con técnicas físicas, psicológicas y de espectáculo generan la seducción. Prácticamente con el merchandising de seducción se busca provocar una experiencia de compra única y diferente que dé como resultado la compra de los productos.

Citando a Hidalgo y Villacres (2021) el merchandising de seducción se refiere a una tienda de espectáculo, el mismo que engloba el mobiliario, la información y la decoración, considerando que el consumidor llega a conocer los productos mediante los sentidos en los siguientes porcentajes que son: vista el 55%, oído el 18%, olfato el 12%, tacto el 10% y gusto el 5%.

Técnicas de merchandising

A juicio de Izquierdo (2022) existen cuatro técnicas propias del merchandising, estas son las siguientes:

- **Técnicas físicas de equipamiento:** son técnicas que se basan en llamar la atención de los consumidores potenciales a través de la presentación atractiva y ordenada de los productos dentro del establecimiento, para ello se deben emplear los contenedores, pilas, cabeceras, islas y expositores. Los contenedores pueden ser de diversas formas, tamaños y materiales con base en las necesidades de cada tipo de producto, estos contenedores pueden ser cajas, cestas y jaulas, por lo general la presentación de estos productos es desordenada y se encuentran a precios rebajados; las pilas de productos hace referencia a la agrupación de los productos que pertenecen a una misma marca en ciertas áreas para captar la atención, estas se pueden encontrar en la cabecera lateral, en una zona central de un pasillo o en los estantes

de la góndola ya sea de forma horizontal o vertical. Las pilas o apilado siguen un principio de utilidad de la cara o etiqueta del producto que es conocido como facing, de tal forma que a mayor sea este en el lineal mejor será la percepción para los consumidores; las cabeceras de góndolas son los expositores más típicos que se usan en las tiendas, suelen ser metálicas aunque pueden ser de plástico o de cartón. Estas pueden ser cabeceras superiores (elementos que se ubican en el estante más alto donde va la publicidad de un producto en especial) y cabeceras laterales o de frente (los extremos laterales que se encuentran en la góndola, estas pueden ser pila de productos en cabecera, publicidad en cabecera y estantería de cabecera); las islas son productos apilados de un mismo producto o de una familia de productos, aunque en ocasiones dentro de una misma isla se puede encontrar productos complementarios y que no necesariamente estén apilados, en este se colocan los productos en zonas que se encuentran aisladas en el centro de pasillos centrales en el que hay una mayor circulación de clientes, para la exposición de los productos se suele usar stands modulares, palés, neveras abiertas y estantes; los expositores se encuentran situados dentro del punto de venta para promocionar y exhibir los productos, estos son estantes que son combinados entre carteles e imágenes, el tamaño y estructura se adaptan conforme al tipo de producto.

- Técnicas de estímulo: estas técnicas sirven para captar la atención y estimular el deseo de comprar en los consumidores potenciales. Las técnicas de estímulo son la iluminación, colores, música, olores, demostraciones y ubicación estratégica. Con la iluminación adecuada los productos destacan en el punto de venta y se vuelven más atractivos; los colores pueden incidir en el comportamiento de compra, los colores brillantes llaman la atención, mientras que los colores suaves pueden generar una sensación de tranquilidad; los olores pueden estar relacionados al producto o pueden ser un distintivo específico de la marca o del producto que pueda llamar la atención y estimular la compra; la música correcta puede crear un ambiente agradable y acogedor, la música debe estar basada en el tipo de producto como el tipo de consumidor, así como de la intención que se busca para la compra; las demostraciones de productos permiten que los consumidores vean cómo funciona el producto y cómo es su uso, lo que provoca que el cliente se sienta con más confianza en la compra; las degustaciones al igual que el anterior permiten la demostración del producto, pero en este caso para un tipo de producto donde el cliente puede probarlo en el momento, para que se sienta estimulado a comprar luego de haberlo probado; la ubicación estratégica permite identificar los lugares que tienen más afluencia o que son más populares, una ubicación estratégica adecuada permitirá que los clientes puedan acceder a los productos con mayor facilidad y así estimular su compra.
- Técnicas psicológicas: estas técnicas tienen por objetivo influir ya sea de forma directa, subliminal o voluntaria la acción de la compra por parte del cliente. Las técnicas más comunes son el hilo musical, repetición y promociones comerciales. El hilo musical se basa en la intención que se busca en cada circunstancia, por ejemplo si se busca que el cliente visualice detenidamente los productos, las promociones y descuentos, el hilo de la música será mediante melodías tranquilas y suaves, mientras que si se quiere que la compra sea rápida se colocará un hilo musical con un ritmo acelerado y rápido; la repetición consiste en incidir en el

comportamiento de compra por medio de la megafonía de las ofertas, anuncios escritos dentro de las instalaciones, mayor cantidad de productos en cabeceras, islas, contenedores, etc. A mayor repetición mayor será la probabilidad de compra; las promociones comerciales se fundamentan en las técnicas de la atracción y de la fidelidad, estas son las muestras, regalos publicitarios, premios, descuentos, reembolsos, cupones, entre otros.

- Técnicas personales: son técnicas que permiten mejorar la experiencia del cliente al igual que mejorar las ventas, algunas técnicas personales son la atención del cliente, venta sugerida, conocimiento del producto y la escucha activa. En la atención del cliente el personal debe estar capacitado para brindar la mejor atención posible al comprador, siendo amable, empático y con la capacidad de dar solución a las necesidades que presente el cliente; la venta sugerida hace mención al ofrecimiento de productos complementarios o que se encuentren relacionados al producto principal, de modo que incentive a la compra de otros productos de la marca en el punto de venta; el personal de ventas debe tener un profundo conocimiento de los productos que comercializa la empresa, por lo cual estará en capacidad de ofrecer información detallada y responder de forma eficiente a las interrogantes que presente el cliente; escuchar de manera activa a los clientes es fundamental para lograr comprender las necesidades del cliente y así brindar soluciones personalizadas, por lo tanto el personal de ventas debe prestar atención al tono, las palabras y el lenguaje corporal del cliente.

De acuerdo con Olarte et al. (2020) en la actualidad con el gran avance de las nuevas tecnologías las empresas están haciendo uso de la técnica de la tecnología interactiva en los puntos de venta, estas tecnologías son: pantallas interactivas (inclusión de pantallas en un lugar que sea visible dentro de la tienda donde se muestre información, noticias y publicidad de los productos que se oferta, lo cual crea un ambiente agradable), tablets (dispositivos pequeños que se ubican en los pasillos de los establecimientos para notificar a los clientes de promociones y descuentos por medio de la tecnología bluetooth), códigos QR (código de respuesta rápida que almacena información y que se lee mediante un dispositivo móvil), probadores virtuales (dispositivos interactivos que permiten que el cliente pueda visualizar como le quedaría un determinado producto sin la necesidad de probarse a través de un sistema de escáner de cuerpo 3D), wifi (acceder a internet de manera segura y gratuita por medio del wifi en el sitio y así acceder a la localización más rápida de productos, programas de fidelización, cupones, etc.), tecnología NFC (comunicación de campo cercano que permite el intercambio de información entre dispositivos, mayormente utilizado para el pago agilizado con teléfono móvil) y tecnología RFID (identificación por radiofrecuencia que es empleado para que los clientes accedan a información con relación al producto, su uso, localizar los productos o la tienda). La idea fundamental de usar esto es la que el punto de venta no sea solo un lugar donde el cliente pueda ver, tocar, sentir o probar el producto, sino que pueda darse una experiencia atractiva, diferenciadora y novedosa para los clientes y así fidelizarlos.

Desde la perspectiva de Arenal (2019) una técnica fundamental en el punto de venta es el marketing sensorial, este se basa en un proceso para atraer la atención y ganar la confianza del cliente por medio de los 5 sentidos, siendo así que se busca utilizar los sentidos para generar emociones que

supongan reacciones afectivas hacia una marca o producto, y que a su vez estimulen la compra dentro del punto de venta. Para ello se debe crear una atmosfera agradable que sea capaz de atraer al consumidor al punto de venta, mantenerlo mayor tiempo, que tenga una experiencia positiva, que disfrute de su compra y vuelva a comprar. Por esta razón es importante entender que el punto de venta es más que una mera exposición de los productos, pues es un espacio que se encuentra con gran cantidad de información que el cliente percibe por medio de sus sentidos y que por lo tanto debe estar orientada estratégicamente a influir en el comportamiento de compra. En la actualidad ya no basta con tener un buen producto, el lugar donde se los venda debe ser agradable a todos los sentidos, es por esto necesario presentarlos de una manera sugerente que logre influir en sus emociones. Los 5 sentidos juegan un papel clave en la asociación emocional del consumidor, a continuación se detallan cada uno de estos:

- Vista: es el sentido que más se emplea en el momento de compra, por ende el diseño, la decoración, el ambiente, la atmosfera y la presentación dentro del punto de venta son esenciales para volverlo atractivo.
- Olfato: los aromas tienen un gran impacto en las emociones, estos pueden conectar al cliente con recuerdos, y son capaces de provocar sentimientos y así orientar su atención hacia los productos.
- Oído: el sonido tiene la capacidad de transportar al cliente a otros lugares, de evocar recuerdos y de crear asociaciones. El sonido puede ser un eslogan pegadizo, algo característico y música de ambiente, en donde tanto el ritmo como el volumen pueden influir en la circulación de clientes y las ventas. De acuerdo a estudios la música puede influir en la cantidad de dinero gastado por los consumidores.
- Tacto: tanto el tacto como la temperatura son factores muy importantes, la temperatura condiciona el estado fisiológico y asimismo las emociones, el tacto por medio de una experiencia práctica con el producto al tocarlo, al sentirlo o incluso hasta probarlo permitirán que el cliente se vea influenciado a comprar el producto.
- Gusto: el gusto se encuentra compuesto de 5 sensaciones que son lo salado, lo dulce, lo amargo, lo agrio y sabroso, para determinar el sabor de algo en específico también se usan los otros sentidos. A través de las degustaciones es que los clientes pueden juzgar un sabor, y a través de esto determinar la compra o no de un producto.

Experiencia del cliente

Desde el punto de vista de Pere (2021) la experiencia del cliente hace referencia al resultado de las sensaciones que tiene un cliente luego de interactuar con alguna organización, dichas sensaciones tienen un impacto en su reacción, así como en su satisfacción, por lo cual generan recuerdos que llevan al cliente a que se convierta en fiel o leal, lo que implica que se alargue su tiempo de permanencia con la empresa. Dentro de la experiencia del cliente no solo se encuentra la atracción de este, sino además el descubrimiento de dónde está este, su compra, su uso, el servicio y el

postventa, todos estos procesos generan tanto sensaciones como emociones que terminan por afectar el comportamiento de los clientes.

Por su parte Makudza (2021) expresa que la experiencia del cliente es el resultado tanto afectivo como cognitivo de la exposición que tiene el cliente con la empresa, esta experiencia se construye por medio de la interacción, el compromiso entre el cliente y la empresa en los diferentes puntos de contacto. La experiencia del cliente es un factor diferenciador competitivo de una empresa frente a sus rivales. Gestionar adecuadamente la experiencia del cliente permite que pueda diferenciarse de la competencia, mejorar la participación de mercado, mejorar la lealtad o fidelidad del cliente y reduce el comportamiento de cambio.

Por otro lado, Brunetta (2019) afirma que se vive en una economía de las experiencias, dicha economía que se encuentra basada en la experiencia que desean o anhelan recibir los clientes y que deben estar sostenidas por las empresas que diseñan y proveen estas. Esta economía consiste en la generación de eventos, acontecimientos o crear productos/servicios que sean inolvidables, que provoquen una experiencia positiva en los clientes para que dejen de ser consumidores pasivos y pasen a la acción de una manera más emocional y sensitiva con lo que se les ofrece. Siendo así que justamente es esto lo que provoca que las experiencias queden marcadas con relación a sus emociones, valores, principios, relaciones, sensaciones y las conquistas.

Según Jiménez y Zambrano (2018) los consumidores se encuentran atraídos por elementos que son emocionales y sensoriales, estos no buscan ser atendidos de una forma estandarizada sino que buscan un trato más humano y algo más personal, que se identifique con su forma de ser, sus características y sus estilos tanto individuales como colectivos, de ese modo que la experiencia debe darse a través de los sentidos. Estos sentidos son un elemento clave que deben ser aprovechados por las organizaciones para influir en el comportamiento de compra de los consumidores dentro del punto de venta, pues es mediante estos que los consumidores interactúan y perciben los productos, esto será determinante para que la experiencia sea positiva para los clientes y opten por la compra de los productos.

Con base en Ertemel et al. (2021) los factores que influyen para que la experiencia de compra sea percibida de forma diferente por los consumidores son las situaciones sensoriales, emocionales, cognitivas pragmáticas, relaciones del cliente y el estilo de vida. Por su parte, Makuda (2021) indica que los factores que comprenden la experiencia del cliente son los elementos cognitivos, físicos, emocionales, sensoriales, sociales y espirituales, en relación a la interacción ya sea directa o indirecta del cliente con la marca o producto.

DISCUSIÓN

El merchandising es fundamental en la actualidad en un mundo tan competitivo en el que las marcas y productos no logran diferenciarse en el punto de venta, es entonces donde el uso eficiente de las técnicas de merchandising cobra especial relevancia, para incentivar a los consumidores

potenciales a que se conviertan en consumidores reales. Cabe destacar que los consumidores a diferencia de antes son altamente exigentes y ya no solo están en la búsqueda de productos que cubran sus necesidades o que satisfagan estas, sino que buscan experiencias que sean únicas y memorables, que lleguen a sus emociones y que conecten con ellos, porque los clientes que tienen una experiencia de compra positiva pueden ser leales a la marca, además de convertirse en un embajador de esta.

Muestra de lo antes mencionado es que en estudios relacionados se ha podido determinar el impacto que tienen las técnicas de merchandising en la experiencia del cliente, cabe destacar que estos estudios si bien es cierto presentan un enfoque distinto en cuanto a su investigación, empero sus resultados permitieron determinar que el uso eficiente de las técnicas de merchandising tiene un impacto significativo en la experiencia del cliente.

Considerando la investigación de Delgado-Aviles y Muñoz-Suárez (2021) en la que establecieron que el diseño del punto de venta juega un rol importante en las decisiones de compra, es decir, que los consumidores se fijan en la fachada e imagen, así como la distribución de los elementos y la adecuada colocación de nuevos productos en zonas de alta actividad. La fachada invita a los clientes a visitar el sitio, por lo tanto esto genera una experiencia de compra atractiva para los clientes, quienes se ven impulsados a la compra de los productos.

Asimismo en el estudio realizado por Vargas y Vargas (2022) el merchandising con base en los sentidos tiene un gran impacto positivo en las decisiones de compra de los consumidores, más que todo cuando para realizar las estrategias o acciones se toman en consideración las experiencias de las compras de los clientes. La decisión de compra de consumidores se fundamenta en las sensaciones y emociones con relación a una marca, aparte de lo cognitivo y racional. La experiencia de compra que tengan los clientes es determinante, pues esto determinará si realizan o no la compra de los productos.

También en el trabajo investigativo de Pedreschi y Nieto (2022) quienes concluyeron que el merchandising es esencial para cualquier tipo de negocio, pues permite llamar la atención y captar el interés de los consumidores dentro del punto de venta, con este no solo se busca transmitir la información acerca de los productos, sino que busca llamar la atención, estimular los sentidos y motivar a la compra. El uso adecuado de los elementos constituye un aspecto importante para incrementar las ventas, pero para ello es necesario crear una experiencia que captive a los consumidores, que llegue a sus emociones y por lo cual se sienta influenciado a la compra.

Por último, en el trabajo realizado por Ylilehto et al. (2021) quienes determinaron que los consumidores no solo buscan realizar sus compras, sino que además quieren disfrutar el viaje de compras, por tanto buscan una experiencia que les genere placer y disfrute. Además de considerar que uno de los factores importantes para estos consumidores fueron las tecnologías innovadoras en el punto de venta, que les permiten realizar las compras de una forma más entretenida y ágil.

Se puede manifestar que las técnicas de merchandising influyen de forma favorable sobre las ventas, las mismas que se dan porque los consumidores se sienten impulsados para realizar las

compras, pero esto solo es posible si la experiencia de compra fue positiva, lo que contribuye a la satisfacción y fidelidad del cliente. No obstante, las técnicas que emplee cada empresa son distintas, estas varían en función del tipo de industria y del público objetivo al que están dirigidos. Es por ello de suma importancia que las empresas centren sus técnicas en el comprador, en conocer su comportamiento, su viaje de compras, lo que lo entretiene, lo que busca, lo que espera, lo que desea con relación a la marca. Además de considerar como aplicar de forma coherente los tipos de merchandising y las técnicas, para que de esta forma se logre brindar la mejor experiencia posible haciendo uso de elementos tanto físicos como digitales que tengan al alcance.

CONCLUSIONES

La experiencia que tiene un cliente con una empresa influye en su reacción y su comportamiento de compra, porque la interacción que tiene con esta produce sensaciones y emociones, las cuales determinan la percepción que tiene el cliente. A través de los sentidos es que los consumidores perciben los productos y estos deben ser estimulados de forma eficiente aprovechando todos los elementos y componentes del merchandising ya sean físicos o digitales en el punto de venta, con la finalidad de atraer su atención, captar su interés, provocar el deseo y generar la acción de compra.

El uso eficiente de las técnicas de merchandising tienen un impacto significativo en la experiencia de compra de los consumidores, por lo cual resultan de gran importancia para las empresas para mejorar la percepción que se tiene sobre la marca, la satisfacción, la fidelidad y por ende la rentabilidad. Aunque es relevante que su uso se haga de forma estratégica considerando al comprador como eje central de las decisiones que se tomen, de tal forma que se adapten a las necesidades y expectativas del público objetivo y así ofrecer una experiencia de compra positiva para alcanzar los resultados esperados.

REFERENCIAS

- Alcaide, J. C., & Díez, M. (2019). *Customer Experience*. ESIC.
- Arenal, C. (2018). *Promociones en espacios comerciales*. Tutor Formación.
- Arenal, C. (2019). *Operaciones auxiliares en el punto de venta*. Tutor Formación.
- Bascur, C., & Rusu, C. (2020). Customer Experience in Retail: A Systematic Literature Review. *Applied Sciences*, 10(21), 1-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/app10217644>
- Basu, R., Paul, J., & Singh, K. (2022). Visual merchandising and store atmospherics: An integrated review and future research directions. *Journal of Business Research*, 151, 397-408. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.019>
- Brunetta, H. (2019). *La experiencia del cliente. De la estrategia a la implementación*. Paidós.

- Cubillos, R., Lastre, D., Sarué, J. J., & Sarué, J. (2018). Incidencia del merchandising en las empresas de accesorios de lujo para autos de alta gama en la ciudad de Barranquilla. Caso: tuning imports. *Ad-Gnosis*, 7(7), 129-148. <https://doi.org/https://doi.org/10.21803/adgnosis.v7i7.301>
- Delgado-Aviles, D. A., & Muñoz-Suárez, M. A. (2021). Impacto del merchandising visual en las decisiones de compra del consumidor en el punto de venta. *593 Digital Publisher*, 6(6), 535-548. <https://doi.org/http://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.805>
- Ertemel, A. V., Civelek, M. E., Eroğlu, G. Ö., & Çemberci, M. (2021). The role of customer experience in the effect of online flow state on customer loyalty. *PLoS ONE*, 16(7), 1-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254685>
- Ferrando, A. F. (2021). Modelo de administración y auditoría del merchandising para la pequeña empresa de la moda de Gamarra, Lima, Perú. *Anales Científicos*, 82(1), 42-53. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21704/ac.v82i1.1740>
- Gómez, M., & González, M. (2021). *Dinamización en el punto de venta*. Paraninfo.
- Hidalgo, E., & Villacres, M. (2021). Neuromarketing: El valor con las emociones. *mktDescubre*, 1(especial), 73-82. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36779/mktdescubre.v1iEspecial.563>
- Izquierdo, F. A. (2022). *Operaciones auxiliares en el punto de venta*. IC Editorial.
- Jiménez, G., & Zambrano, R. E. (2018). Marketing sensorial: merchandising a través de las emociones en el punto de venta. Análisis de un caso. *adComunica*(15), 235-253. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2018.15.12>
- Jiménez, L. C. (2019). *Dirección y Comercialización*. Paraninfo.
- Khisa, H., Hoque, E., Hanif, F., Hasan, M., Rahman, M., Uddin, J., Siddika, S., & Islam, T. (2020). Impacts of Visual Merchandising on Customer Buying Behavior in Bangladeshi Clothing Stores. *EJBMR, European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1-4. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.621>
- López-Quesada, A. (2023). *Customer & retail experience*. ESIC.
- Makudza, F. (2021). Augmenting customer loyalty through customer experience management in the banking industry. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 29(3), 191-203. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JABES-01-2020-0007>
- Martínez, P. (2021). *Cualitativa-mente. Los secretos de la investigación cualitativa*. ESIC.
- Merino, J. L., Parrales, J., Figueroa, M., & Alvarez, A. (2019). *Merchandising*. 3 Ciencias.
- Muso-Guagchinga, E., Mancheno-Saá, M., & Quisimalín-Santamaría, H. (2020). Merchandising: un factor invisible en la industria turística. *593 Digital Publisher*, 5(3), 165-183. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2020.3.229>
- Olarte, C., Sierra, Y., & García, A. (2020). *A-tienda*. ESIC.

- Pedreschi, R. J., & Nieto, O. M. (2022). El Merchandising aplicado a los negocios del Mercado Público de Penonomé. *Visión Antataura*, 6(1), 157-174. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/antataura/article/view/2958>
- Peñaherrera, S., Saltos-Cruz, G., Peñaherrera, A., & Lara, A. (2020). La varianza media extraída y la validez discriminante de un constructo de merchandising. *CienciAmérica*, 9(1). <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/367/3671603006/html/index.html>
- Peñalosa-Otero, M. E., Larios-Gómez, E., Lora-Suárez, J. E., & David-Díaz, J. A. (2018). La incidencia del merchandising en el contexto mundial. *Hitos de Ciencia Económico Administrativas*, 24(70), 652-667. <https://doi.org/https://doi.org/10.19136/hitos.a24n70.3095>
- Pere, D. (2021). *LXC Liderazgo en experiencia de cliente*. Profit Editorial.
- Raju, P. (2022). Influence of visual merchandising on customer's purchase decision. *Academy of Marketing Studies Journal*, 26(1), 1-14. <https://www.abacademies.org/articles/Influence-of-visual-merchandising-on-customers-purchase-1528-2678-26-1-128.pdf>
- Rodríguez, M. E., Muñoz, F., & Liébana, F. (2020). Producción científica y evolución conceptual del merchandising durante las últimas seis décadas. Un estudio bibliométrico. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 50-74. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.17561/ree.v2020n1.5>
- Vargas, M. A., & Vargas, L. (2022). Merchandising visual y satisfacción del cliente de tiendas de moda asiática en Arequipa. *Ñeque*, 5(13), 533-544. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i13.96>
- Verastegui, F., & Vargas, J. (2020). Estrategias de Merchandising: un análisis de su efectividad para la atracción de nuevos clientes. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 7(1), 41-54. <https://doi.org/https://doi.org/10.29393/RAN6-4EMFV20004>
- Viteri, K. S., López, M. R., & Almeida, B. S. (2021). Gestión de merchandising para aumentar la rentabilidad en el punto de venta. *mktDESCUBRE*, 1(especial), 6-17. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36779/mktdescubre.v1iEspecial.558>
- Ylilehto, M., Komulainen, H., & Ulkuniemi, P. (2021). The critical factors shaping customer shopping experiences with innovative technologies. *Baltic Journal of Management*, 16(5), 661-680. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BJM-02-2021-0049>

Solución agrícola: aportes como soporte en la asesoría técnica del cultivo de cacao

Gloria Patricia Chávez Granizo
Universidad Agraria del Ecuador
ID ORCID 0000-0002-7767-7250
gchavez@uagraria.edu.ec

Mayra Gabriela Naspud Espinoza
Universidad Agraria del Ecuador
ID ORCID 000-0002-1763-3694
mnaspud@uagraria.edu.ec

Jessica Digna Orozco Holguín
Universidad Agraria del Ecuador
ID ORCID 0000-0001-7864-6707
jorozco@uagraria.edu.ec

Yandry Fabian Vera Bravo
Universidad Agraria del Ecuador
ID ORCID 0000-0002-2704-1534
yandry.vera.bravo@uagraria.edu.ec

RESUMEN

El presente estudio se realizó con la finalidad de mostrar los aportes que brinda las soluciones agrícolas en el proceso de asesoría técnica para el cultivo de cacao en el caso específico de la empresa AGROKIM S.A., además destaca que la solución agrícola empleada en la empresa le permite la gestión integral de los datos de clientes e insumos agrícolas, acceder a información sobre el manejo del cultivo, realizar una estimación de costo de los insumos agrícolas, enviar los reportes de las asesorías técnicas; además cuenta con un canal de comunicación entre el cliente y el técnico agrícola. El estudio optó para el levantamiento de información el uso de entrevista y encuesta permitiendo conocer el proceso de asesoría técnica. Se utilizó la metodología BPM que permitió comprender el proceso de asesoría técnica y plantear el rediseño del proceso con la implementación del sistema web, además se utilizó la metodología XP aplicando todas sus fases desde el análisis, pasando por diseño, desarrollo, pruebas e implementación del sistema que permitió la automatización de los procesos de asesoría técnica como la gestión de datos; seguimiento del cultivo y un canal de comunicación entre técnico agrónomo-cliente.

Palabras clave: Asesoría técnica, cultivo cacao, gestión información, sistema asesoría agrícola.

Agricultural solution: contributions as support in the technical advice of the cocoa cultivation

ABSTRACT

The present study was carried out with the purpose of showing the contributions that agricultural solutions provide in the process of technical advice for the cultivation of cocoa in the specific case of the company AGROKIM S.A., it also highlights that the agricultural solution used in the company allows the comprehensive management of customer data and agricultural inputs, access information

on crop management, estimate the cost of agricultural inputs, send technical advisory reports; It also has a communication channel between the client and the agricultural technician. He studied opt for the collection of information the use of interview and survey allowing to know the process of technical advice. The BPM methodology was used, which allowed us to understand the technical advisory process and propose the redesign of the process with the implementation of the web system, in addition, the XP methodology was used, applying all its phases from the analysis, through design, development, testing and implementation of the system that allowed the automation of technical advisory processes such as data management; crop monitoring and a communication channel between agronomist-client.

Keywords: Technical advice, cocoa cultivation, information management, agricultural advisory system.

Solução agrícola: contribuições como suporte na assessoria técnica na cultura do cacau

O presente estudo foi realizado com o objetivo de mostrar as contribuições que as soluções agrícolas fornecem no processo de assessoria técnica para o cultivo de cacau no caso específico da empresa AGROKIM S.A., destaca também que a solução agrícola utilizada na empresa permite a gestão integral de dados de clientes e insumos agrícolas, acesso a informações sobre manejo da lavoura, estimativa de custo de insumos agrícolas, envio de relatórios de assessoria técnica; Possui também um canal de comunicação entre o cliente e o técnico agrícola. Estudou optar pela recolha de informação a utilização de entrevista e inquérito permitindo conhecer o processo de aconselhamento técnico. Foi utilizada a metodologia BPM, que nos permitiu entender o processo de assessoria técnica e propor o redesenho do processo com a implantação do sistema web, além disso, foi utilizada a metodologia XP, aplicando todas as suas fases desde a análise, passando pelo desenho, desenvolvimento, teste e implementação do sistema que permitiu automatizar processos de assessoria técnica como gerenciamento de dados; monitoramento da lavoura e um canal de comunicação entre agrônomo-cliente.

Palavras-chave: Assessoria técnica, cultivo de cacau, gestão da informação, sistema de assessoria agrícola.

INTRODUCCIÓN

El cacao, cuyo nombre científico es *Theobroma cacao* L, es un cultivo tradicional en el Ecuador desde la época de colonial, se lo considera como un pilar fundamental dentro de la economía de los ecuatorianos, los cultivos de cacao mayoritariamente se los encuentran en zonas del litoral, debido a que en estas partes del país se encuentran las condiciones climáticas adecuadas y los nutrientes necesarios y para su óptimo desarrollo y producción. “En Ecuador existen 2 tipos de cultivos de cacao: el criollo o nacional y CNN51” (Borja Abad Katheryn Lissette et al., 2021 p.149).

Las principales características para el desarrollo del cultivo de cacao son los factores climáticos como la temperatura, la lluvia, A estos factores se le unen el viento, la luz y la radiación solar. Para obtener

una buena producción del cultivo de cacao se debe contar con un adecuado manejo del cultivo el cual consiste en control de malezas, control de plagas y enfermedades, proceso de fertilización poda y control de riego.

La empresa comercial agrícola AGROKIM S.A. se encuentra ubicada en el Cantón de Milagro entre Av. Panigón e Ibarra matriz y las sucursales en el cantón Simón Bolívar y km 4 vía Barcelona, dedicada a la comercialización de productos agrícolas, cuenta con especialistas dentro del área agrícola como ingenieros agrónomos que se encargan de realizar asesorías técnicas y seguimiento del cultivo de cacao a los clientes de la empresa.

La empresa AGROKIM S.A. brinda el servicio de asesoría técnica a sus clientes para el cultivo de cacao, lo cual consisten en enviar a profesional capacitado en el manejo y desarrollo del cultivo para dar seguimiento del mismo, dichos técnicos comparten conocimiento al productor sobre temas de control de malezas, control de plagas y enfermedades, proceso de fertilización poda y control de riego esto para que los conocimientos empíricos del agricultor se transformen mediante la adopción de la ciencia y le permitan mejorar la producción y productividad del cultivo de cacao.

La asesoría técnica en el cultivo de cacao comprende el seguimiento integral y eficiente con personal especializado y con conocimientos actualizados a fin de atender las necesidades reales de los agricultores, se basa en fusionar los conocimientos empíricos del agricultor con los conocimientos científicos del asesor técnico, esto con el objetivo de crear las condiciones necesarias para el sano desarrollo del cultivo de cacao y una buena producción del mismo.

En ciertos cultivos de cacao donde no se ha aplicado una asesoría técnica se ha detectado bajo rendimiento de productividad debido a la ausencia de conocimientos adecuados para el manejo del cultivo de cacao estas técnicas son: control de fertilización, control de malezas, control de plagas y enfermedades y riego; el inapropiado uso de estas técnicas da como resultado una baja producción del cultivo (Lizarzaburo, 2021).

Una de las falencias de los agricultores de cacao en el Ecuador es la falta de conocimiento, poca asistencia técnica y asesoramiento para ejercer un adecuado manejo del cultivo lo cual permita implementar controles de calidad para afrontar las dificultades ocasionadas por las plagas, los insectos y enfermedades lo cual merma la producción al 50% (Chica, 2020), cabe recalcar que una de las enfermedades que genera mayor nivel de pérdidas en producción e cacao es la “monilía del cacao, conocido también como: moniliasis del cacao, pudrición acuosa, mano de piedra, Helada, Mancha ceniza o enfermedad de Quevedo es una enfermedad ocasionada por el hongo *Moniliophthora roreri*, el cual ocasiona pudrición de los granos” (Pilaloa David et al., 2021).

Agromapp y Agroapp son softwares de gestión agrícola, entre sus funcionalidades ofrecen soporte de asesoría técnica, al ser plataformas que cuentan con varios clientes de diferentes países, se tiene ciertos inconvenientes al momento de responder las inquietudes de un usuario debido a que las solicitudes llegan en cola y la persona debe esperar su turno para obtener la asesoría técnica, por

otra parte estas plataformas no brindan información sobre el manejo del cultivo, llegando a la conclusión de que estas herramientas no resuelve los problemas de asistencia técnica en el agro (Sotomayor, Ramírez y Martínez 2022).

Por lo mencionado anteriormente dentro de las empresas agrícolas se identifica la necesidad de requerir asesoría técnica para obtener un buen manejo del cultivo de cacao y generar mayor rentabilidad económica, esta tarea consiste en implementar un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de crear condiciones adecuadas para que el agricultor pueda cultivar, mantener y cosechar el cacao mediante altos estándares de calidad fusionando los conocimientos del agricultor con los conocimientos del personal capacitado con el objetivo de obtener un producto de calidad y un cultivo sano y productivo.

