

3. Emprendimiento social en la conectividad móvil, bajo las perspectivas de la gestión del conocimiento

WILBUR SÓCRATES TRUJILLO NARVÁEZ RIVERA*

MAURO ALEJANDRO MONROY CESEÑA**

GUSTAVO RODOLFO CRUZ CHÁVEZ***

JUAN IGNACIO RIVAS GONZÁLEZ****

Resumen

Dentro del emprendimiento social sudcaliforniano, las microempresas locales distribuidoras por comisión del internet móvil en México, particularmente en el municipio de La Paz B. C. S., no cuentan con herramientas que les permitan competir estratégicamente. Para evaluar su competitividad se considera a los principales factores de la gestión del conocimiento (GC). Con ello se busca establecer el contexto en que operan las empresas. Lo que permite analizar los principales componentes estratégicos de GC presentes en dichas microempresas, además de comparar su comportamiento antes y después del covid-19 y determinar los factores que desde la perspectiva de GC inciden en su competitividad. La investigación correlaciona el uso de las TIC y la gestión del talento humano con la competitividad de la distribución de productos y servicios de conectividad móvil. Los resultados se analizan cualitativa y cuantitativamente. Se aplican como herramientas de investigación: la consulta a fuentes primarias y secundarias, entrevistas semiestructuradas.

* Doctor en Gestión y Negocios. Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0397-5375>

** Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor-investigador en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7175-9362>

*** Doctor en Desarrollo Económico y Sectorial Estratégico por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6462-6622>

**** Doctor en Tecnologías de la Información y Negocios Electrónicos, Universidad Popular Autónoma de Puebla, México.

turadas realizadas a expertos del tema, la observación directa en puntos de venta, la aplicación de encuestas a empleados y directivos de las empresas distribuidoras y concesionarias presentes en dicha actividad. Con lo anterior se evalúa la competitividad de las microempresas distribuidoras de productos y servicios de conectividad móvil en el país, propiamente en este caso de estudio, en el municipio de La Paz, B. C. S., a partir de los principales factores de la gestión del conocimiento para elaborar estrategias que mejoren su competitividad.

Palabras clave: *emprendimiento social, gestión del conocimiento, competitividad.*

Introducción

La empresa tradicional suele ser contemplada como una organización que adquiere el conocimiento mediante la contratación de personal especializado (Encina, 2008). Sin embargo, el desarrollo de nuevas tecnologías en pleno siglo XXI ha revolucionado la forma en que operan las organizaciones dentro de los mercados. La nueva economía deja de manifiesto el valor actual de los activos intangibles, el capital intelectual, la gestión del conocimiento, la innovación, la creatividad, la información, entre otros. El conocimiento y la educación son el sinónimo de capacidad de crear riqueza, el criterio para adquirir un rango y una función sociales y, por lo tanto, el factor competitivo por excelencia (Sánchez, 2006).

El análisis de estos datos es valioso para la personalización y focalización de actividades como la comercialización, la publicidad, y otros servicios vinculados a los medios sociales y al diseño de alcance social. Dichos servicios relevan y utilizan esta información sobre la conducta individual, la cual es básica para la manufactura avanzada y los nuevos procesos de negocios como el *crowdsourcing* (Jordán *et al.*, 2013).

A nivel local, la distribución de los productos y servicios de conectividad móvil se compone por microempresas que resienten con mayor afectación la rotación del personal, la falta de herramientas del *e-business*, el costo de capacitación y la falta de incorporación de las TIC al momento de competir.

Es en el servicio y atención a clientes donde su participación hace la diferencia en el mercado, encontrándose allí su oportunidad de desarrollar ventas competitivas. En este trabajo se estudia la participación de las empresas distribuidoras de productos y servicios de internet móvil en el municipio de La Paz, Baja California Sur (México). Empleando el enfoque de la gestión del conocimiento, se propone evaluar los principales factores que inciden en la competitividad de ese grupo empresarial.

Por políticas de comercialización establecidas por los concesionarios a los distribuidores, los precios de los productos y servicios de conectividad móvil se encuentran homologados. Lo mismo ocurre en el caso de las existencias disponibles para su distribución, la imagen corporativa, los diseños de marketing, los sistemas de activación del servicio, entre otras restricciones. Dichas condiciones limitan los campos de acción y por ende las herramientas estratégicas con las cuales pueden competir las microempresas distribuidoras en dicha actividad económica. Es por ello que la diferenciación que otorga una ventaja competitiva en el sector se localiza principalmente en el servicio y la atención al cliente.

