



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y SU
IMPACTO EN COMUNIDADES ACADÉMICAS
INTERNACIONALES*

ENCUENTRO
Internacional de
INVESTIGADORES
en ADMINISTRACIÓN 2017



21 y 22
Noviembre de 2017

ISBN: 978-958-772-874-3

COMPILADORES

Alejandro Beltrán Duque
Rubén Darío Echeverry Romero
Carlos Alberto Restrepo Rivillas
Augusto Rodríguez Orejuela

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Universidad Externado de Colombia
Universidad del Valle
Programa editorial

Título: **INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y SU IMPACTO EN COMUNIDADES ACADÉMICAS INTERNACIONALES**

Compilado por: Alejandro Beltrán Duque

Rubén Darío Echeverry Romero

Carlos Alberto Restrepo Rivillas

Augusto Rodríguez Orejuela

ISBN: **978-958-772-874-3**

Facultad de Administración - Universidad Externado de Colombia

Facultad de Ciencias de la Administración - Universidad del Valle

Primera edición

Rector de la Universidad Externado de Colombia: Juan Carlos Henao Pérez

Rector de la Universidad del Valle: Edgar Varela Barrios.

Comité Editorial:

Alejandro Beltrán Duque

Rubén Darío Echeverry Romero

Carlos Alberto Restrepo Rivillas

Augusto Rodríguez

© Universidad Externado de Colombia

Universidad Externado de Colombia

Calle 12 No. 1-17 Este

Bogotá, D.C., Colombia

Teléfonos: 57 (1) 3419900, 2826066; Fax: 57 (1) 2839421

investigacion_adm@uexternado.edu.co

© Universidad del Valle

Universidad del Valle

Ciudad Universitaria, Meléndez

A.A. 025360

Cali, Colombia

Teléfonos: 57(2) 321 2227 - Telefax: 57(2) 339 2470

editorial@univalle.edu.co

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



“El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión del (los) autor(es) y no compromete el pensamiento institucional de las Universidades: Externado de Colombia, de la Universidad del Valle, ni genera su responsabilidad frente a terceros. El (los) autor(es) asume(n) la responsabilidad por los derechos de autor y conexos contenidos en la obra, así como por la eventual información sensible publicada en ella” Bogotá, Colombia. Noviembre de 2017

COMITÉ ORGANIZADOR

Alejandro Beltrán Duque

Decano Facultad de Administración de
Empresas

Universidad Externado de Colombia

Carlos Alberto Restrepo Rivillas

Director de Investigaciones

Director General del Evento

Universidad Externado de Colombia

Ruben Dario Echeverry Romero

Decano Facultad de Ciencias de la
Administración

Universidad del Valle

Augusto Rodríguez Orejuela

Profesor investigador

Universidad del Valle

Patricia González

Vicedecana de Investigaciones y Posgrados

Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad del Valle

Francisco José Mojica Sastoque

Director Doctorado en Administración

Facultad de Administración de Empresas

Universidad Externado de Colombia



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASISTENTE EDITORIAL

Christian Andrés Aguirre Aguirre.

EQUIPO DE APOYO

Miguel Ángel Torres

Ingeniero de Desarrollo

Christian Andrés Aguirre

Apoyo en Registro y Memorias

Mariángela Correa

Asistente Administrativa

Isabel Meza

Mercadeo



EJES TEMÁTICOS – PARES EVALUADORES.

- I. Finanzas y Contabilidad**
Coordinador: Rafael Camargo, Patricia González.
- II. Gestión ambiental, Operaciones y Gestión de Calidad**
Coordinador: Alejandro Boada, Myriam Escobar.
- III. Gestión del conocimiento; Gerencia y Tecnologías de información**
Coordinador: Julio Acosta Prado, Liliana López
- IV. Innovación, Emprendimiento e Historia empresarial**
Coordinadores: Luis Orozco, Luis Aurelio Ordóñez.
- V. Mercadeo y Negocios internacionales**
Coordinador: Germán Contreras, Augusto Rodríguez.
- VI. Política pública y Desarrollo Regional**
Coordinadores: Fernando Herrera, Bairon Otálvaro.
- VII. Prospectiva, Estrategia y Competitividad**
Coordinador: Francisco Mojica.
- VIII. Pymes y Empresas de familia**
Coordinadores: José Vargas Caicedo, Benjamin Betancourt.
- IX. Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional**
Coordinadores: Olga Lucía Anzola, Mónica García.
- X. Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales**
Coordinadores: Gustavo Yepes, Andres Azuero.



TABLA DE CONTENIDO

I. FINANZAS Y CONTABILIDAD	19
1. ANÁLISIS DEL EFECTO INDUSTRIA EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS COTIZANTES EN EL MERCADO ACCIONARIO COLOMBIANO ENTRE LOS AÑOS 2010-2014.....	20
2. ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA LA ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE DE LAS NIIF	47
3. ESTUDIO DE LA RACIONALIDAD EN LOS MERCADOS BURSÁTILES DE AMÉRICA LATINA A PARTIR DE SESGOS CONDUCTUALES	74
4. MODELACIÓN Y PROYECCION DEL PRECIO DEL PETROLEO Y SUS COMPARACIONES CONTRA EL MERCADO: ANÁLISIS PARA LA REFERENCIA BRENT..	95
5. PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN ÍNDICE BURSÁTIL PARA EL SECTOR INDUSTRIAL EN COLOMBIA “COLIND15”	119
6. PROPUESTA GENERAL PARA LA CREACIÓN DE UN MERCADO ALTERNATIVO BURSÁTIL EN COLOMBIA USANDO BLOCKCHAIN.....	137
II. GESTIÓN AMBIENTAL, OPERACIONES Y GESTIÓN DE CALIDAD.....	162
7. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y LAS CADENAS DE SUMINISTRO, UTILIZADOS POR LOS OPERADORES LOGÍSTICOS EN EL DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA.....	163
8. DECISIONES ESTRATÉGICAS BASADAS EN LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD: CASO DE ESTUDIO EN UNA TRANSFORMADORA DE MINERAL NO METÁLICO EN PRODUCTOS DE VIDRIO DE MÉXICO	180



9. EL CONCEPTO DE CALIDAD Y LA ADOPCIÓN DE UN ENFOQUE DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO COLOMBIANO.	198
10. ESTUDIO DE VIABILIDAD TÉCNICA, AMBIENTAL Y ECONÓMICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE RECONVERSIÓN TECNOLÓGICA DEL SISTEMA CONVENCIONAL DE ILUMINACIÓN PÚBLICA A SISTEMA FOTOVOLTAICO Y LUZ LED, EN EL MUNICIPIO DE GUATAVITA, CUNDINAMARCA	219
11. INDICADORES DE DESARROLLO REGIONAL COMO APORTE DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE COLOMBIA Y ECUADOR.....	238
12. LAS CAPACIDADES LOGÍSTICAS COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA	265
13. LIDERAZGO COMO VARIABLE DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD UNIVERSITARIA	286
14. MODELO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES PARA LA EMPRESA ADAMA ANDINA B.V. SUCURSAL COLOMBIA	308
15. PAGOS POR SERVICIOS AMBIENTALES A TRAVÉS DEL MECANISMO DE INCENTIVO ECONÓMICO PARA LA CONSERVACIÓN DE FUENTES HÍDRICAS ABASTECEDORAS EN EL MUNICIPIO DE EL DONCELLO, CAQUETÁ.	331
16. SITUACIÓN DE LA GESTIÓN CONTABLE AMBIENTAL EN EL SECTOR INDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO	348
17. UN ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS EN EL ESCENARIO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	369
18. VALORACIÓN ECONÓMICA DEL ATRIBUTO AMBIENTAL QUE PROVEE EL AGUA SUBTERRÁNEA EN LA LOCALIDAD DE PUENTE ARANDA.....	394
III. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO; GERENCIA Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	417



19. ADOPCIÓN DE LA BANCA MÓVIL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TPB EN CONTEXTO DE LAS MICROEMPRESAS.....	418
20. ANÁLISIS DE FACTORES DETERMINANTES PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE TECNOLOGÍA	442
21. APRENDIZAJE MASIVO MULTIUSUARIO EN LÍNEA (MMOL) COMO ESTRATEGIA DIDÁCTICA PARA EL APRENDIZAJE DE LA INFORMÁTICA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.....	463
22. CAPITAL SOCIAL EL ENFOQUE ACTUAL DEL CAPITAL INTELECTUAL PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES) DE LA COSTA CARIBE COLOMBIANA	481
23. CATEGORIZACIÓN DEL USO DE LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS EN RESTAURANTES DEL SECTOR TURÍSTICO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.....	505
24. DIAGNÓSTICO DE CONDICIONES ACTUALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE TRANSFERENCIA DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA	533
25. DIAGNÓSTICO DE LA GERENCIA DE PROYECTOS EN COLOMBIA – UNA INVESTIGACIÓN APLICADA EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL DEL PAÍS.....	562
26. EL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS PYMES MANUFACTURERAS DE BAJA CALIFORNIA, MÉXICO	593
27. GESTIÓN DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA BAJO LA MODALIDAD IPC – PERSPECTIVA DEL CONTRATISTA	619
28. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES COMO GENERADOR DE VALOR AGREGADO Y CONOCIMIENTO TRANSFERIBLE A LA ACADÉMIA,.....	643



29. INTENCIÓN DE USO DE SERVICIOS DE COMPUTACIÓN EN LA NUBE EN ESTUDIANTES: EL ROL DE LA EXPECTATIVA DE DESEMPEÑO, LA INNOVACIÓN PERSONAL Y LA ACTITUD	663
30. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ALIANZAS DE COOPERACIÓN TECNOLÓGICA: UN PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS	683
31. SECUENCIA DIDÁCTICA EN ABP Y ENFOQUE DE COMPETENCIAS CON USO DE TIC	704
<i>IV. INNOVACIÓN, EMPRENDIMIENTO E HISTORIA EMPRESARIAL</i>	<i>727</i>
32. ACTITUD EMPRENDEDORA EN USUARIOS DE E-COMMERCE	728
33. APLICACIÓN DEL DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS Y DE LA TEORÍA TRIZ EN LA FORMULACIÓN DE PRODUCTOS INCLUSIVOS.....	747
34. CAPITAL RELACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA LA TRANSFERENCIA DE LAS CAPACIDADES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS DE LAS IES	773
35. CORRELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN PROPIA DE LAS CAPACIDADES CREATIVAS Y LOS RESULTADOS DEL TEST DE TORRENCE	799
36. DESARROLLO Y SIMULACIÓN DE UN MODELO DE INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN UNIVERISTARIA.....	813
37. DESCRIPCIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN EN COLOMBIA.....	848
38. EL EFECTO DE LA INNOVACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LA PEQUEÑA EMPRESA COLOMBIANA.....	868
39. EL ROL DEL EMPRENDIMIENTO VERDE EN EL USO EFICIENTE DEL AGUA A NIVEL URBANO.....	885



40. IMAGEN CORPORATIVA INCLUSIVA, ESTRATEGIA EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL	898
41. LA INNOVACIÓN ABIERTA COMO ESTRATEGIA ORGANIZATIVA: UN ANÁLISIS DE CASOS Y PRÁCTICAS DE REFERENCIA	912
42. LA INNOVACIÓN COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA: CASO DE ESTUDIO EMPRESAS DE ECUADOR	931
43. STARTUPS DE PROPIEDAD FEMENINA: FACTORES QUE INCIDEN EN SU CREACIÓN Y DESARROLLO	958
V. MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES	979
44. ¿QUÉ ES COOLHUNTING? CONCEPTUALIZACIÓN, MEDICIÓN E IMPLICACIONES PARA MERCADEO.	980
45. ANÁLISIS DE LOS WEBSITES GASTRONÓMICOS COMO ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA EN EL CONTEXTO COLOMBO-MEXICANO	998
46. DINÁMICA DE LAS IMPORTACIONES DEL VALLE DEL CAUCA	1020
47. FACTORES INFLUYENTES Y DE COMPETITIVIDAD DE LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LA INDUSTRIA CREATIVA: SECTOR DE LOS VIDEOJUEGOS DE BARRANQUILLA.	1041
48. MARCA EN PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS: ANÁLISIS DESDE LAS EMOCIONES Y EL NEUROMARKETING	1060
49. POTENCIALIDADES DE DESARROLLO DEL CLUSTER DE TURISMO EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA, COLOMBIA	1084
50. PRELIMINARES SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN MARKETING Y SUS MÉTRICAS	1104