Con la finalidad de que el agricultor tenga una adecuada producción la empresa AGROKIM S.A. cuenta con el servicio de asesoría técnica del cultivo de cacao hacia sus clientes, la cual consiste en enviar un especialista hacia el cultivo cacao para realizar un análisis del mismo donde se puedan verificar aspectos importantes tales como: control de maleza, control de plagas y enfermedades, fertilización, sistema de riego, poda, y uso de insumos agrícolas; esta tarea se la realiza cada 3 meses esto ha causado que no exista comunicación adicional entre el ingeniero agrónomo y el cliente en lapsos de tiempos más cortos, debido a que la empresa no cuenta con un sistema de comunicación que permita mantener comunicados al cliente y los especialistas, no existe una herramienta que brinde información sobre los insumos agrícolas, maleza, enfermedades, plagas, periodo de riego, etapas del año para hacer la poda, no se cuenta con una base de datos donde se almacene el registro de los datos del cliente, el monitoreo de sus cultivos y los reportes de las asesorías técnicas.

METODOLOGIA

Los métodos de investigación surgen de considerar los diferentes momentos de la lógica interna investigativa (Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto, 2017), este estudio se realizó bajo el enfoque de investigación aplicada, porque permitió responder al problema de forma fundamentada y efectiva, para poder describirlo y analizarlo, haciendo uso de las bases teóricas y científicas de los resultados que se encuentren. En relación a su contexto el estudio fue de campo, porque permitió la recopilación de datos, siendo tomados de forma directa desde la realidad del contexto de las asesorías técnicas en AGROKIM S.A. sin ser manipulados, además esta investigación es de tipo descriptiva porque se analizó la situación actual sobre los procesos de asesoría técnica.

Se aplicó estadística descriptiva por su estudio no experimental, para el análisis y tabulación de la recopilación de datos se utilizaron las hojas de cálculo de Excel, permitiendo el desarrollo de los cálculos estadísticos y el diseño y extracción de gráficos estadísticos para posterior análisis de los mismos, la interpretación de los resultados se hará de forma redactada y concisa. La población de la empresa AGROKIM S.A. se encuentra comprendida por 1 gerente propietario, 3 administradores, 3 técnicos agrícolas y 115 clientes.

Las técnicas aplicadas en el estudio fueron: la entrevista que se realizó al Ing. Rodrigo Jiménez técnico agrícola de la empresa AGROKIM S.A. la misma permitió la recolección de datos sobre el proceso de asesoría técnica brindada a los clientes, además la encuesta se la realizó a la muestra poblacional de 52 clientes de la empresa AGROKIM S.A. debido a que son los beneficiarios de este servicio; la encuesta inicial realizada para la recolección de datos y la segunda encuesta utilizada para medir el nivel de satisfacción de los clientes una vez implementado el sistema web.

Para el cumplimiento del análisis de la gestión de asesoría técnica agrícola en GROKIM S.A. se aplicó la metodología Business Process Management (BPM) la cual permitió realizar el levantamiento de información para la identificación de las necesidades del sistema web, realizar la representación gráfica de los diagramas de los procesos iniciales y rediseño del mismo para el desarrollo de la plataforma.

Adicional se utilizó la metodología de Programación Extrema siendo esta una metodología muy utilizada en proyectos de software, con requerimientos imprecisos y tendientes a cambios, permite mantener comunicación constante entre el cliente y el desarrollador lo cual permite responder rápidamente a los cambios solicitados Meléndez Gaitán y Pérez (2015) afirman que XP “Es una Metodología ligera de desarrollo de aplicaciones que se basa en la simplicidad, la comunicación y la realimentación del código desarrollado” (p.26). Esta metodología permitió mantener la mutua comunicación entre el usuario y el desarrollador para realizar mejoras desde el inicio del ciclo de vida del software en estrecha relación con sus fases de planificación, diseño, codificación, pruebas e implementación.

Además, para el desarrollo del estudio se utilizaron varios medios bibliográficos, se realizó la búsqueda de información mediante fuentes confiables como lo son del Centro de Información Agrario de la Universidad Agraria del Ecuador y biblioteca virtual de la UAE, repositorios de otras instituciones, libros digitales, revistas tecnológicas y bibliotecas virtuales.

Finalmente se utilizó herramientas tecnológicas de hardware como una computadora de escritorio Corei3 de tercera generación 2.0Ghz y una laptop Lenovo Core i5 3.0Ghz, además herramientas de software como sistema operativo Windows 8.1, los lenguajes de programación PHP, el IDE de desarrollo sublime, los gestores de bases de datos MySQL y XAMMP y la adquisición del hosting y el dominio.

RESULTADOS

Acorde al análisis realizado de la entrevista realizada al Ing. Rodrigo Jiménez técnico agrónomo de la empresa AGROKIM S.A., se identificó que el proceso inicial de asesoría consiste en que el técnico agrónomo se moviliza hasta los cultivos de los clientes y realiza la actividad de asesorarlos sobre el adecuado manejo del cultivo, como son: el control de plagas y enfermedades, control de maleza, manejo del sistema de riego, y control de poda y brinda recomendaciones de los insumos agrícolas que debe aplicar, la cantidad que debe utilizar y los costos estimados de los insumos agrícolas y que

además, la empresa no cuenta con ningún sistema informático el cual aporte en los procesos de asesoría técnica.

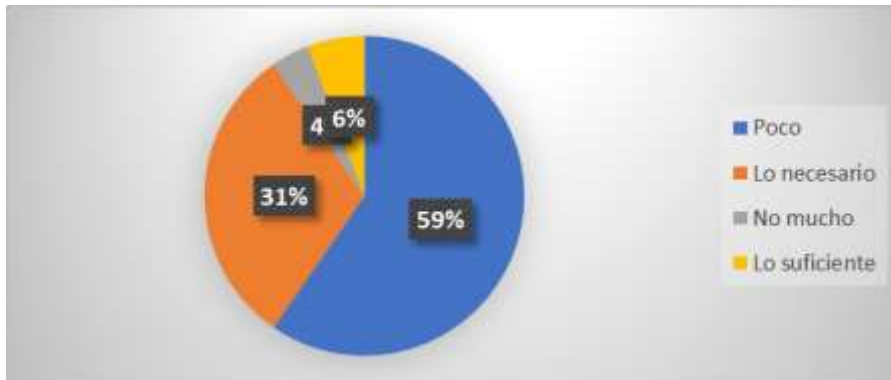
La muestra encuestada manifiesta en su mayoría que no cuentan con el conocimiento técnico necesario sobre el control agronómico del cultivo de cacao y que además cuando el agricultor identifica tener alguna anomalía en el cultivo de cacao suelen dirigirse directamente a la empresa a solicitar ayuda técnica. Según la información obtenida es de suma importancia que la empresa cuente con un sistema web para el soporte a la asesoría técnica sobre el control agronómico del cultivo de cacao, asistencia a los insumos agrícolas y recomendaciones; y además tener además un medio de comunicación entre cliente y técnico agrícola.

Tabla 1
Pregunta 3 Cuenta con conocimiento técnicos sobre el manejo del cultivo de cacao

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Lo suficiente	27	52%
Lo necesario	17	33%
No mucho	6	11%
Poco	2	4%
Total	52	100%

Tabla que muestra la frecuencia y el porcentaje de los resultados de las respuestas de los clientes en relación a la tercera pregunta cuenta con conocimiento técnicos sobre el manejo del cultivo.

Figura 1
Cuenta con conocimientos técnicos sobre el control de maleza, poda y sistema de riego para el cultivo de cacao



En gráfico se observa que el 59% tiene poco conocimiento el 31% tiene el conocimiento necesario, el 4% no tiene mucho conocimiento y el 6% si cuenta con el conocimiento necesario en esta actividad.

Por lo antes mencionado se considera eficiente un sistema web debido a que el cliente contaría con una herramienta que le permita acceder a la información sobre su cultivo, manejo del mismo, control de plagas y enfermedades, control de maleza, sistema de riego y manejo de poda; recomendación de herbicida, fertilizantes, fungicidas, plaguicidas; además aportaría con un medio que permita la comunicación entre el cliente y el técnico agrónomo, evitando que el cliente se traslade hasta la empresa en busca de información solucionando el inconveniente utilizando los medios tecnológicos. Además, el sistema web cubre las siguientes necesidades:

Tabla 2
Necesidades que cubre el sistema web

NECESIDAD DEL SISTEMA	DESCRIPCIÓN
Seguridad	El sistema web contiene un módulo de inicio de sesión el cual permite realizar la validación de credenciales.
Almacenamiento de información	Gestiona la información sobre los administradores, trabajadores, clientes, insumos agrícolas y el seguimiento de las asesorías técnicas realizadas.
Acceso a información	El cliente puede acceder a la información técnica sobre el control de malezas, control de plagas y enfermedades, fertilización, control de riego y poda.
Asesoría	Posee un canal de comunicación cliente/técnico agrícola donde se envían los reportes de las asesorías técnicas.

Se realizó el diseño de los diagramas de los procesos de asesoría técnica utilizando la metodología BPM, la cual se divide en dos etapas, en la primera etapa se hizo el diseño de los diagramas del proceso actual de asesoría técnica y en la segunda etapa se realizó el rediseño de los procesos una vez implementado el sistema web.

Figura 2
Metodología BPM Proceso actual de la asesoría técnica

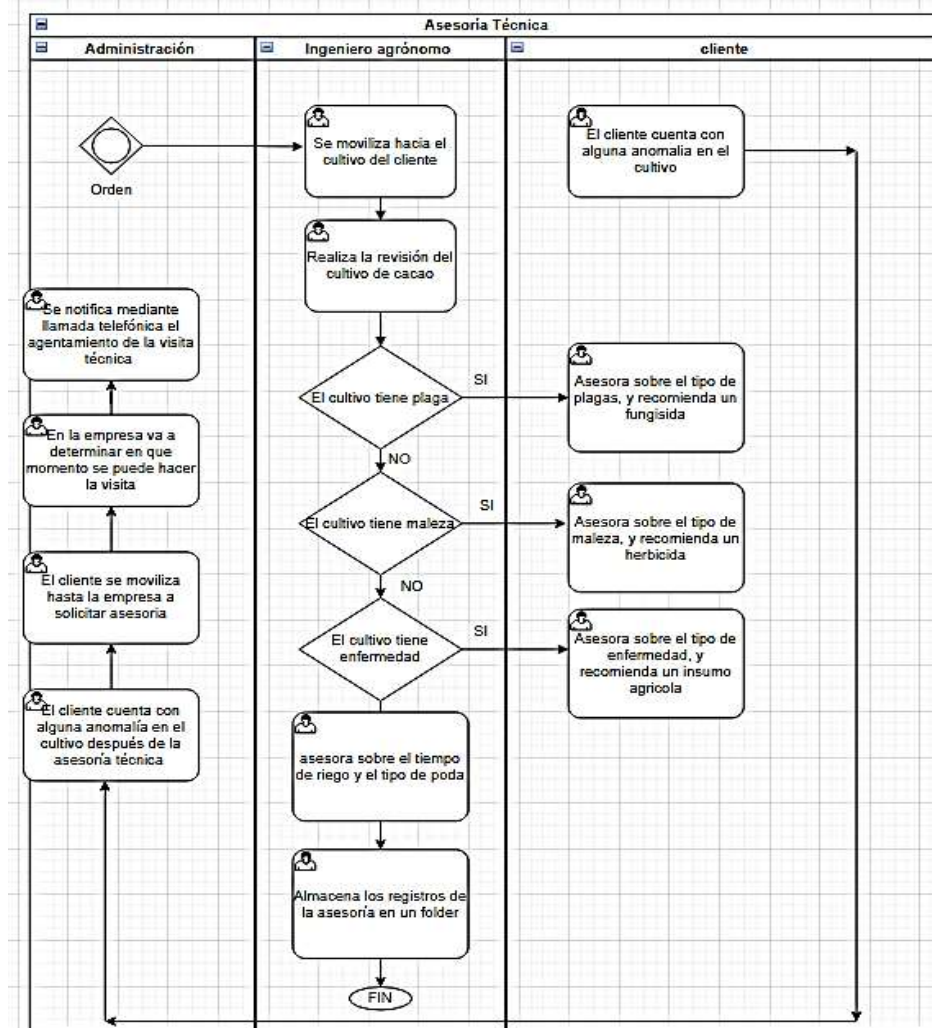
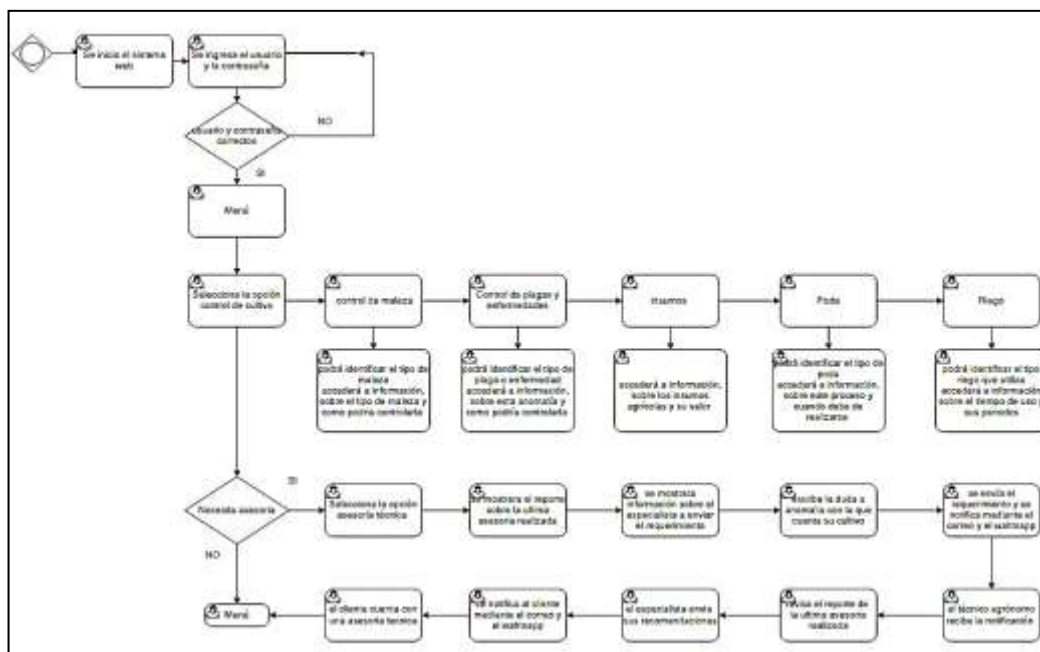


Figura 3
Diagramas BPM que muestra cómo se realizaría la asesoría técnica con la sistematización del proceso



Para el desarrollo de las interfaces graficas se aplicaron los principios ergonómicos de diseño de software, tomando en consideración que el sistema web debe de ser amigable y de fácil comprensión, su entorno debe de captar la atención del usuario a través de imágenes con contenido atractivo y de colores tenues, de manera que los usuarios no estén sobrecargados por la interacción con el sistema web se realizó el diseño de las interfaces de los módulos de: Inicio de sesión, Menú, Registros de personal, Registro de insumos agrícolas, Historial, Control del cultivo, Asesoría técnica.

Se utilizó el lenguaje de programación PHP para el desarrollo del sistema web permitió trabajar con programación orientada a objetos y mantener una fácil conectividad a la base de datos, el IDE de desarrollo sublime, los gestores de bases de datos MySQL y XAMMP.

Posteriormente se realizó la implementación del sistema web para la empresa AGROKIM S.A en el departamento de administración a cargo de la Ing. Laura Moreno, se detalló el funcionamiento del mismo además se socializó el manual de usuario y el manual técnico para que los usuarios cuenten con una guía técnica y de funcionamiento del sistema web.

Una vez realizada la implementación del sistema se aplicó encuesta de satisfacción la cual contó con 7 preguntas y fue aplicada a la muestra poblacional de los 52 clientes de AGROKIM S.A., donde se conoció los aportes del sistema web con respecto al proceso de asesoría técnica, dentro de los

resultados obtenidos se ha podido identificar que los clientes tienen mejor acceso a la asesoría técnica sobre el manejo del cultivo de cacao como control de malezas, plagas, enfermedades, riego y poda.

Tabla 3

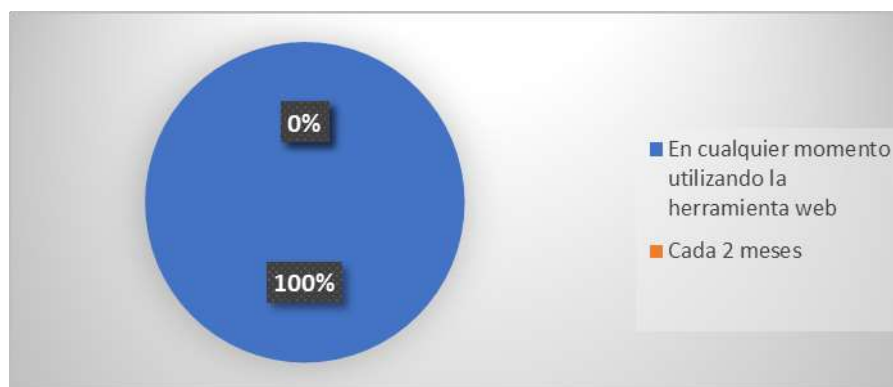
Pregunta 3 Como obtiene información adicional sobre el manejo del cultivo de cacao

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Mediante el uso del sistema web	42	81%
Asistiendo directamente a la empresa	6	11%
Medio de comunicación audio visual	0	0%
Búsqueda en internet	4	8%
Total	52	100%

La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje de las respuestas de los clientes en relación a la pregunta como obtiene información adicional sobre el manejo del cultivo de cacao.

Figura 4

Pregunta 4 ¿Cada que tiempo recibe asesoría técnica por parte de la empresa?



Como resultado se obtuvo que el 100% de los clientes se sienten satisfechos con la implementación del sitio web porque pueden acceder a las asesorías técnicas en cualquier momento que lo requieran.

Los aportes identificados como resultado de la encuesta de satisfacción aplicada a los clientes de AGROKIM S.A. son los siguientes: mejor acceso a la asesoría técnica, estimular el mejor manejo técnico agronómico del cultivo de cacao, asesoría constante al proceso de producción, promueve la formación de capacidades técnicas de los clientes, asesoría en plataforma tecnológica avalada por un experto agrícola.

DISCUSIÓN

Los sistemas de asesoría técnica buscan proveer la información que necesitan los agricultores, se entiende que un apoyo a los productores satisface una demanda por conocimientos que permite mejorar la producción de sus cultivos (Ortega & Ramírez, 2018). El estudio coincide con Ortega y Ramírez porque las asesorías técnicas aportan en la agricultura de forma positiva contribuyendo con los agricultores con información veraz permitiendo la interacción continua con el productor para mejorar su cultivo con el único propósito de obtener una producción de calidad.

La investigación actual amplía el estudio porque permite identificar que el implementar tecnología en la agricultura aporta de forma positiva, reconociendo las diferentes falencias que existen en la agricultura y aportando con información veraz y necesaria para cada cultivo. La implementación de

tecnologías en la agricultura resulta ventajosa al tratarse del cuidado de la planta, al manejar variables exactas sobre control del cultivo, plagas y enfermedades se ha logrado determinar un gran paso para las producciones de cacao que ganan más confianza en los consumidores y generan seguridad en el mercado, cumpliendo con los parámetros de cuidado sanitario de las plantaciones de cacao (Solá, 2021).

La investigación sobre Agricultura Digital e Inclusión realizado por FORAGRO (2019) fue desarrollado para analizar el incremento de la calidad de los productos agrícolas, su productividad, su rentabilidad para mejorar tanto el nivel de ingresos de los agricultores como los salarios a los trabajadores agrícolas, menciona además una serie de recomendaciones para fortalecer la capacidades para aprovechar las tecnologías digitales como el “fortalecer la formación de extensionistas (a niveles profesional, técnico y campesino)”. Acorde a esta perspectiva este estudio coincide con los resultados obtenidos que al implementar el sistema web de asesoría técnica brinda un medio de acceso a información y mejorar las capacidades sobre el manejo del cultivo de cacao, recomendación de insumos agrícolas, y un canal de comunicación entre el ingeniero agrónomo y el cliente; mejorando de esta manera la calidad del producto, la productividad del cultivo y los ingresos de los agricultores.

Según el estudio realizado por Ortega y Ramírez (2018). sobre el impacto de las asesorías técnicas en el sector de la agricultura, definen que un sistema de asesoría se comprende como un medio que brinde información sobre las actividades agrícolas, y la comunicación entre el especialista y los clientes; en concordancia con el trabajo desarrollado se puede identificar que el proyecto elaborado para la empresa AGROKIM S.A. cumple con los parámetros necesarios de asesoría técnica que requieran los agricultores, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos técnicos, permitiendo la interacción con personal capacitado en el manejo del cultivo a fin de mejorar la producción de sus cultivos, acceder a información técnica.

CONCLUSIONES

El levantamiento de información permitió conocer la realidad existente en relación a cómo se realizaba el proceso de asesoría técnica agrícola de la empresa AGROKIM S.A., además permitió identificar las necesidades del sistema web para que permita gestionar el almacenamiento de la información de las asesorías técnicas, acceso a información técnica sobre el manejo del cultivo de cacao por parte de los clientes, seguridad del sistema web y un canal de comunicación entre el cliente-técnico agrícola.

Con la aplicación de metodologías ágiles para el desarrollo de sistema se logró diseñar, desarrollar e implementar un sistema funcional de asesoría técnica agrícola con módulos intuitivos y adaptables a cualquier tipo de pantalla que permitió a la empresa AGROKIM S.A. satisfacer la demanda de asesorías técnicas agrícolas y logró el acceso a la asesoría técnica por parte de los clientes, estimular el mejor manejo técnico agronómico del cultivo de cacao, asesoría constante al proceso de producción, promover a la formación de capacidades técnicas de los clientes y asesoría en plataforma tecnológica avalada por un experto agrícola.

REFERENCIAS

- Borja Abad Katheryn Lissette, Vite Cevallos Harry, Garzón Montealegre Víctor Javier, & Carvajal Romer Héctor. (2021). ANÁLISIS DE LAS EXPORTACIONES DEL CACAO ECUATORIANO EN GRANO EN EL PERIODO 2008 AL 2018. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4, 148–155. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/422/442>
- Chica, L. (2020). *Diagnóstico de la situación actual del sector cacaoero en función de la asesoría técnica y el financiamiento en el recinto Concepción perteneciente al cantón Baba Provincia de Los Ríos (tesis de pregrado)*. tesis, Universidad técnica de Babahoyo, Ingeniería agropecuaria, Babahoyo. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/8512/E-UTB-FACIAG-ING%20AGROP-000109.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- FORAGRO. (2019). *Consulta virtual: Agricultura Digital e Inclusión - Prioridades para la agenda de investigación, desarrollo e innovación agropecuaria en América Latina y el Caribe*. Consulta virtual, Instituto interamericano de cooperación para la agricultura, OEA. Obtenido de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/13248/BVE20118547e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lizarzaburo, G. (28 de 08 de 2021). Expreso. *Malas prácticas que afectan al cacao*, pág. 2. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/malas-practicas-afectan-cacao-110923.html>
- Meléndez, S., Gaitan, M., & Perez, N. (28 de 02 de 2015). *Metodología ágil de desarrollo de software programación extrema*. Universidad nacional autónoma de Nicaragua, Facultad de ciencias e ingeniería. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/1365/1/62161.pdf>
- Ortega, J., & Ramírez, E. (2018). El impacto de las asesorías técnicas en el sector agrícola: el caso de la agricultura familiar en Chile. Rimisp: Centro Latinoamericano Para El Desarrollo Rural, 234.
- Pilaloa David, W., Alvarado Aguayo, A., Pérez Vaca, D., & Torres Sánchez, S. (2021). Manejo agroecológico de la Moniliasis en el cultivo de cacao (*Theobroma cacao*) mediante la utilización de biofungicidas y podas fitosanitarias en el cantón La Troncal. *Revista Alfa*, 5(15). <https://doi.org/10.33996/revistaalfa.v5i15.129>
- Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 82. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Solá, A. (27 de Febrero de 2021). Las innovaciones tecnológicas buscan cambiar el panorama del cacao en Colombia. *Mongabay*, 4(2), 5-9. Obtenido de <https://es.mongabay.com/2021/02/las-innovaciones-tecnologicas-buscancambiar-el-panorama-del-cacao-en-colombia/>
- Sotomayor, O., Ramirez, E., & Martinez, H. (2022). *Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46965/4/S2100283_es.pdf

**Examen Especial a la Gestión del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos
Descentralizados Municipales del Ecuador**

Ing. Darwin Gonzalo García Murillo

Instituto Superior Tecnológico "Luis Arboleda Martínez"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0008-0433-9729>
darv@hotmail.es

Ing. Aldrin Jefferson Calle García

Universidad Estatal del Sur de Manabí
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0178-4428>
jefferson_calle1@hotmail.com

Belén Stefania Solórzano Gómez

Instituto Superior Tecnológico "Luis Arboleda Martínez"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7882-7508>
belensg1999@hotmail.com

RESUMEN

Esta investigación realiza un análisis de siete informes de auditorías ejecutadas por la Contraloría General del Estado mediante la aplicación de un examen especial a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador (GADs), las principales temáticas de estas auditorías se relacionan con la normativa aplicable a los subsistemas de planificación de talento humano, reclutamiento, selección de personal, clasificación de puestos, pago de remuneraciones capacitación, y en definitiva a la gestión y administración del talento humano que los GADs han ejecutado durante cierto período. Este análisis logró determinar múltiples situaciones legales por acción y omisión por parte de los responsables del proceso de talento humano y de la autoridad municipal, de tal manera que las leyes y otras normativas que regulan a las instituciones públicas fueron inobservadas, esto se puede notar en los Municipios de Camilo Ponce Enríquez, Guaranda, Montúfar, Quevedo, San Cristóbal, Vinces y Quinsaloma tomados como muestra de este estudio, logrando determinar que en los siete municipios mencionados las normas que reiteradamente se incumplen son: la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP,2010), Reglamento de la LOSEP (2011), Ley de la Contraloría del Estado (2002) y su Reglamento, Código del Trabajo (2005), las Normas de Control Interno. La metodología que se utilizó fue mediante el método deductivo e inductivo, y el analítico lo que accedió a tener una visión clara de la

aplicación de las leyes y demás normativas para poder identificar los incumplimientos dados y redactar las respectivas conclusiones.

Palabras clave: Examen especial, auditoría, gestión del talento humano, normas de control interno, leyes.

Special Examination of Human Talent Management in the Municipal Decentralized Autonomous Governments of Ecuador

ABSTRACT

This investigation carries out an analysis of seven audit reports carried out by the General Comptroller of the State through the application of a special examination to the Autonomous Decentralized Municipal Governments of Ecuador (GADs), the main themes of these audits are related to the regulations applicable to the human talent planning subsystems, recruitment, personnel selection, position classification, payment of remunerations, training, and ultimately to the management and administration of human talent that the GADs have executed for a certain period. This analysis managed to determine multiple legal situations due to action and omission by those responsible for the human talent process and the municipal authority, in such a way that the laws and other regulations that regulate public institutions were not observed, this can be seen in the Municipalities of Camilo Ponce Enriquez, Guaranda, Montufar, Quevedo, San Cristóbal, Vinces and Quinsaloma taken as a sample for this study, managing to determine that in the seven mentioned municipalities the norms that are repeatedly violated are: the Organic Law of Public Service (LOSEP ,2010), LOSEP Regulations, State Comptroller Law (2002) and its Regulations, Labor Code, Internal Control Standards. The methodology that was used was through the deductive and inductive method, and the analytical one, which agreed to have a clear vision of the application of the laws and other regulations in order to identify the given breaches and draw up the respective conclusions.

Keywords: Special exam, audit, human talent management, internal control standards, laws.

Exame Especial de Gestão do Talento Humano nos Governos Autônomos Descentralizados Municipais do Equador

Esta investigação realiza uma análise de sete relatórios de auditoria realizados pela Controladoria Geral do Estado através da aplicação de um exame especial aos Governos Municipais Autônomos

Descentralizados do Equador (GADs), os principais temas dessas auditorias estão relacionados com os regulamentos aplicáveis aos subsistemas de planejamento de talentos humanos, recrutamento, seleção de pessoal, classificação de cargos, pagamento de remunerações, treinamento e, finalmente, à gestão e administração de talentos humanos que os GADs executaram por um determinado período. Esta análise conseguiu apurar múltiplas situações jurídicas por ação e omissão dos responsáveis pelo processo de talentos humanos e do poder municipal, de forma que não foram observadas as leis e demais normativos que regulamentam os órgãos públicos, o que pode ser constatado no Os municípios de Camilo Ponce Enríquez, Guaranda, Montúfar, Quevedo, San Cristóbal, Vinces e Quinsaloma tomados como amostra para este estudo, conseguindo determinar que nos sete municípios mencionados as normas que são repetidamente violadas são: a Lei Orgânica do Serviço Público (LOSEP ,2010), Regulamento do LOSEP (2011), Lei da Controladoria do Estado (2002) e seu Regulamento, Código do Trabalho (2005), Normas de Controle Interno. A metodologia utilizada foi através do método dedutivo e indutivo, e do analítico, que pretendia ter uma visão clara da aplicação das leis e demais normativos de forma a identificar as infrações dadas e tirar as respectivas conclusões.

Palavras-chave: Exame especial, auditoria, gestão de talentos humanos, normas de controle interno, leis.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, existen 221 Municipios, también denominados Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADs), los cuales están regulados por leyes y otras normativas, cabe destacar que el proceso de administración de talento humano se deriva de la Ley Orgánica del Servicio Público (2010) que en su Art 2 afirma:

El permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.
(p.2)

La gestión de talento humano en el Ecuador, está normada por varias leyes y normativas, siendo

las principales las que a continuación se detallan: la Constitución, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado que tiene su ámbito de aplicación en las instituciones del sector público, la Ley Orgánica de Servicio Público (2010) que es de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones en toda la administración pública, el Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público (2011), el Código de Trabajo (2005) que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, las Normas de Control Interno (2009) de las entidades y organismos del sector público.

En lo que respecta a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) existen 5 subsistemas en la gestión del talento humano con el objetivo de monitorear las actividades del área y proponer mejoras continuas en el desempeño del personal, las cuales son: el subsistema de planificación del talento humano, el subsistema de clasificación de puestos, el subsistema de selección de personal, el subsistema de capacitación y desarrollo de personal, y por último el subsistema de evaluación del desempeño.

Es importante señalar, que cuando se realiza un examen especial a la gestión del talento humano, por lo general, los subsistemas no se llegan a cumplir a cabalidad, y de una manera específica en lo que tiene que ver a ciertas Normas Técnicas entre las cuales se detallan: la Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Talento Humano (2015), contenida en el Acuerdo MDT-2015-0086 de 6 de mayo de 2015 dispone lo siguiente:

Establecer una guía de apoyo para las Unidades de Administración del Talento Humano (UATH) de las entidades, instituciones y organismos del Estado dependientes al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), su normativa sirva para establecer y efectuar la Planificación del Talento Humano, según los lineamientos e instrumentos establecidos en la Norma. (p.3)

La Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal (2014), del Acuerdo Ministerial MRL-2014-0222, indica lo siguiente:

Tiene por objeto formar el procedimiento y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permiten a las unidades de administración del talento humano (UATH) de las instituciones del

Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), escoger a la persona más idónea entre las y los postulantes para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y la instrucción formal, la experiencia y las competencias de las y los postulantes. (p.2)

En lo que tiene que ver con la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación (2014), expedida mediante Acuerdo MRL-2014-0136, establece que:

Los mecanismos normativos y técnicos que permiten a las Unidades de Administración de Talento Humano (UATH) de las instituciones públicas planificar, organizar, ejecutar, evaluar y mejorar los programas de formación y capacitación, orientados a adquirir, desarrollar y potencializar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes de las y los servidores públicos para el ejercicio de sus puestos de trabajo. (p.2)

En lo que respecta a la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018), expedida en el Acuerdo Ministerial MDT-2018-0041, esta normativa que dispone:

Las políticas, metodologías, instructivos de carácter técnico y operativo, que permiten a las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público, medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público. (p.2)

Es importante señalar, que la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2002), en su artículo 19, define claramente que el examen especial es parte de la auditoría gubernamental por lo que se comprobará, estudiará y valorará aspectos definidos o de una parte de las actividades referentes a la gestión administrativa, operativa, financiera, y medio ambiental, con posterioridad a su ejecución, empleará las técnicas y procedimientos de la auditoría, de acuerdo con la temática del examen y presentará el oportuno informe que deberá contener comentarios, conclusiones y recomendaciones.