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el impacto que la gestión del conocimiento tiene en la competitividad de las microempresas distribuidoras de productos y servicios de conectividad móvil en el municipio de La Paz?
- ¿Cuál es el contexto en que operan las microempresas distribuidoras de productos y servicios de conectividad móvil en el municipio de La Paz?
- ¿Cuáles son los principales componentes estratégicos de gestión del conocimiento presentes en esas empresas?
- ¿Cuál es el comportamiento presente en las microempresas distribuidoras de productos y servicios de conectividad móvil en el municipio de La Paz antes y después del covid-19?

Objetivo general

Evaluar la competitividad de las microempresas distribuidoras de productos y servicios de conectividad móvil en el municipio de La Paz, a partir de los principales factores de la gestión del conocimiento.

Objetivos específicos

- Analizar la evolución competitiva empresarial ante la nueva economía del conocimiento.
- Establecer el contexto en que operan las microempresas distribuidoras de productos y servicios de conectividad móvil en el municipio de La Paz.
- Comparar el comportamiento operativo administrativo de las microempresas distribuidoras de productos y servicios de conectividad móvil en el municipio de La Paz antes y durante el covid-19.

Hipótesis

La competitividad de las microempresas distribuidoras de productos y servicios de conectividad móvil en el municipio de La Paz, está comprometida por una inadecuada gestión del conocimiento.

Justificación

Actualmente no existen proyectos de investigación documentados que incluyan en su análisis las perspectivas de la gestión del conocimiento en relación con la competitividad de las microempresas distribuidoras de productos y servicios de conectividad móvil en el municipio de La Paz. Adicionalmente, esta tesis es novedosa en el enfoque metodológico empleado, toda vez que ofrece un marco de análisis con herramientas cuantitativas y cualitativas que favorecen la construcción de una explicación más compren-

siva al fenómeno estudiado. Este aporte beneficia tanto a nuestro país como a nuestra región, generando herramientas que pueden ser adaptadas por empresas de otras industrias que busquen, a través de la gestión del conocimiento, mejorar la competitividad con la que operan. Los aportes de investigación en cuanto a la gestión del conocimiento fortalecen las áreas de oportunidad de las microempresas dedicadas al comercio al por mayor, particularmente a las orientadas a la distribución de productos y servicios de conectividad móvil en el municipio de La Paz.

Con ello se proporcionarán elementos estratégicos a las microempresas locales que permitan profesionalizar su participación en la comercialización de estos servicios de conectividad móvil y acortar la distancia competitiva que existe *versus* las medianas empresas regionales o nacionales que actualmente acaparan ese mercado.

Materiales y métodos

El alcance del presente proyecto es correlacionar los componentes estratégicos de la gestión del conocimiento y la competitividad de la actividad económica de distribución de productos y servicios de conectividad móvil. La metodología utilizada es mixta al medir cualitativa y cuantitativamente los resultados de la investigación. Así, se aplican como principales herramientas de investigación: (a) la consulta de fuentes primarias y secundarias; (b) entrevistas semiestructuradas realizadas a expertos del tema y a los principales actores participantes en la actividad económica (gerentes de las empresas concesionarias, empresarios distribuidores autorizados, servidores públicos); (c) la observación directa en puntos de venta de diferentes empresas distribuidoras de productos y servicios de conectividad móvil a lo largo del municipio de La Paz, y (d) la elaboración de un instrumento aplicado tanto a empleados como directivos de las empresas distribuidoras y concesionarias presentes en dicha actividad.

Estrategias y procesos de la investigación

Se realiza una prueba piloto a 15 personas para validar el instrumento y se estima el grado de confiabilidad por medio del coeficiente de Alpha de Cronbach dando como resultado .84, lo que demuestra que el instrumento cuenta con la fiabilidad óptima, ya que mide los aspectos buscados de manera confiable. El tamaño estimado de la población es de 105 personas, por lo que a un nivel de confianza de 95 %, y considerando un error estadístico de 5 %, nos arroja un tamaño de la muestra de 84 personas.

Como variable dependiente en el análisis de esta investigación, se determina a la competitividad de las empresas participantes en la comercialización de internet móvil en el municipio de La Paz. Es oportuno identificar a la productividad como la dimensión en la que se desagrega esta variable.