51. SEGMENTACIÓN A PARTIR DE LA EVALUACIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO 1122	
52. SUPERMERCADOS EN CARTAGENA DE INDIAS: PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES.....	1144
53. VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES COLOMBIANAS	1164
VI. POLÍTICA PÚBLICA Y DESARROLLO REGIONAL	1186
54. ACOMPAÑAMIENTO A LA ARTICULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS POA Y PIMA EN EL MARCO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN INTEGRAL PARA LA CALIDAD EDUCATIVA	1187
55. ANÁLISIS NO JERARQUICO PARA LA CARACTERIZACIÓN EN TEMAS DE ASOCIATIVIDAD Y ACCESO A CRÉDITOS DE AGRICULTORES EN LA PROVINCIA GUANENTÁ-SANTANDER.....	1207
56. COMPLEJO CULTURAL Y ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO DEL RESGUARDO INDIGENA ZENU DE SAN ANDRES DE SOTAVENTO CORDOBA-SUCRE..	1228
57. DESARROLLO DE MAPA COMPETITIVO PARA LA ECONOMIA CULTURAL DE BARRANQUILLA.....	1257
58. DETERMINACIÓN DE PERFILES DE CAPACITACIÓN AGRÍCOLA EN LA PROVINCIA DE GUANENTÁ HACIENDO USO DE UN ALGORITMO DE CLASIFICACIÓN NO SUPERVISADA	1286
59. DINAMICA INTERNA DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES: CASO DE ESTUDIO APOVINCES	1307
60. EVOLUCIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS SOBRE COMPETITIVIDAD TRIBUTARIA EN BOGOTÁ	1326



61. FACTORES ECONÓMICOS QUE AFECTAN AL TURISMO EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA-MAGDALENA.....	1348
62. IDENTIFICACIÓN DE PERFILES TURÍSTICOS EN SANTANDER MEDIANTE TÉCNICAS DE APRENDIZAJE AUTOMÁTICO.....	1364
63. IMPACTO DE LA POLITICA PÚBLICA EN LA FORMACION DE TEJIDO EMPRESARIAL: UNA MIRADA AL DESARROLLO DE LA CUENCA LECHERA EN 1950 – 1960.	1387
64. INFLUENCIA DE LOS RECURSOS PATRIMONIALES, CULTURALES Y NATURALES EN EL DESARROLLO RURAL: CASO ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DE ROLDANILLO, VALLE DEL CAUCA	1402
65. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS COMO BASE DE UN DESARROLLO RURAL ASOCIATIVO Y SOLIDARIO EN COLOMBIA	1422
66. LOS DESAFIOS DE LA GESTIÓN LOCAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PAZ TERRITORIAL	1441
67. UNA MIRADA AL TEJIDO SOCIAL DE CARA AL DERECHO HUMANO AL DESARROLLO. EN EL CORREGIMIENTO DE MATITAS, COLOMBIA.....	1462
<i>VII. PROSPECTIVA, ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD</i>	<i>1481</i>
68. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS DEL MUNICIPIO DE TULUÁ, VALLE DEL CAUCA, PARA EL AÑO 2017	1482
69. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR SERVICIOS EN EL MUNICIPIO DE PALMIRA- VALLE DEL CAUCA	1502
70. BUSQUEDA Y CUANTIFICACION ESTRATEGICA DE OPORTUNIDADES DE MERCADO: CASO SECTOR DE SEGUROS EN COLOMBIA	1520



71. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: UN CASO DE ESTUDIO EN UNA EMPRESA UBICADA EN LA REGIÓN AMAZÓNICA COLOMBIANA.....	1545
72. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA PESCA ARTESANAL ECUATORIANA	1565
73. EVOLUCIÓN DEL CLÚSTER. FACTORES DETERMINANTES DEL CICLO DE VIDA	1588
74. FACTORES ENDOGENOS Y EXOGENOS DE LA PROSPECTIVA DEL DESARROLLO CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA.....	1600
75. HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL PAISAJE CULTURAL CAFETERO POR PARTE DE LOS MUNICIPIOS DE FILANDIA, SALENTO Y CALARCÁ DEL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO: CASO DE ESTUDIO MUNICIPIO DE FILANDIA.....	1625
76. IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE LAS PRACTICAS DE MARKETING, INNOVACIÓN Y DESARROLLO, EN EL SUBSECTOR DE LOS CONSESIONARIOS DE VEHICULOS NUEVOS Y USADOS DE LA CIUDAD DE TUNJA.....	1650
77. INTEGRACIÓN METATÉORICA DE ENFOQUES ESTRATÉGICOS: CASO SECTOR HOTELERO DE BARRANQUILLA, COLOMBIA	1671
78. MEDICION DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DESDE EL NIVEL MICROECONOMICO	1688
79. RED DE TENDEROS: UNA ESTRATEGIA ASOCIATIVA PARA EL CRECIMIENTO DEL COMERCIO MINORISTA EN LA LOCALIDAD DE ENGATIVÁ	1713
80. VISIÓN PROSPECTIVA DE LA UNIVERSIDAD DEL TOLIMA: FACTORES DE CAMBIO EN LA PERSPECTIVA DE LA “CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL”	1736



VIII. PYMES Y EMPRESAS DE FAMILIA.....	1760
81. ANÁLISIS DE LA MORTALIDAD EMPRESARIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO DEL MUNICIPIO PALMIRA, VALLE DEL CAUCA. PERIODO 2014-2017	1761
82. ANÁLISIS DEL FINANCIAMIENTO NO CONVENCIONAL PARA PYMES, FONDOS PERDIDOS.....	1776
83. ANÁLISIS DEL LIDERAZGO SOCIAL DE LAS PYMES DE SANTA MARTA PARA EL POST-ACUERDO DESDE EL ENFOQUE DE LA RSE	1797
84. ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO DE LA TIENDA DE BARRIO EN EL MUNICIPIO SAN JOSÉ DEL FRAGUA, CAQUETÁ.....	1827
85. APORTE ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN HUMANA A LA COMPETITIVIDAD DE MIPYMES EN EL CLUSTER TEXTIL DE ANTIOQUIA.....	1843
86. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA PYMES, EN ESCENARIOS DE POSTCONFLICTO.....	1868
87. EL SERVICIO Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE –SAC-, FACTOR DE DIFERENCIACIÓN ORGANIZACIONAL	1888
88. ENFOQUE GERENCIAL DE LAS MIPYMES EN EL SECTOR BANANERO EN LA PROVINCIA DE EL ORO.....	1911
89. ESTUDIO SOBRE LA REALIDAD DE LA MICROEMPRESA EN VILLA MARÍA Y LA REGIÓN.....	1933
90. FUNCIONAMIENTO ARTICULADO DE MÓDULOS DE LA GUÍA COLOMBIANA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA PYME DE LA CIUDAD DE PASTO.	1947
91. GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS MICROEMPRESAS DE LA PARROQUIA PATRICIA PILAR - ECUADOR.....	1972



92. LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA DE MÉXICO PARA EL PERIODO 2003-2010.....	1994
93. PYMES Y EXPORTACIONES: CARACTERÍSTICAS EN SANTIAGO DE CALI....	2007
<i>IX. RECURSOS HUMANOS Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....</i>	<i>2026</i>
94. APLICACIÓN DE PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS EN LAS ORGANIZACIONES: FACTORES DE ÉXITO	2027
95. CAPITAL SOCIAL EN EL DESARROLLO DE ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOLIDARIA DEL SECTOR AGROPECUARIO	2046
96. COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANIA ORGANIZACIONAL Y SALARIO EMOCIONAL EN TRABAJADORES MILLENNIALS MEXICANOS	2065
97. DIFERENCIAS ENTRE UNIVERSIDADES SECULARES Y RELIGIOSAS EN COLOMBIA, UN PRIMER ACERCAMIENTO.....	2087
98. EL ESTRÉS LABORAL Y SU AFECTACIÓN EN LA EMPRESA Y EN LOS EMPLEADOS DE UN CONTACT CENTER DE LA CIUDAD DE MANIZALES	2104
99. EL LIDERAZGO POR VALORES COMO HERRAMIENTA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL. ESTUDIO DE CASO: AUTOBUSES AGA.....	2128
100. ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	2148
101. ESTRUCTURA Y DINÁMICAS DE COMUNICACIÓN GRUPAL, UN ESTUDIO REALIZADO EN UNA ORGANIZACIÓN DE BAILE	2167
102. ESTUDIO DEL LIDERAZGO EN ECUADOR.	2188
103. GENERATIONAL DIFFERENCES IN WORK VALUES. A REVIEW OF THE LITERATURE.	2207



104. INDICADORES PARA LA EQUIDAD DE GÉNERO EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS SOCIALMENTE RESPONSABLE	2236
105. INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.....	2256
106. LA COMPRENSIÓN PRAGMÁTICA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE H. A. SIMON.....	2275
107. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA COOHILADOS DEL FONCE EN EL MUNICIPIO DE SAN GIL.	2293
108. MODELO DE GESTIÓN HUMANA CON ENFOQUE EN COMPETENCIAS LABORALES, APLICABLE A EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO	2316
109. MODELO DE MADUREZ DE PMO EN LA INDUSTRIA DE GRIFERÍA EN COLOMBIA.....	2335
110. PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES CON RESPECTO A LAS VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI	2366
111. PRACTICAS GERENCIALES EN EL PROCESO DE VINCULACIÓN DEL PERSONAL EN EL SECTOR HOTELERO DEL MUNICIPIO DE PITALITO	2394
112. PROPUESTA DE MEJORA PARA LA PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO, DE LA PRODUCCIÓN, TRANSPORTE Y COLOCACIÓN DE CONCRETO, EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.	2412
113. REFLEXIÓN SOBRE LAS CONDICIONES GLOBALES QUE ESTÁN IMPACTANDO EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS	2449
114. SATISFACCIÓN LABORAL DEL PROFESORADO DEL PAE DE LA UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA.....	2467



X. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, NEGOCIOS INCLUSIVOS Y ORGANIZACIONES SOCIALES	2486
115. AVANCES DE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE IBAGUÉ	2487
116. CALIDAD EN LAS VENTAS AMBULANTES EN LA LOCALIDAD DE SOACHA PARQUE 2506	
117. CAMPAÑAS PUBLICITARIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CONTRA EL TRABAJO INFANTIL: RECOMENDACIONES PARA EL SECTOR AGROINDUSTRIAL COLOMBIANO1	2517
118. CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE CON LOS ACTORES TRIPLE HÉLICE: UNA MIRADA DESDE FUNCIONES MISIONALES	2541
119. CARACTERIZACION DE LAS FUNDACIONES SIN ANIMO DE LUCRO COMUNA UNO (1) EN EL MUNICIPIO DE SOACHA	2564
120. CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS SIN ANIMO DE LUCRO VINCULADAS AL AGRO EN COLOMBIA. CASO GUATAVITA.	2578
121. DISCUSIÓN ACADÉMICA SOBRE LAS EMPRESAS B	2599
122. EL PAPEL DE LAS EMPRESAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ EN COLOMBIA: UN ANÁLISIS EN CLAVE SIMÉTRICO	2621
123. EL REUSO EN LA MODA; INCLUSION Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	2639
124. GESTIÓN EMPRESARIAL Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE: UNA REVISIÓN DE CUATRO CASOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN COLOMBIA	2665
125. LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LOS TERMINALES PORTUARIOS DE BUENAVENTURA Y SU APORTE A LA RECONVERSIÓN DE BUENAVENTURA COMO CIUDAD PUERTO	2685