METODOLOGÍA

Diseño de investigación

Este estudio se fundamentó con datos e información obtenida de la página web de la Contraloría General del Estado, donde se obtuvo los informes aprobados de los exámenes especiales que se realizaron a los 7 Municipios, además el uso del método bibliográfico para la revisión de leyes y demás normativas que regulan la gestión del talento humano, logrando desarrollar un análisis deductivo e inductivo que permitió la discusión de resultados y las conclusiones.

Muestra

La muestra tomada son los exámenes especiales aplicadas a los 7 Municipios como lo son: Camilo Ponce Enríquez, Guaranda, Montúfar, Quevedo, San Cristóbal, Vinces y Quinsaloma, cuyas temáticas del examen y períodos auditados se detallan en este estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para tener un mejor enfoque de la información de los resultados y su discusión, a continuación se detalla una tabla que concierne a datos relevantes y específicos de los municipios, el nombre del examen especial y el período auditado.

Tabla 1

Resumen de los exámenes especiales analizados.

GAD	Código del Informe	Nombre del Informe	Periodo de la Auditoría	
			Desde:	Hasta:
Cantón Camilo Ponce Enríquez	DPA-0018-2022	Examen Especial a los gastos en personal, corriente y de inversión; a la administración del talento humano; a las cuentas de inversiones en existencias y en bienes de larga duración; y, a la emisión de documentos habilitantes a operadoras de transporte, por el período comprendido entre el	1/1/2016	30/6/2021

1 de enero de 2016 y el 30 de junio de 2021.
 Contraloría General del Estado . (2016)

Cantón Guaranda	DBP-0001- 2023	Examen Especial a los subsistemas de planificación del talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento y selección del personal, formación y capacitación, y evaluación del desempeño, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2017 y el 30 de abril de 2022. Contraloría General del Estado . (2017)	1/1/2017	30/4/2022
Cantón Montúfar	DPC-0001- 2023	Examen Especial a los subsistemas de planificación de talento humano, reclutamiento y selección de personal; al pago de remuneraciones, indemnizaciones; y, desarrollo institucional, por el período comprendido entre el 2 de enero de 2017 y el 31 de mayo de 2022. Contraloría General del Estado . (2017)	2/1/2017	31/6/2022
Cantón Quevedo	DPLR-0017- 2022	Examen Especial a la administración de talento humano; determinación, recaudación, depósito y registro de los ingresos de autogestión de mercados, bahías y parque; y análisis de los procesos precontractual, contractual, ejecución, recepción, liquidación y pagos de obras, bienes y servicios, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2016 y 30 de septiembre de 2021. Contraloría General del Estado . (2016)	1/1/2015	30/9/2021
Cantón San Cristóbal	DPG-0005- 2023	Examen Especial a la gestión de talento humano, remuneraciones y desarrollo institucional; y, al seguimiento de recomendaciones de los informes DPG-0007-2021 y DPG-0015-2021, por el período comprendido entre el 2 de marzo de 2017 y el 30 de junio de 2022. Contraloría General del Estado . (2017)	2/3/2017	30/6/2022

Cantón Vinces	DPLR-0014-2022	Examen especial a los ingresos de autogestión; administración de talento humano, a los gastos relacionados con las remuneraciones; así como, a los procesos precontractual, contractual, ejecución, liquidación y pagos para la adquisición de bienes, servicios, consultorías y obras, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Vinces, por el período comprendido entre el 1 de junio de 2016 y el 31 de agosto de 2021. Contraloría General del Estado . (2016)	1/6/2016	31/8/2021
Cantón Quinsaloma	DPLR-0002-2022	Examen Especial a la administración de talento humano; ingresos de autogestión; gastos; y a análisis de los procesos precontractual, contractual, ejecución, recepción y liquidación de obras, bienes y servicios, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2016 y 30 de abril de 2021. Contraloría General de Estado . (2016).	1/1/2016	30/4/2021

Nota. Identificación consolidada de los exámenes especiales ejecutadas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADs) objeto de estudio. Datos tomados de la página web de la Contraloría General del Estado.

Es importante resaltar que el examen especial aplicado a estos municipios corresponde a la administración de talento humano y otros componentes, pero además se auditan otras temáticas y áreas del GAD, de tal forma que solo lo pertinente al objetivo de estudio es lo que se analizó para esta investigación.

Luego de una revisión de los informes de la Contraloría, se presenta una tabla que refleja las principales normativas incumplidas por cada uno de los municipios objetos de estudio.

Tabla 2

Principales normas incumplidas por los municipios.

Municipio	Normativas Incumplidas
Camilo Ponce Enríquez	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Ley de Seguridad Social.

Ley para la Presentación y Control de las Declaraciones Patrimoniales Juradas.

Reglamento General de la LOSEP.

Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos.

Normas de Control Interno.

Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal, del Acuerdo Ministerial MRL-2014-0222.

Norma Técnica del Subsistema Presupuestario de Remuneraciones y Nómina Acuerdo Ministerial MRL-2014-0222.

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Camilo Ponce Enríquez.

Constitución de la República del Ecuador.

Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).

Reglamento General de la LOSEP.

Normas de Control Interno.

Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño constante en el Acuerdo Ministerial MDT-2018-0041.

Guaranda

Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal, aprobada mediante Acuerdo Ministerial MDT-2019-022, vigente desde el 29 de enero de 2019.

Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Talento Humano, contenida en el Acuerdo MDT-2015-0086 de 6 de mayo de 2015.

Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, expedida mediante Acuerdo MRL-2014-0136 de 9 de julio de 2014.

Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional.

Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guaranda.

Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).

Código del Trabajo.

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.

Montúfar

Acuerdo Ministerial MDT-2015-0208.

Acuerdo Ministerial MDT-2015-0060 de 26 de marzo de 2015.

Normas de Control Interno.

Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano, emitida

	<p>con Acuerdo Ministerial MDT-2015-0086.</p> <p>Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional.</p> <hr/> <p>Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).</p> <p>Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.</p>
Quevedo	<p>Ley para la presentación y control de las Declaraciones Patrimoniales Juradas, publicada en el R.O. 729 de 8 de octubre de 2016.</p> <p>Reglamento General de la LOSEP.</p> <p>Normas de Control Interno.</p> <hr/> <p>Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).</p> <p>Código del Trabajo.</p> <p>Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).</p> <p>Reglamento General de la LOSEP.</p> <p>Reglamento Interno para la Administración de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Cristóbal.</p> <p>Reglamento de la Estructura Orgánico Funcional por Direcciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Cristóbal.</p> <p>Reglamento de la Estructura Orgánico Funcional por Direcciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Cristóbal.</p>
San Cristóbal	<p>Normas de Control Interno.</p> <p>Normas que Regulan la aplicación y Procedimientos de Horarios Especiales, establecidas en el Acuerdo Ministerial MTD-2018-2018.</p> <p>Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, emitido mediante Acuerdo Ministerial 136.</p> <p>Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Talento Humano, emitida mediante Acuerdo Ministerial 86 y publicado en el Suplemento del Registro oficial 494 de 6 de mayo de 2015.</p> <p>Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, emitida mediante Decreto Ministerial 41 y publicado en el Suplemento del R. O. 218 de 18 de abril de 2018.</p> <hr/> <p>Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).</p> <p>Ley para la presentación y control de las declaraciones patrimoniales juradas, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 729 de 8 de abril de 2016</p>
Vinces	<p>Reglamento General de la LOSEP.</p> <p>Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Proceso.</p> <p>Norma de Control Interno.</p>
Quinsaloma	<hr/> <p>Ley Orgánica del Servicio Público.</p>

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Reglamento General de la LOSEP.

Reglamento Orgánico Funcional por Proceso.

Normas de Control Interno.

Nota. Comparación de los resultados obtenidos en los exámenes especiales respecto a leyes y normativas incumplidas de la gestión de talento humano publicados en la página web de la Contraloría General del Estado.

Generalmente, los informes finales de exámenes especiales referentes a la gestión de talento humano, sus recomendaciones van dirigidas al Alcalde y al Jefe de Unidad de Administración de Talento Humano, la principal recomendación al Alcalde, consiste en que cumplirá y dispondrá el cumplimiento de la normativa aplicable a la gestión del talento humano, estas disposiciones abarcan también a los funcionarios que son parte de los diferentes procesos de talento humano en el Municipio.

En lo que respecta a las recomendaciones más relevantes que la Contraloría emite al Jefe de la UATH, se encuentra que, el Jefe del Departamento de Talento Humano elaborará planes, los ejecutará y vigilará su ejecución, coordinará los concursos de mérito y oposición y llevará acabo el desempeño de los servidores de la institución, esto nace por los constantes incumplimientos a la LOSEP y las normas técnicas afines con la administración de talento humano.

CONCLUSIONES

Este estudio permite reflejar las siguientes conclusiones:

En todos los municipios existieron dos normas incumplidas de manera constante y mayoritaria en varios artículos, estas normas son: la Ley Orgánica de la Contraloría y la LOSEP, lo cual significa una debilidad en el manejo de la normativa principal que rige a los municipios ya que estas leyes tienen varios años promulgadas lo cual debería ser aplicada de manera correcta por el tiempo de vigencia, mas sin embargo los principales hallazgos tienen relación al incumplimiento de estas dos leyes.

Si bien es cierto, que en los siete informes las recomendaciones van directamente al Alcalde y al Jefe de la UATH, no es menos cierto que también existen otros funcionarios de absoluta relevancia como el Procurador del Municipio que debería ser el asesor para todos aquellos procesos que se efectúan en el municipio, ya que su perfil profesional y sus funciones cuentan con los conocimientos idóneos para

orientar el cabal cumplimiento de las leyes y normativas, por lo tanto deberían incluirse recomendaciones al mencionado funcionario.

Las Normas Técnicas aplicadas a la gestión de talento humano debido a constantes actualizaciones se ha convertido en otras de las normativas que mayormente se incumplen, de tal forma que siempre será importante que quienes administran o tienen las responsabilidades de la administración del personal de talento humano deben tener total acceso a todas las reformas que en el futuro ayudarán a tener menos observaciones por parte del órgano de control como es la Contraloría General del Estado.

REFERENCIAS

Código de Trabajo . (2005). *Código de Trabajo*, Última reforma: (26 de Septiembre de 2012) . Obtenido de Trabajo: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Contraloría General de Estado . (2016). *Informe de Examen Especial a la administración de talento humano; ingresos de autogestión; gastos; y análisis de los procesos precontractual, contractual, ejecución, recepción y liquidación de obras, bienes y servicios, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipi*. Obtenido de Contraloría General de Estado : <https://www.contraloria.gob.ec/Consultas/InformesAprobados/DPLR-0002-2022>

Contraloría General del Estado . (2016). *Informe de Examen especial a los ingresos de autogestión; administración de talento humano, a los gastos relacionados con las remuneraciones; así como, a los procesos precontractual, contractual, ejecución, liquidación y pagos para la adquisición de bienes, servici*. Obtenido de Contraloría General del Estado : <https://www.contraloria.gob.ec/Consultas/InformesAprobados/DPLR-0014-2022>

Contraloría General del Estado. (2016). *Informe de Examen Especial a la administración de talento humano; determinación, recaudación, depósito y registro de los ingresos de autogestión de mercados, bahías y parque; y análisis de los procesos precontractual, contractual, ejecución, recepción, liquidación* . Obtenido de Contraloría General del Estado: <https://www.contraloria.gob.ec/Consultas/InformesAprobados/DPLR-0017-2022>

Contraloría General del Estado. (2016). *Informe de Examen Especial a los gastos en personal corriente y de inversión; a la administración del talento humano; a las cuentas de inversiones en existencias y en bienes de larga duración; y, a la emisión de documentos habilitantes a operadoras de transporte,* po. Obtenido de Contraloría General del Estado:
<https://www.contraloria.gob.ec/Consultas/InformesAprobados/DPA-0018-2022>

Contraloría General del Estado. (2017). : *Informe de Examen Especial a la gestión de talento humano, remuneraciones y desarrollo institucional; y, al seguimiento de recomendaciones de los informes DPG-0007-2021 y DPG-0015-2021, por el período comprendido entre el 2 de marzo de 2017 y el 30 de junio de 202.* Obtenido de Contraloría General del Estado:
<https://www.contraloria.gob.ec/Consultas/InformesAprobados/DPG-0005-2023>

Contraloría General del Estado. (2017). *Informe de Examen Especial a los subsistemas de planificación de talento humano, reclutamiento y selección de personal; al pago de remuneraciones, indemnizaciones; y, desarrollo institucional, por el período comprendido entre el 2 de enero de 2017 y el 31 de mayo de.* Obtenido de Contraloría General del Estado:
<https://www.contraloria.gob.ec/Consultas/InformesAprobados/DPC-0001-2023>

Contraloría General del Estado. (2017). *Informe de Examen Especial a los subsistemas de planificación del talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento y selección de personal, formación y capacitación, y evaluación del desempeño, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2017 y el 30 de.* Obtenido de Contraloría General del Estado:
<https://www.contraloria.gob.ec/Consultas/InformesAprobados/DPB-0001-2023>

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. (2002). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado,* Última reforma: (2017). Obtenido de Contraloría:
<https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=2207&tipo=tradoc>

Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público, (LOSEP),* . Obtenido de Biblioteca Digital:
<https://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/3407/1/Ley%20Org%c3%a1nica%20del%20Servicio%20P%c3%bablico.pdf>

Normas de Control Interno (2009) Obtenido de <https://www.contraloria.gob.ec/Normatividad/BaseLegal>

Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño . (2018). *Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño* . Obtenido de Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño : https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Norma%20Tecnica%20Evaluacion%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf

Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación. (2014). OAS. Obtenido de Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, expedida mediante Acuerdo MRL-2014-0136 de 9 de julio de 2014 : http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_pan_4_SERCOP_1.1.1._norm_for_capa.pdf

Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Talento Humano. (2017). *Trabajo.gob* . Obtenido de Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Talento Humano, contenida en el Acuerdo MDT-2015-0086 de 6 de mayo de 2015 : https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/07/Procedimiento_Planificacion_Talento-Humano1.pdf

Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público. (2011). *Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público*, Última reforma: 2016. Obtenido de OAS: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.4_reg_losep.pdf

Subsistema de Selección de Personal del Sector Público. (2014). *Selección de Personal de Trabajo* . Obtenido de Subsistema de Selección de Personal del Sector Público: <https://selecciondepersonal.trabajo.gob.ec/upload/Acuerdo%20Ministerial%20MRL-2014-0222%2031%20ENE%2018.pdf>

Análisis de las operaciones estratégicas en las aduanas mexicanas, frente al SARS-COV2, COVID-19

Dr. Silvano De la Torre Barba

Profesor de Tiempo Completo. Universidad de Guadalajara
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6938-2241>
sbarba@cualtos.udg.mx

Dra. María Teresa Gómez González

Profesor de Tiempo Completo. Universidad de Guadalajara
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1393-9127>
mtgomez@cualtos.udg.mx

Dra. Edith Guadalupe Baltazar Díaz

Profesor de Tiempo Completo. Universidad de Guadalajara
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8858-0465>
ebaltazar@cualtos.udg.mx

Dra. Ma. Socorro Valdez Ocegueda

Profesor de Tiempo Completo. Universidad de Guadalajara
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9098-7344>
ma.valdez@academicos.udg.mx

Mtra. María Guadalupe Medina González

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9444-6203>
Profesor de Tiempo Completo. Universidad de Guadalajara
mariag.medinag@academicos.udg.mx

Colaboradores:

Dr. José de Jesús Rodríguez Gómez

Ariadna Jocelyn Pacheco Padilla

RESUMEN

El mundo está desconcertado ante el impacto y la devastación de una condición sanitaria como la del SARS-CoV-2, COVID-19. Cada pandemia ha sido catastrófica por las implicaciones causadas en la estructura mundial, repercutiendo principalmente en la población y en los sectores de la vida productiva, dejando a su paso no solamente muerte sino también mayores índices de pobreza. Sin duda, una de las principales actividades económicas de los mexicanos es el comercio, ya sea local o internacional; siendo conscientes de no ser autosuficientes e independientes comercialmente, es que se han generado mayor cantidad de vínculos con lo que otros producen y comercializan a través de importaciones y exportaciones. Debido a que las aduanas son las encargadas de controlar la entrada y salida de mercancías del país, es que en este artículo se hace un análisis descriptivo presentando los datos obtenidos, con un enfoque mixto, y con el propósito de analizar cómo han operado las aduanas mexicanas frente al COVID-19, con el objeto de identificar y mostrar, en caso de existir, las afectaciones en cuanto a las relaciones comerciales internacionales que tenemos con otras naciones; primero, en relación a la variabilidad que ha surgido en la entrada y salida de mercancías, después, señalando cuáles son las aduanas que disminuyeron o potencializaron el flujo de mercancías, ya que para sorpresa de muchos, no hay un cambio sustancial respecto al número de operaciones aduaneras que desde las aduanas mexicanas se ha realizado, durante lo que va de la citada contingencia sanitaria mundial.

Palabras clave: Comercio, aduana, operación aduanera, pandemia, COVID-19, importaciones,

exportaciones.

Analysis of strategic operations in the mexican customs, against SARS-COV2, COVID-19

ABSTRACT

The world is stunned by the impact and devastation of a health condition like SARS-CoV-2, COVID-19. Each pandemic has been catastrophic due to the implications caused in the world structure, affecting mainly the population and the sectors of productive life, leaving behind not only death but also higher rates of poverty. Undoubtedly, one of the main economic activities of Mexicans is trade, whether local or international; being aware of not being self-sufficient and commercially independent, it is that a greater number of links have been generated with what others produce and market through imports and exports. Because customs are in charge of controlling the entry and exit of merchandise from the country, this article presents a descriptive analysis presenting the data obtained, with a mixed approach, and with the purpose of analyzing how customs have operated against COVID-19, in order to identify and show, if any, the effects in terms of international trade relations that we have with other nations; first, in relation to the variability that has arisen in the entry and exit of merchandise, then, indicating which are the customs that decreased or strengthened the flow of merchandise, since to the surprise of many, there is no substantial change regarding the number of customs operations that have been carried out from Mexican customs, during the aforementioned global health contingency.

Keywords: Trade, customs, customs operation, pandemic, COVID-19, imports, exports.

Análise de operações estratégicas na alfândega mexicana, contra SARS-COV2, COVID-19

O mundo está surpreso com o impacto e a devastação de uma condição de saúde como SARS-CoV-2, COVID-19. Cada pandemia tem sido catastrófica pelas implicações causadas na estrutura mundial, afetando principalmente a população e os setores da vida produtiva, abandonando não só a morte, mas também maiores índices de pobreza. Sem dúvida, uma das principais atividades econômicas dos mexicanos é o comércio, seja local ou internacional; conscientes de não serem autossuficientes e independentes comercialmente, é que um maior número de vínculos fora gerado com o que outros produzem e comercializam através de importações e exportações. Sendo a alfândega a responsável pelo controle da entrada e saída de mercadorias do país, este artigo apresenta uma análise descritiva apresentando os dados obtidos, com uma abordagem mista, e com o objetivo de analisar como tem funcionado a alfândega face ao COVID-19, em a fim de identificar e mostrar, se houver, os efeitos em termos de relações comerciais internacionais que mantemos com outras nações; primeiro, em relação à variabilidade que tem surgido na entrada e saída de mercadorias, depois, indicando quais são os costumes que diminuíram ou fortaleceram o fluxo de mercadorias, pois para surpresa de muitos, não há alteração substancial quanto ao número de operações alfandegárias realizadas desde a alfândega mexicana, durante a mencionada contingência sanitária global.

Palavras-chave: Comércio, alfândega, operação aduaneira, pandemia, COVID-19, importações, exportações.

INTRODUCCIÓN

A partir del surgimiento de la pandemia propiciada por el virus SARS-CoV-2, COVID-19, comenzaron a detonarse muchas acciones, la mayoría negativas, inicialmente, se comenzó con el aislamiento de las personas como medida sanitaria, la presencialidad se tenía reservada únicamente para realizar actividades esenciales, debiendo efectuarse con todas las medidas que se indicaban desde los distintos órdenes de gobierno; se pidió a la población en general que de ser posible, se mantuvieran en sus casas sin salir para evitar contagios y por supuesto, mayores índices de propagación del virus, pero no fueron las únicas medidas que se tomaron, entre otras, debe mencionarse la que directamente incide con el trabajo de investigación que se presenta en este artículo, relativa a las operaciones en las aduanas, es decir, el flujo de las mercancías y su respectiva entrada y salida del país en relación al comercio exterior, y al abastecimiento de las mercancías que entran y salen a México.

Inicialmente, se presenta el panorama que había en México un año antes de la pandemia, es decir, las operaciones aduaneras celebradas en 2019, posteriormente, se hará también el análisis de los años 2020, 2021 y hasta el mes de septiembre de 2022, con la pretensión de presentar un panorama generalizado del comportamiento que ha tenido el comercio exterior, respecto a la entrada y salida de mercancías a México y su flujo efectivo, hasta el momento en que dichas mercancías fueron despachadas o entregadas a su destinatario final.

Conocer el posicionamiento que han tenido desde el 2019 y hasta el mes de septiembre de 2022 las aduanas del país, en cuanto a su flujo, entrada, salida y tránsito, hará que se detallen los elementos necesarios para identificar qué posición ocupa cada una de las anteriormente existentes 49 aduanas del país, hoy en día 50, respecto a las mercancías que a través de dichas aduanas han sido despachadas, dejando en claro las diferencias existentes desde el surgimiento de la multicitada pandemia y el comportamiento de la crisis sanitaria, en relación al flujo comercial que a través de las aduanas tiene a bien realizarse todos los días, para que se sigan fortaleciendo las relaciones de mercadería que sostenemos con otras naciones.

Una vez que queden plenamente identificadas las 50 aduanas mexicanas, se procederá a analizar la posición que ocupa cada una de las aduanas en relación a las operaciones aduaneras realizadas, señalando qué lugar ocupa cada una de ellas en el periodo que comprende los años del 2019 al 2022, es decir, un año antes del inicio del COVID-19 y hasta el mes de septiembre de 2022. Lo anterior con la finalidad de observar el comportamiento del comercio exterior, a través de las oficinas gubernamentales mexicanas por medio de las cuales se controla la entrada y salida de mercancías, los impuestos, derechos y cuotas compensatorias que se causen por importar y exportar, y a las personas que entran y salen de México con equipajes o mercancías, así como a las autoridades que intervienen en los procesos, es decir, las aduanas. Además, se muestra información relativa a identificar en el mismo periodo de la muestra, los primeros y últimos 5 lugares de las aduanas en relación con las operaciones aduaneras efectuadas en el País.

El sistema aduanero de México:

Mediante decreto del Ejecutivo Federal, de fecha 14 de julio de 2021, se crea la ANAM, Agencia Nacional de Aduanas de México, órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dicha dependencia entró en vigencia a partir del 1° de enero de 2022, como un ente jurídico dotado de autonomía técnica, operativa, administrativa y de gestión, con carácter de autoridad fiscal y aduanera y con las facultades para emitir resoluciones en el ámbito de su competencia, creándose además la aduana número 50 del país, ubicada en las inmediaciones del Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles de la Ciudad de México. Vale la pena destacar que previo al decreto antes mencionado y su respectiva vigencia, la República Mexicana, contaba con 49 aduanas a cargo directamente de la SHCP, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de uno de sus organismos desconcentrados, el SAT, Servicio de Administración Tributaria y eran administradas por la extinta AGA, Administración General de Aduanas. (Diario Oficial de la Federación, 2021).

El 21 de diciembre de 2021, el Presidente de la República, decreta reformas y adiciones a diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como del Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria, y también se expide el Reglamento Interior de la Agencia Nacional de Aduanas de México, el que está vigente a partir del 1° de enero de 2022. (Diario Oficial de la Federación, 2021).

Para preservar la seguridad en los puntos de acceso de las mercancías y personas al país, la Agencia Nacional de Aduanas de México, a partir del decreto promulgado el 21 de diciembre de 2021, establece en el artículo 3, fracción VI, que la Agencia Nacional de Aduanas de México, deberá coordinarse con las fuerzas armadas e instituciones de seguridad nacional y de seguridad pública. (Reglamento Interno de la Agencia Nacional de Aduanas de México, 2022).

Como se puede observar en la tabla 1, las 50 aduanas de México están distribuidas de la siguiente manera: 19 fronteras norte, 02 fronteras sur, 17 marítimas y 12 interiores, las que en conjunto se encargan del despacho aduanero de las mercancías y de la operación aduanera.

Principales acciones aduaneras:

El eje concentrador de las acciones que realizan las aduanas en México se sintetiza en dos partes, la primera, corresponde al despacho aduanero de mercancías o a los actos y formalidades para la entrada y salida de mercancías al país. (Ley Aduanera, 2022).

La segunda, relativa a la operación aduanera de mercancías, relacionada con la introducción o extracción de mercancías, ya sea por medios de conducción marítimos, terrestres, ferroviarios, aéreos o fluviales, por otros medios de conducción o por la vía postal. Dichas acciones procedimentales se llevan a cabo entre los contribuyentes y las aduanas, teniendo por objeto el cumplimiento de lo establecido en la normatividad aduanera, su reglamentación y demás normas complementarias. (Rohde, 2022).

METODOLOGÍA

El enfoque de la investigación se centra en generar y desarrollar conocimiento, recopilando datos de diferentes dependencias públicas del gobierno federal, tales como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, perteneciente a la Organización Mundial de Aduanas; de uno de los órganos desconcentrados de la Secretaría antes mencionada, es decir, del Servicio de Administración Tributaria, y de la recientemente creada Agencia Nacional de Aduanas de México, entidades de donde surgen y se recopilan las fuentes de información documentales que se presentan en este trabajo de investigación, en el que se hace un análisis descriptivo presentando los datos obtenidos, con un enfoque mixto:

Cuantitativo: A través de la identificación de la posición que ocupan cada una de las aduanas de México respecto a la cantidad de operaciones aduaneras realizadas del 2019 a septiembre de 2022 y su porcentaje respectivo.

Cualitativo: Por medio del análisis realizado al incremento o disminución de operaciones aduaneras realizadas desde 2019, hasta septiembre de 2022, con relación a la pandemia del COVID-19.

Intervención del investigador: *Retrospectiva:* Tomando en cuenta los 4 años en que se recabaron y recopilaron los datos de la muestra.

Nivel de alcance de la investigación: *Analítica - descriptiva:* recopilando, analizando y presentando los datos previamente mencionados.

Muestra:

En virtud de que el objeto de estudio consiste en analizar las operaciones estratégicas de las aduanas mexicanas, desde el 2019 cuando aún no comenzaba la pandemia del COVID-19, hasta lo que va de dicha crisis sanitaria, es decir del 2020 a septiembre de 2022, es que se darán a conocer los resultados, primero, identificando la posición que ocupa cada aduana del país en razón del número de operaciones aduaneras realizadas por año de la muestra, después, se dejará establecida la cantidad de operaciones que en conjunto realizaron todas las aduanas en cada uno de los años de la investigación.

Para la obtención de los resultados, se referenció la información proporcionada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través del portal del Servicio de Administración Tributaria, de donde se pudo obtener la visión que la dependencia realizaba cada año, hasta 2021, ya que a partir del 1° de enero de 2022 entró en vigor de la Agencia Nacional de Aduanas de México.

La dependencia antes mencionada, aporta datos de dominio público que ofrecen información estadística y documental, a través de la recopilación que ha logrado desde el año 2012 hasta

septiembre de 2022. Elementos que son de suma importancia para el análisis que se realizó en este trabajo de investigación, y que se encuentran debidamente representados en las distintas tablas previamente mostradas y las gráficas que conforman el siguiente apartado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis estratégico de las aduanas mexicanas durante 2019

El posicionamiento de las aduanas del país en lo que respecta a las operaciones aduaneras realizadas durante el 2019, queda establecido de acuerdo a lo que se señala en la siguiente tabla, donde se puede identificar con la posición número 1 a la aduana que despachó la mayor cantidad de mercancías, y con la posición número 49 a la que efectuó la menor cantidad. (Servicio de Administración Tributaria. 2019)

Tabla 1

Posición de las Aduanas, respecto a las Operaciones Aduaneras de Mercancías realizadas en 2019

Posición	Nombre de la aduana	Tipo de aduana
1	Nuevo Laredo	Frontera Norte
2	Ciudad Juárez	Frontera Norte
3	Tijuana	Frontera Norte
4	AICM	Interior
5	Ciudad Reynosa	Frontera Norte
6	Colombia	Frontera Norte
7	Manzanillo	Marítima
8	Nogales	Frontera Norte
9	Guadalajara	Interior
10	Piedras Negras	Frontera Norte
11	Mexicali	Frontera Norte
12	Monterrey	Interior
13	Matamoros	Frontera Norte
14	Veracruz	Marítima
15	Toluca	Interior
16	Altamira	Marítima
17	Lázaro Cárdenas	Marítima
18	Querétaro	Interior
19	Ciudad Hidalgo	Frontera Sur
20	México	Interior
21	Ensenada	Marítima

22	Ciudad Acuña	Frontera Norte
23	Puebla	Interior
24	Progreso	Marítima
25	Aguascalientes	Interior
26	Tecate	Frontera Norte
27	Ciudad Camargo	Frontera Norte
28	Chihuahua	Interior
29	San Luis Río Colorado	Frontera Norte
30	Agua Prieta	Frontera Norte
31	Cancún	Marítima
32	Guaymas	Frontera Norte
33	Guanajuato	Interior Marítima
34	Puerto Palomas	Frontera Norte
35	Tampico	Frontera Norte
36	Subteniente López	Frontera Sur
37	Ojinaga	Frontera Norte
38	Mazatlán	Marítima
39	Coatzacoalcos	Marítima
40	Tuxpan	Marítima
41	Ciudad Miguel Alemán	Frontera Norte
42	Torreón	Interior
43	Naco	Frontera Norte
44	La Paz	Marítima
45	Dos Bocas	Marítima
46	Ciudad del Carmen	Marítima
47	Sonoyta	Frontera Norte
48	Salina Cruz	Marítima
49	Acapulco	Marítima

Como se describe en la tabla 1, en 2019 el sistema aduanero mexicano realizó procedimientos aduaneros a través de sus 49 aduanas, identificando la aduana que más operaciones llevó a cabo, ubicándola en la posición número 1, y la que menos procedimientos realizó, desplazándola hasta la posición número 49. En total, todas las aduanas del país realizaron en conjunto 18'769,680 de operaciones aduaneras, de las cuales 10'232,079 corresponden a las importaciones y, 8'537,601 a las exportaciones.

Análisis estratégico de las aduanas mexicanas durante 2020

En lo que respecta a las operaciones aduaneras realizadas durante el 2020, queda establecido el posicionamiento que ocupa cada una de las aduanas tal y como se señala en la

siguiente tabla, donde se puede identificar con la posición número 1 a la aduana que despachó la mayor cantidad de mercancías, y con la posición número 49 a la que efectuó la menor cantidad.