Tabla 3.1. *Operacionalización de la competitividad*

Variable	Dimensión	Indicadores	Escala
Competitividad	Productividad	Incorporación de tecnología en los procesos y servicios	Muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto
		Administración del inventario	
		Acción comercial	
		Efectividad en ventas	
		Permanencia del personal	
		Ausentismo e impuntualidad laboral	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.2. *Operacionalización de la gestión del conocimiento*

Variable	Dimensión	Indicadores	Escala
Gestión del conocimiento	Uso de las TIC	Utilización de TIC por parte de los empleados	Muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto
		Presencia en la web, Intranet	
		E-commerce	
		Servicio al cliente <i>on line</i>	
		Tiempo de atención al cliente	
	Gestión del talento humano	Gestión financiera administrativa	
		Satisfacción laboral	
		Tiempo de vacantes pendientes de cubrir	
		Tiempo dedicado a la capacitación y entrenamiento	
		Nivel de sueldos	
		Condiciones laborales	

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, la variable independiente a considerar es la gestión del conocimiento, la cual es ejecutada de manera particular por cada una de las microempresas distribuidoras de productos y servicios de conectividad móvil de acuerdo con su propia toma de decisiones.

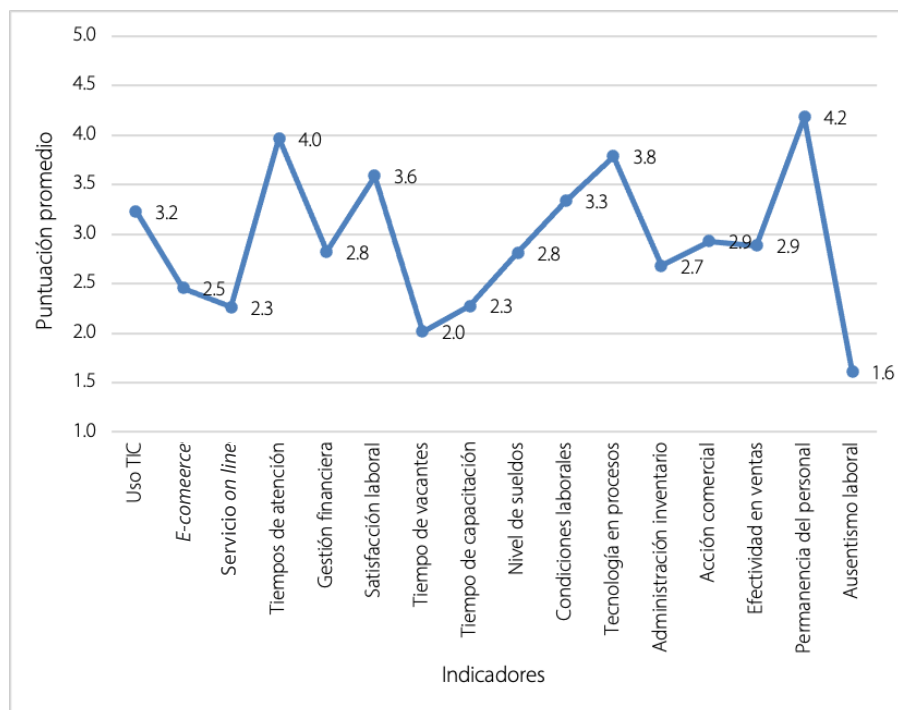
Resultados

Descripción gráfica de la situación actual presente en la actividad económica con base en la aplicación del instrumento

Una vez que el instrumento fue diseñado y aplicado a la muestra de 84 colaboradores de microempresas distribuidoras de conectividad móvil presentes en el municipio de La Paz, se procede a realizar el análisis de los cálculos estadísticos obtenidos. Presentando la información de manera gráfica y utilizando métodos propios de la estadística descriptiva e inferencial, se busca conocer la relación que guarda la competitividad de las microempresas distribuidoras de conectividad móvil en relación con la gestión del conocimiento presente en las mismas. Con este análisis se busca satisfacer al cuarto objetivo específico de esta investigación, el cual propone analizar los principales componentes estratégicos de gestión del conocimiento presentes en dichas empresas.

Toda vez que se organizan los datos obtenidos del cuestionario, se agrupan los ítems por dimensión y se obtiene un promedio de las puntuaciones recabadas para cada indicador. Cada aseveración cuenta con cinco opciones para seleccionar de acuerdo con la impresión individual. Las unidades de medida utilizadas varían de acuerdo con cada ítem (porcentaje, minutos, días, horas, etc.). Con la escala de Likert de cinco puntos se logra comparar el promedio obtenido, asignando a cada punto un valor de acuerdo con lo siguiente: 1 = Muy bajo, 2 = Bajo, 3 = Medio, 4 = Alto, 5 = Muy alto.

Cabe resaltar que cada valor representa una condición favorable o no favorable, dependiendo del ítem del que se trate. En algunos aspectos es una condición positiva el obtener el valor “Muy alto” y en otra puede interpretarse este mismo valor como una condición negativa. A continuación, se presenta la gráfica 3.1.