126. MODELO DE GOBERNANZA EDUCATIVA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN UNA IES COLOMBIANA	2704
127. NEGOCIO INCLUSIVO, RELACIÓN ENTRE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO Y COMERCIALIZADORAS	2723
128. PERSPECTIVAS DE LA INNOVACIÓN SOCIAL: SU REVISIÓN DESDE LA RESPONSABILIDAD EN LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES.....	2742
129. PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA PARA LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD EN LA CIUDAD DE IBAGUÉ	2760
130. PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN HOTELES DE COLOMBIA Y MÉXICO. UN ESTUDIO DE CASO	2781
131. RSU DE LA UNIVERSIDAD DEL TOLIMA Y SU CONTRIBUCIÓN AL STAKEHOLDER EGRESADOS	2801
132. SISTEMA DE MARKETING DE RECICLADO CON PROYECCIÓN DE AYUDA SOCIAL, Y SU IMPACTO EN LA IMAGEN CORPORATIVA EMPRESARIAL	2824



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

I. FINANZAS Y CONTABILIDAD

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



EJE TEMÁTICO:

Finanzas y Contabilidad

TEMA:

ANÁLISIS FINANCIERO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**1. ANÁLISIS DEL EFECTO INDUSTRIA EN EL COMPORTAMIENTO
DE LOS INDICADORES FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS
COTIZANTES EN EL MERCADO ACCIONARIO COLOMBIANO
ENTRE LOS AÑOS 2010-2014.**

TÍTULO EN INGLÉS:

**ANALYSIS OF THE INDUSTRIAL EFFECT ON THE BEHAVIOR OF THE
FINANCIAL INDICATORS OF THE COMPETITORS IN THE COLOMBIAN ACTION
MARKET BETWEEN THE YEARS 2010-2014.**

Autor (es)

Hector Dario Balseiro Barrios¹

Marcela Sofía Ramos Ríos²

Alejandro Barrios Martínez³

Yuranis Vargas Atencio⁴

¹ Estudiante de postgrado especialización en finanzas ,Administrador de empresas, Universidad de Cartagena, correo electrónico hector_bals@hotmail.com

² Candidata a Doctora en ciencias Sociales, Especialista en Finanzas, Magíster en Desarrollo Empresarial, Administradora de Empresas, docente investigador integrante del grupo de investigación Gestion y Desarrollo Empresarial Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena, Categorized in B, correo electrónico mramosr@tecnocomfenalco.edu.co

³ Ccandidato a Doctor en Ciencias sociales Administrador de empresas, MBA en administración, Magister en Desarrollo empresarial, , integrante del grupo de investigación Comportamiento del Consumidor, correo electrónico alebar2960@yahoo.es



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

⁴ Estudiante Doctorado Economía y empresa, MBA en Administración, Administradora de Empresas , especialista en mercadeo, docente investigador Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, correo yvargas@tecnocomfenalco.edu.co

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



RESUMEN:

Este trabajo busca presentar evidencia empírica del efecto industria, es decir, de la relación condicional de la estructura de mercado, la conducta empresarial y los resultados empresariales; a través de la validación de diferencias significativas en el comportamiento de los indicadores financieros de las empresas cotizantes en el mercado accionario colombiano en función del sector en que desarrollan su actividad.

Es una investigación de corte cuantitativo en el que se aplicó un análisis de varianza a través del test ANOVA para validar las diferencia de medias sectoriales para los diferentes indicadores financieros, lo que permitió obtener conclusiones sobre la influencia del efecto industria en el comportamiento de los indicadores financieros de las empresas cotizantes en el mercado accionario colombiano entre 2010-2014.

Palabras clave:

Efecto industria, estructura de mercado, indicadores financieros, empresas cotizantes, sector económico

ABSTRACT:

The main objective of this research is to show experiential evidence concerning the industry effect: a conditional relationship among market structure and corporate behavior and results. This is possible through the assessment of significant differences of the variations on financial indicators for publicly traded corporations on the Colombian stock market, according to the different economic sectors where they belong.



For this quantitative research, analysis of variance (ANOVA) was carried out in order to assess vector mean differences for diverse financial indicators. With this, it was possible to draw conclusions concerning the industry effect influence on the behavior of financial indicators for publicly traded corporations on the Colombian stock market, considering the period 2010-2014.

Keywords:

Industry effect, market structure, financial indicators, trading companies, economic sector



1. INTRODUCCIÓN

Los indicadores financieros son uno de los instrumentos de análisis financiero de uso más universal, estos brindan información financiera fácil de interpretar de la empresa de análisis y son comparables con series cronológicas y estándares externos como el promedio de la industria o los indicadores de las empresas líderes. Los indicadores financieros se clasifican en categorías en función de la característica de la cual que brindan información, se tienen: los indicadores de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad; y reflejan la estructura financiera de la organización a través de los resultados obtenidos por la misma.

La gestión de una organización debe adaptarse a condiciones de su entorno externo, comenzando por las características de la industria o mercado a la que pertenezca y otras variables macroeconómicas como la inflación, el crecimiento económico y los mercados internacionales; por lo que se dice que la conducta empresarial se diseña teniendo en cuenta la estructura de mercado (efecto industria), y en consecuencia, sus resultados, en este caso específico, el comportamiento de los indicadores financieros están condicionado por el sector económico al que pertenezca la empresa. Este supuesto está fundamentado en el paradigma ECR (Estructura-Conducta-Resultados) de la economía industrial, parte de la economía que estudia las estructuras y comportamiento de los mercados y las empresas que interactúan y se desarrollan dentro de los mismos. .

El mercado bursátil, o mercado no intermediado, es el conjunto de instituciones, instrumento y formas de negociación que interactúan facilitando la transferencia de capitales para la inversión a través de la negociación de valores, garantizando los recursos para financiar la inversión a mediano y largo plazo a través de la venta de diferentes productos, activos o títulos; y a los inversionistas, la posibilidad de inversión a través de la compra de estos. En Colombia, el desarrollo del mercado de valores se está dando de manera exponencial y se ha convertido en un mecanismo para la consecución de recursos de muchas empresas.



Existen variables que afectan el comportamiento de estos indicadores, como lo son el tamaño, el efecto industria, la situación macroeconómica del país, entre otras. Dentro de esta investigación, se busca presentar evidencia empírica sobre las diferencias significativas en el comportamiento financiero de las empresas cotizantes en el mercado accionario colombiano en función del sector en que desarrollan su actividad como resultado del efecto industria; y su reflejo en los indicadores financieros.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Los fundamentos teóricos están sustentados en los postulados del Paradigma Estructura-Conducta-Resultados (ECR) y los indicadores financieros.

El paradigma ECR es el instrumento básico y referencial de la economía industrial, este se utiliza como aproximación descriptiva del comportamiento de mercado y sus componentes. Monsalve (2005) lo define como “un marco analítico que sistematiza las relaciones existentes entre: estructura de mercado, referida al número de empresas y la distribución de su cuota de mercado, la conducta empresarial y los resultados que obtienen los productores que operan en un mercado” (Pág. 10).

A través del desarrollo académico de la economía industrial se ha dado una evolución del paradigma ECR, inicialmente se estableció una relación determinista y unidireccional entre los elementos donde se “visualizan los elementos de la estructura industrial como determinantes de las conductas empresariales, las que a su vez determinan el desempeño de la industria y de las empresas que la componen”, hasta llegar al modelo actual o como lo nombran Tarziján & Paredes (2006) “enfoque de eficiencia” donde se establecen relaciones bidireccionales entre los tres elementos. (Pág. 67).

Dentro de este paradigma interactúan los tres elementos básicos y dos fuerzas o variables exógenas, que son las condiciones básicas de oferta y demanda y la política industrial o



intervención estatal. Dentro de las condiciones básicas tenemos: las características del producto que comprende además la elasticidad de precio, los productos sustitutos, los ciclos estacionarios de compra; la accesibilidad a materias primas y tecnología; y la característica de la demanda, como el perfil del consumidor y los métodos de compra. Y dentro de la política industrial encontramos elementos como la política tributaria y los subsidios, la regulación anti fusiones y carteles (*anti trust*), regulaciones especiales y el control de precios. Estas fuerzas condicionan las relaciones entre nuestros elementos y explican algunos elementos estructurales del mercado y conductuales de las empresas

Indicadores financieros

Los indicadores financieros son una de las herramientas de análisis financiero más utilizada pues permiten conocer aspectos de la situación de la empresa a partir de la relación entre diferentes cuentas de los estados financieros de la misma, Ortiz(2009) los define como “el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades, en este caso estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general o del estado de resultados”(Pag 148) pero considerando que no todas las relaciones posibles entre las cuentas de los estados financieros resultan lógicas, se tienen que establecer cuáles de ellas pueden ser utilizadas para fines de análisis.

Otra definición es la de la de Vélez & Dávila, que conciben una razón financiera como “la proporción o cociente entre dos categorías económicas expresadas y registradas en los estados financieros básicos, para obtener rápidamente información de gran utilidad y contenido en la toma de decisiones. Esta información permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean estos sus dueños, los banqueros, los asesores, los capacitadores, el gobierno, etc.”(Pág.148.) Dentro de esta definición se destacan dos aspectos importantes, la utilidad de los indicadores financieros para la toma de decisiones y los usuarios de la información financiera o partes interesadas, quienes dependiendo de sus



necesidades concentran su atención en una categoría de indicadores o unas razones específicas

3. METODOLOGÍA

Esta investigación es descriptiva analítica dado que se realiza un análisis descriptivo y se utilizaron técnicas de estadística inferencial, se realizó un análisis de varianza a través del test ANOVA para validar las diferencia de medias sectoriales para los diferentes indicadores financieros, los resultados de este análisis permitió identificar la existencia de diferencias significativas en el comportamiento sectorial de los indicadores financieros para las empresas cotizantes en el mercado accionario colombiano.

Se utilizó fuente secundaria en la recopilación de indicadores financieros de las empresas cotizantes en mercado accionario colombiano para el periodo comprendido entre los años 2010-2014. La población estudiada está compuesta por 74 empresas cotizantes en bolsa clasificadas por la BVC en siete sectores económicos, dentro de los cuales, el sector industrial es el que tiene mayor participación con el 57,53%, se toma esta población porque está compuesta por grandes empresas, según la Ley 905 de 2004.

4. RESULTADOS

. Estudio descriptivo del comportamiento sectorial de los indicadores financieros

Este estudio comprende la **p**resentación del comportamiento de cada uno de los indicadores financieros seleccionados para los diferentes sectores económicos definidos por la clasificación empresarial dada por la Bolsa de Valores de Colombia en el periodo de estudio comprendido entre los años 2010 y 2014. La organización del estudio se presenta en función a la categoría que pertenezcan los diferentes indicadores, en este caso:

indicadores de liquidez, indicadores de rentabilidad e indicadores de endeudamiento. Y para cada indicador se muestran los promedios sectoriales de los seis sectores económicos (comercial, financiero, industrial, inversiones, público y servicios) y su respectiva desviación estándar.

Indicadores de liquidez

Los indicadores que se analizaron para conocer la situación de liquidez de las empresas cotizantes fueron: la razón corriente, el capital neto de trabajo y la prueba acida. El primer indicador es la razón corriente, los resultados se encuentran en la ilustración 1.