Tabla 2

Posición de las Aduanas, respecto a las Operaciones Aduaneras de Mercancías realizadas en 2020

Posición	Nombre de la aduana	Tipo de aduana
1	Nuevo Laredo	Frontera Norte
2	Tijuana Frontera	Norte
3	Ciudad Juárez	Frontera Norte
4	Ciudad Reynosa	Frontera Norte
5	AICM	Interior
6	Manzanillo	Marítima
7	Nogales	Frontera Norte
8	Guadalajara	Interior
9	Colombia	Frontera Norte
10	Monterrey	Interior
11	Mexicali	Frontera Norte
12	Piedras Negras	Frontera Norte
13	Matamoros	Frontera Norte
14	Veracruz	Marítima
15	Querétaro	Interior
16	Lázaro Cárdenas	Marítima
17	Altamira	Marítima
18	Toluca	Interior
19	Ciudad Hidalgo	Frontera Sur
20	Ensenada	Marítima
21	Puebla	Interior
22	México	Interior
23	Ciudad Acuña	Frontera Norte
24	San Luis Río Colorado	Frontera Norte
25	Progreso	Marítima
26	Ciudad Camargo	Frontera Norte
27	Tecate	Frontera Norte
28	Chihuahua	Interior
29	Agua Prieta	Frontera Norte
30	Ciudad Miguel Alemán	Frontera Norte
31	Cancún	Marítima

32	Puerto Palomas	Frontera Norte
33	Guaymas	Frontera Norte
34	Tuxpan	Marítima
35	Guanajuato	Interior
36	Tampico	Frontera Norte
37	Ojinaga	Frontera Norte
38	Mazatlán	Marítima
39	Coatzacoalcos	Marítima
40	Subteniente López	Frontera Sur
41	Aguascalientes	Interior
42	Torreón	Interior
43	Naco	Frontera Norte
44	La Paz	Marítima
45	Dos Bocas	Marítima
46	Ciudad del Carmen	Marítima
47	Sonoyta	Frontera Norte
48	Salina Cruz	Marítima
49	Acapulco	Marítima

Como se describe en la tabla 2, en 2020 el sistema aduanero mexicano realizó procedimientos aduaneros a través de sus 49 aduanas, identificando la aduana que más operaciones llevó a cabo ubicándola en la posición número 1, y la que menos procedimientos realizó, desplazándola hasta la posición número 49. En total, todas las aduanas del país realizaron en conjunto 17'271,320 de operaciones aduaneras, de las cuales 9'202,223 corresponden a las importaciones y, 8'069,097 a las exportaciones.

Análisis estratégico de las aduanas mexicanas durante 2021

Las aduanas del país, en lo que respecta a las operaciones aduaneras realizadas durante el 2021, ocupan la posición que queda establecida de acuerdo a lo que se señala en la siguiente tabla, donde se puede identificar con la posición número 1 a la aduana que despachó la mayor cantidad de mercancías, y con la posición número 49 a la que efectuó la menor cantidad.

Tabla 3

Posición de las Aduanas, respecto a las Operaciones Aduaneras de Mercancías realizadas en 2021

Posición	Nombre de la aduana	Tipo de aduana
1	Nuevo Laredo	Frontera Norte
2	AICM	Interior
3	Ciudad Juárez	Frontera Norte
4	Tijuana	Frontera Norte

5	Manzanillo	Marítima
6	Guadalajara	Interior
7	Ciudad Reynosa	Frontera Norte
8	Colombia	Frontera Norte
9	Veracruz	Marítima
10	Matamoros	Frontera Norte
11	Monterrey	Interior
12	Piedras Negras	Frontera Norte
13	Mexicali	Frontera Norte
14	Nogales	Frontera Norte
15	Lázaro Cárdenas	Marítima
16	Querétaro	Interior
17	Altamira	Marítima
18	Toluca	Interior
19	México	Interior
20	Ensenada	Marítima
21	Puebla	Interior
22	Aguascalientes	Interior
23	Ciudad Acuña	Frontera Norte
24	Progreso	Marítima
25	Ciudad Hidalgo	Frontera Sur
26	San Luis Río Colorado	Frontera Norte
27	Cancún	Marítima
28	Tecate	Frontera Norte
29	Agua Prieta	Frontera Norte
30	Chihuahua	Interior
31	Guaymas	Marítima
32	Ciudad Camargo	Frontera Norte
33	Tampico	Marítima
34	Guanajuato	Interior
35	Ojinaga	Frontera Norte
36	Tuxpan	Marítima
37	Mazatlán	Marítima
38	Torreón	Interior
39	Coatzacoalcos	Marítima
40	Ciudad Miguel Alemán	Frontera Norte
41	Naco	Frontera Norte
42	Puerto Palomas	Frontera Norte
43	La Paz	Marítima
44	Dos Bocas	Marítima

45	Sonoyta	Frontera Norte
46	Ciudad del Carmen	Marítima
47	Subteniente López	Frontera Sur
48	Salina Cruz	Marítima
49	Acapulco	Marítima

Como se describe en la tabla 3, en 2021 el sistema aduanero mexicano realizó procedimientos aduaneros a través de sus 49 aduanas, identificando la aduana que más operaciones llevó a cabo ubicándola en la posición número 1, y la que menos procedimientos realizó, desplazándola hasta la posición número 49. En total, todas las aduanas del país realizaron en conjunto 19'915,169 de operaciones aduaneras, de las cuales 10'792,004 corresponden a las importaciones y, 9'123,165 a las exportaciones.

Análisis estratégico de las aduanas mexicanas durante los meses de enero a septiembre de 2022

La posición de las aduanas del país, en lo que respecta a las operaciones aduaneras realizadas durante los meses de enero a septiembre de 2022, queda establecida de acuerdo a lo que se señala en la siguiente tabla, donde se puede identificar con la posición número 1 a la aduana que despachó la mayor cantidad de mercancías, y con la posición número 49 a la que efectuó la menor cantidad. (Agencia Nacional de Aduanas de México. 2022).

Tabla 4

Posición de las Aduanas, respecto a las Operaciones Aduaneras de Mercancías realizadas en 2022

Posición	Nombre de la aduana	Tipo de aduana
1	Nuevo Laredo	Frontera Norte
2	Ciudad Juárez	Frontera Norte
3	Tijuana	Frontera Norte
4	AICM	Interior
5	Ciudad Reynosa	Frontera Norte
6	Colombia	Frontera Norte
7	Manzanillo	Marítima
8	Nogales	Frontera Norte
9	Guadalajara	Interior
10	Piedras Negras	Frontera Norte
11	Mexicali	Frontera Norte
12	Monterrey	Interior
13	Matamoros	Frontera Norte

14	Veracruz	Marítima
15	Toluca	Interior
16	Altamira	Marítima
17	Lázaro Cárdenas	Marítima
18	Querétaro	Interior
19	Ciudad Hidalgo	Frontera Sur
20	México	Interior
21	Ensenada	Marítima
22	Ciudad Acuña	Frontera Norte
23	Puebla	Interior
24	Progreso	Marítima
25	Aguascalientes	Interior
26	Tecate	Frontera Norte
27	Ciudad Camargo	Frontera Norte
28	Chihuahua	Interior
29	San Luis Río Colorado	Frontera Norte
30	Agua Prieta	Frontera Norte
31	Cancún	Marítima
32	Guaymas	Frontera Norte
33	Guanajuato	Interior Marítima
34	Puerto Palomas	Frontera Norte
35	Tampico	Marítima
36	Ojinaga	Frontera Norte
37	Subteniente López	Frontera Sur
38	Coatzacoalcos	Marítima
39	Mazatlán	Marítima
40	Tuxpan	Marítima
41	Ciudad Miguel Alemán	Frontera Norte
42	Torreón	Interior
43	Naco	Frontera Norte
44	Dos Bocas	Marítima
45	La Paz	Marítima
46	Ciudad del Carmen	Marítima
47	Sonoyta	Frontera Norte
48	Salina Cruz	Marítima
49	Acapulco	Marítima
50	Aeropuerto Felipe Ángeles	Interior

Como se describe en la tabla 4, de enero a septiembre de 2022, el sistema aduanero mexicano realizó procedimientos aduaneros a través de sus 50 aduanas, identificando la aduana que más operaciones llevó a cabo ubicándola en la posición número 1, y la que menos procedimientos

realizó, desplazándola hasta la posición número 50.

Vale la pena mencionar que la aduana número 50 de México, inició sus operaciones en el mes de enero de 2022 y que en el proceso de adaptación prácticamente las importaciones y exportaciones que desde dicha oficina gubernamental se realizaron, fueron prácticamente inexistentes, razón por la que la aduana del Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles, de la Ciudad de México no reporta procedimientos de despachos aduaneros de mercancías de comercio exterior que se puedan ver reflejados en operaciones aduaneras de mercancías.

Independientemente lo anterior, en total, el conjunto de todas las aduanas del país realizó 15'532,566 operaciones aduaneras, de las cuales podemos identificar que 8'293,169 corresponden a las importaciones realizadas, y que 7'239,397 corresponden a mercancías que salen de México por medio de exportaciones. (Ventanilla Única, 2022)

Respecto a la discusión de que si las operaciones aduaneras se han visto afectadas considerablemente por la pandemia del COVID-19, vale la pena presentar el resultado final como se describe a continuación: en 2020 hubo una disminución de 1'498,360 de operaciones aduaneras, lo que representa un 7.9% menos que en 2019. En relación al 2021, hubo un incremento de 1'145,489 operaciones aduanera más que en 2020, es decir, aumentaron en un 5.8%. Y en lo que respecta al periodo de enero a septiembre de 2022 proporcionalmente se puede apreciar un aumento de 596,192 operaciones aduaneras más que el mismo periodo de 2021, equivalente al 3% de aumento.

Por último, es importante destacar cuáles son las aduanas que, en los años de la muestra de este trabajo, han tenido más actividad en cuanto al flujo y tránsito de mercancías, es decir, las 5 aduanas que han realizado mayor cantidad de operaciones aduaneras, y las 5 aduanas que han llevado a cabo la menor cantidad de procedimientos. Al respecto, en 2019, aparece en primer lugar la aduana de Nuevo Laredo, es una de las 19 aduanas fronterizas norte, en segundo lugar, la aduana de Ciudad Juárez, otra de las 19 aduanas fronterizas norte, en tercer lugar, Tijuana, una más de las 19 aduanas fronterizas norte, en cuarto lugar, la Aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, es una de las 12 aduanas interiores, y en quinto lugar la aduana de Ciudad Reynosa, otra de las 19 aduanas fronterizas norte del país.

Las aduanas que durante 2019 operaron en menor escala son las siguientes: en la posición número 45 de 49, la aduana de Dos Bocas, es una de las 17 aduanas marítimas de México, en el lugar 46 de 49, está la aduana de Ciudad del Carmen, otra de las 17 aduanas marítimas de la nación mexicana, en la posición 47 de 49, se ubica la aduana de Sonoyta, una de las 19 aduanas fronterizas norte de México, en la posición número 48 de 49, está la aduana de Salina Cruz, otra de las 17 aduanas marítimas del país, y en el lugar 49 de 49, se ubica a la aduana de Acapulco, una más de las 17 aduanas marítimas mexicanas.

En 2020, aparece en primer lugar la aduana de Nuevo Laredo, es una de las 19 aduanas fronterizas norte, en segundo lugar, la aduana de Tijuana, otra de las 19 aduanas fronterizas norte,

en tercer lugar Ciudad Juárez, una más de las 19 aduanas fronterizas norte, en cuarto lugar, la Aduana de Reynosa, otra de las 19 aduanas fronterizas norte de México, y en el quinto lugar, la aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, es una de las 12 aduanas interiores con que cuenta el territorio mexicano.

Las aduanas que durante 2020 operaron en menor escala son las siguientes: en la posición número 45 de 49, la aduana de Dos Bocas, es una de las 17 aduanas marítimas de México, en el lugar 46 de 49, está la aduana de Ciudad del Carmen, otra de las 17 aduanas marítimas de la nación mexicana, en la posición 47 de 49, se ubica la aduana de Sonoyta, una de las 19 aduanas fronterizas norte de México, en la posición número 48 de 49, está la aduana de Salina Cruz, otra de las 17 aduanas marítimas del país, y en el lugar 49 de 49, se ubica a la aduana de Acapulco, una más de las 17 aduanas marítimas mexicanas.

En lo que respecta al año 2021, aparece en primer lugar la aduana de Nuevo Laredo, es una de las 19 aduanas fronterizas norte, en segundo lugar, la aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, es una de las 12 aduanas interiores con que cuenta el territorio mexicano, en tercer lugar la aduana de Ciudad Juárez, una más de las 19 aduanas fronterizas norte, en cuarto lugar, la aduana de Tijuana, otra de las 19 aduanas fronterizas norte, y en el quinto lugar la aduana de Manzanillo, una de las 17 aduanas marítimas mexicanas.

Las aduanas que durante 2021 operaron en menor escala son las siguientes: en la posición número 45 de 49, la aduana de Sonoyta, una de las 19 aduanas fronterizas norte de México, en el lugar 46 de 49, está la aduana de Ciudad del Carmen, otra de las 17 aduanas marítimas de la nación mexicana, 47 de 49, se ubica la aduana de Subteniente López, una de las aduanas fronterizas sur del país, en la posición número 48 de 49, está la aduana de Salina Cruz, otra de las 17 aduanas marítimas del país, y en el lugar 49 de 49, se ubica a la aduana de Acapulco, una más de las 17 aduanas marítimas mexicanas.

En lo que respecta a los meses de enero a septiembre de 2022, aparece en primer lugar la aduana de Nuevo Laredo, es una de las 19 aduanas fronterizas norte, en segundo lugar, la aduana de Ciudad Juárez, otra de las 19 aduanas fronterizas norte, en tercer lugar Tijuana, una más de las 19 aduanas fronterizas norte, en cuarto lugar, la Aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, es una de las 12 aduanas interiores, y en quinto lugar la aduana de Ciudad Reynosa, otra de las 19 aduanas fronterizas norte del país.

Las aduanas que durante 2022 operaron en menor escala son las siguientes: en la posición número 45 de 49, la aduana de Ciudad del Carmen, otra de las 17 aduanas marítimas de la nación mexicana, en el lugar 46 de 49, está la aduana de Sonoyta, una de las 19 aduanas fronterizas norte de México, 47 de 49, se ubica la aduana de Salina Cruz, otra de las 17 aduanas marítimas del país, en la posición número 48 de 49, está la aduana de Acapulco, una más de las 17 aduanas marítimas mexicanas, y en el lugar 49 de 49, se ubica a la recientemente creada aduana del Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles de la Ciudad de México.

CONCLUSIONES

Analizar las operaciones estratégicas de las aduanas mexicanas desde el 2019 y hasta septiembre de 2022, es de gran interés, sobre todo por la descripción de su objeto de estudio, consistente en la descripción de sus contenidos y cifras, principalmente porque no se ha podido observar un déficit considerable en cuanto al número de operaciones aduaneras que han realizado las aduanas del país, contrario a lo que se cree, las cifras oficiales de las dependencias mexicanas encargadas de captar y publicar los datos que reflejen la actividad de las aduanas en lo que respecta a la entrada y salida de mercancías del país, hablan de que no hay una reducción significativa el número de trámites y procedimientos atendidos o despachados por las aduanas durante el tiempo en que ha transcurrido la pandemia del COVID-19.

Los resultados muestran las cantidades de despachos aduaneros desde el año 2019, cuando todavía no iniciaba la crisis sanitaria, y hasta septiembre de 2022, que son las cifras más recientes de que se tiene conocimiento.

Se puede llegar a la conclusión que, desde la óptica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, del Servicio de Administración Tributaria y de la recientemente creada Agencia Nacional de Aduanas de México, las aduanas siguieron operando con regularidad, no se vieron afectadas sus operaciones aduaneras y el flujo de mercancías de importación y exportación prácticamente no se vio afectado, al menos las cifras oficiales no reflejan otra situación, ya que como se puede observar del resultado de cada una de las gráficas que aparecen en los resultados la afectación es apenas significativa.

REFERENCIAS:

Diario Oficial de la Federación. (2021a, julio). *Agencia Nacional de Aduanas de México*.
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5623945&fecha=14/07/2021#gsc.tab=0

Diario Oficial de la Federación. (2021b, diciembre). *Agencia Nacional de Aduanas de México*.
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5639045&fecha=21/12/2021#gsc.tab=0

Ley Aduanera. (2022, noviembre). *Cámara de Diputados*.
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ladua.htm>

Reglamento de la Agencia Nacional de Aduanas de México (2022, diciembre). *Agencia Nacional de Aduanas de México*. https://anam.gob.mx/normatividad_2022/

Reglamento de la Ley Aduanera. (2022, septiembre). *Cámara de Diputados*.
https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LAdua.pdf

Rohde, A. (2022). *Derecho Aduanero Mexicano, 2ª Edición Tomo II*. Tirant lo Blanch.

Servicio de Administración Tributaria. (2019, noviembre). *Portal de Servicios de Aduanas*.

<http://omawww.sat.gob.mx/aduanasPortal/Paginas/index.html#!/mapa/2019>

Ventanilla Única. (2022, diciembre). *Cifras de Comercio Exterior*.
<https://ventanillaunica.gob.mx/vucem/cifras.html>

AGRADECIMIENTOS:

Queremos reconocer el apoyo de nuestra Alma Mater, la Benemérita Universidad de Guadalajara, del Centro Universitario de los Altos, y en especial del Dr. José de Jesús Rodríguez Gómez, quien formara parte del Cuerpo Académico “Administración de Negocios”, y de la estudiante de la Licenciatura en Negocios Internacionales, Ariadna Jocelyn Pacheco Padilla, para ellos nuestro agradecimiento y admiración por su participación, contribución técnica y colaboración en la realización de este artículo de investigación científica.

Comercializadoras de los Altos Sur de Jalisco México y su vinculación con el comercio internacional

Dr. Silvano De la Torre Barba

Profesor de Tiempo Completo. Universidad de Guadalajara
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6938-2241>
sbarba@cualtos.udg.mx

Dra. María Teresa Gómez González

Profesor de Tiempo Completo. Universidad de Guadalajara
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1393-9127>
mtgomez@cualtos.udg.mx

Dra. Edith Guadalupe Baltazar Díaz

Profesor de Tiempo Completo. Universidad de Guadalajara
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8858-0465>
ebaltazar@cualtos.udg.mx

Dra. Ma. Socorro Valdez Ocegueda

Profesor de Tiempo Completo. Universidad de Guadalajara
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9098-7344>
ma.valdez@academicos.udg.mx

Mtra. María Guadalupe Medina González

<https://orcid.org/0000-0001-9444-6203>
Profesor de Tiempo Completo. Universidad de Guadalajara
mariag.medinag@academicos.udg.mx

Colaboradores:

Dr. José de Jesús Rodríguez Gómez
Lic. Natalia Navarro Iñiguez

RESUMEN

La actividad económica constituye el eje fundamental de la vida social. Actualmente, algunas tendencias se manifiestan a través de las negociaciones, haciendo parecer que todo gira en torno al comercio, inicialmente, desde su forma más doméstica, hasta empatar con las tendencias globales, donde se puede identificar el acceso que tenemos a otras formas de intercambiar bienes, productos y servicios, a través de una contraprestación económica. Este proceso, se establece como un sistema integral, en el que se precisa como objeto de estudio, hacer una descripción de las principales actividades que relacionan al comercio internacional, con el dinamismo comercial que desde esta zona de México se produce, debiendo identificar una de sus organizaciones comerciales a las que llamamos también comercializadoras, debidamente constituidas como sociedades mercantiles, a través de un muestreo de los últimos ocho años, contados desde junio de 2014, y hasta de junio de dos mil veintidós. Dando cuenta del marketing internacional de una de las regiones de México, consideradas como de las más productivas, la de los Altos Sur, del estado de Jalisco, dejando de manifiesto a través de un análisis descriptivo, con un enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo, el grado de importancia que han alcanzado las importaciones y exportaciones de mercancías desde la zona de impacto, pudiendo identificar que sí hay vinculación comercial de la mercadería con otras naciones, y que cada vez hay mayor fortalecimiento debido a su impacto con el mercado entre países, señalando cómo es que contribuye al comercio internacional la Región de estudio.

Palabras clave: Comercio internacional, mercancías, región Altos Sur de Jalisco, importaciones, exportaciones, comercializadoras.

Marketers of the Altos Sur the Jalisco México and their relationship with foreign trade.

ABSTRACT

Economic activity constitutes the fundamental axis of social life. Currently, some trends are manifested through negotiations, making it seem that everything revolves around trade, initially, from its most domestic form, to tie with global trends, where we can identify the access we have to other forms of exchange. goods, products and services, through an economic consideration. This process is established as an integral system, in which it is necessary as an object of study, to make a description of the main activities that relate to international trade, with the commercial dynamism that is produced from this area of Mexico, having to identify one of its commercial organizations, which we also call marketers, duly constituted as mercantile companies, through a sample of the last eight years, counted from June 2014, and up to June two thousand and twenty-two. Giving an account of the international marketing of one of the regions of Mexico, considered one of the most productive, that of the Altos Sur, in the state of Jalisco, making it clear through a descriptive analysis, with a mixed approach, both qualitative and quantitative. , the degree of importance that imports and exports of merchandise have reached from the impact zone, being able to identify that there is a commercial link of the merchandise with other nations, and that there is increasing strengthening due to its impact with the market between countries , indicating how the Region of study contributes to international trade.

Keywords: International trade, goods, Altos Sur region of Jalisco, imports, exports, marketers.

Comerciantes do Planalto Meridional de Jalisco México e sua relação com o comércio internacional.

RESUMO

A atividade econômica constitui o eixo fundamental da vida social. Atualmente, algumas tendências se manifestam por meio de negociações, fazendo parecer que tudo gira em torno do comércio, inicialmente, desde a sua forma mais doméstica, até a vinculação com as tendências globais, onde podemos identificar o acesso que temos a outras formas de troca de bens, produtos e serviços, mediante uma contrapartida econômica. Este processo é estabelecido como um sistema integral, no qual é necessário como objeto de estudo, fazer uma descrição das principais atividades que se relacionam com o comércio internacional, com o dinamismo comercial que se produz a partir desta área do México, tendo identificar uma de suas organizações comerciais, que também denominamos feirantes, devidamente constituídas como empresas mercantis, através de uma amostra dos últimos oito anos, contados de junho de 2014, até junho de dois mil e vinte e dois. Dar conta do marketing internacional de uma das regiões do México, considerada uma das mais produtivas, a do Altos Sur, no estado de Jalisco, deixando claro através de uma análise descritiva, com abordagem mista, tanto qualitativa quanto quantitativa. , o grau de importância que as importações e exportações de mercadorias atingiram da zona de impacto, podendo identificar que existe um vínculo comercial da mercadoria com outras nações, e que está se fortalecendo cada vez mais devido ao seu impacto com o mercado entre países, indicando como a Região de estudo contribui para o comércio internacional.

Palavras-chave: comércio internacional, mercadorias, região de Altos Sur de Jalisco, importações, exportações, comerciantes.

INTRODUCCIÓN

Las regiones de cada país integran actividades diversas y participan en las estructuras socioeconómicas que las fortalecen, generando vínculos con quienes se relacionan y compiten, razón por la que es imprescindible identificar y describir cómo se vinculan las sociedades mercantiles con actividad empresarial, que actúan como comercializadoras, en una de las zonas geográficas del país que se distingue por sus actividades avícolas, agrícolas, ganaderas, piscícolas e industriales, denominada región de los Altos Sur, perteneciente al estado de Jalisco, México.

México está conformado por treinta y dos entidades federativas, siendo Jalisco una de ellas y a su vez, se divide geográficamente en doce regiones, y la de estudio que es la de los Altos Sur, está identificada como la región número tres, integrada por doce municipios, en los que se promueve y desarrolla el marketing de bienes, productos, servicios y efectos, como una de sus principales actividades económicas y de captación de recursos económicos, razones que hacen atractivo el desarrollo de su investigación y la vinculación que tienen las empresas comercializadoras de esta zona geográfica del país, con el comercio internacional.

El objeto de estudio que se aborda en este artículo, consiste en mostrar una radiografía descriptiva de las principales actividades que relacionan al comercio internacional, con la dinámica comercial que desde esta zona del país se produce y realiza, identificar sus organizaciones comerciales o comercializadoras, debidamente constituidas como sociedades mercantiles, en un muestreo de los últimos ocho años, a partir del mes de junio de 2014, hasta el mes de junio de dos mil veintidós.

La región Altos Sur de Jalisco, México. Contextualización:

A partir de la regionalización administrativa decretada por el Ejecutivo Estatal, vigente desde el 3 de agosto de 1998, quedaron conformadas en Jalisco, México, las siguientes 12 regiones: 01 - región Norte, 02 - región Altos Norte, 03 - región Altos Sur, 04 - región Ciénega, 05 - región Sureste, 06 - región Sur, 07 - región Sierra de Amula, 08 - región Costa Sur, 09 - región Costa-Sierra Occidental, 10 - región Valles, 11 - región Lagunas y 12 - región Centro.

Cada una de las regiones administrativas, está compuesta por la cantidad de demarcaciones que se mencionan en la siguiente tabla, conformando un total de 125 municipios.

Tabla 1

Regiones de Jalisco, México

Región	Número de Municipios
01 Norte	10
02 Altos Norte	08
03 Altos Sur	12
04 Ciénega	09
05 Sureste	10
06 Sur	12
07 Sierra de Amula	14
08 Costa Sur	06
09 Costa-Sierra Occidental	08
10 Valles	12
11 Lagunas	12
12 Centro	12

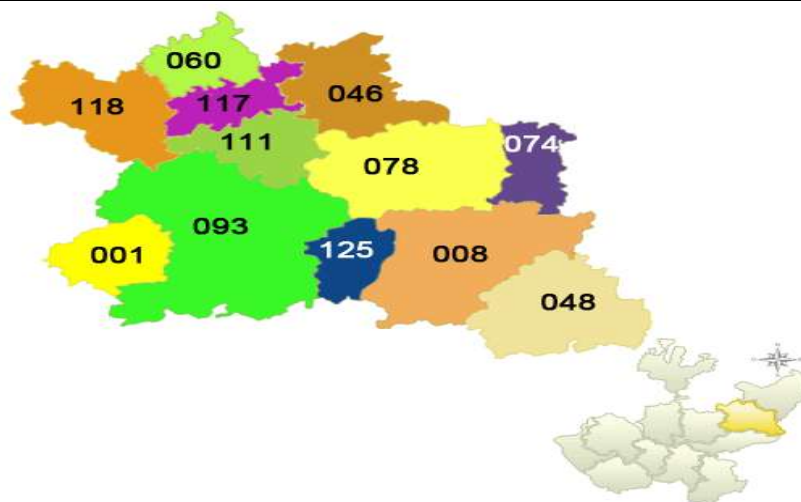
Nota: Información al 2 de diciembre de 2022. Adaptado de “Jalisco: Gobierno del Estado de Jalisco, 2018-2024”, por Jalisco, 2022 (<https://www.jalisco.gob.mx/es/jalisco/regiones>).

La región objeto de estudio es la 03, denominada Altos Sur; con una extensión superficial de 6,612.82 kilómetro cuadrados, correspondientes a un poco más del 8% del territorio total de la entidad federativa de Jalisco, México, y está conformada por los municipios representados en la gráfica 1, y que son los siguientes:

1.- Acatic; 2.- Arandas; 3.- Cañadas de Obregón; 4.- Jalostotitlán; 5.- Jesús María; 6.- Mexxicacán; 7.- San Ignacio Cerro Gordo; 8.- San Julián; 9.- San Miguel El Alto; 10. Tepatitlán de Morelos (sede); 11.- Valle de Guadalupe; y 12.- Yahualica de González Gallo.

Figura 1

Municipios de la Región Altos Sur



Nota: Claves de los municipios de la Región Altos Sur correspondientes a la figura: 001 - Acatic, 008 - Arandas, 117 - Cañadas de Obregón, 046 - Jalostotitlán, 048 - Jesús María, 060 - Mexticacán, 125 - San Ignacio Cerro Gordo, 074 - San Julián, 078 - San Miguel el Alto, 093 - Tepatitlán de Morelos, 111 - Valle de Guadalupe, 118 - Yahualica de González Gallo.

Fuente: Yo soy Jalisco. (2023). División Administrativa: Región Altos Sur.

<https://sites.google.com/site/jaliscoexperience/division-administrativa/regin-altos-sur>

Las principales actividades económicas e industriales de los Altos Sur de Jalisco, México, de acuerdo a la información proporcionada por el INAFED, Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (INAFED, 2022). Se concentran principalmente en los cultivos agrícolas, tales como: maíz, agave, trigo, frijol, alfalfa y pasto. Destaca también la minería, a través de la extracción de mármol, grava, manganeso, arena y piedra de construcción, (actividades preponderantes en los municipios de Acatic, Tepatitlán de Morelos y Yahualica de González Gallo). La industria de la Región, se ve representada principalmente por la elaboración de textiles, la fabricación de forrajes, ladrillo, calzado, ropa, alimentos balanceados, tequila, muebles, esferas, cerámica, artesanías, calcetas, ladrillo, enfriadoras de leche, producción de lácteos, de queso y transformación de lácteos en general, empacadoras de verduras, hortalizas y legumbres, cultivos de maíz, agave, trigo, frijol, alfalfa y pasto, empacadoras de carnes frías, embotelladoras de bebidas gaseosas y no gaseosas, purificadoras de agua y se potencian significativamente la avicultura y la ganadería.

Los Altos Sur de Jalisco, es una región altamente competitiva, que contribuye a agilizar la economía del Estado y que se posiciona en un lugar privilegiado a nivel nacional, reconocida también internacionalmente por la variedad de productos que genera y ofrece, lo que deriva en servicios y efectos, sin embargo, su principal fuente de ingresos se focaliza en el comercio, con un total de 9,863 unidades económicas verificadas hasta el último reporte de noviembre de 2019, lo que equivale a que el 45.11%, tienen relación directa con el marketing, como se puede ver representado en las siguiente tabla y gráfica respectivamente. (Instituto de Información Estadística y Geográfica del Estado de Jalisco, 2019).

En la siguiente tabla se muestra a qué se dedican los habitantes de la Región de estudio, la de los Altos Sur, de Jalisco, México. Según datos del instituto que lleva a cabo las estadísticas del estado de Jalisco, donde podemos apreciar que en 2019 formaron establecimientos o unidades económicas, desde una gran fábrica, hasta una pequeña tienda, destacando que la principal fuente de obtención de recursos económicos es el comercio y la última de las actividades que desarrollan en dicha región, es la minería.

Tabla 2

Principales Unidades Económicas de los Altos Sur de Jalisco, México.

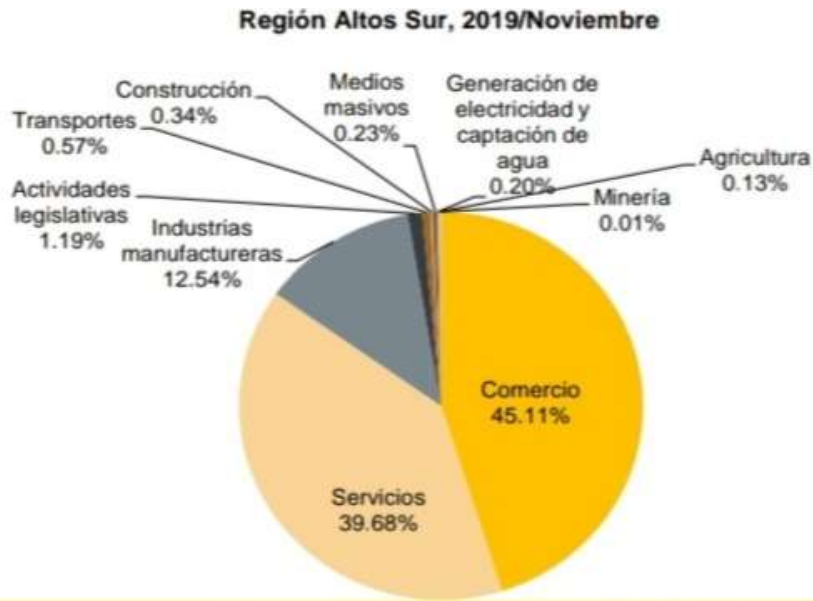
Región Altos Sur, noviembre 2019. (Unidades económicas).								
Sector	Total de Unidades Económicas	0 a 5 personas	6 a 10 personas	11 a 30 personas	31 a 50 personas	51 a 100 personas	101 a 250 personas	Más de 250 personas
Comercio	9,863	9,160	418	207	51	18	7	2
Servicios	8,674	7,657	587	341	55	23	5	6
Industrias manufactureras	2,742	2,229	271	142	32	32	27	9
Actividades legislativas	260	162	37	32	10	2	10	7
Transportes	125	75	19	19	3	6	3	
Construcción	74	35	21	13	3		2	
Medios masivos	50	41	5	1	1	2		
Generación de electricidad y captación de agua	43	21	2	14	3	1	2	
Agricultura	28	11	9	6		2		
Minería	3	1	1	1				
Total General	21,862	19,392	1,370	776	158	86	56	24

Fuente: IIEG, Instituto de Información Estadística y Geográfica del Estado de Jalisco. (2019). Con información de INEGI, DENEUE. <https://iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2020/07/03-Altos-Sur-Diagn%C3%B3stico.pdf>

La siguiente figura da cuenta de los resultados de la tabla anterior, pero de una manera más gráfica y visual, donde se puede apreciar que hasta noviembre de 2019, las actividades comerciales en la región Altos Sur de Jalisco, México, corresponden al 45% del total de las unidades económicas, mientras que otras como la minería a penas son representativas con el 0.01% del total

Figura 2

Actividades Económicas de la Región Altos Sur de Jalisco, México.