Gráfica 3.1. *Puntuación de indicadores*

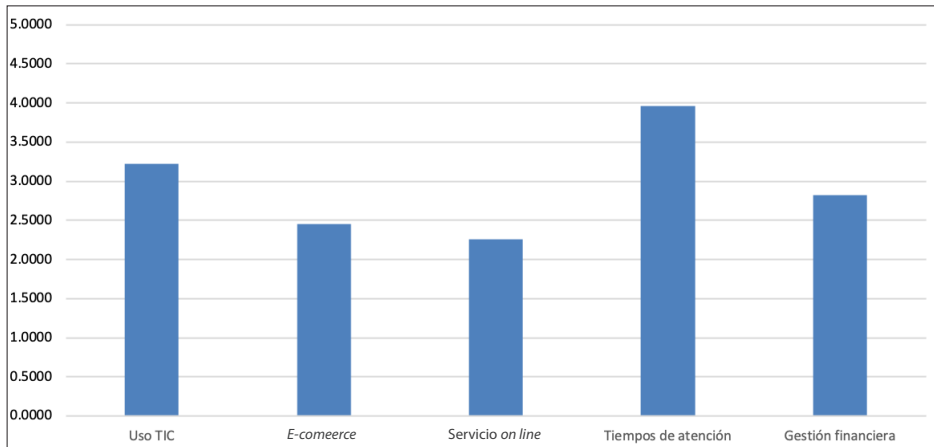
Fuente: Elaboración propia (2022).

Dentro de las gráficas generadas, encontramos la referente al comparativo de puntuación obtenida por cada uno de los indicadores analizados, donde se utiliza la escala de Likert asignando el valor de 1 a “Muy bajo”, 2 “Bajo”, 3 “Medio”, 4 “Alto” y 5 “Muy alto”. El mismo criterio es aplicado para todos los indicadores de todas las dimensiones del instrumento.

Sin embargo, aun cuando se homologan las calificaciones de los ítems en la misma escala, el resultado particular de cada una de ellos no tiene el mismo significado de apreciación. Por ejemplo, tenemos que en el indicador “Tiempos de atención”, el cual obtiene una calificación promedio de 4 o “Alto”, muestra que existe un área de oportunidad en los tiempos de atención, ya que estos son altos. Es decir, la empresa utiliza de 45 a 60 minutos en atender al cliente. La valoración óptima en este caso debería de ser 1 “Muy bajo”, pues así el tiempo de atención al cliente sería de menos de 15 minutos.

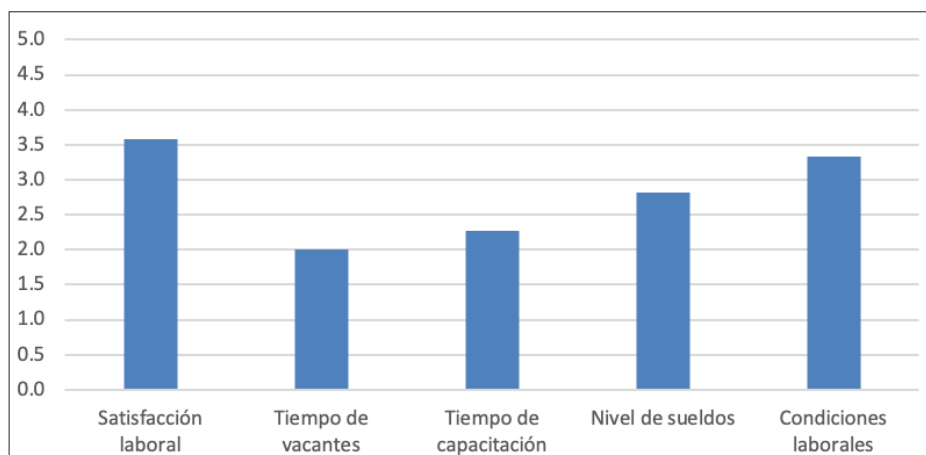
Caso contrario, un resultado de 1 (Muy bajo) en cuanto al servicio *on line*, deja de manifiesto las áreas de oportunidad en la atención de clientes vía internet. En este ejemplo, el resultado óptimo es el número 5 (Muy alto), ya que dejaría de manifiesto el hecho de contar con una óptima atención vía internet.

Gráfica 3.2. Medición uso de las TIC



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 3.2 se visualiza al grupo de indicadores que representan la condición en la que se encuentra el factor de uso de las TIC. En ella se refleja que los indicadores más bajos son el *e-commerce* y el servicio *on line*, los cuales están por debajo del valor “Medio” y apenas por encima del valor “Bajo”. Lo que muestra un área de oportunidad en estos aspectos. De igual forma, los tiempos de atención están valorados como “Alto”, por lo que se debe trabajar en este sentido para tener un mejor resultado. El indicador mejor posicionado es el uso de las TIC, el cual, a pesar de que se encuentra ubicado en el nivel “Medio”, obtiene una calificación por encima de la media, seguido de la gestión financiera. Se puede entender que la incorporación de estas herramientas tecnológicas en los procesos administrativos y financieros se debe a los cambios originados por el covid-19.