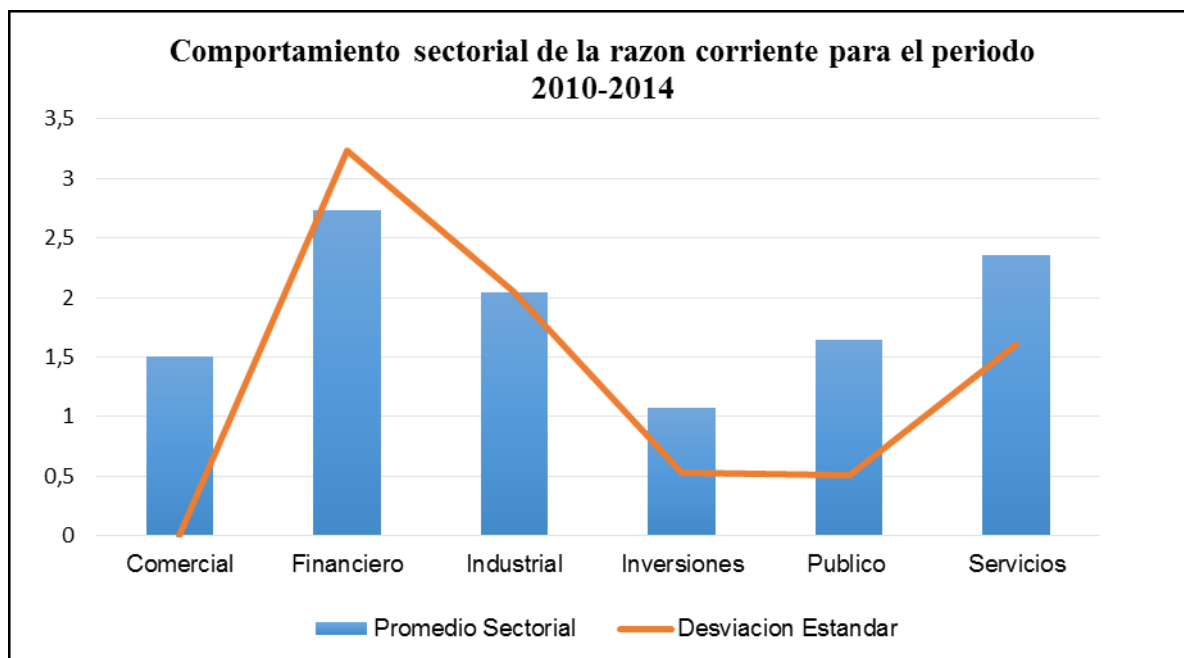


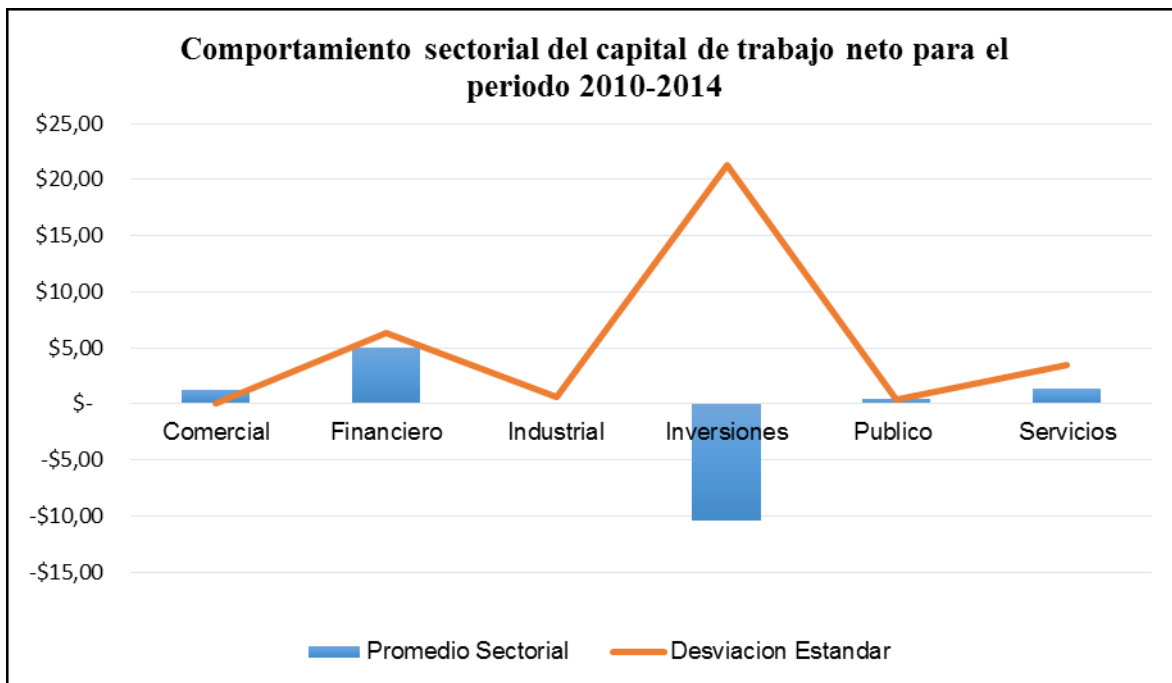
Ilustración 1. Fuente los autores con base en los estados financieros de las empresas

En estos resultados se observan diferencias en el comportamiento del indicador para los diferentes sectores, el sector financiero presenta el promedio sectorial más alto (2,733) igualmente este sector presenta la mayor desviación estándar, situación que se da por una sobreinversión en activos corrientes para algunas empresas pertenecientes a este. Seguido

por el sector servicios y el sector industrial con 2,353 y 2,039 respectivamente. Por último, el sector inversiones él es que presenta menor promedio en razón corriente (1,068) pues un proporción alta de las empresas que pertenecen a este sector presentan situación de iliquidez. Todos los sectores presentan medias superiores a la unidad que es el resultado teórico aceptable para este indicador.

El indicador del capital de trabajo neto, traduce los resultados de la razón corriente en términos de dinero, que muestra los promedios sectoriales en millones de pesos. Ilustración 2

Ilustración 2. Comportamiento sectorial del capital de trabajo neto.



fuentes : Los autores con base en los estados financieros de las empresas

Los resultados obtenidos son muy diferentes a los presentados por la razón corriente, a pesar de la relación existente entre estos dos indicadores. Esto puede explicarse por la influencia del tamaño empresarial en el comportamiento de este indicador en particular

pues al tener dos empresas que presenten razones corrientes iguales, no nos indican que sus capitales netos de trabajo sean iguales, estos serán directamente proporcionales a la capitalización, por esta razón el análisis de este indicador para los objetivos de esta investigación pierden relevancia pues el efecto empresa (tamaño empresarial) prima sobre el efecto industria (sector económico). Cabe destacar el comportamiento del sector inversiones, que presenta capital neto de trabajo negativo y una desviación estándar muy alta, esto explicado porque dentro de este sector se presentan empresas con situación de iliquidez y porque las empresas que lo componen tienen tamaños empresariales diferentes.

En lo referente a la prueba ácida, este indicador muestra la situación de liquidez de las empresas sin tener en cuenta los inventarios de las mismas.

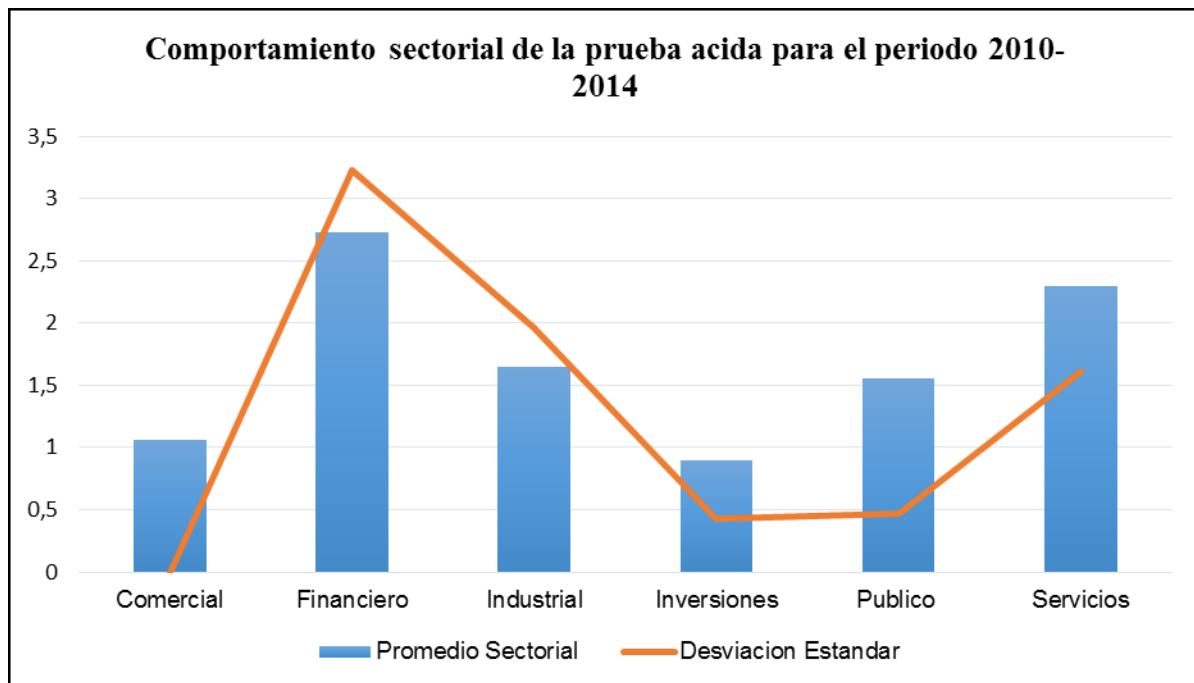


Ilustración 3 .fuente los autores con base en los estados financieros de las empresas

El comportamiento de este indicador sigue la tendencia de la razón corriente, el sector financiero presenta igualdad entre la razón corriente y la prueba acida pues las empresas pertenecientes a este sector no manejan inventarios dentro de sus activos corrientes por las características de su actividad económica. De igual manera, el sector inversiones es el que presenta menor prueba acida (0,899). Para obtener mejores conclusiones sobre la prueba acida, a continuación se muestra el papel de los inventarios dentro de los activos corriente.

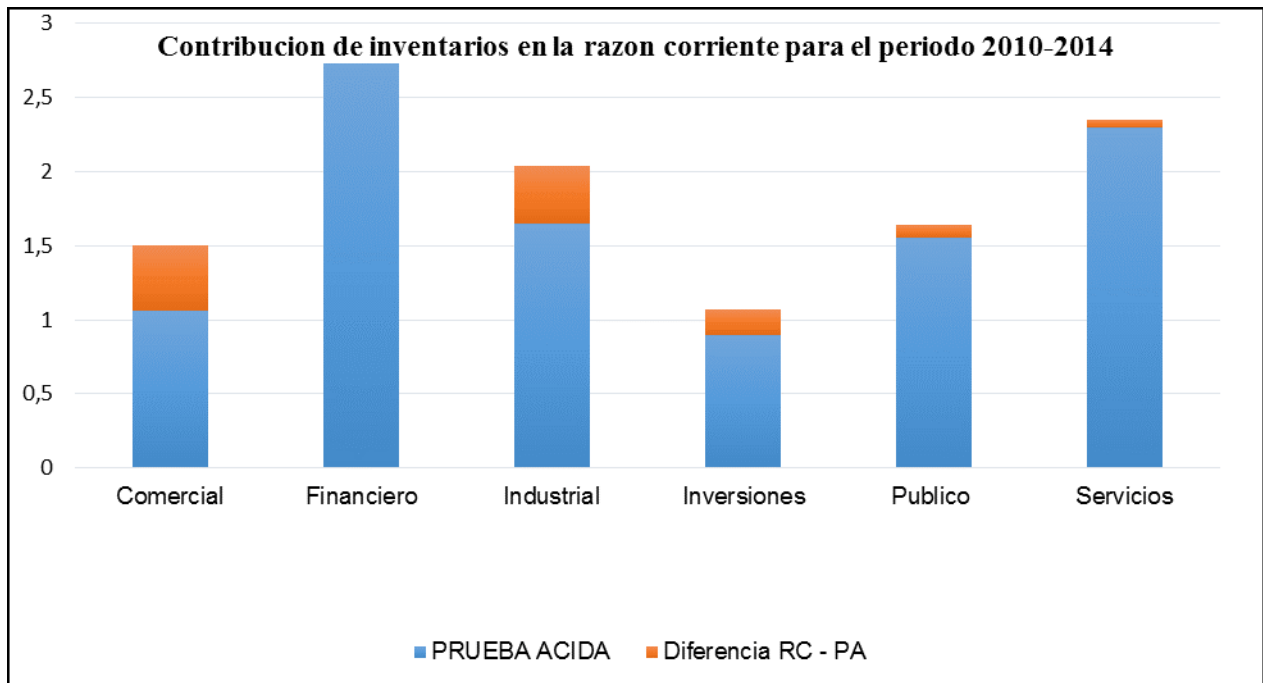


Ilustración 4. Fuente: Los autores con base en los estados financieros de las empresas .