Fuente: IIEG, Instituto de Información Estadística y Geográfica del Estado de Jalisco. (2019). Con información de INEGI, DENU. <https://iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2020/07/03-Altos-Sur-Diagn%C3%B3stico.pdf>

Sin embargo, el dato es todavía poco específico respecto al marketing de las empresas, razón por la que se genera la pretensión de este trabajo, consistente en identificar las actividades que realizan las empresas en cuanto a sus funciones comercializadoras, a través de las sociedades mercantiles regularizadas y domiciliadas en la Región de impacto, con el fin de conocer la relación que guardan respecto al comercio internacional, es decir, la vinculación entre los bienes, productos, servicios y efectos que se compran y venden o comercializan desde la Región, hasta otros países con quienes interactúan a través de empresas formales, constituidas legamente, que son identificadas dentro de la legislación mexicana como “sociedades mercantiles”.

Es de esta manera que surge el interés de investigar la vinculación de las sociedades mercantiles de la región Altos Sur de Jalisco, con el comercio internacional. Lo que permite precisar con claridad el grado de participación que tienen, y las actividades que se realizan en una de las zonas más productivas del país, sin dejar de considerar sus indicadores, los que demuestran que se puede ser competitivo con otros mercados, y que servirá como estrategia que contribuya a realizar diagnósticos certeros en la Región de estudio en cuanto al mercado nacional e internacional.

Otro de los factores de interés consiste en que muchas de las empresas de la Región objeto de estudio, están constituidas como empresas familiares. Macías (2019), señala que este fenómeno obedece a la finalidad de tener en una sola mirada la estructuración de la familia empresaria, y es por eso que dichos núcleos sociales, han recurrido a la genealogía, mostrando control, poderío, redes de apoyo, y la permanencia de valores, aunque en muchos de los casos se puede identificar un sistema corporativo complejo por la naturaleza propia del parentesco y los intereses comunes.

Por lo tanto, se debe destacar que las empresas familiares son el núcleo generador y

director que también impacta en las empresas o sociedades mercantiles de los Altos Sur, y desde luego, en su estructura y organización administrativa, empresarial y corporativa, debiendo considerar que muchas de las unidades económicas en la zona, son de índole familiar, por lo que se debe indagar en dos estructuras sociales, ambas complejas, la primera de ellas es la familia, y la otra es sin duda la empresa, participando las dos en función de ciertas restricciones que surgen para poder dar cumplimiento a ciertos objetivos específicos.

Sin lugar a dudas, es la familia el núcleo que hace perseverar las costumbres, tradiciones, el linaje y la sucesión de bienes, derechos y acciones, pero también es donde se llevan a cabo gestiones y se toman decisiones comerciales y de negocios, dentro de esa estrecha relación que muchas veces no tiene separación, siendo ahí donde se genera la idea de importar o exportar mercancías, de medirse con otros comercializadores en ámbitos internacionales, y de generar acciones de comercio internacional, ya sea para verificar el mercado competitivo o lo que otros producen, y, en el mejor de los casos, proyectar lo que se produce en los Altos Sur de Jalisco, México.

Rodríguez, (2018), señala que al parecer las empresas familiares padecen de algún tipo de enfermedad, ya que no suelen llegar a la tercera generación, razón por la que muchas de estas personas morales no logran vincularse con el comercio internacional, pues desde la óptica del autor antes mencionado, resulta sumamente complicado mezclar familia y empresa, pues este factor de riesgo eleva potencialmente las causas de mortandad de las empresas, pues los intereses se vuelven poco objetivos y se diversifican de tal manera que no siempre son provechosos. Lo anterior, sin dejar de considerar que el 87% de las empresas a nivel mundial provienen del extracto familiar.

Las empresas que logran avanzar, pasar fronteras y llegar a otras latitudes, ya sea que entre sus socios y accionistas estén o no integrantes de una misma familia o nadie de ellos tenga parentesco, son las que se ven reflejadas en este trabajo, dando como resultado la recopilación, análisis descriptivo y representación de datos oficiales de un muestreo de ocho años en los que se ven plenamente representadas cada una de las sociedades mercantiles de la Región, dándose a conocer el resultado en este artículo.

Otro de los efectos relevantes para conocer el comportamiento de las empresas que se estudian, respecto a su vínculo con el comercio internacional, consiste en conocer sus características y elementos de administración y de organización, de esta manera se podrán atender sus efectos de comercio y la posibilidad de que se genere un panorama que les permita traspasar fronteras, no sólo a otras regiones del país, sino a otros países, e incluso, de admitir inversión extranjera en los términos que establece la norma respectiva. La Ley de Inversión Extranjera (2022), señala en su capítulo III, relativo a las actividades y adquisiciones con regulación específica, que, en las sociedades mercantiles mexicanas, la inversión extranjera podrá participar hasta en un 10% tratándose de sociedades cooperativas de producción, y, hasta en el 49%, en las demás sociedades mercantiles que consignen algunos de los siguientes rubros:

Fabricación y venta de explosivos, impresión y publicación de periódicos de circulación nacional, sociedades que ostenten la propiedad de tierras agrícolas, ganaderas y forestales, actividades relativas a la pesca en agua dulce, la administración portuaria integral, operaciones de navegación al interior del país, navegación de cabotaje e interior, lubricantes y combustibles para aeronaves y embarcaciones, taxis aéreos, entre otros.

Marketing internacional

Uno de los efectos de la globalización consiste en determinar acciones a través de las cuales podamos acceder a otros mercados, a otras culturas, y desde luego, a otras oportunidades de crecimiento y desarrollo de manera potencial. Rozas (2016), hace énfasis en que las personas debemos estar atentas a lo que sucede en el mundo internacional, concentrarnos en identificar escenarios desde donde podemos atraer elementos que contribuyan al crecimiento de nuestros mercados, o desde donde podamos figurar en la posibilidad de otros que necesitan de lo que nosotros producimos u ofrecemos, construyendo de esta manera una visión más objetiva de la oferta y la demanda, pero ahora no sólo desde la perspectiva local o nacional, sino desde la visión de la internacionalización.

El estudio de una región próspera y altamente productiva del estado de Jalisco, la de los Altos Sur, tiene precisamente el propósito que se menciona en el párrafo anterior, es decir, el de identificar y entender los elementos que inciden en las empresas cuyo principal objetivo es comercializar, a las que tendremos a bien llamar “comercializadoras”, precisar su desarrollo, y el grado de afectación o de beneficios obtenidos al enfrentarse al mundo del comercio internacional y a la globalización, por lo que, conocer la situación actual de quienes tienen como actividad preponderantemente económica el comercio, y se encuentran constituidos debidamente a través de sociedades mercantiles mexicanas, es de suma importancia para identificar su trayectoria y desarrollo.

Para explicar los efectos del marketing internacional, Lessenich (2019), sostiene que la sociedad actual está impactada por la externalización, consecuencia directa del capitalismo denominado global, y que dicho fenómeno se ha venido practicando desde antes de la proclamación de la globalización y del llamado mundo único capitalizado, existentes desde antes de la primera guerra mundial, a juzgar por las ciencias sociales, factores que influyen de manera directa con el comercio internacional.

Es por eso que se destaca la importancia de las empresas situadas en regiones como la de estudio, por que cumplen una misión doble, donde, por una parte, atienden a ese compromiso de la sociedad actual en el afán de traspasar fronteras, y por el otro lado, pretende alcanzar el beneficio económico, resolviendo los problemas que se tienen identificados y los que se visualizan a su paso. A este respecto, se identifican también dos indicadores sumamente importantes, consistentes en el consumo de mercancías que provienen del internacional y, desde luego, la producción local.

Al respecto, Rosas (2019), afirma que, tras el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), otros tratados comerciales se basaron en su estructura, con el propósito de incluir estrategias que permitan ir más allá del desarme arancelario, mostrando a México como una referencia obligada en la gestión de negociaciones comerciales ante el mundo.

Por varias décadas los expertos en economía han señalado que los tratados de libre comercio, son generadores de ganancias para los países que participan en ellos, identificando desde luego, al país que más beneficios obtiene, Estados Unidos, sin dejar de considerar que muchos creen que los tratados no favorecen, ya que ellos perdieron sus trabajos desde la entrada en vigor de dichos acuerdos internacionales, pero, debemos tener en consideración que fueron precisamente los tratados de libre comercio, los que potencializaron las ofertas y condiciones laborales pues en los ochentas y a principios de los noventas, los derechos laborales no eran respetados del todo, los salarios eran bajos y las prestaciones laborales eran precarias. Fue hasta la intromisión de las manufactureras y maquiladoras que llegaron a México con el propósito de conseguir mano de obra calificada, que se pudieron conseguir mejores condiciones laborales, al menos en esa rama de la producción.

Los Altos Sur de Jalisco, México, no fue ajeno al fenómeno de la industria manufacturera y maquiladora, y de las nuevas condiciones ofertadas a través de tratados de libre comercio, haciendo referencia principalmente al signado entre Estados Unidos, Canadá y México que hoy identificamos como T-MEC, Tratado Comercial entre México, Estados Unidos y Canadá. A partir de que México ofrece principalmente mano de obra calificada a otros países, además de aprovechar la oferta laboral que esas empresas ofrecen, también han sido un claro referente de internacionalización, identificando que las empresas locales tenían potencial para llevar sus productos y ofrecer sus servicios en otras latitudes, más allá de nuestras fronteras.

Por su parte, Méndez (2016), destaca el sentido de dependencia que tiene México en cuanto a las relaciones económicas con otras nacionales, donde privilegiamos los intereses extranjeros y dejamos en segundo plano los intereses propios. Dicho fenómeno se aprecia claramente en el comercio internacional y en el turismo internacional, cuando hacemos transferencia de capitales, en el propio endeudamiento externo, cada vez que establecemos acuerdos y tratados internacionales o que participamos activamente en función de organismos internacionales.

Hemos llegado a ser tan dependientes de otros países, principalmente de Estados Unidos, que ahora, parte de nuestra estructura depende de ellos, abarcando un gran porcentaje de nuestro desarrollo social y económico, acciones que han penetrado en todos los ámbitos sociales y económicos del país, desde las grandes capitales y hasta las regiones y sus municipios (Gobierno de México, 2022).

En la Región de estudio, podemos observar como han penetrado capitales extranjeros, mediante empresas transnacionales, se identifican factores del endeudamiento externo, de alguna manera se entiende y se resienten los efectos de convenios que no han sido muy favorables para el

desarrollo nacional, como el que se tiene firmado con el Fondo Monetario Internacional; encontramos latente la posibilidad de conseguir materias primas baratas, principalmente extranjeras, está a la orden del día la adquisición de tecnología externa, sin duda, los hábitos de consumo, han cambiado exponencialmente, principalmente en el rubro de alimentarios, dejando de lado los que se producen localmente y elevando el consumo de aquellos industrializados provenientes de empresas multinacionales.

Las posibilidades de acción y desarrollo de cada municipio van aparejados a su accesibilidad y a su conectividad. La capacidad articuladora del espacio geográfico condiciona las interacciones económicas, y culturales: capacidad para circular personas bienes e información redefiniendo los niveles de territorio. La dinámica económica regional actual se integra en una dinámica globalizadora, de cuestiones migratorias, ecológicas y de transformación dinámica. Ahora posee la inclusión académica del Centro Universitario de los Altos, quien produce un tipo de autoconocimiento.

Actualmente cuenta con la producción avícola y el boom tequilero, con características de migración masiva y con la incorporación de la mujer en esferas productivas y en el rol migratorio. Aunque las condiciones de la mayoría de las mujeres en empleos remunerados de la región continúan presentando vulnerabilidad y pocas prestaciones (Macías, 2018), presentándose como maquila en la pequeña industria prestado en los hogares, denominado trabajo a domicilio.

El Comercio Internacional en los Altos Sur de Jalisco

Los empresarios de la Región, no han sido ajenos a la implementación de técnicas y sistemas que les permitan identificar las principales tendencias comerciales, han incursionado en la utilización de herramientas de gran valor, como la investigación de mercados, la que les ha permitido adentrarse en el campo del comercio internacional, ser competitivos y regular sus mercancías, es decir, sus bienes, artículos, productos y efectos, en ese sentido, existe coincidencia con la postura de Verduzco (2019), quien hace hincapié en que es fundamental para hacer gestiones comerciales y empresariales, lograr entendimiento de los mercados, lograr hacer con eficacia comparaciones y confirmaciones de tendencias, es sin duda, por medio de la investigación de mercados, ya que es el medio por el cual se pueden definir estrategias mejor planeadas y líneas de proyección más actuales, con una perspectiva a futuro, debiendo considerar cuál es el elemento que más datos aporta a una sociedad comercial, con el propósito de obtener mayor información y mejores resultados.

En atención a la obtención de mejores resultados, es conveniente que las comercializadoras de los Altos Sur de Jalisco, México, atiendan problemas que se relacionan directamente con el conflicto y la conducta estratégica del mercado, de su economía y su administración, y de esta manera tendrán generadas las condiciones para poder competir con el mundo globalizado, llevando a cabo relaciones comerciales internacionales sanas y altamente productivas, sin que los efectos del protagonismo de algunos integrantes de la empresa se interpongan en los intereses generales comerciales de la empresa (Antelo, 2019).

Generar las condiciones para que las empresas de los Altos Sur de Jalisco, México, compitan de manera eficaz con otros mercados internacionales, se propone que se haga una programación de la actuación en las ventas, lo anterior, a partir de parámetros comerciales definidos y el posicionamiento de la empresa, considerada como una entidad sólida, constituida e integrada. Para lograr la meta antes planteada, se sugiere que inicialmente se elaboren los documentos básicos que deriven cual es la situación actual de la empresa y que se cumpla fundamentalmente con lo que establece la normativa vigente. Se debe dar cumplimiento a los lineamientos que reflejen las condiciones de la vida productiva de una empresa o sociedad mercantil, es decir, además de haberla constituido e incorporado al Registro Público de la Propiedad y de Comercio, deben celebrarse las asambleas ordinarias y extraordinarias que den cuenta y razón de las acciones emprendidas por la persona jurídico y las personas morales que en ella intervienen y participan, tales como socios y accionistas, debiéndose llevar a cabo de la siguiente manera: ordinarias, una vez al año; y, extraordinarias, en cualquier momento que se requiera, siempre y cuando se reúnan por lo menos quienes representen, las tres cuartas partes del capital, en el entendido que las resoluciones serán tomadas por el voto de las acciones que representen la mitad del capital social. Tal y como lo establece la Ley General de Sociedades Mercantiles vigente (Cámara de Diputados 2022).

Además de cumplir con los fundamentos legales, las empresas deben ser conscientes que comercializar, es decir, comprar y vender es un proceso natural, todas las personas todos los días estamos comprando o vendiendo algo, ya sea por necesidad personal directa o como efecto de comercio como acto mercantil, pero ahora debemos potencializar esas ventas y lo que adquirimos a través de las compras en un mercado a otro nivel. El mercado internacional ofrece grandes beneficios y es una de las fuentes de prosperidad de las regiones, la venta es natural y situacional, si no logro mi objetivo, no significa que el otro no esté interesado en lo que ofrezco, más bien podemos garantizar que aún no se han generado las condiciones para que suceda, debiendo considerar que habrá que retomar la negociación en el momento adecuado. Esta perspectiva de conjunto es la invitación que se les hace a todos los negociadores internacionales, fijando la postura que no todo siempre se expresa en ganar – ganar, ya que la tarea de un buen comercializador consiste en identificar clientes a los que les pueda ofrecer bienes, productos, servicios o efectos adecuados en el momento más oportuno (Fontana, 2019).

METODOLOGÍA

La investigación tiene su enfoque en generar y desarrollar conocimiento, tomando los datos a analizar desde las fuentes de información documentales tales como los archivos de las oficinas del Registro Público de la Propiedad y de Comercio, donde se incorporan los asientos registrales de las sociedades mercantiles debidamente constituidas pertenecientes a los 12 municipios de la región Altos Sur de Jalisco, hasta los registros captados electrónicamente a través del SIGER, Sistema Integral de Gestión Registra, de la SE, Secretaría de Economía, haciendo un análisis descriptivo presentando los datos obtenidos, con un enfoque mixto:

Cuantitativo: A través de la comparación de datos en los diferentes años, constitución de empresas comercializadoras vinculadas con el comercio internacional, por municipio y por año.

Cualitativo: Analizando las acciones que las comercializadoras de los Altos Sur de Jalisco, México han establecido para vincularse con el comercio internacional en los 8 años relativos a las muestras.

Intervención del investigador: *Retrospectiva:* Tomando en cuenta los 8 años en que se recabaron y recopilaron los datos de la muestra. Nivel de alcance de la investigación: *Descriptiva:* recopilando, analizando y presentando los datos previamente mencionados.

Muestra:

Debido a que el objeto de estudio son las sociedades mercantiles constituidas como comercializadoras, en la región Altos Sur, del estado de Jalisco, México, durante el periodo comprendido entre el mes de junio de 2014, hasta el mes de junio de 2022, es que se darán a conocer los resultados primero por municipio y posteriormente integrando los doce municipios que conforman la Región de estudio.

Para obtener el resultado, se referenció la información de las oficinas del Registro Público de la Propiedad y de Comercio de los municipios de Arandas, Lagos de Moreno y Tepatitlán de Morelos, municipios del estado de Jalisco, México en cuyas oficinas se encuentran incorporadas las actas constitutivas de las comercializadoras de los doce municipios de la Región de estudio, distribuidas de la siguiente manera: en la oficina del Registro Público de la Propiedad y de Comercio de Arandas, se incorporan las comercializadoras constituidas en los municipios de: Jesús María, San Ignacio Cerro Gordo y Arandas. Corresponde a la oficina del Registro Público de la Propiedad y de Comercio del municipio de Lagos de Moreno, la incorporación de las comercializadoras del municipio de San Julián, y en la oficina registral del municipio de Tepatitlán de Morelos, se incorporan las comercializadoras de los municipios de: Acatic, Cañadas de Obregón, Jalostotitlán, Mexxicacán, San Miguel el Alto, Valle de Guadalupe, Yahualica de González Gallo y Tepatitlán de Morelos.

La segunda muestra se obtuvo de la Secretaría de Economía, a través de los datos recabados en el Sistema Integral de Gestión Registral (SIGER), que se encarga de llevar un registro de las empresas legalmente constituidas en cada una de las oficinas registrales del país, distinguiendo sus características y elementos, y es de esta manera que se pudieron contrastar los datos que se captaron de las oficinas registrales donde están adscritas las comercializadoras de los doce municipios, mencionados con anterioridad, ofreciendo los resultados, que se expresan posteriormente.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Muchas de las empresas o sociedades mercantiles estudiadas, constituidas como comercializadoras, principalmente son identificadas como sociedades anónimas, con o sin capital

variable, con o sin responsabilidad limitada y realizan importaciones y exportaciones, reciben inversión extranjera y, sin embargo, no se conocía hasta antes de esta investigación la relación que se tienen con los mercados con quienes compiten, o desde donde reciben y envían mercancías, de ahí la importancia de este trabajo.

Es por eso que como resultado de la investigación de este objeto de estudio, se logró analizar y describir cuántas comercializadoras por municipio de la Región de estudio, impactan en el comercio internacional, dichos resultados se puede apreciar en la siguiente tabla, dando cuenta y razón de la estrecha vinculación que tiene una región particularmente importante de México, respecto al comercio exterior, pero que no solo impacta en el sus efectos comerciales con otros países, sino que lo hace por medio de un sistema cultural, identificativo de una zona geográfica del país que contribuye a incrementar el producto interno bruto, y que cuenta con una estructura sólida y con un deseo de prosperidad y de participación social nacional e internacional cada vez más notoria y significativa.

Podrá discutirse si los resultados son realmente significativos, y sin duda lo son, ya que sobre todo son generadores de competitividad, de desarrollo y prosperidad en todos los sentidos, por lo que a continuación se presenta en la tabla número 3, los resultados numéricos directos y porcentuales de los efectos de las comercializadoras de la región Altos Sur de Jalisco, México, en torno a su vinculación con el comercio internacional. Dichas cifras tienen implícitas acciones de inversión extranjera, de comercio internacional, de importaciones y, sobre todo, de exportaciones.

Tabla 3

Cantidad de comercializadoras en Los Altos Sur de Jalisco, México.

Municipio de la región Altos Sur de Jalisco, México	Número de comercializadoras Vinculadas con el comercio internacional
1.- Acatic	31
2.- Arandas	60
3.- Cañadas de Obregón	05
4.- Jalostotitlán	30
5.- Jesús María	11
6.- Mexxicacán	06
7.- San Ignacio Cerro Gordo	16
8.- San Julián	19
9.- San Miguel el Alto	51
10.Tepatitlán de Morelos	83
11.- Valle de Guadalupe	12
12.- Yahualica de González Gallo	18

Fuente: Creación propia.

CONCLUSIONES

Observar el impacto que tiene una región del país desde la óptica de su desarrollo comercial internacional, hace que sea un estudio interesante, pero en esta ocasión, el objeto de estudio nos permite generar las condiciones para que se lleve a cabo un análisis que describa si existe un vinculación entre las acciones comerciales que se efectúan entre los Altos Sur de Jalisco, México, y el comercio internacional, y queda más de demostrado que dicha correlación no únicamente existe, sino que produce efectos que contribuyen a potencializar una zona geográfica trascendente del país, y que además, permite vislumbrar que esa interacción sucede en todos los municipios que conforman la multicitada Región.

Además de observar las actas constitutivas y folios electrónicos de las oficinas del Registro Público de la Propiedad y de Comercio y del sistema de la Secretaría de Economía, a través de las cuales aparece la incorporación de las actas constitutivas de las personas morales, cuya principal actividad es el marketing de bienes, productos, efectos y/o servicios, este estudio genera certeza de la existencia de acciones que contribuyen a su desarrollo y crecimiento, lo anterior, lo podemos identificar por medio de las constancias que de las mismas dependencias se muestran y se ven plasmadas en sus actas de asambleas ordinarias y extraordinarias, mismas que también obran en los asientos registrales.

La vinculación de las empresas o comercializadoras de la Región de estudio, es un reflejo de la vida comercial internacional que han construido, misma que se va señalada en los resultados. El municipio que menos actividad concentradora de vinculación genera, representa el 1% de las empresas, esto equivale a que por lo menos 5 empresas con actividad comercial, están vinculadas con el comercio internacional, lo que implica que dichas sociedades mercantiles admiten inversión extranjera, tienen socios comerciales en otros países y lo más sobresaliente, que realizan importaciones y exportaciones de mercancías que impactan directa e indirectamente en los Altos Sur de Jalisco.

También podemos identificar que hay municipios concentradores de un porcentaje equivalente al 31% de comercializadoras, es decir, que hasta 83 empresas están vinculadas con el comercio internacional y que integran capitales extranjeros, introducen y envían mercancías desde dicha demarcación a otros países, posicionándolos a nivel internacional, generando un esquema de competitividad que va en ascenso y que cada día se vuelve más significativo.

REFERENCIAS:

Antelo, Manel. (2019). *Comportamiento estratégico*. España. Reverté.

Cámara de Diputados. (2022, noviembre). *Ley General de Sociedades Mercantiles*.

https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgs_m.htm

- Fontana, C. (2019). *Los vendedores*. México. Pluma Digital Ediciones.
- Gobierno de México. (2022, diciembre). *INAFED, Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal*. <https://www.gob.mx/inafed>
- Gobierno del Estado de Jalisco. (2022, julio). *Regiones de Jalisco*. Secretaría General. <https://www.jalisco.gob.mx/es/jalisco/regiones>
- Gobierno de México. (2022, diciembre). *Secretaría de Relaciones Exteriores*. <https://www.gob.mx/sre/acciones-y-programas/mexico-y-estados-unidos-una-relacion-dinamica-multitematica-y-estrategica>
- Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco. (2019, diciembre). *Altos Sur, Diagnóstico de la Región*. <https://iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2019/06/03-Altos-Sur-Diagn%C3%B3stico.pdf>
- Lessenich, S. (2019). *La sociedad de la externalización*. Colombia. Boehringer Ingelheim.
- LXV Legislatura. (2022, octubre). *Ley de Inversión Extranjera. Cámara de Diputados*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lqsm.htm>
- Macías, G. (2018). *Revisando paradigmas, creando alianzas". La región Altos Sur del estado de Jalisco, México: un Acercamiento a la radiografía económica de los últimos años*. México. AGE-Grupo América Latina.
- Macías, G. (2019). *Empresas familiares avícolas, en los altos de Jalisco, México, Trayectoria, gestión y perspectiva de continuidad*. México. MAPorrúa.
- Méndez, J. (2016). *Problemas económicos de México y sustentabilidad (8a. ed.)*. México. McGraw-Hill Interamericana.
- Rodríguez, S. (2018). *Empresas familiares: por qué no suelen llegar a la tercera generación*. México. ESIC.
- Rosas, M. (2019). *El Tratado de Libre Comercio de América Del Norte 2.0*. México. Hardback.
- Rozas, G. (2016). *Negocios internacionales: fundamentos y estrategias (2a. ed.)*. México. Ecoe ediciones.
- Verduzco, C. (2019). *Derecho y empresa*. México. IURE Editores.

AGRADECIMIENTOS:

Queremos reconocer el apoyo de nuestra Alma Mater, la Benemérita Universidad de Guadalajara, del Centro Universitario de los Altos, y en especial del Dr. José de Jesús Rodríguez Gómez, quien formara parte del Cuerpo Académico "Administración de Negocios", y de la egresada de la Licenciatura en Negocios Internacionales, la Lic. Natalia Navarro Iñiguez, para ellos nuestro

agradecimiento y admiración por su participación, contribución técnica y colaboración en la realización de este artículo de investigación científica.

Estrategia empresarial durante el período de pandemia como desarrollo de la economía local

Cláudio Luiz Chiusoli

Docente do curso de administração. Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7844-3632>
e-mail: prof.claudio.unicentro@gmail.com

Angela Cheremeta

Discente do curso de administração. Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0467-9351>
e-mail: angelacheremeta538@gmail.com

Emerson Daniel de Almeida

Discente do curso de administração. Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5757-0846>
e-mail: almeidaemerson199@gmail.com

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo analizar las estrategias utilizadas por el gerente en su negocio durante el periodo pospandemia. Como marco teórico, el estudio pasa a discutir el emprendimiento y la gestión de políticas públicas. En la metodología se entrevistó a 50 empresarios, utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los resultados obtenidos indican, en una escala de acuerdo/desacuerdo, validada con alfa de Cronbach de 0,712, que el 39% está de acuerdo en que la ciudad ha ganado más fuerza con el emprendimiento local; el 30% empezó a recurrir a consultores; el 28% está de acuerdo en que ser emprendedor se ha convertido en su principal ingreso; y el 27% menciona que las políticas públicas del municipio ayudaron en nuevos emprendimientos. Por otro lado, el 23% señala que, debido a algunas implicaciones durante la pandemia, la empresa tuvo que realizar algunos despidos; 18% mencionó que la empresa casi cierra; y solo el 9% estuvo de acuerdo en que hubo un incentivo por parte del gestor público para eximir de impuestos. Como aporte, cabe señalar que en tiempos de crisis, como es el caso de la salud, se debe contar con el apoyo de políticas públicas que animen a los empresarios a definir sus estrategias como empresa, tal medida ayudará en el desarrollo de la economía local, con generación de empleo e ingresos.

Palabras clave: Políticas Públicas; Emprendimiento; Economía local.

Business strategy during the post-pandemic period as development of the local economy

ABSTRACT

The abstract should have a single paragraph that does not exceed 250 words. It should follow the IMRYD format. It is a summary of the most important elements of your article, stating the justification and object of the research, the methodology used, the main results and the most outstanding conclusions. It will also be necessary to include between 5 and 8 keywords that define the topic covered. This work aims to analyze the strategies used by the manager in his business during the post-pandemic moment. As a theoretical framework, the study goes on to discuss entrepreneurship and public policy management. In the methodology, 50 businessmen were interviewed, using a non-probabilistic convenience sample. The results achieved indicate, on an agree/disagree scale, validated with Cronbach's alpha at 0.712, that 39% agree that the city has gained more strength with local entrepreneurship; 30% started resorting to consultants; 28% agree that being an entrepreneur has become their main income; and 27% mention that the public policies of the municipality helped in new undertakings. On the other hand, 23% point out that, due to some implications during the pandemic, the company had to make some layoffs; 18% mentioned that the company almost closed down; and only 9% agreed that there was an incentive on the part of the public manager to exempt taxes. As a contribution, it is important that it exists in times of crisis, such as the case of health, that it has the help of public policies that encourage entrepreneurs to define their strategies as a business, and not just as a temporary source of income, as this will help in the development of the local economy, job and income

generation.

Keywords: Public Policies; Entrepreneurship; Local Economy.

Estratégia empresarial durante o período pós pandemia como desenvolvimento da economia local

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo analisar as estratégias utilizadas do gestor em seu negócio durante o momento pós pandemia. Como referencial teórico, o estudo perpassa para discorrer sobre empreendedorismo e gestão de políticas públicas. Na metodologia, foram entrevistados 50 empresários, diante de uma amostra não probabilística por conveniência. Os resultados alcançados indicam, em uma escala de concordo/discordo, validada com alpha de cronbach em 0,712, que 39% concordam que a cidade ganhou mais força com o empreendedorismo local; 30% passaram a recorrer a consultorias; 28% concordam que ser empreendedor tornou-se sua renda principal; e 27% citam que as políticas públicas do município auxiliaram em novos empreendimentos. Por outro lado, 23% apontam que, devido algumas implicações durante a pandemia, a empresa teve que fazer algumas demissões; 18% citaram que a empresa quase encerrou as atividades; e apenas 9% concordaram que houve incentivo por parte do gestor público na isenção de impostos. Como contribuição, destaca-se que deve haver em momento de crise, como o caso da sanitária, auxílio de políticas públicas que incentivem o empresário a definir suas estratégias como negócio, tal medida ajudará no desenvolvimento da economia local, com geração de emprego e renda. .

Palavras-Chave: Políticas Públicas; Empreendedorismo; Economia Local.

INTRODUÇÃO

Quando se fala que o Brasil precisa de mais políticas públicas voltadas para incentivar o empreendedorismo – em especial em cidades pequenas, como é o caso da cidade do interior do Paraná escolhida para realizar a pesquisa –, parte-se do pressuposto de que com mais incentivo por parte do governo para essa prática, os indivíduos passem a olhar o empreendedorismo como uma opção de carreira, e não somente como uma fonte de renda temporária (Serra & Ferreira, 2015).

O conceito de empreendedorismo vem se difundindo e ganhando força, ainda mais após a pandemia da COVID-19, a qual afetou o mundo em 2020, levando muitos a perderem seus empregos e buscarem outra fonte de renda, por meio do empreendedorismo (Nassif, Corrêa & Rossetto, 2020).