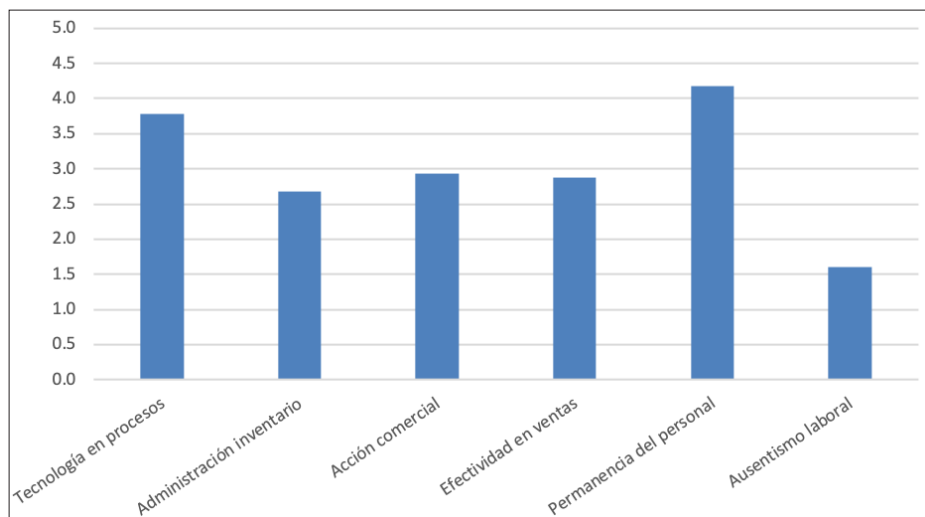
Gráfica 3.3. *Medición gestión del talento humano*

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el factor de la gestión del talento humano, se percibe una concordancia entre el nivel de satisfacción laboral y las condiciones laborales. Dichos indicadores se encuentran por encima del valor “Medio”, ubicándose cerca del valor “Alto”, lo cual se ve reflejado en otro indicador, refiriendo el “Bajo” tiempo en el que tardan las microempresas distribuidoras de conectividad móvil en cubrir las vacantes disponibles.

Aun así, el tiempo de capacitación que utilizan estas microempresas se ubica cerca del valor “Bajo”, dejando ver la necesidad de mejorar para este elemento de la gestión del talento humano. Otro aspecto a señalar es el nivel de sueldos, el cual se considera ligeramente por debajo del valor “Medio”. La pregunta planteada en este ítem fue de opción múltiple y buscaba que los encuestados seleccionaran, en opción múltiple, la respuesta más apegada a su percepción. Este aspecto difiere de lo observado antes de la pandemia. En esos momentos, la rotación de personal era alta y uno de los motivos señalados por los colaboradores eran los bajos sueldos, sobre todo en los puestos de venta por comisiones, los cuales eran abundantes y se ocupaban en la venta presencial en tiendas físicas. Es considerable apuntar que este tipo de colaborador ha disminuido la presencia en las microempresas distribuidoras de conectividad móvil presentes en el municipio de La Paz.

Gráfica 4. Medición de la productividad



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, el factor de la productividad manifiesta que las empresas se encuentran en un proceso de mejora en su nivel competitivo. La incorporación de tecnología en los procesos casi llega a un valor “Alto”, según lo contestado por las personas encuestadas, las cuales manifiestan que un alto porcentaje de los procesos operativos de la empresa se realizan a través de programas o plataformas especializadas. Sin embargo, se observan áreas de oportunidad en la administración de inventarios, ya que tardan más de 15 días en promedio en rotar sus inventarios, lo que, de acuerdo con la valoración de los encuestados, es considerado como nivel “Medio”.

En otro sentido, la permanencia del personal es considerada alta, ya que por encima del 60 % de los trabajadores cuentan con más de seis meses de antigüedad. Aun cuando el indicador del ausentismo e impuntualidad se encuentra entre los niveles “Bajo” y “Muy bajo”, su interpretación tiene un sentido positivo debido a que significa que menos del 20 % de los colaboradores llegan tarde o se ausentan de sus áreas de trabajo. En este ítem, el resultado, cercano a 1 en la escala de Likert, es el mejor evaluado. Esta condición refleja que las microempresas locales que distribuyen los productos y servicios de conectividad móvil se encuentran homologadas. Es decir, representan las condiciones promedio que guarda la actividad económica.