Aquí se puede observar la participación de los inventarios en el comportamiento de la razón corriente, y se contrasta la prueba acida con la razón corriente. Se observa que el sector donde los inventarios presentan mayor importancia dentro de los activos corrientes es el sector comercial, por lo que es el sector donde la razón corriente y la prueba acida difieren

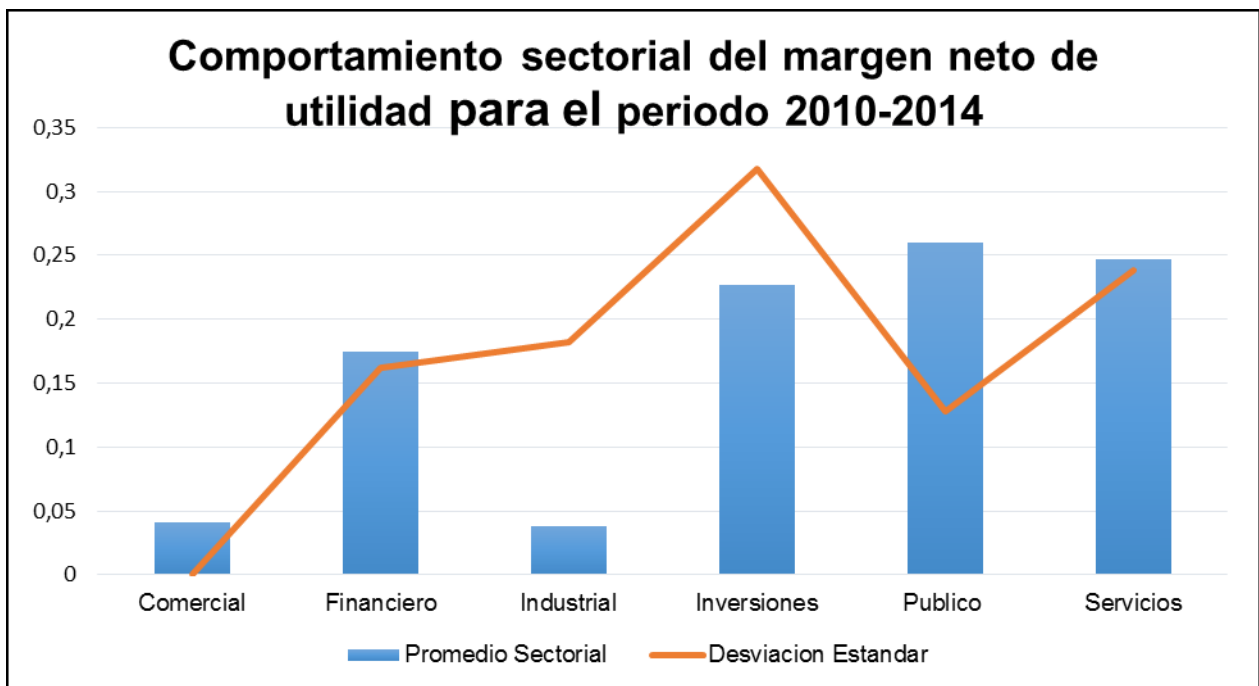
más (0,440) seguida por el sector industrial con una diferencia de 0,393, explicado por las características propias de estos sectores económicos.

Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad seleccionados para la descripción son: margen neto de utilidad, rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo.

El margen neto de utilidad relaciona la utilidad neta (utilidad luego de deducir gastos e registrar ingresos financieros, y luego de impuestos) con el nivel de ingresos operativos.

Ilustración 5. Comportamiento sectorial del margen neto de utilidad.

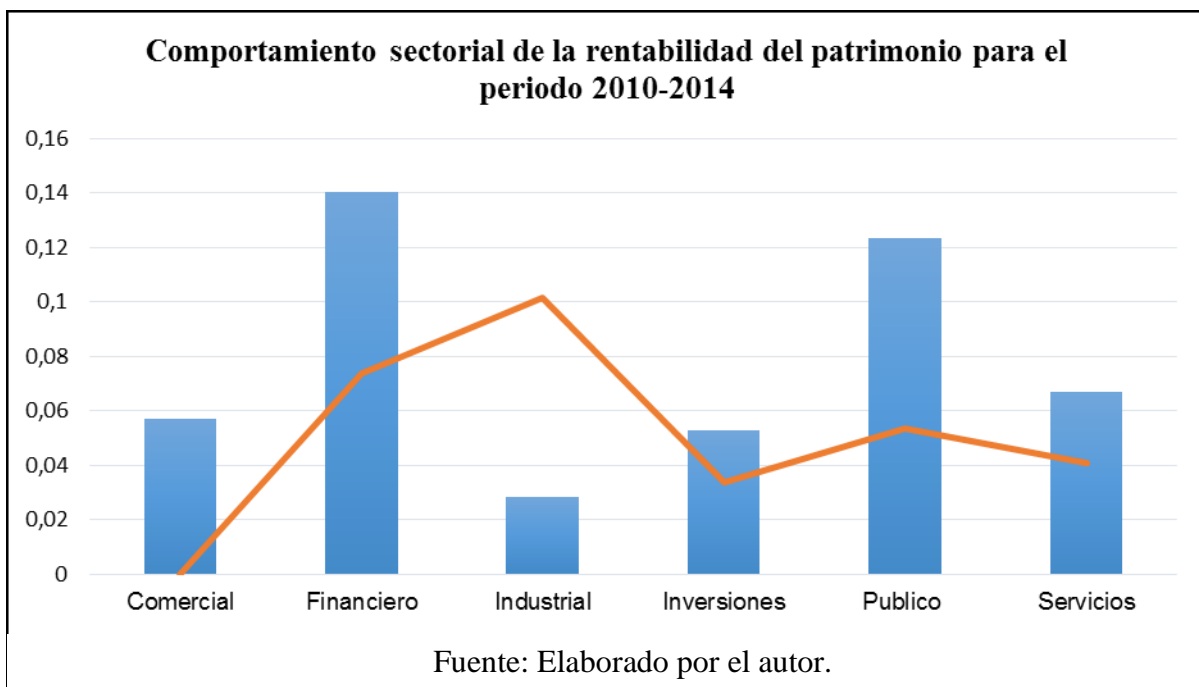


Fuente: los autores con base en los estados financieros de las empresas

El margen neto de utilidad promedio más alto fue reportado por el sector público (0,2602), seguido por el sector servicios y el sector inversiones con 0,2466 y 0,2269 respectivamente. Es importante destacar que estos tres sectores alcanzaron márgenes netos de utilidad superiores al 0,20, lo que indica una operación que produce altas utilidades para sus inversionistas. El sector que presentó el margen neto de utilidad más bajo fue el sector industrial (0,0381). También se observa altas desviaciones estándares dentro de la mayoría de los sectores.

El sector financiero es el que registra mayor rentabilidad del patrimonio (0,1404), esto

Ilustración 6. Comportamiento sectorial de la rentabilidad del patrimonio.

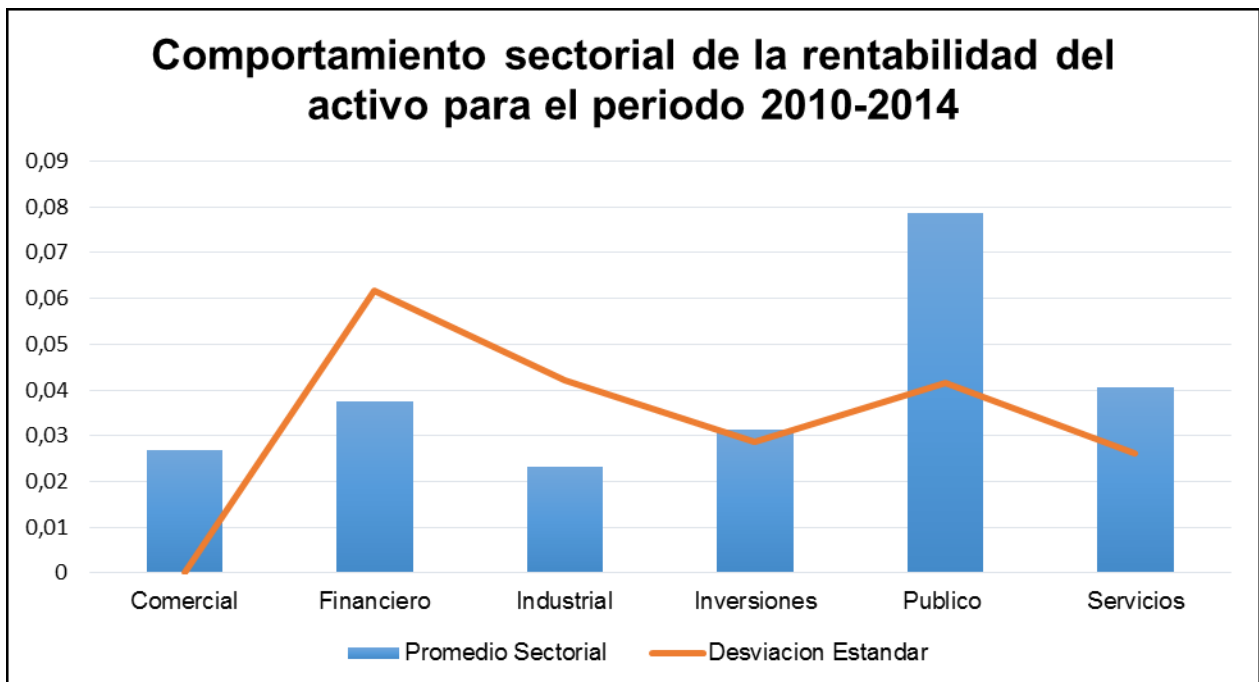


puede explicarse por el alto grado de apalancamiento financiero que tiene este sector (supuesto respaldado en el nivel de endeudamiento, indicador que se presentara más adelante), seguido por el sector público (0,1234). En contraste, el sector industrial presentó el promedio de rentabilidad del patrimonio más bajo con 0,0282 y una alta desviación

estándar, lo que nos indica que dentro del sector se encuentran empresas que obtuvieron resultados sobre su patrimonio muy diferentes a la media sectorial.

Por otro lado, tenemos la rentabilidad del activo, este indicador hace una relación de la utilidad neta con los activos totales de la empresa, y nos permite conocer la eficiencia con que trabajaron nuestros activos para generar utilidades. A continuación se describe el comportamiento de este indicador para los diferentes sectores (Ver Grafica 11).

Ilustracion 7. Comportamiento sectorial de la rentabilidad del activo.



Fuente los autores con base en los estados financieros de las empresas



En general se puede observar que las empresas cotizantes, presentan rentabilidad del activo bajos alrededor de 0,03 y sobresale el sector público que reporta una rentabilidad del activo de 0,0786, seguido por el sector servicio (0,0405); y el sector con un promedio más bajo fue el sector industrial con una rentabilidad del activo de 0,0233. Un comportamiento particular es el del sector financiero que a pesar de ser el sector con una rentabilidad del patrimonio más alta presento una rentabilidad sobre el activo muy por debajo de otros sectores, además de observar una alta desviación estándar dentro de los indicadores registrados por las empresas de este sector.

Indicadores de endeudamiento

Para conocer la situación de endeudamiento de las empresas cotizantes en el mercado accionario colombiano, se utilizaran dos indicadores, que son: el nivel de endeudamiento y el endeudamiento patrimonial. El primer de estos indicadores, nivel de endeudamiento, indica el porcentaje de activos que han sido financiados por terceros.