Para tanto, o estudo sobre as políticas públicas referentes ao empreendedorismo se faz necessária, uma vez que quanto mais se discute sobre o tema, mais contribuições se traz para os empreendedores, pois sabe-se das dificuldades encontradas por eles frente a essa área devido às muitas questões para se resolver (Baggio & Baggio, 2014).

Embora não exista, atualmente, consenso sobre a definição de empreendedorismo, a maioria das conceituações traz noções comuns, tais como, aquele que cria, que traz novidade, que organiza, gera riqueza e corre (Baron & Shane, 2007; Dornelas, 2012, Hisrich, Peters & Shepherd, 2009).

Outro fator relevante sobre o empreendedorismo é que enaltece economia local, como exemplo, o comércio do bairro e o desenvolvimento local, é de extrema importância; porém, foi preciso política da gestão pública que incentivaram essa prática ao longo da pandemia.

Estudos realizados em tempos de pandemia do Coronavírus apontaram impactos de ordem pessoal e profissional, com ênfase no campo financeiro e nas estratégias de divulgação de produtos e serviços (Gustmann de Castro et al. 2021).

Segundo o modelo de Lundström e Stevenson (2005), as políticas públicas para o empreendedorismo são categorizadas segundo o seu foco, em seis categorias de políticas: políticas que visam promover a cultura empreendedora; políticas de desenvolvimento da educação empreendedora; políticas de redução das barreiras de entrada e saída; políticas de financiamento; políticas de suporte ao empreendedor; e políticas de suporte a grupos específicos.

Entretanto, o que já se sabe é que o ato de empreender é importante para a economia, pois pode movimentar o giro de dinheiro e, com isso, o poder aquisitivo das pessoas pode aumentar, levando em consideração que muitos “problemas” poderão ser evitados com a implantação de novas e melhores políticas públicas voltadas para os empreendimentos (Dornelas, 2012).

Diante do exposto, como problema de pesquisa, há alguns questionamentos, entre eles:

Como o gestor empreendedor a existência de políticas públicas que visavam o propósito de melhoria e incentivo do empreendedorismo durante a pandemia?

Quais são as estratégias empreendedoras dos pequenos empresários locais de uma pequena cidade orientados para o desenvolvimento da economia local?

O objetivo da pesquisa é analisar a opinião do gestor quanto as estratégias utilizadas em seu negócio durante o momento pós pandemia como forma de manter o desenvolvimento da economia local em uma cidade do interior do Paraná.

E como justificativa do estudo, com a situação da COVID-19 que, no seu auge, a depender do avanço da doença na respectiva área geográfica, fez com que os gestores públicos adotassem distintas medidas restritivas de direitos e liberdades públicas e fez com que algumas medidas, como políticas públicas aos empresários, fossem tomadas, por isso a importância de estudar as estratégias de empreendedorismo adotado (Alves, Ramos & Delduque 2020).

Assim, os empresários, pequenos empreendedores e agentes da gestão de políticas públicas estão se preparando para as demandas decorrente da crise sanitária que afetou a economia como um todo (Nassif, Armando & La Falce, 2020).

Da mesma forma, destaca-se ainda o papel conjunto dos governos e sua importância em iniciativas para minimizar o impacto do COVID-19 na saúde pública, com a implementação de ações que visava reduzir a ocorrência e propagação do evento e, no âmbito comercial, proteger o setor produtivo de forma geral (Nassif, Corrêa & Rossetto, 2020).

REFERENCIAL TEÓRICO

Como parte da fundamentação teórica, são relatados aspectos relacionados a empreendedorismo e políticas públicas.

Empreendedorismo

O empreendedorismo, por sua vez, vem se tornando cada vez mais a opção das pessoas que buscam uma renda; porém é preciso investimentos por parte do governo, por meio de políticas públicas adequadas para o setor. Um dos pontos interessantes é que a partir do esquema do ciclo de políticas públicas é possível uma visualização clara das etapas que compõe o processo (Secchi, 2020).

De acordo com Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o empreendedorismo se dá por oportunidade e por necessidade; assim, concebe o empreendedorismo como qualquer tentativa de criação de um novo negócio, seja uma atividade pessoal autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um negócio existente (Greco, 2020).

Entretanto, qualquer pessoa e de qualquer idade pode ser empreendedora. Logo, o empreendedor precisa se atentar ao fato de que a presença de um líder é fundamental para o sucesso de qualquer negócio. Portanto, não se pode esquecer que o gestor candidato a empreendedor, além de precisar ser criativo, captar novas ideias de outras fontes e pessoas, é também uma pessoa que busca realizar um sonho (Tondolo, 2018).

As recomendações elaboradas para um empreendedorismo com base em uma pesquisa podem ser direcionadas a diferentes grupos, tais como, empreendedores, pesquisadores, professores, pessoas e organizações que trabalham no apoio ao empreendedorismo e governos entre outros (Resende *et al.*, 2020).

Apesar da demanda crescente por políticas de empreendedorismo, Audretsch, Grilo e Thurik (2007) afirmam que nem os pesquisadores, nem os governantes estão adequadamente equipados para proporcionar a formulação de políticas de empreendedorismo. Segundo esses autores, tal situação é explicada pelo fato de que durante muito tempo o mainstream da economia ignorou o papel do empreendedorismo no crescimento econômico.

Em relação à economia, as vantagens são comprovadas estatisticamente nas cidades em que o empreendedorismo está crescendo, por esse motivo é que se faz cada vez mais necessário o investimento e principalmente nas políticas que incentivem o ato de empreender, e é consenso na literatura que empreendedorismo vem sendo cada vez mais reconhecido e significativo para o desenvolvimento econômico e para a solução da pobreza em todo mundo (Nassif, Corrêa & Rossetto, 2020).

E uma das principais teorias que abordam o empreendedorismo é a teoria econômica, também conhecida como schumpeteriana, demonstra que os primeiros a perceberem a importância do empreendedorismo foram os economistas, estes estavam primordialmente interessados em compreender o papel do empreendedor e o impacto da sua atuação na economia (Secchi, 2020).

Políticas públicas

Políticas públicas é definida como o resultado da atividade de uma autoridade investida de poder público e de legitimidade governamental, logo, o que se espera quando se refere a assunto é que as políticas públicas funcionem efetivamente; o que não acontece, contudo, em muitos casos, devido à má vontade por parte do governo, falta de experiência etc. (Meny, Thoenig & Morata, 1992).

No entanto, as pessoas precisam de ações que as auxiliem em momentos de crise financeira,

como ocorreu durante a pandemia da COVID-19 que assolou o país no começo de 2020 e 2021. Embora nesse ano de 2022 a economia esteja voltando a sua normalidade, muitos perderam seus empregos durante o período da pandemia, de forma que tiveram que buscar outras alternativas para garantir a renda da família, levando muitas a resolverem empreender; sendo necessário, então, que existam políticas públicas específicas para esse setor (Nassif, Corrêa & Rossetto, 2020).

O que se percebe também é que essa ação é dividida em sete fases, segundo Secchi (2020), sendo a primeira a identificação do problema; em seguida a formação da agenda; formulação de alternativas; tomada de decisão; implementação; avaliação e extinção sobre a identificação de problemas; e formação da agenda.

Primeiramente, ao dar ênfase ao poder que as políticas públicas possuem no empreendedorismo, se está dando um auxílio mais que necessários para que os empreendedores possam crescer e alcançar o sucesso profissional, além de que a economia da cidade também aumenta, abrindo muitas portas. Porém, na literatura, encontram-se diversas formas de estruturação e interpretação do ciclo de políticas públicas (Secchi, 2020), além das já citadas acima, e todas estão certas.

Tinoco (2010) afirma ainda que está em evidência a perspectiva centrada nos atores sociais, pois é preciso saber que as ações públicas apresentam grande diversidade e que algumas ações são conduzidas e fortemente permeadas por atores não estatais, enquanto outras ainda se encontram centralizadas no Estado e em suas instituições.

O que se precisa de verdade é de políticas públicas que incentivem a população quanto ao ato de empreender e ter a sua própria independência financeira, ressaltando novamente a importância para a economia, tanto pessoal quanto da cidade.

A exemplo, no momento da pandemia, o COVID-19 fez com a gestão pública fizesse sua intervenção e no caso, o empreendedorismo foi impactado negativamente e teve que se adaptar ao novo normal, tanto os negócios iniciais, como também os consolidados. Entre as mudanças ocorridas no setor econômico, medidas foram tomadas para suspender as atividades empresariais, deixando abertas as empresas cujas atividades foram listadas pelo governo como as prioridades (Cavalcante, 2021).

METODOLOGIA

Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (2017) é elaborada com base em materiais já publicados sobre determinado tema de pesquisa. Deste modo, foram utilizadas fontes de natureza bibliográfica como livros clássicos, artigos científicos e outras publicações, fazendo com que se tenha um conhecimento mais detalhado. Os dados coletados foram de fontes primárias, com informações coletadas para o propósito da questão para atender o problema de pesquisa (Lakatos & Marconi, 2021).

Conforme Mattar (2008), dados primários caracterizam-se por serem dados brutos, que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, da mesma forma, foi realizado um recorte transversal, cuja pesquisa é realizada uma única vez e em um momento específico (Flick, 2012).

A pesquisa se desenvolveu por meio do aspecto descritivo, pois de acordo com Brevidelli e Domênico (2006), os estudos descritivos têm por objetivo buscar informações aperfeiçoadas sobre indivíduos, grupos, instituições ou situações para elencar suas características e colocar em evidência um perfil.

A abordagem proposta para a condução do estudo foi quantitativa, que relaciona uma população de objetos de observação comparáveis entre si, pressupõe que tudo pode ser "quantificável", que nada mais é do que descrever em números as opiniões e informações para posteriormente classificar e analisar as informações. Faz-se necessário o uso de recursos e técnicas estatísticas, em Porcentagem, desvio padrão, média, coeficientes, dentre outros (Silva & Menezes, 2001).

Para coleta de dados foi realizada uma pesquisa por meio de questionários estruturados, com perguntas fechadas, em um total de 50 entrevistas com abordagem pessoal. Tal pesquisa, com os agrupamentos dos dados, para fins do teste do Qui Quadrado, resultaram que 57% são do gênero masculino, e 43% feminino; e quanto a faixa etária, 42% têm até 30 anos, e 58% acima de 30 anos.

No que se refere à amostragem, foi elaborado com base no método não probabilístico por conveniência, tendo em vista que, de acordo com Mattar (2008), são selecionadas por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com sua experiência e com os objetivos do estudo e, como o nome já diz, por conveniência do pesquisador; esta forma, apesar de ser mais barata e simples, é utilizada para testar boas ideias sobre determinado assunto.

Dentre as escalas utilizadas, predominou a ordinal, mediante escala de 5 pontos, do tipo concordo/discordo; sendo que a escala ordinal é obtida pela classificação dos objetivos ordenados em função de alguma variável em comum (Aaker, Kumar & Day, 2004).

Em relação as variáveis investigadas, procurou-se saber se durante o período de pandemia, cuja coleta de dado foi em março de 2022: i) a atividade empreendedora está como a renda principal; ii) o empreendedorismo local ganhou mais força; iii) houve incentivo por parte do gestor público na isenção de impostos; iv) as políticas públicas auxiliaram em novos empreendimentos; v) a empresa passou a recorrer a consultorias; vi) a empresa teve que fazer demissões; e vi) a empresa quase teve que encerrar as atividades.

Vale registrar que para aplicação do teste do Qui Quadrado, a escala concordo/discordo de 5 pontos, foi utilizada para fazer o teste de análise de correlação, validada pelo alpha de cronbach em 0,712, e posteriormente ajustada para três pontos: concordo/indiferente/discordo, para aplicação do teste do Qui-Quadrado de modo que não houvesse menos de 5 respostas por casos investigados.

Quanto à técnica estatística, a análise dos dados consistiu-se em análises univariadas e bivariadas com base em frequências absolutas e relativas, e processadas por meio do software IBM SPSS Statistics 20 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Considerando os dois testes não paramétrico aplicados, o primeiro foi o Qui-Quadrado de Pearson (Siegel & Castellan, 2017), que é uma estatística utilizada que avalia se as observações não pareadas entre duas variáveis são independentes entre si, sendo aplicadas ao nível de significância de 5%, para testar se deve ou não rejeitar as hipóteses postuladas. Assim, se o p-valor obtido for abaixo de 5% ($p \leq 0,05$), as variáveis são independentes, e as hipóteses devem ser rejeitadas; caso contrário, se for acima de 5%, não devem ser rejeitadas (Siegel & Castellan, 2017).

Contido essas informações, as hipóteses da pesquisa foram realizadas para o teste qui-quadrado que são utilizadas para analisar a existência da relação das variáveis investigadas entre os gestores por gênero e faixa etária, que são:

H0: Não há diferença significativa na opinião dos gestores em relação às variáveis investigadas segmentadas por gênero (masculino e feminino).

H1: Não há diferença significativa na opinião dos gestores em relação às variáveis investigadas segmentadas por faixa etária (até 30 anos e acima de 30 anos).

O segundo teste não paramétrico utilizado foi a análise de correlação de Spearman, que na visão de Field (2009), as correlações são caracterizadas por uma relação que pode estar conectada de maneira positiva, nula e negativa entre duas ou mais variáveis. Sua interpretação gera um número que varia de -1 a +1, quanto mais próximo dos extremos (-1 ou 1), maior é a força da correlação, por outro lado, os valores próximos de 0 implicam em correlações mais fracas ou inexistentes (Kuhl, 2012), conforme demonstra o Tabela 1.

Tabela 1 –

Interpretação do coeficiente de correlação de Spearman

COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	INTERPRETAÇÃO
± 1,00	Correlação positiva/negativa perfeita
± 0,91 a 0,99	Correlação positiva/negativa muito forte
± 0,71 a 0,90	Correlação positiva/negativa forte
± 0,61 a 0,70	Correlação positiva/negativa moderada alta
± 0,51 a 0,60	Correlação positiva/negativa moderada média
± 0,41 a 0,50	Correlação positiva/negativa moderada baixa
± 0,21 a 0,40	Correlação positiva/negativa fraca, mas definida
± 0,01 a 0,20	Correlação positiva/negativa leve, quase imperceptível
0	Correlação nula

Fonte: Kuhl (2012, p.174).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir desse momento é analisado os resultados obtidos por meio da pesquisa, englobando assuntos relacionados às políticas públicas e as estratégias do gestor empreendedor.

A análise é composta a partir das Tabelas 2 a 8, segmentados por gênero e faixa etária, sendo que as Tabelas 9 e 10, respectivamente, apresentam os resultados do teste estatístico não paramétrico: Qui Quadrado de Pearson e Correlação de Spearman. Por final, a Tabela 11, finaliza com um breve resumo do p-valor que foram significativos.

Assim, a Tabela 2 tem por objetivo mostrar se “A atividade empreendedora foi a minha renda principal”. No resultado auferido pelo estudo, 28% dos entrevistados consideram a atividade como fonte de renda principal; tendo 56% como indiferente e 16% que discordaram. Como resultado segmentado, entre o público masculino, 33% concordou com a pergunta, contra 20% do público feminino. O maior índice de concordância que pode ser observado é entre o grupo de gestores da faixa etária de acima de 30 anos, com 44%. As políticas de apoio aos empreendedores, antes da adesão ao MEI, propiciaram o acesso a novos negócios, melhora da relação com fornecedores, melhora na renda, cidadania, além dos benefícios da previdência social (Tondolo, 2018).

Nesse sentido, durante o momento de pandemia, se intensificou a busca por novas fontes de rendas, já que houve um aumento na busca de alternativas mais rentáveis dos recursos financeiros (Viana & Viana, 2022).

De acordo com o teste do Qui Quadrado, apresenta um p-valor de 0,129 para a H0, e um p-valor de 0,276 para H1. Assim, considerando os p-valores obtidos, as hipóteses H0 e H1 devem ser rejeitadas, por não apresentarem diferenças significativas na proporção das respostas quando comparados por gênero e por faixa etária.

Tabela 2 – A atividade empreendedora foi a minha renda principal

	GÊNERO		FAIXA ETÁRIA		Total
	Feminino	Masculino	até 30 anos	30 +	
Concordo	20%	33%	0%	44%	28%
Indiferente	60%	53%	78%	44%	56%
Discordo	20%	13%	22%	13%	16%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa (2022)

A Tabela 3 mostra o segundo objetivo: “O empreendedorismo local ganhou mais força nesse período”. O resultado geral aparece entre os entrevistados com 39% de concordância, 23% de indiferente, e 39% citam que discordam da pergunta. Obteve-se um percentual de 27% de concordância do público feminino, contra apenas 11% do público masculino.

Logo o índice de discordo aparece para 7% das mulheres, e 32% dos homens. Entretanto, 25% dos respondentes da faixa etária acima de 30 anos citaram concordar com a afirmação; e entre os entrevistados até 30 anos, o índice foi de 14% concordância.

Reportando estudo realizado por Chiusoli et al (2022), durante a pandemia houve um alto índice de concordância entre os gestores de empresas abordados, que citaram que se organizaram frente aos desafios da pandemia do COVID-19, devido ao *lockdown* e isolamento social, com 81,5%.

Analisando o teste Qui Quadrado, apresenta para a H0 um p-valor de 0,008, e para H1 um p-valor de 0,773, sendo que a hipótese H0 deve ser aceita (p-valor < 5%), devido a maior proporção de respostas das mulheres em relação aos homens no item concordância; já a hipótese H1 deve ser rejeitada.

Tabela 3 – O empreendedorismo local ganhou mais força nesse período

	GÊNERO		FAIXA ETÁRIA		Total
	Feminino	Masculino	até 30 anos	30 +	
Concordo	27%	11%	14%	25%	39%
Indiferente	9%	14%	9%	11%	23%
Discordo	7%	32%	18%	20%	39%
Total	43%	57%	41%	57%	100%

Fonte: Pesquisa (2022)

A Tabela 4 responde ao terceiro objetivo, cuja pergunta “Houve incentivo da gestão pública na isenção de impostos”.

O índice é baixo, diante da percepção dos entrevistados, sendo que apenas 9% concordam com a afirmação, outros 18% manifestaram-se indiferente, e um alto índice não enxerga incentivo por parte da gestão pública, uma vez que o percentual alcança 73% de discordância. Entre o público feminino há 58% de discordância; logo, com a maior porcentagem de discordância estão os homens, com 84%. Quanto a faixa etária, para quem tem até 30 anos e acima 30 anos, o percentual se equivalem respectivamente com 72% de discordância.

Mensuradas as opiniões dos gestores, vale destacar que o governo em instâncias municipal, estadual e federal, dependendo da localidade, efetuou medidas para à preservação do emprego, como auxílios financeiros ou incentivos para empresas não demitirem, da mesma forma, foi ofertado um valor mensal para as empresas que se enquadravam no Microempreendedor Individual - MEI (Pereira, 2022).

Como conclusão se há diferenças de opiniões por meio do teste Qui-Quadrado, tem-se para a H0 um p-valor de 0,125, e para H1 um p-valor de 0,710. Dessa forma, de acordo com os p-valores obtidos, as hipóteses H0 e H1 devem ser rejeitadas, por não apresentarem diferenças significativas na proporção das respostas quando verificadas por gênero e por faixa etária.

Tabela 4 –

Houve incentivo da gestão pública na isenção de impostos

	GÊNERO		FAIXA ETÁRIA		Total
	Feminino	Masculino	até 30 anos	30 +	
Concordo	21%	0%	6%	12%	9%
Indiferente	21%	16%	22%	16%	18%
Discordo	58%	84%	72%	72%	73%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa (2022)

A Tabela 5 se refere ao quarto objetivo: “A *gestão pública auxiliou na abertura de novos empreendimentos*”. Os resultados auferidos mostram que 27% dos respondentes concordam com a afirmação; tendo que 47% das mulheres concordaram e 12% dos homens. Na faixa etária dos que tem até 30 anos, 39% concordam, enquanto entre os que possuem acima de 30 anos, o índice é de 20%.

Durante o período da pandemia, houve a redução de salários, com a previsão da redução de forma proporcional, e a suspensão das atividades. As agilidades também na liberação de créditos fiscais e suspensão imediata das parcelas dos tributos certamente permitiram caixa às empresas para honrar seus compromissos (Vasconcelos & Vasconcelos, 2020)

Como resultados obtidos no teste Qui-Quadrado, a hipótese H0 apresenta um p-valor de 0,026, devendo ser rejeitada, pois há evidências que as mulheres pensam diferente dos Homens. E a hipótese H1 apresenta um p-valor de 0,391, devendo também ser rejeitada, pois não há diferenças significativas quanto à opinião do gestor quanto à idade.

Tabela 5

A gestão pública auxiliou na abertura de novos empreendimentos

	GÊNERO		FAIXA ETÁRIA		Total
	Feminino	Masculino	até 30 anos	30 +	
Concordo	47%	12%	39%	20%	27%
Indiferente	21%	24%	17%	24%	23%

Discordo	32%	64%	44%	56%	50%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa (2022)

A Tabela 6 apresenta as respostas do quinto objetivo “A empresa recorreu a consultorias nesse período”. Os resultados apontam que 30% dos entrevistados afirmaram que passaram a recorrer a consultorias, cujo índice é levemente maior entre as mulheres (32%), e com destaque entre os que possuem até 30 anos, com 44%.

Embora o percentual de uso de consultorias não seja expressivo, a utilização deste serviço é uma forma de auxiliar os empreendedores em seus negócios, diante das adversidades de mercado, neste caso com o advento da pandemia. Essas atividades oportunizam aos gestores melhorar seu planejamento e ter uma tomada de decisão mais eficaz (Caliari; Scherer & Flores, 2019).

Como conclusão, baseado no teste do Qui-Quadrado, as hipóteses H0 (p-valor: 0,290) e H1 (p-valor: 0,139) devem ser rejeitadas, por não apresentarem diferenças significativa na proporção das respostas dos entrevistados quando comparados por gênero e idade.

Tabela 6

A empresa recorreu a consultorias nesse período

	GÊNERO		FAIXA ETÁRIA		Total
	Feminino	Masculino	até 30 anos	30 +	
Concordo	32%	28%	44%	20%	30%
Indiferente	42%	24%	33%	32%	32%
Discordo	26%	48%	22%	48%	39%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa (2022)

A Tabela 7 mostra o resultado do sexto objetivo “A empresa teve que fazer demissões”. Em relação ao quesito demissão, devido a pandemia, 23% citaram que precisaram fazer, com percentuais muitos próximos quando comparadas as opiniões entre mulheres (21%) e homens (24%). Já em relação à idade, o índice é de 28% entre os que possuem acima de 30 anos, enquanto entre os abaixo de 30 o percentual é de 17%.

De fato, salvando o programa de preservação de empregos, devido ao decreto do governo estadual determinando que somente os serviços públicos e as atividades essenciais pudessem permanecer abertos, algumas empresas necessitaram encerraram vagas, e devido às enormes restrições, algumas partiram para atividades *on-line* e *em delivery* (Lanchimba et al, 2020). Uma das consequências da pandemia foi o aumento do desemprego, o aumento da informalidade dos empregos, de trabalhadores terceirizados, e subcontratados (Costa, 2020).

Considerando os resultados obtidos, as hipóteses H0 (p-valor: 0,940) e H1 (p-valor: 0,483) devem ser rejeitadas, por não apresentarem diferenças significativas na proporção das respostas dos entrevistados quando comparadas por gênero e por faixa etária.

Tabela 7

A empresa teve que fazer demissões

	GÊNERO		FAIXA ETÁRIA		Total
	Feminino	Masculino	até 30 anos	30 +	
Concordo	21%	24%	17%	28%	23%

Indiferente	37%	32%	44%	28%	34%
Discordo	42%	44%	39%	44%	43%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa (2022)

A Tabela 8 aponta o sétimo e último objetivo proposto: “*A empresa quase encerrou as atividades nesse período*”. Baseado no conjunto de experiências durante a pandemia, quase 1 entre 5 gestores consultados (18%) concordaram que quase encerraram as atividades. Tal concordância, entre as mulheres, foi de 14%, e de 5% entre os homens. Já entre os abaixo de 30 anos, foi de 17%, enquanto entre os acima de 30 anos, 20%. A crise sanitária pôs à prova a capacidade do poder público de ajudar a desenvolver medidas eficazes para prevenir a propagação do vírus, proteger vidas e favorecer a recuperação econômica, dessa forma, foi possível diminuir os grandes impactos no comércio; contudo aqueles que não foram considerados atividades essenciais sentiram muito fortemente o efeito (Coelho, 2021). Assim, considerando os p-valores obtidos, as hipóteses H0 (0,122) e H1 (0,941) devem ser rejeitadas, por não apresentarem diferenças significativas na proporção das respostas quando comparadas por gênero e por faixa etária.

Tabela 8

A empresa quase encerrou as atividades nesse período

	GÊNERO		FAIXA ETÁRIA		Total
	Feminino	Masculino	até 30 anos	30 +	
Concordo	14%	5%	17%	20%	18%
Discordo	27%	50%	78%	76%	77%
Indiferente	2%	2%	6%	4%	5%
Total	43%	57%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa (2022)

Em resumo, destaca-se por meio da Tabela 9 os resultados quanto ao teste Qui-Quadrado, considerando as hipóteses H0 e H1, se deve ser rejeitado ou não ao nível de significância de 5% ($p \leq 0,05$). A variáveis que devem ser rejeitadas foram:

- Tabela 3: “*O empreendedorismo local ganhou mais força nesse período*”, em relação ao gênero, com destaque aos homens com um índice de maior concordância;

- Tabela 5: “*A gestão pública auxiliou na abertura de novos empreendimentos*”, em relação ao gênero, com destaque as mulheres com um índice de maior concordância.

Tabela 9

Resumo do teste estatístico não paramétrico: Qui-Quadrado

	P-valor	Teste hipótese Gênero	P-valor	Teste hipótese Faixa etária
Tabela 2 (Var 1)	0,129	Não rejeitar H0	0,276	Não rejeitar H1
Tabela 3 (Var 2)	0,008*	Rejeitar H0	0,773	Não rejeitar H1
Tabela 4 (Var 3)	0,125	Não rejeitar H0	0,710	Não rejeitar H1
Tabela 5 (Var 4)	0,026*	Rejeitar H0	0,391	Não rejeitar H1
Tabela 6 (Var 5)	0,290	Não rejeitar H0	0,139	Não rejeitar H1
Tabela 7 (Var 6)	0,940	Não rejeitar H0	0,483	Não rejeitar H1
Tabela 8 (Var 7)	0,122	Não rejeitar H0	0,941	Não rejeitar H1

Fonte: autores (2022) – p-valor significativo a 5% ($p < 0,05$) *

Em relação à correlação entre as variáveis investigadas, houve correlação negativa e positiva que varia de leve a moderada média, segundo definição de Kuhl (2012), que se destaca na Tabela 10 e na Tabela 11 o resumo com as correlações que foram significativas quanto ao p-valor abaixo de 5%.

Tabela 10

Resumo do teste estatístico não paramétrico: Correlação de Spearman

		Var 1	Var 2	Var 3	Var 4	Var 5	Var 6	Var 7
Var 1	Spearman	xxx						
	p-value	xxx						
Var 2	Spearman	0.070	xxx					
	p-value	0.650	xxx					
Var 3	Spearman	-0.128	0.449	xxx				
	p-value	0.407	0.002*	xxx				
Var 4	Spearman	-0.072	0.490	0.519	xxx			
	p-value	0.641	< .001*	< .001*	xxx			
Var 5	Spearman	0.112	0.285	0.205	0.238	xxx		
	p-value	0.467	0.061	0.181	0.119	xxx		
Var 6	Spearman	-0.428	0.017	-0.027	0.022	-0.010	xxx	
	p-value	0.004*	0.910	0.860	0.886	0.947	xxx	
Var 7	Spearman	-0.217	0.485	0.375	0.189	0.336	0.422	xxx
	p-value	0.158	< .001*	0.012*	0.220	0.026*	0.004*	xxx

Fonte: autores (2022) – p-valor significativo a 5% ($p < 0,05$) *

Com valor significativo de p-valor=0,004 e correlação -0.428 (negativa moderada baixa) entre variável “A atividade empreendedora foi a minha renda principal” e “A empresa teve que fazer demissões” aponta que na opinião do gestor quanto mais a atividade era considerada importante como negócio principal, menor era a possibilidade de demitir.

Já a variável que aborda “O empreendedorismo local ganhou mais força nesse período” em relação a variável “Houve incentivo da gestão pública na isenção de impostos” teve p-valor=0,002 e para variável “A gestão pública auxiliou na abertura de novos empreendimentos” um p-valor=0,001 e na variável “A empresa quase encerrou as atividades nesse período” apresentou um p-valor=0,001.

As correlações acima apesar de apresentarem como positiva moderada baixa, a explicação pela relação direta sugere como é importante a participação da administração pública na intervenção no mercado e na economia em tempos de crise, de forma a encontrar um equilíbrio entre eficiência e democracia na definição das ações adotadas visando o apoio ao empreendedor (Rodrigues, 2017).

A relação da variável “Houve incentivo da gestão pública na isenção de impostos” com as variáveis “A gestão pública auxiliou na abertura de novos empreendimentos” e “A empresa quase encerrou as atividades nesse período” apresentaram um p-valor respectivamente de < ,001 e 0,012 resultando em uma Correlação positiva moderada baixa e fraca.

E por fim, a correlação entre a variável “A empresa quase encerrou as atividades nesse período” com as variáveis “A empresa recorreu a consultorias nesse período” e “A empresa teve que fazer demissões” apresentaram um p-valor respectivamente de 0,026 e 0,004 apontando que há uma correlação positiva moderada baixa e fraca.

Tabela 11

Variáveis com correlação moderada baixa e média (> 0,41)

Variável	Variável	Correlação	Análise	p-valor
----------	----------	------------	---------	---------

Var 1 – A atividade empreendedora foi a minha renda principal	Var 6 – A empresa teve que fazer demissões	-0.428	Correlação negativa moderada baixa	0.004*
Var 2 – O empreendedorismo local ganhou mais força nesse período	Var 3 - Houve incentivo da gestão pública na isenção de impostos	0.449	Correlação positiva moderada baixa	0.002*
Var 2 – O empreendedorismo local ganhou mais força nesse período	Var 4 – A gestão pública auxiliou na abertura de novos empreendimentos	0.490	Correlação positiva moderada baixa	< .001*
Var 2 – O empreendedorismo local ganhou mais força nesse período	Var 7 - A empresa quase encerrou as atividades nesse período	0.485	Correlação positiva moderada baixa	< .001*
Var 3 - Houve incentivo da gestão pública na isenção de impostos	Var 4 – A gestão pública auxiliou na abertura de novos empreendimentos	0.519	Correlação positiva moderada média	< .001*
Var 3 - Houve incentivo da gestão pública na isenção de impostos	Var 7 - A empresa quase encerrou as atividades nesse período	0.375	Correlação positiva fraca, mas definida	0.012*
Var 5 - A empresa recorreu a consultorias nesse período	Var 7 - A empresa quase encerrou as atividades nesse período	0.336	Correlação positiva fraca, mas definida	0.026*
Var 6 – A empresa teve que fazer demissões	Var 7 - A empresa quase encerrou as atividades nesse período	0.422	Correlação positiva moderada baixa	0.004*

Fonte: autores (2022) – p-valor significativo a 5% ($p < 0,05$) *

CONCLUSÃO

Como conclusão, entende-se que o objetivo foi satisfeito, cuja proposta era analisar as estratégias utilizadas do gestor em seu negócio durante o momento pós pandemia como forma de manter o desenvolvimento da economia local em uma cidade do interior do Paraná.

Porém, buscou-se apresentar no decorrer do estudo as vantagens para a economia local, tendo como base uma cidade do Paraná, mediante de destaques como os entrevistados enxergam a participação da gestão pública durante esse momento de crise sanitária.

Como destaque, buscou-se também mostrar os problemas que podem ser evitados com políticas eficazes que incentivem as pessoas a optarem pelo empreendedorismo.