Al encontrar un nivel “Medio” en la gestión del conocimiento y en el supuesto de que exista relación con la competitividad, se espera que esta se encuentre también en el nivel “Medio” señalado por la muestra.

Discusión

En la era del internet no son las herramientas en sí mismas lo más valioso, sino las formas en que las nuevas tecnologías de los medios han rediseñado las relaciones entre consumidores y entre las organizaciones. Jordán *et al.* (2013) indican que, en los últimos años, el acervo de datos que los individuos y las organizaciones generan, procesan, consumen y almacenan ha crecido exponencialmente. Hay dos tipos de fuerzas que impulsan esta tendencia. En primer lugar, la generación de información de manera directa por los usuarios facilitada por la proliferación de dispositivos y sistemas convergentes. En segundo lugar, la información que surge con las interacciones entre individuos y objetos, entre objetos y dispositivos con sensores conectados a la red. Esta comunicación digital es conocida también como el internet de las cosas o *Internet of Things* (IoT). En dicha interacción ya no es necesaria la intervención humana, ya que los dispositivos de manera automática se reconocen e integran (Chen y Dahlman, 2005).

Gestión del conocimiento como una herramienta fundamental en la era digital

Para Olivares *et al.* (2016), la gestión del conocimiento refiere a los elementos que integran el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, presentar y usar la información. Con ello se optimiza el cumplimiento de sus objetivos y funciones logrando que sea sostenible en el tiempo. Por su parte, Kianto *et al.* (2016) consideran que como la inteligencia humana es tácita, incrustada y al menos en parte individual, el conocimiento no puede ser simplemente “capturado y codificado”. Esto hace que su gestión sea complicada, por lo que sugieren que la gestión del conocimiento se trata principalmente de crear, proporcionar, dinamizar y apoyar entornos de conoci-

miento adecuados en una organización. El motivar a las personas para compartir sus conocimientos entre sí genera la creación de nuevos conocimientos en una organización.

Por otro lado, el hallazgo clave de la investigación de Kianto *et al.* (2016) es que la existencia de procesos de la gestión del conocimiento en el entorno laboral está vinculada a una alta satisfacción laboral. Nagore (2012) menciona que el conocimiento ha estado desde siempre en la raíz del crecimiento de las economías. Sin embargo, actualmente su papel es todavía más relevante dentro de las llamadas “economías basadas en el conocimiento”. Estas economías se caracterizan por el alcance y el ritmo en la creación, acumulación, transmisión y depreciación del nuevo conocimiento. Fomentado en buena medida por el desarrollo de las TIC. En consecuencia, el conocimiento aparece ahora como el principal factor de producción, renta y riqueza. También aparece la innovación como el elemento clave para sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo y globalizado. Gold *et al.* (2001) indican que un sello distintivo de la nueva economía es la capacidad de las organizaciones para obtener valor económico de su colección de activos de conocimiento. En este sentido, Encina (2008) dimensiona que la gestión de los intangibles o gestión del capital intelectual es un concepto más amplio que la gestión del conocimiento. Ya que esta última se lleva a cabo con el objetivo de adquirir o aumentar el *stock* de recursos intangibles que crean valor en una organización. Por lo tanto, es una parte del concepto más global de gestión de los intangibles. Además de sus activos de información, distribución de producción y afiliación.

Desarrollo global de la comercialización de servicios de conectividad móvil

El internet ha cambiado la forma en que se producen, distribuyen y consumen bienes y servicios. La proliferación de dispositivos conectados, la reducción en el costo de los sensores electrónicos, así como un mayor poder de procesamiento y disponibilidad de banda ancha para conectar esos dispositivos, permiten la creación de nuevos modelos de negocio y nuevas formas de comercialización de conectividad (Ifetel, 2018). La creciente conectividad

ha generado que el uso de internet se generalice en la vida cotidiana y en diversas actividades económicas; en este sentido, el uso exponencial de información y el valor de los datos que se generan en la red han creado la necesidad de conectar no únicamente a los individuos, sino también a los objetos a través de sensores y aplicaciones, multiplicando las posibilidades para mejorar la vida de las personas y sus entornos. Este fenómeno origina el concepto del internet de las cosas. Y con él, un amplio rango de productos y servicios que han transitado hacia la conectividad prácticamente en todos los sectores económicos, debido a los beneficios que esto conlleva. Sin embargo, la transición global a una economía y estilo de vida digital está sucediendo más lentamente en las economías menos desarrolladas, derivado de las condiciones necesarias para el desarrollo de esta nueva revolución tecnológica (Terrazas *et al.*, 2020).