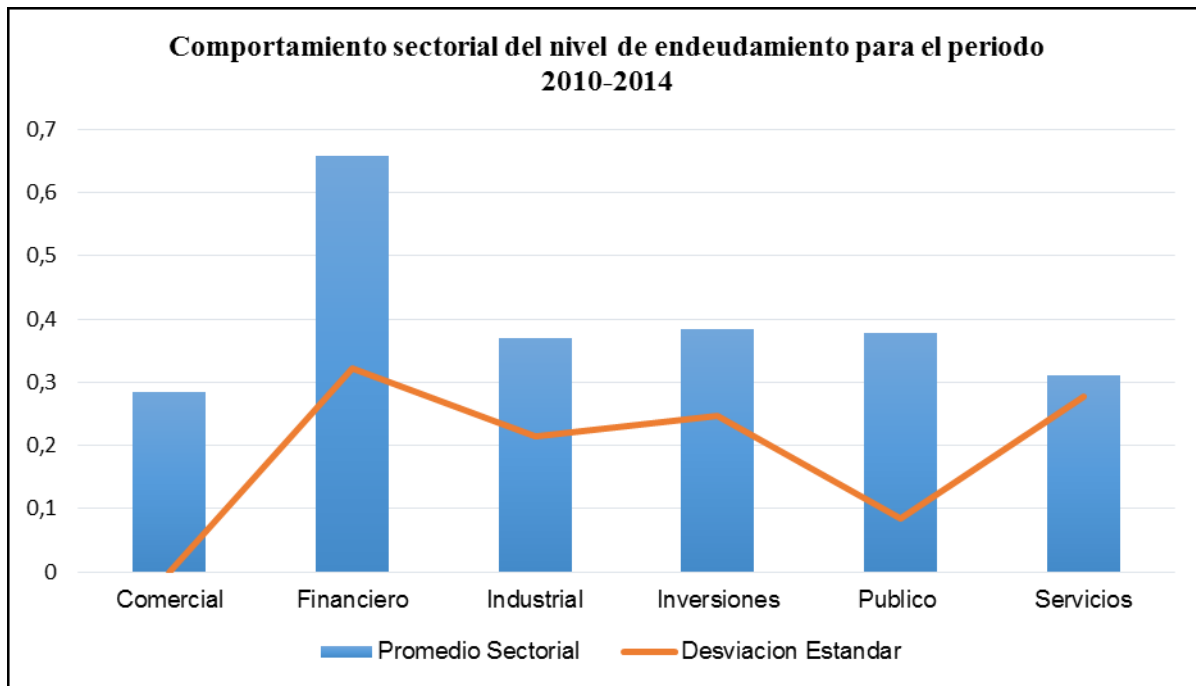
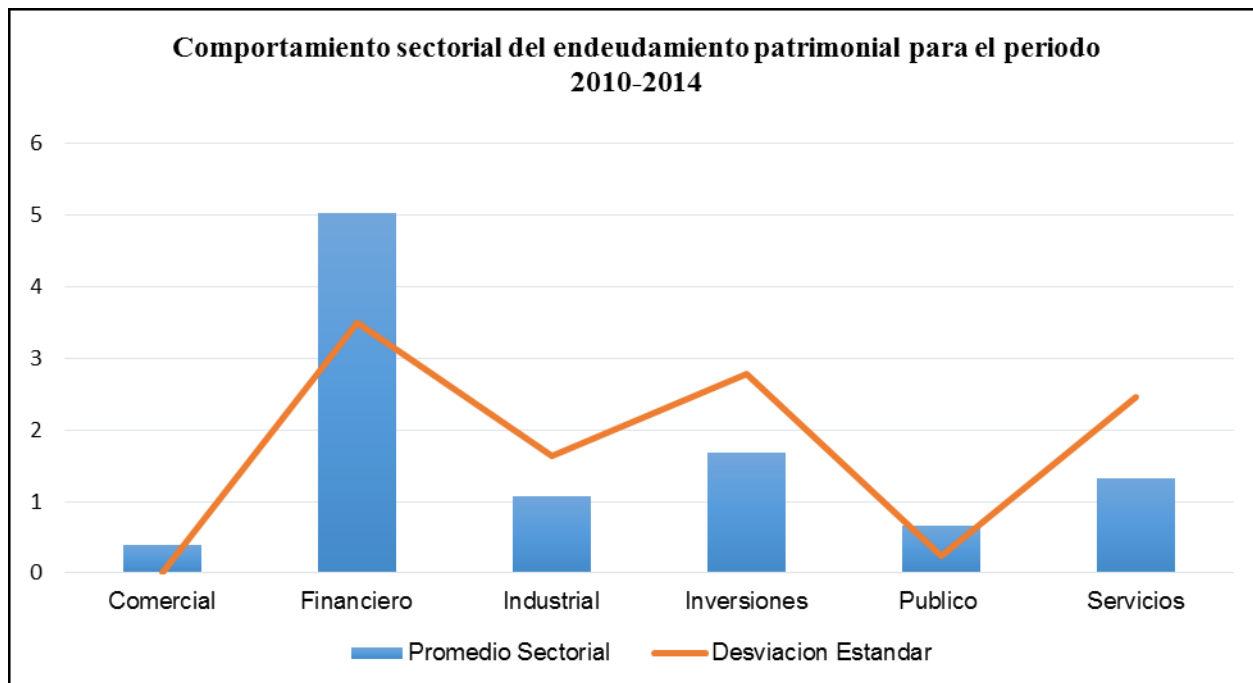


Ilustración 9. Fuente los autores con base en los estados financieros de las empresas .

El sector financiero presenta una media sectorial para el nivel de endeudamiento muy alto en relación con los demás sectores económicos (0,6577), esto explicado porque las empresas pertenecientes a este sector tiene como objeto social la captación de recursos económicos (dinero) de terceros. El resto de los sectores tienen un nivel de endeudamiento alrededor del 0,35, un nivel de endeudamiento aceptable desde el punto de vista teórico y que es atractivo para las entidades bancarias y para los inversionistas, con excepción del sector comercial que es el que reporta una media sectorial más baja con 0,2847.

El otro indicador de endeudamiento, el endeudamiento patrimonial, también conocido como ratio de autonomía económica, relaciona los montos de pasivos y patrimonio de las empresas. La descripción de este complementará las observaciones dadas anteriormente con el nivel de endeudamiento por la relación existente entre estos dos indicadores.

Ilustración 10. Comportamiento sectorial del endeudamiento patrimonial.



Fuente los autores con base en los estados financieros de las empresas

Al presentar un nivel de endeudamiento tan alto, el sector financiero también tiene un promedio sectorial para el endeudamiento patrimonial más alto, con 5,0340, es decir, \$5,0340 pesos financiados por terceros por cada peso financiado por capital de los inversionistas. Seguido por los sectores inversiones y servicios con medias sectoriales de 1,6815 y 1,3273 respectivamente, valores significativamente más bajos comparados con la media del sector financiero. Los sectores que presentan endeudamientos patrimoniales por debajo de la unidad son el sector comercial y el sector público, con 0,4002 y 0,6562, resultados coherentes con los niveles de endeudamientos presentados por estos sectores.

ANÁLISIS DE VARIANZA

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.

Fuente: Elaborado por el autor.



Como ya se mencionó anteriormente, la prueba ANOVA “está diseñada para probar si dos o más poblaciones tienen la misma media, a través de pruebas para hallar las diferencias entre las medias poblacionales, es decir, implica un examen de las varianzas muestrales. Más específicamente, el procedimiento se puede utilizar para determinar si cuando se aplica un tratamiento en particular a una población, este tendrá un impacto significativo en su media, es decir, el efecto del tratamiento. Dentro de esta prueba se tienen dos elementos: las unidades experimentales, que son los objetos que reciben el tratamiento, en este caso los indicadores de cada una de las empresas; y el factor, que es la variable cuyo impacto sobre las unidades experimentales deseas medir, en este caso el sector económico, con sus seis niveles de factor o “tratamientos” (comercial, financiero, industrial, inversiones, público y servicios).

Para nuestra prueba, el conjunto de hipótesis es el siguiente:

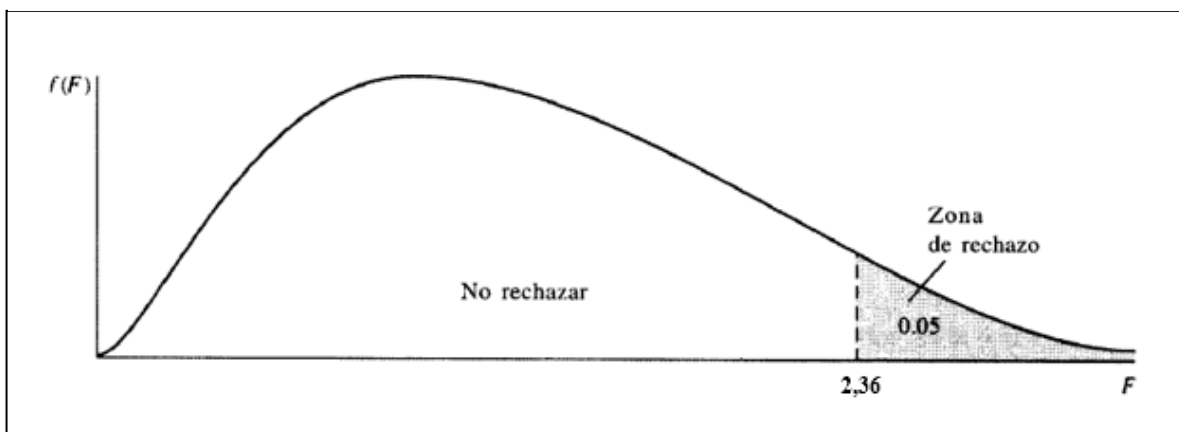
$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$$

H_A: No todas las medias son iguales

Para medir el efecto del tratamiento sobre las muestras, se utilizó la razón F que es una razón entre la varianza entre muestras (inter-grupos) y la varianza dentro de las muestras (intra-grupos). La razón F nos muestra la siguiente relación cuando las medias poblacionales son diferentes, el efecto del tratamiento está presente y las desviaciones entre las muestras serán más grandes comparadas con la desviación del error dentro de una muestra. Por lo tanto, el valor F aumentará. Cada uno de los indicadores a los que se le realizara la prueba, presentara un valor F distinto que comparado con un valor crítico de F permitirá rechazar o no rechazar la hipótesis nula, concluyendo igualdad o no de las medias. Y que comprobara la influencia o no del efecto industria en los indicadores de las empresas cotizantes en el mercado accionario colombiano.

El valor crítico de F para este caso, es de 2,36. Obtenido en una tabla de valor F con un probabilidad de error tipo I del 5% ($\alpha = 0,05$), un grado de libertad inter-grupos de 5 (g.l. del numerador=5) y un grado de libertad intra-grupos de 64 (g.l. del denominador=64). Por lo tanto, nuestra regla de decisión es la siguiente:
Regla de decisión: *No se rechaza H_0 si $F \leq 2,36$. Se rechaza si $F > 2,36$.*

Ilustración 11..Representación gráfica de la Regla de decisión.



Una vez planteado nuestro caso dentro de la prueba, pasamos presentar los resultados de la misma a través de tablas ANOVA para cada uno de los indicadores donde se resumen los cálculos de del análisis de varianza y se presenta el valor F .

Indicadores de liquidez

La razón corriente y la prueba acida presentan valores F de 0,542 y 0,807 respectivamente, estos valores están en la zona de no rechazo, por lo tanto, las medias sectoriales para estos sectores no presentan diferencias significativas en función al sector económico al que pertenecen, esto explicado porque dentro de cada sector económico se presentan empresas



con situaciones polares de liquidez, algunas con sobreinversión de activos corrientes y otras en situación de iliquidez; esto hace que la varianza intra-grupo sea alta, y nos da un valor F bajo. En contra parte el capital neto de trabajo, presenta un valor F de 3,679, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se demuestra la diferencia de medias, pero como se había explicado en el Capítulo 1 de este proyecto, este indicador pierde relevancia para los objetivos de esta investigación por la influencia del tamaño empresarial en su comportamiento, es decir, que las diferencias de medias que presenta este indicador responde al efecto empresa (tamaño empresarial) y no al efecto del sector económico.

Ilustración 12. Tabla ANOVA para indicadores de liquidez.

ANOVA INDICADORES DE LIQUIDEZ					
RAZON_CORRIENTE					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	12,760	5	2,552	,542	,744
Intra-grupos	301,335	64	4,708		
Total	314,095	69			
K_NETO_DE_TRABAJO					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	937633772096199,000	5	187526754419240,000	3,679	,005
Intra-grupos	3262073696811650,000	64	50969901512682,000		
Total	4199707468907850,000	69			
PRUEBA_ACIDA					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	18,186	5	3,637	,807	,549
Intra-grupos	288,599	64	4,509		
Total	306,785	69			

Fuente: Elaborado por el autor en IBM SPSS Statistics 19.