Como principais achados, tem-se que:

28% concordam que ser empreendedor se tornou a sua renda principal. Assim as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas (objetivo 1 – Tabela 2);

39% concordam que o empreendedorismo local ganhou mais força. Assim a hipótese H0 deve ser rejeita, e a H1 não deve ser rejeitada (objetivo 2 – Tabela 3);

9% concordam que houve incentivo por parte do gestor público na isenção de impostos. Assim as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas (objetivo 3 – Tabela 4);

27% concordam que as políticas públicas auxiliaram em novos empreendimentos. Assim, a hipótese H0 deve ser rejeita, e a H1 não deve ser rejeitada (objetivo 4 – Tabela 5);

30% concordam que a empresa passou a recorrer a consultorias. Assim, as hipóteses H0 e H1 devem ser rejeitadas (objetivo 5 – Tabela 6);

23% concordam que a empresa teve que fazer algumas demissões. Assim, as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas (objetivo 6 – Tabela 7);

18% concordam que durante a pandemia a empresa quase teve que encerrar as atividades. Assim, as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas (objetivo 7 – Tabela 8).

A contribuição da pesquisa foi justamente mostrar o quanto precisa-se de incentivos por parte do gestor público para com os empreendedores, e que cidades pequenas carecem mais desse fomento. Portanto, o que se espera é que existam mais incentivos por parte do governo local, logo aprimorando para que se tenha cada vez melhores resultados com esses auxílios.

Em termos econômicos, é de grande valia para as cidades, principalmente quando essas são pequenas, porque assim se faz girar dinheiro, melhorando a situação econômica da cidade.

No entanto, assim como é importante em termos econômicos, é de importância a existência de ações políticas públicas específicas para cada empreendedor, independente do ramo de atuação, que sejam eficazes e que auxiliem de fato. Por enquanto, o que se nota é que ainda se precisa de auxílios para os empreendedores.

Por meio desse estudo foi possível notar que a cidade pesquisada tem carência de ações efetivas para a motivação de empreender.

Corroborando com esse fato, a limitação da pesquisa se deu por pesquisar apenas empreendedores em uma pequena cidade do Paraná, de comércio e serviços, com perfil de microempreendedores; desta forma, os resultados não devem ser projetados em outros locais. No entanto, destaca-se pelo presente estudo que podem haver problemas em comum, pelo fato de terem vivenciado o momento forte da pandemia.

REFERENCIAS

Aaker, D. A, Kumar, V., & Day, G. S. (2004). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.

Alves, S. M. C., Ramos, E. M. B., & Delduque, M. C. (2020) Decretação de lockdown pela via judicial: medida (des) necessária? *Cadernos de Saúde Pública*, v. 36, n. 6, p. 1-4, 2020.

Audretsch, D. B., Grilo, I., & Thurik, A. R. (2007). *Handbook of research on entrepreneurship policy*. Edward Elgar Publishing.

Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2014). Empreendedorismo: conceitos e definições. *Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia*, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.

Baron, R. A., & Shane, S. (2007). Entrepreneurship: A process perspective. *The psychology of entrepreneurship*, p. 19-39.

Brevidelli, M. M., & Domenico, E. B. (2006). *Trabalho de Conclusão de Curso - Guia Prático para*

Docentes e Alunos. São Paulo, Itália.

- Cavalcante, I. C. S. (2021). Análise do comércio eletrônico para o empreendedorismo na pandemia da Covid-19. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 12(3), 1-14.
- Caliari, L., Scherer, L. A., & Flores, S. A. M. (2019). Fatores de insucesso da relação entre consultores empresariais e empreendedores de micro e pequenas empresas. *Gestão & Regionalidade*, v. 35, n. 103, p. 161-182.
- Chiusoli, C. L., Fogaça, E. A. A., Stefani, S. R., & Dias, J. C. (2022). Gestão empreendedora das empresas familiares durante o momento da covid: um estudo exploratório. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, [S. l.], v. 3, n. 6, p. e361632.
- Coelho, M. A. F. (2021). Pandemia e recuperação de empresas: a crise sob enfoque do micro e pequeno empresário. *Revista Brasileira de Direito Empresarial*, v. 7, n. 1, p. 1-19.
- Costa, S. S. (2020). Pandemia e desemprego no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 54, p. 969-978.
- Dornelas, J. C. A. (2012). *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevie.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS-2*. Tradução Lorí Viali. 2.ed. Porto Alegre: Artmed,.
- Flick, U. (2012). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciante*. São Paulo: Penso Editora.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- Greco, S. M. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2019*. Curitiba, PR: IBQP, 2020. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM2019.pdf>. Acesso em 13 jul 2022
- Gustmann de Castro, B. L., Eccel Pontelli, G., Fátima Paz Nunes, A. D., Marques Kneipp, J., & Flores Costa, V. M. (2021). Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 49-60.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2009). *Empreendedorismo*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Kuhl, M. R. (2012). *Interdependência entre a colaboração para inovação e o desempenho sustentável na indústria brasileira de eletroeletrônicos*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do

Paraná.

- Lanchimba, C., Bonilla-Bolaños, A., & Díaz-Sánchez, J. P. (2020). A pandemia do Covid-19: cenários teóricos de seus impactos socioeconômicos na América Latina e no Caribe. *Brazilian Journal of Political Economy*, v. 40, n. 4, p. 622-646.
- Lakatos, M. E., & Marconi, M.A. (2021) *Metodologia do trabalho científico*. 9. ed. São Paulo: Atlas.
- Lundström, A., & Stevenson, L. A. (2005). Entrepreneurship policy—Definitions, foundations and framework. *Entrepreneurship policy: Theory and practice*, p. 41-116.
- Mattar, F. N. (2008). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Meny, Y., Thoenig, J. C., & Morata, F. (1992). Las políticas públicas.
- Nassif, V. M. J., Corrêa, V. S., & Rossetto, D. E. (2020). Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do COVID-19. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 9, n. 2, p. 1-12.
- Nassif, V. M. J., Armando, E., & La Falce, J. L. (2020). O empreendedorismo e a pequena empresa no contexto do pós COVID-19: há luz no fim do túnel. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 9(3), I-VII.
- Pereira, M. *Gestão (2022). pública em um contexto de crise: apoio ao empreendedorismo de pequenos negócios no Estado de São Paulo Durante a Pandemia de Covid-19*. Tese de Mestrado.
- Resende, T. C., Emmendoerfer, M. L., Morais, M. C. A., & Valadares, J. L. (2020). Empreendedorismo e implementação de políticas públicas. *Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis*, 5(2), 47-61.
- Rodrigues, M. Â. V. (2017). Democracia vs. eficiência: como alcançar equilíbrio em tempo de crise financeira. *Revista de Administração Pública*, v. 51, p. 88-104.
- Secchi, L. (2020). *Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções*. Cengage Learning,.
- Serra, F. A. R., & Ferreira, M. A. S. P. V. (2015). O desafio de preparar a introdução de um artigo acadêmico. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 14(2), 1-7.
- Siegel, S., & Castellan, Jr, N. (2017). *Estatística Não Paramétrica para as Ciências do Comportamento*. Artmed-Bookman. São Paulo.
- Silva E. L., & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.

- Tinoco, Dinah dos Santos. (2010). Análise sequencial de políticas públicas nas abordagens da ciência política e da gestão (Management). *Cadernos Ebape*, v. 8, p. 184-197.
- Tondolo, L. P. (2018). *Resultados da política do microempreendedor Individual (MEI) para os empreendedores de baixa renda*. 2018. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia.
- Viana, C. C., & Viana, L. F. (2022). Microempreendedor Individual-MEI: Dívidas e Investimentos em Época da Pandemia Covid-19. *BIUS-Boletim Informativo Unimotrisaúde em Sociogerontologia*, v. 32, n. 26, p. 1-24.
- Vasconcelo, P. S. & Vasconcelos, P. E. A. (2020). Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. *Revista Interdisciplinar do Direito - Faculdade de Direito de Valença, [S. l.]*, v. 18, n. 1, p. 163–182.

O emprego do supply chain management na organização pública: estudo de caso do Almoxarifado Virtual em uma organização pública militar

Evandro Missaglia Fernandes¹

Geronimo Torres Appel²

Jorge Rodrigo Faria³

Mariane Beatriz Wittmann⁴

David Lorenzi Junior⁵

RESUMO

O presente estudo se propôs a verificar se as vantagens econômicas e de implantação, bem como os principais benefícios, propostos com a implantação do Almoxarifado Virtual Nacional, foram alcançados após o seu emprego em uma organização do Exército Brasileiro. A pesquisa foi desenvolvida na forma de um estudo de caso, produzindo conhecimento efetivo, com respostas para um problema específico, caracterizada como aplicada, e uma abordagem qualitativa. Para além das fontes utilizadas na pesquisa - livros, artigos e legislação - realizaram-se entrevistas semiestruturadas a servidores diretamente envolvidos na aquisição, recebimento, armazenamento e pagamento de uma organização do Exército Brasileiro, na região Central do Rio Grande do Sul. Conclui-se ter existido uma redução dos custos administrativos, qualidade dos produtos e rapidez nas entregas através do rastreamento das encomendas. Como melhoria do processo sugere-se a implantação da sistemática para outros itens, o que pode contribuir para a realização de pesquisas futuras.

Palavras-chave: Supply Chain Management; Almoxarifado Virtual; gerenciamento logístico.

El empleo de la gestión de la cadena de suministro en la organización pública: un estudio de caso del Almacén Virtual en una organización pública militar

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo verificar si las ventajas motivacionales y de implementación, así como los principales beneficios propuestos con la implementación del Almacén Virtual Nacional, fueron alcanzados después de su uso en una organización del Ejército Brasileño. La investigación se desarrolló en forma de estudio de caso, produciendo conocimiento efectivo, con respuestas a un problema específico, identificado como aplicado, y con un enfoque cualitativo. Además de las fuentes utilizadas en la investigación - libros, artículos y legislación - fueron realizadas entrevistas semiestruturadas con empleados directamente involucrados en la adquisición, recibo, almacenamiento y pago de una organización del Ejército Brasileño, en la región Central de Río Grande do Sul. Se concluye que ha habido una reducción en los costos administrativos, la calidad del producto y la rapidez de entrega a través del seguimiento de pedidos. Como mejora del proceso, se sugiere la implementación del sistema para otros ítems, lo que puede contribuir a futuras investigaciones.

Palabras llave: Gestión de la Cadena de Suministro; Almacén Virtual; Gestion de logistica.

¹ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas (PPGOP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas (PPGOP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

³ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas (PPGOP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

⁴ Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

⁵ Professor do departamento de Ciências Administrativas (CCSH) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

The employment of supply chain management in the public organization: a case study of the Virtual Warehouse in a public military organization

The present study aimed to verify whether the motivational and implementation advantages, as well as the main benefits proposed with the implementation of the National Virtual Warehouse, were achieved after its use in an organization of the Brazilian Army. The research was developed in the form of a case study, producing effective knowledge, with answers to a specific problem, identified as applied, and a qualitative approach. In addition to the sources used in the research - books, articles, and legislation - semi-structured interviews were carried out with employees directly involved in acquiring, receiving, storing, and paying an organization of the Brazilian Army, in the Central region of Rio Grande do Sul. It is concluded that there has been a reduction in administrative costs, product quality and speed of delivery through order tracking. As a process improvement, it is suggested the implementation of the system for other items, which may contribute to future research.

Keywords: Supply Chain Management; Virtual Warehouse; logistical management.

1. INTRODUÇÃO

A escassez de recursos financeiros consiste em um problema persistente que afeta diretamente o pleno desenvolvimento das atividades do setor público, demandando princípios de qualidade, economicidade e agilidade na sua atuação. Em função disso, abordagens administrativas vêm sendo aplicadas, e um novo foco no alcance de resultados e na otimização das rotinas de trabalho ganhando espaço. Essa tendência é característica do atual modelo de Administração Pública Gerencial, também chamado de Nova Gestão Pública ou Gerencialismo (Fornasier & Franklin, 2019; Pereira & Ckagnazaroff, 2021; Sorrentino, Sicilia & Howlett, 2018).

Segundo Diefenbach (2009), a administração pública gerencial representa um conjunto de premissas e valores sobre como organizações públicas devem ser constituídas, organizadas, gerenciadas, resgatando valores de eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos, abrindo espaço para uma maior participação dos agentes privados e das organizações da sociedade civil. Sendo assim, a New Public Management (NPM) visa a descentralização gerencial, o controle dos custos e a eficiência orçamentária (Wiesel & Modell, 2014).

A noção de eficiência é um valor inerente a qualquer ideia de boa administração. O Estado brasileiro há muito tempo tem incorporado esse valor, visto que ao reestruturar a Administração Pública, por meio do Decreto-Lei nº 200/1967, determina a necessidade de estruturar a administração pública de modo a desempenhar, com eficiência, ações voltadas à satisfação das necessidades da sociedade (Sant'Anna et al., 2019; Silva, Reis, & Ribeiro, (2020). Na década de 90, com a Emenda Constitucional nº 19/1998, a eficiência é elevada à condição de princípio constitucional (art. 37 da CF). A partir de então, esse valor passou a ser percebido como de observância obrigatória pela Administração Pública, ao lado dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (Brasil, 1967; Brasil, 1998).

A busca pela eficiência na administração pública ocorre em todas as áreas, não sendo diferente na gestão das compras públicas, a qual deve garantir suprimento de bens (insumos) ou a prestação de serviços necessários ao seu funcionamento (Raposo et al., 2016, Stock, Boyer, & Harmon, 2010). Esses insumos são, principalmente, matérias-primas e materiais de apoio para o suporte das atividades rotineiras.

A gestão destes suprimentos envolve atividades relevantes, com destaque para a compra, o transporte e a armazenagem, ocorrendo então necessidade de ampliação do escopo da gestão das compras para a racionalização dos gastos públicos se baseando no gerenciamento integral ou gestão da cadeia de suprimentos - *Supply Chain Management*, ou seja, inclui todo o processo desde a identificação da necessidade do bem ou serviço, até o final da vida útil do bem ou encerramento do serviço (Tridapalli, & Borinelli, 2010). Assim, considera-se como um dever do Poder Público desenvolver técnicas ou adaptá-las à iniciativa privada e incorporá-las à gestão pública para aumento da eficiência e eficácia destes gastos (Tridapalli, Fernandes & Machado, 2011).

Nesse sentido, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG), com o objetivo de racionalizar os processos de aquisição de materiais de consumo administrativo para os órgãos da administração pública federal direta, no âmbito do Poder Executivo federal, editou a Portaria nº 295, de 26 de setembro de 2018, dando início à implantação do projeto do Almoarifado Virtual no Distrito Federal (Brasil, 2018), a qual, mais tarde, foi substituída pela Instrução Normativa nº 51, de 13 de maio de 2021, que ampliou o serviço de outsourcing para os Estados da Federação (Brasil, 2021).

O Almoarifado Virtual Nacional (AVN) é um serviço de logística, que disponibiliza uma plataforma virtual similar aos websites de comércio eletrônico, para aquisição de materiais de consumo administrativo, por meio da contratação da prestação de serviço continuado de *outsourcing*. Conforme site do AVN na Central de Compras do Ministério da Economia, trata-se de uma solução que diminui custos administrativos, desburocratiza, reduz o espaço físico ocupado com estoque ao mesmo tempo que é fácil e prático ao usuário, além de proporcionar diversas vantagens e benefícios (Brasil, 2022).

Deste modo, o presente estudo se propõe a responder quais as vantagens e benefícios com implantação do Almoarifado Virtual por Instituições Públicas, cuja sede não esteja localizada no Distrito Federal e que aderiram ao projeto, mais especificamente em uma organização do Exército Brasileiro, localizada na região sul do Brasil. Este trabalho analisou as vantagens e benefícios do emprego do Almoarifado, com a finalidade de identificar junto aos usuários as principais contribuições deste tipo de gerenciamento logístico.

Assim, esta pesquisa buscou verificar se as vantagens econômicas e de implantação, bem como os principais benefícios, propostos pelo Portal do Almoarifado Virtual, foram alcançados com a implantação desse gerenciamento da cadeia de suprimento. Para isso, optou-se por realizar um estudo de caso aplicado em uma organização do Exército Brasileiro, localizada na região sul do Brasil, mais especificamente na região central do Rio Grande do Sul, comparando as formas tradicionais de compras no setor público e essa nova modalidade de aquisição, por meio de uma pesquisa nas plataformas eletrônicas do governo federal e uma pesquisa qualitativa com os principais usuários deste novo modelo de gestão logística.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com foco na construção do conhecimento teórico básico necessário para a consecução dos objetivos do artigo, buscou-se delinear um referencial teórico que abordasse alguns conceitos gerais e características de *Supply Chain Management*, concepção do Almoarifado Virtual e Compras da Administração Pública.

2.1 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Segundo Janvier-James (2012), a Cadeia de Suprimentos ou *Supply chain (SC)* e o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos ou *Supply Chain Management (SCM)* vêm desempenhando uma tarefa fundamental na eficiência corporativa, atraindo a atenção de diversos acadêmicos nos últimos anos. Porém, apesar do grande número de trabalhos acadêmicos, falta consenso sobre a definição dos termos *Supply chain* e *Supply Chain Management*, pois são amplamente definidos (Bornia & Lorandi, 2011).

Para Zhang et al (2022), a Supply chain é uma rede de instalações que adquirem matérias-primas, as transformam em bens intermediários e depois em produtos para os clientes por meio de um sistema de distribuição. Refere-se à rede de organizações, pessoas, atividades, informações e recursos envolvidos na entrega de um produto ou serviço a um consumidor (Silva & Silva, 2020).

Todas essas definições sustentam que o SCM vai além dos limites da organização e oferece suporte a um modelo de negócios por meio do qual a instituição se diferencia (Krause, Luzzini, & Lawson, 2018). O SCM envolve cooperação em relação ao fluxo de informações e materiais ou serviços entre diferentes instalações e stakeholders (Lee, Know & Severance, 2007).

Então supply chain management (SCM) é um processo que deve ser constantemente analisado, monitorado e medido, pois uma cadeia de suprimentos otimizada resulta em custos mais baixos e um ciclo de produção mais eficiente. Para os órgãos públicos, a gestão da cadeia de suprimentos pode contribuir no relacionamento entre as partes, envolvendo os cidadãos, os entes públicos e as organizações envolvidas no processo (Santos, et al, 2021).

Com a adoção da SCM, atividades como aquisição, processamento, criação de demanda e gestão logística são organizadas e controladas centralmente. Assim, as funções da SCM também incluem coordenação e colaboração entre os stakeholders, que podem ser fornecedores, fabricantes, distribuidores e/ou usuários finais (Nkwanyan & Agbenyegah, 2020). Ainda, o alcance da eficiência e eficácia é possível quando temos uma cadeia de valor sólida ao longo de todo o processo de SCM. Isso inclui, entre outros fatores, a criação de um ambiente propício para apoiar as operações voltadas para o alcance de metas.

A Gestão da Cadeia de Suprimento no Setor Público pode ser entendida como a coordenação dos fluxos de informações e de materiais entre a fonte e os usuários como um sistema, de forma integrada, onde as fontes seriam os fornecedores públicos cadastrados de acordo com a legislação, e os usuários seriam a população em geral e servidores públicos que executam os serviços para a população (Tridapalli, Fernandes & Machado, 2011).

A ligação entre cada fase do processo, na medida em que os produtos e materiais se deslocam em direção aos usuários, é baseada na otimização, ou seja, na maximização do serviço e na redução dos custos e dos ativos retidos no fluxo logístico, evitando-se estoques desnecessários nos órgãos e reduzindo custo de operação das fases do processo.

Este conceito é difícil de ser compreendido no setor público, pois não existe competição. Os serviços são executados de forma tradicional, consumindo recursos dos orçamentos limitados e com

isto não atendendo as demandas na sua capacidade máxima, ou seja, boa parte dos recursos é desperdiçada sem chegar à população. Neste contexto é fundamental que sejam desenvolvidas soluções para Gestão de Cadeia de Suprimento no Setor Pública, sempre utilizando ferramentas da tecnologia da informação (Tridapalli & Borinelli, 2010).

Dentre as etapas da *supply chain* destaca-se a distribuição, que envolve toda a movimentação da extração da matéria-prima até se tornar o produto e finalmente chegar ao usuário. Devido a importância desta atividade foi desenvolvido o conceito de centro de distribuição ou Centro Logístico que, segundo Hill (2003), é considerado uma grande área de armazenamento e despacho automatizadas, projetado para receber produtos de várias fábricas e fornecedores, receber os pedidos, atendê-los com eficiência e expedir os produtos para consumidores de uma determinada região o mais rápido possível.

Existem diferentes tipos de Centros Logísticos dependendo da atividade que realizam e da sua localização, mas, de maneira geral, todas essas estruturas visam a centralização do estoque, a agilidade, a gestão de processos (padronização e otimização de procedimentos) e a redução de custos. Para Ramos (2015), localização ideal de um centro de distribuição, seja qual for o segmento do negócio, é justificada principalmente pela redução dos custos operacionais, envolvendo diretamente os custos de transporte.

Dentre os tipos de Centros Logísticos a concepção da plataforma logística é a que mais se adequa às necessidades da Administração Pública Federal para *supply chain* management das compras públicas e a que mais se assemelha com a forma de funcionamento do Almoarifado Virtual Nacional, pois para a *European Association of Freight Villages and Logistics Centers*, plataforma logística é o local onde todas as atividades relacionadas ao transporte, logística e distribuição de mercadorias são realizadas por operadores em bases comerciais centralizado. Ainda, essas áreas logísticas são especializadas no transporte, armazenagem e expedição de produtos, estes centros não possuem processo de fabricação, pois se limitam a administrar os bens desde sua entrada até sua saída, com o emprego de ferramentas da tecnologia da informação (z, 2022).

2.2 ALMOXARIFADO VIRTUAL

Por iniciativa do Ministério da Economia, o Almoarifado Virtual Nacional (AVN) é uma contratação de serviço de logística, com sistema informatizado, para fornecimento de materiais de expediente diversos, dentre eles caneta, papel, grampeadores e suprimentos de informática, com entregas em todo o território nacional. Por meio do serviço, é possível ainda, a aquisição de itens considerados sustentáveis, deixando de fora materiais classificados como permanentes ou personalizados.

Por meio do almoarifado virtual nacional (AVN), no âmbito da administração pública federal direta, é possível estabelecer procedimentos para utilização de suprimento de material de consumo, definindo que será operacionalizado o suprimento de material via sistema web desenvolvido pelo fornecedor contratado pela Central de Compras do Ministério da Economia (Central-ME). Para

utilização, os órgãos interessados deverão formalizar Termo de Adesão junto a Central-ME (Brasil, 2021).

Segundo Anac (2021), o processo contém, ao todo, 6 etapas. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "Solicitação de Material de Consumo Recebida", portanto, este processo deve ser executado sempre que este evento acontecer. Da mesma forma, o processo é considerado concluído quando alcança seu evento de fim. O evento de fim descrito para esse processo é: "Material entregue".

Deste modo, as aquisições podem ser efetivadas de modo muito mais célere, mantendo qualidade e buscando os melhores preços; para Prado (2013), o AV foi considerado uma inovação, pois até aquele momento, nunca na história da administração pública algo do tipo tinha sido realizado. Com a utilização do Almoarifado Virtual, o ICMBio passou a ter um serviço continuado que monitora seus gastos com insumos de escritório, processamento de dados e materiais de atividade de combate a incêndio e emergências ambientais, tornando possível que todas as unidades recebessem insumos nas quantidades necessárias para o perfeito funcionamento, evitando desperdícios.

Isto se comprova ao verificar que no Almoarifado Virtual, ao invés de comprar material de expediente em excesso, mantê-los armazenados em almoarifados, contribuem para uma elevação do valor parado em estoques, gastos desnecessários com mobilização de pessoal, dentre outros. Não é encontrado motivo para não ter uma prateleira virtual com esses itens todos, localizada nas dependências do fornecedor, com compra imediata assim que gerada a necessidade (Montoro, 2020).

O *outsourcing*, traduzido para o português como a terceirização, de acordo com Murthy, et al (2015) é adotado por diversas instituições com o objetivo de redução de custos gerais, redução de riscos e melhoria de processos. Porém, para a sua utilização existem questões que precisam ser analisadas para a tomada de decisão da adoção, como saber se a organização está preparada para isso, quais serviços podem ser terceirizados, quais os riscos inerentes, a forma de contratação, dentre outros. Assim, é preciso avaliar em quais situações é possível implantar a terceirização.

Para a compreensão e o tratamento da gestão de estoque como um ponto chave, é necessário o entendimento de que o controle de estoque depende da aplicação que será destinado o material (Chiaretto, Albuquerque & Carneiro, 2021). No caso do emprego do almoarifado virtual, a otimização de sua cadeia de suprimento corrobora com a racionalização administrativa de uma atividade meio, liberando recursos para as atividades fim da organização (Nascimento, et al, 2018).

A introdução de conceitos modernos de logística, como o "Almoarifado Virtual" bem como o "*Just-in-Time*", podem vir a colaborar com a redução dos custos de armazenagem e das perdas por perecimento para a administração pública, redução na quantidade de processos licitatórios, eliminação do fracionamento de despesa, não havendo a obrigação para aquisição, já que os quantitativos são apenas registrados, e por fim a indicação do recurso apenas em caráter prévio ao contrato (Medeiros, 2020).

Consolidando esse serviço logístico, o Almoarifado Virtual Nacional (AVN) disponibiliza um sistema informatiza de pedido e gestão online, possibilitando a aquisição de materiais de consumo administrativo. Segundo a Central de Compras do Ministério da Economia, esta modalidade de

aquisição apresenta vantagens econômicas, vantagens da Implantação e Benefícios, conforme Quadro 1 (Brasil, 2022).

Quadro 1

Vantagens e Benefícios do Almojarifado Virtual Nacional

Vantagens Econômicas	
Aspecto	Descrição
Espaço Físico	Grande parte dos itens fornecidos pelo AVN ocupam um espaço considerável do almoxarifado. Como o serviço trabalha com a logística do estoque zero, não há necessidade de amplos espaços de armazenagem.
Recursos	Ao realizar uma grande licitação pública centralizada, há ganho de escala e a Administração tem a possibilidade de obter preços mais competitivos.
Processos	Ao aderir ao AVN, com a licitação já foi realizada, os participantes não necessitam realizar contratações próprias para adquirir materiais de expediente em cada necessidade.
Servidores	Por terceirizar grande parte da cadeia de aquisição e fornecimento, os antes responsáveis por essas atividades poderão se dedicar a outras.
Vantagens da Implantação	
Sistema Informatização	– Sistema de pedido e gestão online, com perfis e funções segregadas, trazendo maior controle e transparência em todas as ações executadas.
Gestão de Estoque	Com a adoção do sistema informatizado, há a possibilidade de uma melhor gestão de estoque, com relatórios personalizáveis de gatos por unidade, por usuário e muitos outros tipos.
Adaptação à demanda	O serviço se adapta a necessidade de itens conforme ela ocorre, nunca faltando ou deixando estoques obsoletos por falta de consumo.
Principais Benefícios	
Praticidade	Não há necessidade de o órgão realizar sua própria licitação para adquirir esses tipos de materiais. Basta acessar o sistema e fazer o pedido.
Economia	Além do ganho de escala e da redução do número de processos licitatórios, são reduzidos os custos com espaço de armazenamento.
Adaptação	– É possível responder muito mais rapidamente à flutuação da demanda, por meio da inclusão e exclusão de itens durante a execução do contrato.
Transparência	Da solicitação ao ateste dos produtos, tudo é feito e registrado no sistema, com diversos relatórios disponíveis aos gestores.
Simplificação	O órgão deixará toda a parte processo de gestão do contrato com a central de compras, para focar seus esforços na gestão da qualidade do serviço prestado e em sua atividade fim.

Fonte: Brasil, 2022.

2.3 COMPRAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As compras públicas aumentaram a sua importância, pois possuem uma relação direta com a qualidade dos serviços prestados e impactam na percepção da sociedade. Com isso, há uma crescente exigência das instituições públicas de evolução dos padrões de compras, otimização dos processos, aumento do desempenho, juntamente com a manutenção da ética e da transparência (Assis, 2015).

Nishiyama (2016) relata que o processo de aquisição faz parte da estratégia de governo, fazendo com que qualquer melhoria implantada represente potencial melhora no desempenho da

gestão pública. Isso traz uma oportunidade para o emprego da avaliação de desempenho pela gestão de compras públicas, colaborando para que a administração pública cumpra com mais eficiência e eficácia suas atribuições.

No Brasil a norma legal que trata sobre compras no setor público é a Lei 8.666, de 1993, instituída para regulamentar o artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal de 1988:

Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (BRASIL, 1998).

Para Meirelles (2002), a licitação é o procedimento administrativo que possibilita à Administração Pública selecionar a proposta mais vantajosa para a aquisição dos bens ou serviços necessários. Para a sua elaboração, deve ser exercida uma sucessão ordenada de atos vinculantes entre Administração e os licitantes, com isonomia entre os participantes, servindo ainda como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

Ao longo dos anos de aplicação da Lei 8.666/93, outras normas surgiram com o objetivo de melhorar a eficiência na compras públicas, como é o caso do decreto que instituiu o Sistema de Registro de Preços e a consequente Ata de Registro de Preços, que formalizam um acordo da Administração com a empresa vencedora, de modo a vincular os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas, sem a necessidade de contratar, mas deixando estabelecido que se a Administração vier a adquirir o bem ou serviço, será da empresa vencedora, conforme registrado na Ata de Registro de Preços (Brasil, 2013).

3. METODOLOGIA

A pesquisa será desenvolvida na forma de um estudo de caso, por ter como fonte de informações e ponto focal de aplicabilidade em uma Unidade do Exército, pioneira na implantação do Almoxarifado Virtual Nacional fora de Brasília. De acordo com Gil (2022, p.49), a tipologia do estudo de caso é bastante utilizada nas ciências sociais quando se tem como finalidade “explorar situações da vida real” [...] “preservar o caráter unitário do objeto estudado” e “descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação”.

Por se tratar de um contexto cotidiano vivenciado por um órgão do Exército, o presente estudo produzirá conhecimento efetivo, trazendo respostas para um problema específico, o que conduzirá a pesquisa a ser caracterizada como aplicada. Desta forma, retrata de modo fiel a definição de Gil (2022, p. 41) quanto à pesquisa aplicada, que “é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”, assim dizendo, contribuindo com melhorias para um órgão específico.

Portanto, esta pesquisa pretende contribuir com uma finalidade prática, com a solução de um problema da realidade do órgão estudo (Barros & Lehfeld, 2000). Uma vez que o presente trabalho tem como objeto principal identificar os principais benefícios do emprego do Almoxarifado Virtual em uma

instituição pública federal, poderá trazer uma proposta de melhoria e incremento da eficiência, em outros órgãos públicos, com a utilização desta modalidade de gestão denominada, *Supply Chain Management*.

A despeito da abordagem do problema, pode ser descrita como uma pesquisa qualitativa, uma vez que os resultados a serem alcançados não são facilmente mensuráveis, mas passíveis de interpretação (HAIR et al., 2005). Com relação aos objetivos, pode-se classificá-los de caráter exploratório e descritivo, que segundo Triviños (1987) tem por objetivo ampliar o conhecimento a respeito de um determinado problema. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa foi classificada como bibliográfica, documental e estudo de caso.

Inicialmente foram coletadas informações da literatura, em livros, periódicos, artigos científicos e legislações específicas, as quais ocorreram nos meses de novembro e dezembro de 2022. Segundo Gil (2022), toda pesquisa acadêmica requer uma pesquisa bibliográfica, e sua principal vantagem é permitir ao investigador uma série de situações muito mais ampla do que se pode observar diretamente, contribuindo ainda para aumentar o conhecimento do tema estudado. Foram utilizados também documentos da organização militar disponíveis publicamente no Portal da Transparência e Comprasnet, fundamentais para que se alcance os objetivos propostos.