En la historia del mundo móvil anterior al estándar 4G, existían gran variedad de estándares tecnológicos de radiofrecuencias. En la primera generación móvil (analógica) se desarrolló una tecnología específica país a país. En Europa coexistían el sistema NMT, adoptado en Noruega, Holanda y Rusia; el TACS en Reino Unido, el TMA en España, Radiocom 2000 en Francia o el RMTI en Italia. Ninguno de ellos se adoptó en Estados Unidos, que desarrolló el AMPS, ni en Japón, con el JTACS. En la segunda generación móvil (2G) la tecnología se concentró en pocos estándares, destacando el europeo GSM que convivió con el CDMA y el TDMA como los más relevantes. Ya en la tercera generación (3G) se desarrolló un estándar mundial único fruto de la colaboración en la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT): el UMTS. Aunque no fue adoptado a escala mundial, sirvió como puente para la 4G; la primera vez que se desarrolló un estándar móvil mundial, tras más de 25 años de desarrollo tecnológico. Y hasta hace poco, la tendencia era la misma para la 5G (Steck, 2020).

Comercialización de internet móvil en el municipio de La Paz

En relación con el municipio de La Paz, este se encuentra situado en la zona sur de la península de Baja California, tiene una extensión territorial total

de 20 274.98 kilómetros cuadrados que representan el 27.51 % de la extensión total de Baja California Sur. Es, además, el segundo municipio más extenso del estado, tras el municipio de Mulegé, y el cuarto más extenso de México, tras los municipios de Ensenada, Baja California; Mulegé y Ocampo, Coahuila. Limita al norte con el municipio de Comondú y al sur con el municipio de Los Cabos. Al municipio pertenecen, entre otras las islas de San José, Partida, Espíritu Santo y Jacques Cousteau o Cerralvo, en el golfo de California, y la zona sur de la isla Santa Margarita en el océano Pacífico (GEBCS, 2021). Cuenta con una población total de 292 241 personas, de las cuales 145 803 son hombres y 146 438 son mujeres. Sus principales comunidades son La Paz, Todos Santos, El Triunfo, San Bartolo, Los Barriles, El Centenario, Chametla, El Pescadero, Melitón Albáñez Domínguez, San Antonio y Puerto Chale. Cabe hacer mención que las microempresas distribuidoras de internet móvil solo cuentan con puntos de venta en las poblaciones de La Paz, Todos Santos, El Pescadero y Los Barriles. De forma tal que los usuarios deben trasladarse a dichas poblaciones para realizar sus compras o trámites si desean ser atendidos en forma presencial. De otra manera, las empresas concesionarias (Telcel, Movistar y AT&T) cuentan con alianzas comerciales con bancos o tiendas de autoservicio que les permiten a sus clientes realizar pagos o activaciones vía remota. En el municipio de La Paz, los usuarios son atendidos a través de 30 distribuidores Telcel, un distribuidor Movistar y dos distribuidores AT&T. Dichas microempresas operan sus propios puntos de venta esparcidos en todo el municipio a través de módulos instalados en cadenas comerciales, locales propios, locales sub-rentados por las concesionarias o por medio de subdistribuidores locales. Asimismo, las empresas concesionarias cuentan también con sus propios centros de atención a clientes (CAC), todos instalados en la capital del municipio llamada también ciudad de La Paz. Telcel tiene instalados tres CAC, Movistar uno y AT&T cuenta con dos.

Antes de la propagación del virus SARS-CoV-2 la mayoría de las empresas distribuidoras no contaban con presencia en las redes sociales y sus estrategias de acción comercial se limitaban a la instalación de módulos temporales en plazas comerciales o espacios públicos. Esta promoción de equipos y servicios se realizaba acompañada de música con altavoz, carpas con imagen corporativa y edecanes que volanteaban en sitio. La difusión más

importante se realizaba en programas y comerciales de la radio local. De igual manera, la atención al público se hacía en las tiendas y puntos de venta en una dinámica receptora de clientes. La captación de los mismos era a través de publicidad visual en sitio. Con respecto a la gestión del talento humano, la mayoría de los distribuidores coincidían en buscar soluciones para problemas similares, como la alta rotación de personal de ventas (mostrador y cambaceo), poca capacitación de colaboradores, robos y fraudes en la venta de productos y servicios por parte de los empleados.