Dentro de los indicadores de rentabilidad se rechaza la hipótesis nula para: el margen neto de utilidad (Valor F de 7,296), el margen neto de utilidad (Valor f de 2,788) y la



rentabilidad del patrimonio (Valor F de 3,392); por lo tanto, para el comportamiento de estos indicadores dentro del periodo de análisis se demuestra la influencia del efecto industria. En contra parte, no se rechaza la hipótesis nula (igualdad de medias) para los indicadores margen operativo de utilidad y rentabilidad del activo con valores F de 2,165 y 1,453 respectivamente; en estos dos indicadores, las diferencias entre un sector económico y otro no llegan a ser significativas. En caso puntual de la rentabilidad del activo, se observa resultados muy bajos de este indicador de forma generalizada para todos los sectores económicos del mercado accionario colombiano.

Tabla 8. Tabla ANOVA para indicadores de rentabilidad.

ANOVA INDICADORES DE RENTABILIDAD					
MARGEN_BRUTO_DE_UTILIDAD					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1,641	5	,328	7,296	,000
Intra-grupos	2,878	64	,045		
Total	4,519	69			
MARGEN_OPER_DE_UTILIDAD					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,384	5	,077	2,165	,069
Intra-grupos	2,270	64	,035		
Total	2,654	69			
MARGEN_NETO_DE_UTILIDAD					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,595	5	,119	2,788	,024
Intra-grupos	2,730	64	,043		
Total	3,325	69			
RENTABILIDAD_DEL_PATRIMONIO					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,131	5	,026	3,392	,009
Intra-grupos	,495	64	,008		



Total	,626	69			
RENTABILIDAD_DEL_ACTIVIO					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,015	5	,003	1,453	,218
Intra-grupos	,130	64	,002		
Total	,145	69			

Fuente: Elaborado por el autor en IBM SPSS Statistics 19.

7.1.3 Indicadores de endeudamiento

Los dos indicadores de endeudamiento utilizados (nivel de endeudamiento y endeudamiento patrimonial) presentan valores F mayores que el valor crítico, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula y se presenta diferencias de medias para los sectores económicos, es decir, que se entrega evidencia sobre el efecto industria en las estructuras de financiación y decisiones de endeudamiento para las empresas cotizantes en el mercado accionario en función al sector económicos al que pertenecen.

Ilustración 13. Tabla ANOVA para indicadores de endeudamiento.

ANOVA INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
NIVEL_DE_ENDEUDAMIENTO					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,842	5	,168	2,743	,026
Intra-grupos	3,931	64	,061		
Total	4,774	69			
ENDEUDAMIENTO_PATRIMONIAL					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	145,714	5	29,143	5,576	,000
Intra-grupos	334,472	64	5,226		
Total	480,186	69			

Fuente: Elaborado por los autores en IBM SPSS Statistics 19.



5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La descripción y comparación de los indicadores sectoriales para el periodo 2010-2014 ha permitido observar como es el comportamiento de cada indicador para cada sector económico, además, de mostrar cuál de los sectores presentan mejores resultados cuando se habla de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Se pudo resaltar que el comportamiento de los indicadores sectoriales responde a las características propias de las actividades económicas que desarrollan cada uno de los sectores.

Luego de la realización del análisis de varianza ANOVA, se concluye si el sector resulta una variable significativa o no al momento de explicar el comportamiento de los indicadores. Dentro de los indicadores de liquidez, los resultados de las pruebas indican que las diferencias existentes entre los sectores económicos no son lo suficientemente significativas como para rechazar la hipótesis de igualdad de media, esto causado por las grandes diferencias intra-grupo, reflejadas por las altas desviaciones estándares; además, dentro de esta clase de indicadores, se descarta el indicador capital neto de trabajo para los fines de este estudio porque sus resultados están influenciado por el efecto empresa y las diferencias en las medias sectoriales responden al tamaño empresarial.

De los indicadores de rentabilidad, se comprueba influencia del sector económico en el comportamiento de los siguientes ratios: margen bruto de utilidad, margen neto de utilidad y rentabilidad del patrimonio; pero para el margen operativo de utilidad y la rentabilidad del patrimonio, no se puede rechazar la igualdad de medias, porque, en el primer de los casos, se presentan comportamientos similares en los sectores pertenecientes a las actividades terciarias de la economía; y en el segundo, se observan en general bajos niveles de rentabilidad del patrimonio. En los indicadores de endeudamiento, las diferencias sectoriales para los dos indicadores son significativas, por lo que se puede decir que las estructuras y decisiones de financiación de las empresas cotizantes en el mercado accionario colombiano pueden ser explicadas en función al sector económico.



Los comportamientos diferenciados de los indicadores de cada sector pueden responder a que dentro de cada uno de ellos, las empresas siguen decisiones financieras similares. Esto permiten generar perfiles para cada uno de los sectores incluidos en la clasificaciones de empresas cotizantes en el mercado accionario colombiano dado por la Bolsa de Valores de Colombia, por eso dentro de los perfiles sectoriales se muestran algunas características de la estructura económica de las empresas que se dedican al mismo grupo de actividades económicas que se pueden evidenciar gracias al análisis de los indicadores financieros

Los resultados y conclusiones obtenidos deben ser acotados al periodo temporal de análisis y a la delimitación espacial de las unidades empresariales utilizadas; por lo que el uso de otras empresas y/o otra serie temporal pueden proporcionar resultados diferentes.

REFERENCIAS

Bolsa de Valores de Colombia. Mercado de Renta Variable. [Citado el 9 de Marzo de 2016]
Disponible en
<<https://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Mercados/descripciongeneral/acciones?action=dummy>>

Claver Cortes, Enrique, *et la*. Incidencia comparada del efecto empresa y el efecto sector en la rentabilidad económica. Aplicación a una muestra de empresas de Alicante 1994-1998. *Economía Industrial*. 2000, Vol. 4, No. 334, p. 143-152.

García, Oscar León(2009). Capitulo Complementario #2 Introducción al diagnóstico financiero. En: *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*. Cuarta Edición. Medellín. Editorial Oscar León García. 2009. 25p.



Gitman, Lawrence & Zutter, Chad. Principios de administración financiera. 12° edición. México. Pearson Educación. 2012. 726p.

Ley 905 de 2004.

Monsalve, Fabio. Temario Economía industrial. Primera edición. Ciudad Real. Editorial Universidad de Castilla-La Mancha. 2005. 109p.

Vélez, Ignacio & Dávila, Ricardo. Análisis financiero y control. En: Análisis y planeación financieros. [Citado el 31 de Marzo de 2016] disponible en: <<http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/capitulo2.pdf>>

ANEXOS (Opcional)

RESUMEN HOJA DE VIDA

HECTOR BALSEIRO BARRIOS. Estudiante de Postgrado Especialización en finanzas, Administrador de Empresas, Universidad de Cartagena, labor en el área contable Apartahotel Don Blas S.A Decamerón Cartagena. Correo electrónico hector_bals@hotmail.com

MARCELA RAMOS RÍOS. Administradora de Empresas – Universidad de Cartagena. Especialista en finanza – Universidad de Cartagena. Magister en Desarrollo Empresarial – Universidad del Magdalena. Candidata a Doctora en Ciencias Sociales Mención Gerencia – Universidad del Zulia- Venezuela. Docente investigadora de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena programa de Tecnología en Gestión Financiera.



Vinculada al grupo de investigación Gestión y Desarrollo Empresarial categorizado en B.
Correo: mramosr@tecnocomfenalco.edu.co.

ALEJANDRO BARRIOS MARTÍNEZ, Administrador de Empresas, Universidad de Cartagena, Magister en Administración mención Negocios y Finanzas Internacionales Universidad Autónoma de Bucaramanga, Magister en Desarrollo Empresarial Universidad del Magdalena, candidato a doctor en Ciencias Sociales mención Gerencia Universidad del Zulia. Docente investigador programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena, miembro del grupo de investigación Comportamiento del consumidor reconocido en Colciencias categoría B. Correo electrónico alebar2960@yahoo.es

YURANIS VARGAS ATENCIO. Administradora de Empresas de la Fundación Universitaria Politécnico Gran colombiano, Especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad - Jorge Tadeo Lozano, Especialista en Gerencia Integral de la Calidad de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, MBA en Administración de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Doctoranda en Economía y empresa de la universidad de Castilla la Mancha. Cargo: Coordinadora del área curricular del Programa de Tecnología en Gestión de Mercadeo y Ventas. Vinculada al Grupo de investigación Gestión y Desarrollo Empresarial categorizado en B. Correo: yvargas@ tecnocomfenalco.edu.co.



EJE TEMÁTICO:

Finanzas y Contabilidad

TEMA:

DIDÁCTICA DE LAS NIIF

TÍTULO EN ESPAÑOL:

2. ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA LA ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE DE LAS NIIF

TÍTULO EN INGLÉS:

DIDACTIC STRATEGIES FOR THE TEACHING AND LEARNING OF IFRS

Autor (es)

Jhon Jaime Arango Benjumea⁵

Martín Ramiro Boyero Saavedra

Javier Alberto Carvajal Jaramillo

Verónica Tatiana Guzmán Monsalve

Wilson Montenegro Velandia

César Alveiro Montoya Agudelo

Mauricio León Lozada Tamayo

Silvia Claudia Zapata Moná

⁵ Autores: Jhon Jaime Arango Benjumea jhon.arangob@campusucc.edu.co; Martín Ramiro Boyero Saavedra mrboyeros@escolme.edu.co; Javier Alberto Carvajal Jaramillo javier.carvajal@campusucc.edu.co; Verónica Tatiana Guzmán Monsalve vguzman@escolme.edu.co; Wilson Montenegro Velandia wilson.montenegro@campusucc.edu.co; César Alveiro Montoya Agudelo cesar.montoyaag@campusucc.edu.co; Mauricio León Lozada Tamayo decanaturafinanciera@escolme.edu.co; Silvia Claudia Zapata Moná szapata@escolme.edu.co.



RESUMEN:

En Colombia, desde tiempos memorables predomina la contabilidad fiscal basada en reglas contables y no en principios y juicios (Jackquin et. al, 2013), como soporte para la elaboración de estados financieros que muestren la realidad financiera de las empresas. Las Normas Internacionales de Información Financiera (en adelante NIIF), han planteado nuevos retos para el diseño de estrategia didácticas para su enseñanza y aprendizaje en el contexto universitario y para su posterior aplicación en el contexto empresarial. Las empresas demandan profesionales contables que tengan las competencias conceptuales y técnicas para responder a las exigencias y dinámicas de los mercados en los cuales éstas actúan. Por su parte, las universidades tienen el reto de ofertar profesionales que, en materia contable, respondan a dichas necesidades. Lograr la simetría universidad-empresa, ha sido una dificultad mayor que cada vez está más lejos de resolverse.

Palabras clave:

didáctica, estrategia, profesor, estudiante, NIIF

ABSTRACT:

In Colombia, from memorable times, fiscal accounting based on accounting rules and not on principles and judgments predominates (Jackquin et al., 2013), as a support for the preparation of financial statements that show the financial reality of companies. The International Financial Reporting Standards (hereinafter IFRS), have raised new challenges for the design of teaching strategies for teaching and learning in the university context and for its subsequent application in the business context. Companies demand accounting professionals who have the conceptual and technical skills to respond to the demands and dynamics of the markets in which they operate. For their part, universities are challenged to



offer professionals who, in accounting, respond to these needs. Achieving symmetry university-company, has been a major difficulty that is increasingly far from being resolved.

Keywords:

didactic, strategy, teacher, student, IFRS



1. INTRODUCCIÓN

Adelantar un estudio sobre estrategias didácticas para la enseñanza y aprendizaje de las NIIF, tiene como propósito central aportar en la discusión sobre cuáles son las mejoras prácticas que deben implementar las universidades en los procesos de formación de la contabilidad internacional. Sobre el particular, interesa conocer las posturas que tienen tanto profesores como estudiantes sobre la forma como en la actualidad se están llevando a cabo dichos procesos de formación.

El estudio es relevante para directivos, profesores, estudiantes y empresarios en asuntos tan sensibles como los planes de estudio, los métodos de enseñanza, aprendizaje, evaluación y del reflejo de la realidad financiera de las empresas.