Ato contínuo, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com militares pertencentes ao órgão objeto do estudo, todos servidores diretamente envolvidos em uma das seguintes etapas na execução das despesas: aquisição (Chefe e Auxiliar do Setor de Aquisição), recebimento e armazenamento (Chefe e Auxiliar do Depósito Central e dois Chefes de Depósitos destacados). Para os levantamentos dos depoimentos foi utilizado um questionário adaptado de Santos (2016), conforme o quadro abaixo, que emprega a técnica dos incidentes críticos. Desse modo, foi possível identificar quais são os benefícios da implantação do Almoarifado Virtual na logística de aquisições do órgão público, possibilitando o alcance dos objetivos traçados no presente artigo.

Quadro 2

Questionário de Identificação dos Benefícios do AVN

1. Você pode nos contar alguma situação que você tenha vivenciado com a utilização do Almoarifado Virtual que lhe tenha sido bastante agradável?
2. Você pode nos contar alguma situação que você tenha vivenciado com a utilização do Almoarifado Virtual que lhe tenha sido bastante desagradável? Você pode nos contar como foi esse episódio?
3. Em ambas as situações, tanto positiva quanto negativamente, o que mais lhe chamou a atenção?
4. Você poderia enumerar três aspectos positivos com a utilização do Almoarifado Virtual, dizer qual a que mais lhe agrada e explicar o porquê elas chamarem a sua atenção?
5. Você poderia me enumerar três aspectos positivos com a utilização do Almoarifado Virtual, dizer qual a que mais lhe incomoda e explicar o porquê delas lhe causarem esse sentimento?
6. De uma maneira geral qual é a sua avaliação do Almoarifado Virtual?

Fonte: adaptado pelos autores de Santos (2016)

A técnica dos incidentes críticos consiste na realização de entrevistas diretas, solicitando que os entrevistados relatem episódios positivos e negativos relacionados ao problema de estudo. Na sequência, deve ser feita a análise de conteúdo das entrevistas, encontrando então a frequência das experiências positivas e negativas relatadas (Coleta, 1974).

Deste modo, as entrevistas ocorreram no mês de janeiro de 2023, em sala de reunião da instituição militar, sendo o critério das dimensões de amostragem a totalidade das pessoas que atuam com o Almoarifado Virtual no Órgão. de modo individual, com um aplicador e um respondente, sendo gravadas e posteriormente transcritas única e exclusivamente pelos pesquisadores, a fim de preservar a identidade dos respondentes e garantir o sigilo das informações. Em seguida, os dados foram compilados em um arquivo do software Microsoft Office Word, que permitiu uma melhor visualização das respostas obtidas, facilitando a análise dos dados e o ranqueamento dos pontos positivos e negativos.

O perfil dos respondentes foi formado por homens e mulheres, de diferentes organizações militares, com idades variadas, que ocupam as funções de Chefe da Seção de Aquisições, Gestor do Contrato do Almoarifado Virtual, Chefe do Almoarifado da Unidade Gestora e Chefes de Depósito, sendo estes os responsáveis por efetivar as aquisições por meio do Almoarifado Virtual. Os 6 entrevistados foram identificados por símbolos, variando do E1 até o E6.

Esta pesquisa buscou verificar se as vantagens econômicas, as vantagens de implantação e os principais benefícios, elencados pelo Portal do Almoarifado Virtual como resultados previstos, foram alcançados com a implantação do serviço na organização militar estudada.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O estudo buscou informações documentais da instituição, disponíveis no Portal da Transparência, no Comprasnet, na internet do órgão e entrevistou militares diretamente envolvidos no processo de aquisição, encontrando os resultados documentais e qualitativos que seguem.

4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

Com a prospecção das informações públicas disponíveis no Comprasnet e no Portal da Transparência, foi possível o preenchimento do Quadro 3, que possibilitou a comparação entre as aquisições por meio de dois Pregões Eletrônicos tradicional e as aquisições por meio da adesão ao Almoarifado Virtual do Ministério da Economia.

Quadro 3

Comparação dos Modelos Aquisição Pregão x Almoarifado Virtual

Pregão	Finalidade	Qde itens	Itens Desertos	Itens Homologados	Itens Cancelados	Itens Validos	Fornecedores
1	Aquisição de matérias de expediente	138	0	138	39	106	22
2	Aquisição de produtos de limpeza e higiene pessoal	158	21	137	22	115	24
AVN	Serviços de outsourcing - aquisição de matérias de expediente,	300	0	300	0	0	1

produtos de limpeza e higiene pessoal						
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Inicialmente, com a compilação dos Pregões 1 e 2, realizados no ano de 2021 pela Unidade Gestora estudada, alcançou-se quantidade e relação de itens semelhantes com a atendida pelo Almojarifado Virtual. No Pregão 1, após a vigência da Ata do pregão, 39 itens foram cancelados, deixando de estarem disponíveis para novas compras. Já o Pregão 2 teve 21 itens desertos durante a execução do pregão, não possuindo propostas de fornecedores, e 22 itens cancelados após a vigência da Ata.

No caso do Almojarifado Virtual, realizado pelo Ministério da Economia, dos 300 itens relacionados não houve itens desertos ou cancelados, restando todos os itens disponíveis para aquisição durante a vigência da Ata. Cabe ressaltar ainda, que a vigência do Almojarifado Virtual é de 5 anos a partir da assinatura da Ata e a dos Pregões é de 12 meses; então, seriam necessários 10 pregões ao longo dos cinco anos para atender de modo semelhante em ambas as formas de aquisição.

Conforme citado na Nota Técnica da CGU Nº 1081/2017, o custo final do processo de Pregão Eletrônico é de R\$ 20.698,00. Como está e a modalidade empregada, mediante a elaboração de Pregão Eletrônico, existe uma redução processual de 10 pregões com o emprego do Almojarifado Virtual pela unidade gestora, que soma o montante de R\$ 206.980,00 de economia para o órgão aderido ao formato virtual de almojarifado.

Outro fator a ser ressaltado é que para o atendimento dos itens relacionados nos Pregões 1 e 2, foram registrados 46 fornecedores, ante um fornecedor registrado pela Ata do Almojarifado Virtual. Deste modo, para uma aquisição por meio dos pregões, o agente precisa verificar qual fornecedor foi o vencedor e registrado na Ata, dentro da lista dos quarenta e seis. Para a mesma aquisição com o emprego do Almojarifado Virtual, existe apenas um fornecedor disponível, o que proporciona maior facilidade no gerenciamento das compras.

Na sequência da Prospecção de dados, foi elaborada a Quadro 4, contendo informações das aquisições realizadas no ano de 2021, com o emprego dos Pregões 1 e 2 realizados pela Unidade Gestora, comparadas com as aquisições do ano de 2022, com o emprego do Almojarifado Virtual.

Quadro 4

Comparação aquisições 2021 x 2022

Pregão	Ano	Notas de Empenho emitidas	Recurso utilizado
1	2021	151	R\$ 95.310,00
2		187	R\$ 129.062,88
Total		338	R\$ 224.372,88
Almojarifado Virtual	2022	25	R\$ 171.615,89

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Comparando as aquisições do ano de 2021 com o ano de 2022, foi possível verificar que houve a necessidade de emissão de 338 Notas de Empenho para a utilização de R\$ 224.372,88 nos Pregões 1 e 2 no ano de 2021, ante 25 Notas de Empenho no ano de 2022 exclusivamente no Almojarifado

Virtual, para utilização de R\$ 171.615,89. Com a utilização destes dados, obtém-se uma média no ano de 2021 de cerca de R\$ 663,83 por Nota de Empenho, e para o ano de 2022 uma média de R\$ 6.864,64 por Nota de Empenho.

Existe então um trabalho menor para a aquisição de itens pelo Almoarifado Virtual, uma vez que foram necessários menos Notas de Empenho a serem emitidas quando comparado com as aquisições tradicionais. As Notas de Empenho dependem tomam tempo do agente, que necessita acessar via SIAFI, localizar o Pregão, o item, a empresa, verificar a regularidade da empresa no momento do empenho, lançando dados referente a compra e por fim gerando o documento que autorizará o pedido do material.

Do rastreamento de um pedido, foi possível identificar, de acordo com a Ata de dos Pregões 1 e 2, o prazo de entrega estipulado em Edital é de 30 dias corridos, sendo que a comunicação com as empresas se dará por e-mail ou telefone e os horários de entrega estipulados no instrumento convocatório.

Para o Almoarifado Virtual, de acordo com o previsto em Edital, o prazo máximo de entrega para a Região Sul, mesma localidade dos Pregões analisado, é de 10 dias contados do recebimento do pedido no sistema. A rastreabilidade do pedido deverá ser feita por meio do sistema disponibilizado pela empresa, o mesmo utilizado para realização das solicitações de entrega de material.

Um fator importante é a conseqüente geração de Processos Administrativos, que representa o momento em que a empresa deixa de cumprir o previsto em Edital, seja por equívoco, má-fé, falta de material ou elevação dos preços de mercado. Deste modo, foi elaborado o Quadro 5, que expõe esses dados para análise.

Quadro 5
Processos Administrativos

Pregão	Ano	Processos Administrativos gerados
1	2021	2
2		5
Total		7
Almoarifado Virtual	2022	0

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

É possível visualizar, que ao longo de um ano de aquisições com pregões convencionais de Registro de Preço, foram gerados ao todo 7 Processos Administrativos, sendo que 5 destes processos foram gerados por inexecução da proposta por parte do fornecedor, culminando com a sanção do fornecedor registrada no SIAFI. Ainda houve 2 processos com cancelamento de Ata, devido ao não atendimento do objeto licitado.

Um Processo Administrativo é instaurado para juntar informações, ouvir as partes envolvidas, oportunizar direitos de defesa, e dar uma solução. Para tanto, um servidor é escalado, cumulativamente com as funções que já exerce, para dentro do prazo de vinte dias (podendo ser prorrogado), trazer

informações suficientes para que seja tomada uma decisão final pela autoridade competente. Então é um processo moroso, que sobrecarrega os agentes e ocupa recursos da administração pública.

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA

A primeira questão da entrevista interpelou os militares a respeito de uma situação bastante agradável vivenciada por eles com a utilização do AVN. Na análise das respostas, foram apresentadas as seguintes variáveis (Tabela 1): rapidez na entrega do material, presteza e disponibilidade da empresa, inclusão de itens novos e sistema informatizado (compra virtual). Quando verificada a frequência em que cada uma delas apareceu nas respostas dos entrevistados, a maior recorrência foi com relação a rapidez na entrega do material e a possibilidade de inclusão de itens novos, ambas com 33%, o que corresponde a 66% das situações consideradas satisfatória.

Tabela 1
Situações agradáveis enumerados

Cód	Variáveis Positivas	Quant	%
1	Rapidez na entrega do material	2	33 %
3	Inclusão de itens novos	2	33 %
2	Presteza, confiabilidade e disponibilidade da empresa	1	17 %
4	Sistema informatizado (compra virtual)	1	17 %
	SOMA	6	100 %

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Da mesma forma, os entrevistados foram questionados para citar uma situação desagradável com o Almoxarifado Virtual (Tabela 2), sendo apresentadas as seguintes variáveis: material danificado, demora na substituição de itens danificados, nenhum aspecto e atraso na entrega do material (nesta variável o entrevistado ressaltou que ocorreu apenas em uma situação distinta). Das variáveis elencadas, a maior reincidência foi de pessoas que não souberam informar uma situação bastante insatisfatória relacionada ao AVN (33%).

Tabela 2
Situações desagradáveis enumerados

Cód	Variáveis Negativas	Quant	%
2	Material danificado	2	33 %
5	Nenhum Aspecto	2	33 %
3	Demora na substituição de itens danificados	1	17 %
4	Atraso na entrega do material (1 caso)	1	17 %
	SOMA	6	100 %

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Quando solicitado para informarem, dentre as situações agradáveis e desagradáveis, o que mais lhes chamou atenção, os entrevistados afirmaram que foi a presteza, a confiabilidade e a disponibilidade da empresa, somando um percentual de 83% das respostas, evidenciando assim a qualidade do serviço realizado pela terceirizada. Ainda, os 17% restantes correspondem a outra variável positiva do processo, que é a possibilidade de inclusão de novos itens.

A quarta questão, por sua vez, pedia que os entrevistados apontassem os 3 (três) fatores que mais atraíam a atenção deles para as situações positivas vivenciadas (Tabela 3). Dentre as respostas mais recorrentes, os agentes da administração apontaram a rapidez na entrega do material, a qualidade do material fornecido e o Sistema informatizado (compra virtual).

Quanto a rapidez, relatada por 33% dos entrevistados, o Almoxarifado Virtual possibilita uma celeridade no processo de aquisição, uma vez que feito apenas uma Nota de Empenho será possível a realização de inúmeros pedidos. Além disso, foi reforçada a presteza com que os materiais são disponibilizados no local de entrega, que em geral não ultrapassam os 15 dias após a emissão no pedido pelo sistema.

Outro fator importante segundo os entrevistados foi a questão da qualidade dos produtos fornecidos, que não está contemplado nos principais benefícios apontados pelo Ministério da Economia, mas que é um importante ponto positivo a ser considerado, contido em 27% das respostas dos agentes respondentes.

Tabela 3
Três Aspectos Positivos enumerados

Cód	Variáveis Positivas	Quant	%
1	Rapidez na entrega do material	6	33 %
2	Qualidade do material fornecido	5	27 %
3	Sistema informatizado (compra virtual)	4	22 %
4	Presteza, confiabilidade e disponibilidade da empresa	1	6 %
5	Inclusão de itens novos	1	6 %
6	Variedades de produtos	1	6 %
	SOMA	18	100 %

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Na quinta questão, foi pedido aos usuários do serviço que elencassem 3 (três) aspectos negativos com a utilização do Almoxarifado Virtual (Tabela 4), sendo a principal resposta com relação aos procedimentos para emissão da Nota Fiscal (17%). Os procedimentos para emissão da Nota Fiscal incomodam os agentes da administração responsáveis pelo processo de execução das fases da despesa (Empenho, liquidação e pagamento), conforme relato do respondente identificado por E4:

“...eu só tenho um aspecto negativo que seria a demora na emissão da nota fiscal, pois a mesma é feita somente no final de cada mês e poderia ser feita após a confirmação do pedido para agilizar na liquidação e posterior pagamento da nota de serviço.”

Cabe destacar que não responderam a referida pergunta 3 (três) entrevistados, por julgarem não haver pontos negativos. Os demais entrevistados citaram apenas o mesmo aspecto, da Emissão de Nota Fiscal; deste modo, não se alcançou com as entrevistas os 18 aspectos negativos (três de cada entrevistado), permanecendo nenhum aspecto um total de 3 (três) respostas, 50 %, e Processo de Emissão de Nota Fiscal os 50% restantes.

Tabela 4
Três Aspectos Negativos enumerados

Cód	Variáveis Negativas	Quant	%
------------	----------------------------	--------------	----------

1	Processo de Emissão da Nota Fiscal	3	50 %
2	Nenhum Aspecto	3	50 %
	SOMA	6	100 %

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Após apontados os pontos positivos e negativos em relação ao Almoxarifado Virtual, os entrevistados foram convidados a realizar, de maneira geral, uma avaliação sobre os serviços prestados pelo AVN. De acordo com os 6 entrevistados, foi unânime a afirmação de que estão muito satisfeitos com esta nova modalidade de aquisição. Na fala do entrevistado nº 6 é possível observar como este novo processo teve um impacto positivo para os usuários:

“...considero uma ferramenta muito útil para atender as demandas da OM, pois em um único site é possível encontrar e adquirir material de limpeza, higiene, copa e cozinha, material de escritório, segurança, informática, suprimentos para impressora e utensílios em geral, com isso economizamos tempo e o recebimento do material está chegando num prazo bastante a contento.”

Com a pesquisa, foi possível identificar os pontos positivos e negativos (Quadro 6), com base nas experiências vivenciadas pelos agentes no emprego do AVN, contribuindo para a validação dos achados da pesquisa documental, que também comprovaram a racionalização promovida pelo sistema e sua praticidade.

Quadro 6

Aspectos Positivos e Negativos enumerados pelos entrevistados

Cód	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
1	Rapidez na entrega do material	Processo de Emissão da Nota Fiscal
2	Presteza, confiabilidade e disponibilidade da empresa	Material danificado
3	Qualidade do material fornecido	Demora na substituição de itens danificados
4	Sistema informatizado (compra virtual)	Atraso na entrega do material (1 caso)
5	Diminuição dos processos de aquisição	Nenhum Aspecto
6	Inclusão de itens novos	
7	Utilização da NE conforme necessidade	
8	Agilidade da empresa em sanar problemas	
9	Variedades de produtos	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Comparando os aspectos positivos apresentados pelos entrevistados e as vantagens e benefícios alcançados elencados pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG), pode-se verificar que há a presença das seguintes vantagens e benefícios: redução de procedimentos administrativos, controle e gestão do processo, desburocratização, economicidade, eficiência e qualidade no serviço prestado (Quadro 7).

Quadro 7

Aspectos Positivos - entrevistados X vantagens e benefícios segundo MPOG

Aspectos Positivos Entrevistados	Vantagens e Benefícios MPOG
---	------------------------------------

Rapidez na entrega do material	Gestão de Estoque; redução de espaço físico; economia
Presteza e disponibilidade da empresa	Qualidade do serviço prestado
Qualidade do material fornecido	Qualidade do serviço prestado
Acompanhamento do Processo	Praticidade; Gestão de Estoque
Diminuição dos processos de aquisição	Desburocratização, redução de custos administrativos
Inclusão de itens novos	Adaptação à demanda; custos administrativos
Sistema informatizado (compra virtual)	Simplicidade; transparência; praticidade
Utilização da NE conforme necessidade	Desburocratização; redução de custos administrativos
Agilidade da empresa em sanar problemas	Qualidade do serviço prestado
Variedades de produtos	Economicidade; praticidade

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao compreender que a gestão de suprimentos é uma atividade com grande potencial de impacto nas organizações públicas, que envolve a compra, o transporte e a armazenagem, encontrar uma abordagem que visa a racionalização administrativa baseada no gerenciamento integral da cadeia de suprimento vem a contribuir para o alcance deste objetivo, sendo o Governo Federal, por meio da Central de Compras, o agente impulsionador, que veio a adaptar da iniciativa privada uma prática de gestão para o aumento da eficiência e eficácia.

Cumpriu a este estudo a verificação dos objetivos da implantação do Almoarifado Virtual Nacional, através de um estudo de caso aplicado em uma organização do Exército Brasileiro, por meio da comparação da eficiência de fatores comuns alcançados nas aquisições por dois pregões de Registro de Preço e das aquisições com o sistema do Almoarifado Virtual, e agregando informações qualitativas de seus servidores, mediante entrevista

Quanto a pesquisa documental, foi possível afirmar que houve uma redução dos custos administrativos, uma vez que as unidades participantes deixam de elaborar pregões específicos para estes materiais, que pode chegar a R\$ 206.980,00 numa projeção de 5 anos. O formato de elaboração do Pregão do Almoarifado Virtual possibilitou a manutenção de todos os itens licitados, ao contrário do ocorrido com os 2 pregões convencionais, que tiveram perdidos 75 itens ao todo.

Complementarmente, houve um ganho administrativo muito impactante, uma vez que foi possível realizar menos Notas de Empenhos para a aquisição dos mesmos itens (338 Notas de Empenho no ano de 2021 e 25 no ano de 2022). Assim, comprovou-se que é menos trabalhoso para os agentes manter em funcionamento uma cadeia de suprimentos baseada em apenas 1 fornecedor no ano de 2022, ao invés dos 46 no ano de 2021.

Quanto ao aspecto da praticidade, foi possível identificar que nos pregões convencionais seria impraticável o rastreamento dos pedidos, pois no caso estudado seriam 46 fornecedores, cada um com a sua sistemática implantada, inviabilizando esta prática. Já no Almoarifado Virtual, existe a previsão de a empresa disponibilizar um sistema para pedidos e rastreamento dos pedidos, que acaba se tornando eficiente, visto que existe apenas um fornecedor para todos os itens.

Quanto aos resultados da análise qualitativa, as entrevistas deram suporte ao argumento da praticidade do Almoarifado Virtual, trazendo à tona outros argumentos positivos ao sistema, como a rapidez na entrega, a qualidade dos materiais entregues e a inclusão de novos itens. Estes foram argumentos empregados na resposta dos aspectos positivos da implantação do Almoarifado Virtual.

Foram relatados também alguns aspectos negativos, como demora eventual de entrega ou materiais entregues com danos. Entretanto, os problemas surgiram como uma oportunidade para a empresa demonstrar que estava preparada para soluções rápidas e fácil contato. Entretanto, foi relatada a necessidade de aprimoramento, visto que foi necessário aguardar a troca dos materiais danificados para o consumo dos demais.

Ainda, a questão da Emissão da Nota Fiscal ao término do mês foi relatada por 50% dos entrevistados, deixando um alerta para o saneamento desta questão. Como os órgãos públicos possuem um trâmite formulado para o recebimento de material, a implantação em carga e principalmente para a liquidação e o pagamento, o retardo na emissão da Nota Fiscal pode acarretar problemas futuros, ainda mais quando projetado o avanço desta sistemática de aquisição para outros itens além do material de expediente.

Finalmente, todos os entrevistados afirmaram estarem satisfeitos com as aquisições por meio do Almoarifado Virtual, ressaltando os pontos positivos e afirmando que o sistema é muito prático, trazendo ganhos de eficiência para a Administração Pública. Comprovou-se então, que os objetivos traçados para o Almoarifado Virtual estão sendo alcançados, trazendo este estudo a proposta para implantação de sistemática semelhante para aquisição de itens como alimentícios, materiais de construção, de informática dentre outros.

Como proposta para novos estudos, sugere-se aumentar a dimensão da amostra, confirmar a redução dos espaços físicos ocupados com estoque após a implantação do Almoarifado Virtual, bem como propostas de emprego de sistemáticas semelhantes para outros itens de prateleira adquiridos pelos órgãos públicos, pois viriam a contribuir para a racionalização administrativa.

REFERÊNCIAS

- Anac. *Agência Nacional de Aviação Civil Manual de Procedimento*, MPR/SAF-060-R01: Procedimentos e controles utilizados para a Gestão do Almoarifado. 2021. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal/2021/30/anexo-vi-mpr-saf-060-r01> Acesso em: 16 de novembro de 2022
- Assis, S. A. F. *Modernização da burocracia das compras públicas: sistema de registro de preços em uma Instituição Federal de Ensino Superior*. 2015. 173 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015. Recuperado de: <http://repositorio.ufla.br/handle/1/9750>
- Association for Supply Chain Management (ASCM). 2022. *Definition of Supply chain e Supply chain management*. Disponível em: https://ascm.force.com/community/apex/scormanywhere__SCORM_Player?KVI6EsrtbQUISoTWyZBmMUcnVKQgD3VWsQa5ILIKPeltTsQjRBG6bg1NwM85Uggg. Acesso em: 29 dez. 2022.
- Barreiro, M.E. (2019). *Compras públicas compartilhadas: análise da eficiência do processo licitatório centralizado da guarnição militar de Santa Maria*. PPGOP-UFSM. <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/19126>

- Barros, A. J. S. & Leffeld, N. A. S. (2000). *Fundamentos de metodologia: Um guia para a Iniciação Científica*. 2. ed. São Paulo: Makron Books.
- Bornia, A. C. & Lorandi, J. A. (2011). Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM): uma estrutura conceitual. *Rev. FAE, Curitiba*, 14(1), p.92-109.
- Brasil. (1987). Presidência da República. *Decreto-Lei nº 200*, 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. 1967. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm Acesso em: 10 nov. 2022.
- Brasil. (1993). Poder Legislativo. *Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993*. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. *Diário Oficial da União, Brasília, DF*, 22 jun. 1993, p. 8.269. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 22 set. 2022.
- Brasil. (1998). Congresso Nacional. *Emenda Constitucional Nº 19*, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm Acesso em: 10 nov. 2022.
- Brasil. (2013). Decreto 7.892, de 23 de janeiro de 2013. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Brasília.
- Brasil. (2018). Ministério da Economia. *Instrução Normativa nº 8*, de 27 de setembro de 2018 Estabelece procedimentos para o suprimento de material de consumo administrativo, por meio do serviço de outsourcing, para os órgãos da Administração Pública direta, no âmbito do Poder Executivo federal, localizados no Distrito Federal. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas-revogadas/instrucao-normativa-no-8-de-27-de-setembro-de-2018> Acesso em: 10 nov. 2022.
- Brasil. (2021). Ministério da Economia. *Instrução Normativa nº 51*, de 13 de maio de 2021. Estabelece procedimentos para utilização do serviço de suprimento de material de consumo, por meio do Almoarifado Virtual Nacional, no âmbito da administração pública federal direta. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-51-de-13-de-maio-de-2021> Acesso em: 10 nov. 2022.
- Brasil. (2022). Ministério da Economia. *Almoarifado Virtual Nacional*. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/central-de-compras/almoarifado-virtual-nacional/comunicacao> Acesso em: 28 dez. 2022.
- Chiaretto, S., Albuquerque, L. B., Carneiro, T. R. (2021). *Um estudo sobre os impactos da gestão de estoques nas instituições hospitalares*, 3(2). <https://doi.org/10.37688/rcfu.v3i2.173>
- Coleta, J. A. D. (1974). *A técnica dos incidentes críticos – aplicações e resultados*. Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada. Rio de Janeiro.
- Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark side of managerialistic “enlightenment”. *Public Administration*, 87(4), 892-909
- Ensslin, S. R., Ensslin, L., Nishiyama, M. A, Chaves, L. C. . (2014). Compras governamentais sob a ótica da avaliação de desempenho: um mapeamento do tema conforme as delimitações postas pelos pesquisadores. *Revista Gestão & Regionalidade*, v. 30, n. 90, p. 32 – 49. Doi: <https://doi.org/10.13037/gr.vol30n90.2259>
- Europlatforms (2022). *European Association of Freight Villages Definition*. Disponível em: http://www.europlatforms.eu/?page_id=150. Acesso em: 28 dez. 2022.

- Fialho, R. C. N. & Martin, R. S. (2016). Elementos institucionais e desempenho da logística de uma rede pública de assistência farmacêutica. *Rev. Adm. Pública* — Rio de Janeiro 50(5), 819-841.
- Fornasier, M. O., & Franklin, S. (2019). Governance, rational choice, and New Public Management (NPM): a general view (and some critics). *Revista Brasileira de Estudos Políticos*, 119, 327-362. Link: <https://doi.org/10.9732/rbep.v119i0.681>
- Fornasier, M. O., & Franklin, S. (2019). Governance, rational choice, and New Public Management (NPM): a general view (and some critics). *Revista Brasileira de Estudos Políticos*, 119, 327-362. Link: <https://doi.org/10.9732/rbep.v119i0.681>
- Gil, A. C. (2022). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 7 ed. ed.São Paulo: Atlas.
- Hair, J. F., et al. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hill, A. (2003). *Centros de Distribuição: estratégia para redução de custos e garantia de entrega rápida e eficaz - 4ª Conferência sobre logística colaborativa*.
- Janvier-James, A. M. A. (2012). new introduction to supply chains and supply chain management: Definitions and theories perspective. *International Business Research*, v. 5, n. 1, p. 194-207.
- Krause, D., Luzzini, D. & Lawson B. (2018). Building the Case for A Single Key Informant in Supply Chain Management Survey Research. *Journal of Supply Chain Management*, 54(1), 42-50.
- Lee, C. W., Know, I. G. & Severance, D. (2007). Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer. *Supply chain management: an International journal*, 12(6)<https://doi.org/10.1108/13598540710826371>
- Medeiros, R. G. P. de. (2020). *Análise das vantagens e desvantagens do uso do SRP no funcionamento das seções de licitações, no âmbito das OM do Exército Brasileiro na guarnição de Porto Velho – RO*.Link: https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/7963/1/CAM_QCO_2020_Cap%20Rafael%20Petcov.pdf
- Meirelles, H. L. (2002). *Direito Administrativo Brasileiro*. 25ª Ed. São Paulo: Malheiros.
- Montoro, I. (2020). *Inovação nas contratações públicas: uma conjuntura possível?*.
- Moore, M.H. (2002). *Criando valor público: gestão estratégica no governo*. Brasília: Enap.
- Murthy, D. N. P. K., Karim, M. R. & Ahmadi, A. (2015). Data management in maintenance outsourcing. *Reliability Engineering & System Safety*, [S.L.], 142, 100-110. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ress.2015.05.002>
- Nascimento, F. M., Amorim, A. L., Oliveira, H. C., Llerena, R. A. S. (2018). Biblioteca Virtual: análise da temática na biblioteca digital de teses e dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*.13(1). DOI: 10.22478/ufpb.1981-0695.2018v13n1.37099
- Nishiyama, M. A. (2016). *Gestão de compras no setor público: Uma proposta multicritério para Avaliação de Desempenho*. (Dissertação de mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.. Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/167763>.
- Nkwanyan, N. S. & Agbenyegah, A. T. (2020). The effect of supply chain management in governance: Public sector perspectives. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 14(1), 1-9.
- Pereira, B. A. D., & Ckagnazaroff, I. B. (2021). Contribuições para a consolidação da New Public

- Governance: identificação das dimensões para sua análise. *Cad. EBAPE.BR*, 19(1). Link: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200104>
- Prado, M. Moreira. *Almoxarifado Virtual: uma proposta de sustentabilidade por contratação de Gerenciamento de Meios*. Teresópolis: Unidade Avançada de Administração e Finanças em Teresópolis - Diretoria de Planejamento, Administração e Logística – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/253/1/Almoxarifado%20Virtual.pdf>>. Acesso em: 28 outubro 2022.
- RAMOS, P. de T. R. Implantação de centros de distribuição de produtos farmacêuticos na cidade de Uberlândia (MG). Dissertação de mestrado. Uberlândia, 2015.
- Raposo, M. H., Freitas, M.S., Silva, M.T.; Fernandes, M. S. B. & Silva, R. L. (2016). A importância do planejamento de compras para a gestão estratégica de suprimentos. *In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2016*. Disponível em: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-44-03.pdf> Acesso em: 13 Nov 2022.
- Santos, A. (2006). Centros de distribuição como vantagem competitiva. *Revista de Ciências Gerenciais*, 10(12), 34-40.
- Santos, E. M. D., et al. (2021). Gestão da cadeia de suprimentos no setor público brasileiro: estado da arte. *Revista Produção Online*. Florianópolis, SC, 21(3),726-745.
- Santos, V. M. dos. *Qualidade percebida e satisfação do consumidor quanto à prestação de serviços do restaurante universitário da UFPE*. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <https://attena.ufpe.br/handle/123456789/26896> Acesso em: 20 Nov 2022.
- Silva, C. A., & Rosa, F. S. (2022). Eficiência das universidades federais brasileiras. *Avaliação*, 27(01),137-158.
- Silva, D. B. L. & Silva, G. (2020). Supply Chain Management e desempenho: proposição de um modelo conceitual. *Exacta*, 18(3), 561-582.
- Silva, R. R., Reis, T. R. & Ribeiro, A. L. (2020). Perfil da Gestão Municipal no Estado do Pará: Um Olhar a Partir do Índice de Efetividade. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 23(1), 93-106
- Sorrentino, M., Sicilia, M. & Howlett, M. (2018). Understanding co-production as a new public governance tool. *Policy and Society*, 37(3), 277-293.
- Stock, J. R.; Boyer, S. L. & Harmon, T. (2010). Research opportunities in supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 32-41.
- Tridapalli, J. P. & Borinelli, B. (2010). Gestão da cadeia de suprimento do setor público brasileiro: um estudo exploratório das funcionalidades e do nível de maturidade em governo eletrônico. *Revista ADMPG*, 3(2). Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/13949/209209211067>
- Tridapalli, J. P., Fernandes, E. & Machado, W. V. (2011). Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 45(2), 401- 433. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000200006>
- Wiesel, F., & Modell, S. (2014). From New Public Management to New Public Governance? Hybridization and Implications for Public Sector Consumerism. *Financial Accountability and Management*, 30(2), 75-205.
- Zhang, X., Li, R. Y. M., Sun, Z., Li, X., Samad, S., Comite, U. & Matak, L. M. (2022). Supply Chain Integration and Its Impact on Operating Performance: Evidence from Chinese Online Companies. *Sustainability*, 14, 14330. <https://doi.org/10.3390/su142114330>