Una vez iniciada la pandemia, las formas de operar de los distribuidores cambiaron de manera radical. La mayoría adquirió un sistema de gestión de punto de venta que ayudara con la gestión de sus inventarios, compras y control de ingresos y egresos. Además, activó la presencia en redes sociales y adecuó la entrega a domicilio o en puntos de encuentro cercanos al cliente. La política de comercialización migró de ser receptora de clientes en las tiendas físicas a ser captadora de usuarios en las redes sociales con entrega a domicilio. Otro aspecto agregado es la posibilidad para los colaboradores de trabajar desde casa (*home office*). Las concesionarias adecuaron sus políticas laborales para facilitar la gestión de trámites fuera de sus oficinas, almacenes o tiendas. Esto permitió también a los distribuidores organizar a su personal de modo diferente. Algunos redujeron los horarios laborales de nueve horas a seis horas diarias. Por su parte, las autoridades gubernamentales limitaron la apertura de negocios al público en un gran porcentaje de las actividades económicas, ello para evitar la aglomeración de personas en los sitios públicos. Sin embargo, esta situación no incluyó la distribución de productos y servicios de telefonía e internet tanto móvil como fijo. Ya que estos elementos se consideran como estratégicos para la comunicación nacional, máxime por las condiciones de aislamiento y confinamiento social.

Conclusiones

La reducción de personal aplicada en los tiempos pandémicos disminuyó el nivel de rotación que se presentaba con anterioridad, habiendo una depuración natural de algunos colaboradores desleales a las empresas por los colaboradores comprometidos. De igual forma, las microempresas invirtie-

ron en equipamiento de tecnologías para eficientar sus procesos de venta, administración y seguridad (CCTV). Por otra parte, una de las nuevas necesidades del consumidor fue contar con conectividad móvil, que le permitiera realizar diferentes actividades en diferentes lugares. Esto ayudó a la rápida recuperación de las microempresas que lograron permanecer operando sus modelos de negocio. Los cuales aprendieron a operar a bajo costo y encontrar segmentos de mercado por vía de otros canales de venta como la virtualidad.

Las condiciones cambiantes ocasionadas por la cuarta revolución tecnológica han provocado que las necesidades en los nuevos mercados laborales evolucionen a una nueva etapa de liderazgo. Las empresas requieren que sus directivos presenten como principal característica el desarrollo de habilidades humanas y/o las habilidades conceptuales, dejando en segundo término a las habilidades técnicas. La fabricación de nuevos equipos de cómputo, software, robots, etc. apoya a los directivos en su quehacer de supervisión desde el punto de vista técnico. Sin embargo, el elemento que nunca pasará de moda será la administración en el factor humano. Es precisamente a través del capital humano en donde las empresas adquieren conocimientos y experiencias que permiten ajustar y por ende mejorar el nivel competitivo organizacional.

Las experiencias personales vividas por cada uno de los colaboradores de la empresa, una vez compartidas y replicadas en la organización, les permitirán adecuar los procesos de forma eficiente. Es por ello que gestionar de manera adecuada la información generada durante estas vivencias personales puede ser la diferencia a la hora de participar en un mercado competitivo. La gestión del conocimiento ayuda a organizar la información que en el momento de ser aplicada se convierte en experiencia, la cual, al ser compartida, se convierte en conocimiento para la empresa.

Bibliografía

- Chen, D. H. C., y Dahlman, C. J. (2005). *The Knowledge Economy, the KAM Methodology and World Bank Operations*.
- Encina, R. A. (2008). Gestión del conocimiento en la educación universitaria. *Población y Desarrollo* (Issue 35).

- GEBCS (2021). Gobierno de Baja California Sur 2021-2027. BCS nos une. <http://www.bcs.gob.mx/conoce-bcs/municipios/>.
- Gold, A. H., Malhotra, A., y Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>.
- Ifetel (2018). Análisis sobre el mercado de operadores móviles virtuales (OMVS) 2018.
- Jordan, V., Galperin, H., y Peres, W. (2013). Banda ancha en América Latina: más allá de la conectividad. CEPAL. <http://www.cepal.org>.
- Kianto, A., Vanhala, M., y Heilmann, P. (2016). The Impact of Knowledge Management on Job Satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621-636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>.
- Nagore, A. I. (2012). La movilidad internacional de los investigadores y sus redes científicas de colaboración: Dos dinámicas entrelazadas. Un estudio desde la Economía del Conocimiento.
- Olivares, B. O., Cortez, A., y Munetones, A. C. (2016). Strategic Elements of Organizational Knowledge Management for Innovation Case: Agrometeorology Network. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria-Ridu*, 10(1), 68-81.
- Sánchez, A. J. M. (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 11(2), 69-89. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634344005>.
- Terrazas, P. J. B., et al. (2020). Análisis exploratorio de datos. Instituto Federal de Telecomunicaciones. <http://www.ift.org.mx/estadisticas/analisis-exploratorio-de-datos>