A partir de la necesidad de comprender las condiciones actuales del proceso de enseñanza-aprendizaje de las NIIF, el propósito del estudio es proponer estrategias didácticas para que profesores, profesionales y estudiantes de la contaduría pública cuenten con herramientas adicionales para el conocimiento, comprensión y aplicación de la contabilidad internacional en el contexto universitario y empresarial.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Antecedentes

Revisando estudios sobre el tratamiento didáctico de las NIIF se encuentran algunos que hacen énfasis en el acercamiento de los estudiantes al mundo real, así como la aplicación de juicios a partir de una contabilidad basada en principios (Churyk, Gross, & Reinstein, 2010; Gómez, 2005; Hodgdon, Hughes, & Street, 2011; Jackquin, De Lange, & Natoli, 2013). Otros estudios, hacen énfasis en la transición de los planes de estudio, el aprendizaje por competencias, en el diseño de materiales didácticos y en el uso de las Tic y los métodos



comparativos (Conrod, 2010; Holtzblatt, Tschakert, & Abu-Khadra, 2015; Larson & Street, 2011; Reyes & Chaparro, 2013; Sangster & Stoner, 2013).

Tradicionalmente, la contabilidad se ha basado en la aplicación de reglas contables con predominio de la contabilidad fiscal (Hodgdon, Hughes, & Street, 2011; Jackquin, de Lange, & Natoli, 2013), dejando de lado la reflexión sobre su didáctica (Toro et al., 2013). Esto constituye una preocupación por parte de las Instituciones de Educación Superior IES para formar al contador público en relación con la contabilidad internacional.

La didáctica: una aproximación conceptual

La didáctica tradicional se fundamenta en que el profesor transmite información y el estudiante recibe dicha información. La Real Academia Española define la didáctica como: a) perteneciente o relativo a la didáctica o a la enseñanza; b) propio, adecuado o con buenas condiciones para enseñar o instruir. Un método, un profesor muy didáctico; c) que tiene como finalidad fundamental enseñar o instruir. Género didáctico; y d) arte de enseñar. Sevillano (2005) y Davini (2001) plantean que la didáctica se encarga tanto de la enseñanza y de los métodos de la enseñanza. Litwin (2001), plantea que la didáctica hace referencia a la construcción de conocimientos conjuntos en el aula de clase. Sevillano (2005), plantea que el proceso de enseñanza y aprendizaje se centra en el estudiante y que el profesor es un mediador en dicho proceso. Comilloni (2001), plantea que la didáctica no es una explicación, sino que es una intervención en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En consecuencia, la didáctica se ocupa de la enseñanza y de las técnicas de enseñanza y es una construcción conjunta entre profesores y estudiantes.

Finalidades de la investigación didáctica



Finalidades de investigación didáctica			
Comprensión de los procesos formativos	Contrastación de teorías, modelos y métodos	Generación de modelos didácticos de enseñanza y aprendizaje	Diseño de programas de formación

Elaboración propia a partir de Medina & Mata (2009)

Familias y modelos didácticos

La efectuación de los procesos de enseñanza-aprendizaje se ha fundamentado en esquemas teóricos que buscan brindar respuesta a preguntas sobre qué es, como es, por qué es así la enseñanza e incluso como debiera ser ésta. Dichas formulaciones se han decantado en paradigmas didácticos que revelan la multiplicidad de perspectivas que han nutrido la tradición didáctica.

Modelos didácticos

Modelos didácticos	
Modelos clásicos y tradicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Memorización de contenidos • Papel protagónico del profesor • Explicación magistral del profesor
Modelo de procesamiento de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en procesos internos • El estudiante procesa la información • El profesor orienta el proceso de información
Modelos sistémicos y tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones complejas entre profesores y estudiantes • Objetivos de la enseñanza poco predecibles • La enseñanza es una actividad técnica
Modelos personales	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñar es ayudar a enseñarse • El estudiante auto dirige su propio aprendizaje • El profesor tiene un papel facilitador
Modelos de aprendizaje para dominio	<ul style="list-style-type: none"> • El aprendizaje basado en las habilidades básicas • Definición de estrategias que faciliten el aprendizaje • Utilización de diversas estrategias de aprendizaje
Modelos sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Carácter colaborativo de la enseñanza y aprendizaje • Propiciar el trabajo grupal • Conciencia de valores personales y sociales



Modelos conductistas	<ul style="list-style-type: none">• El profesor estimula el aprendizaje• El profesor conoce de antemano las respuestas• El estudiante responde en relación con la propuesta
----------------------	---

Elaboración propia a partir de Sevillano (2005).

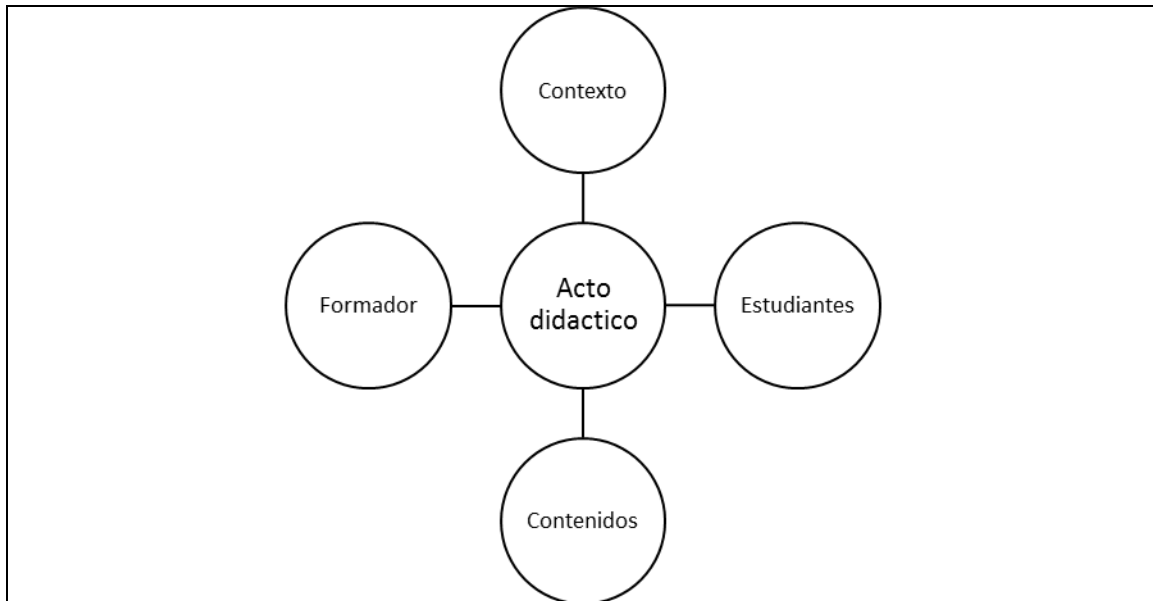
Otros modelos didácticos comprenden el modelo socrático, el activo situado, el aprendizaje para el dominio, el modelo comunicativo-interactivo (Titone y Cazden), el contextual o el colaborativo (Medina & Mata, 2009). Cada uno de ellos con elementos fundamentados en diversas premisas acerca del hecho educativo y el proceso de aprendizaje.

Los procesos de enseñanza y aprendizaje

Enseñar y aprender es un acto en sí mismo indisoluble. El acto de enseñar tiene como finalidad el aprender. Vásquez (2014), plantea que el acto de enseñar por parte del profesor es lograr que los estudiantes aprendan. Sevillano (2005), plantea que el actor de enseñar y aprender tiene afectaciones del lugar en el cual ocurre. Majó & Marqués (2002) y Zabalza (2007), plantean que enseñar va más allá que el simple acto de dictar una clase. Barbero (1999), De Miguel (2006), Jaramillo & Osses (2008) y Roselli (2011), coinciden que la enseñanza es un proceso de comunicación centrado en el aprendizaje por parte del estudiante y el papel orientador del profesor. De Pérez, Sabucedo & Zabalza (2013), se infiere que el profesor debe desarrollar destreza de enseñanza para propiciar el aprendizaje por parte del estudiante. Hernández (2008), plantea que el proceso de enseñanza y aprendizaje se debe propiciar el desempeño del estudiante en situaciones reales que lo motiven y movilicen su interés y participación.

En este sentido, es preciso considerar en los procesos de enseñanza y aprendizaje la intervención de los diferentes elementos que se materializan y se concretan en el acto didáctico, entendido éste como el momento de intervención educativa en la que tiene lugar el encuentro del profesor, estudiante, contexto y contenido (Majó & Marqué, 2002).

El acto didáctico



Elaboración propia a de Majó & Marqués (2002)

La actividad del profesor implica la planificación, ejecución y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje. La actividad del estudiante implica el aprendizaje y su aplicación en contextos reales. La interacción de profesores y estudiantes ocurre en un contexto que condiciona el proceso de enseñanza y aprendizaje. Por su parte los contenidos, como guías que direccionan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Finalmente, el acto didáctico está conformado por la cristalización de las estrategias didácticas, cuya determinación por parte del profesor depende a su vez de los cuatro elementos que lo definen.

Estrategias didácticas: entre praxis y teoría

La definición de estrategias didácticas supone una dificultad en cuanto a su conceptualización en tanto que son pocos los autores que las distinguen de las estrategias de enseñanza y aprendizaje. Medina & Mata (2009) argumentan que los términos más



relacionados con la didáctica son el método, la técnica y la estrategia. El método es la vía que conduce a la enseñanza y al aprendizaje, en tanto la técnica y la estrategia permiten concretar dicho fin.

Así mismo, de Zabalza (2007) se infiere que la didáctica tradicionalmente ha sido relacionada con la metodología en la que se conjugan diversas actuaciones relacionadas con el espacio, los grupos y actividades prácticas.

Para Medina & Mata (2009), la estrategia didáctica incluye tanto la enseñanza por parte del profesor, como el aprendizaje por parte del estudiante. Corredor, Pérez & Arbeláez (2009), plantean que las estrategias didácticas deben tener en cuenta fundamentos teóricos, la ejecución, el contexto, los agentes y los resultados esperados.

Por su parte, Majó & Marqués (2002), plantean que la estrategia didáctica debe proporcionar a los estudiantes motivación, información y orientación para su aprendizaje y que el profesor a través de la enseñanza es quien orientar dicho proceso de aprendizaje.

En este sentido las estrategias didácticas deben estar en consonancia con el contexto del aula sin que ello signifique que sólo la praxis la constituyen, por lo tanto, el enfoque teórico que tiene en cuenta el profesor y la vivencia concreta en el aula determinarán las estrategias pertinentes y necesarias.

Estrategias didácticas para la enseñanza y aprendizaje de las NIIF

Las NIIF son una nueva manera de registrar la información financiera. En esencia, la contabilidad internacional es la aplicación de un nuevo marco conceptual para el reconocimiento y medición de activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos.



Para Reyes & Chaparro (2013), la globalización llevó a las autoridades a legislar en materia contable para buscar la armonía en el tratamiento de la información financiera. Lo anterior, según dichos autores, llevó a la necesidad de pensar en cuál es la manera apropiada de enseñar este nuevo marco normativo, el cual plantea una nueva forma de ejercer la contaduría pública en Colombia y en el mundo.

En el contexto colombiano, la enseñanza y aprendizaje de la contabilidad tienen un alto contenido magistral por parte del profesor que transmite los conceptos básicos contables con apoyo de ejercicios que permiten al estudiante apropiarse de un conocimiento teórico y práctico que se espera ha de servirle para el desarrollo de su actividad profesional.

La contabilidad que se enseña en el aula de clase es una contabilidad basada más en el registro contable que en la apropiación y aplicación de principios contables. Según Gómez (2004), la contabilidad basada en principios busca representar la realidad económica de las instituciones y aquella es cambiante en tanto cambia la sociedad.

3. METODOLOGÍA

La investigación es del tipo descriptiva y exploratoria, por cuenta de que la enseñanza y aprendizaje de las NIIF es un tema relativamente poco estudiado y con un enfoque mixto, por cuenta de que se estructuró sobre dos pilares metodológicos.

Para la recolección de información se conformaron cuatro grupos focales con profesores y estudiantes de la UCC y ESCOLME, que mediante la técnica de la entrevista grupal se obtuvo información sobre las estrategias didácticas que se están llevando a cabo en los cursos NIIF. Adicionalmente, a los estudiantes de diversos semestres de ambas

instituciones se les aplicó un cuestionario tipo saber pro para evaluar los conocimientos en NIIF.

La muestra para la recolección de la información se presenta en la siguiente tabla:

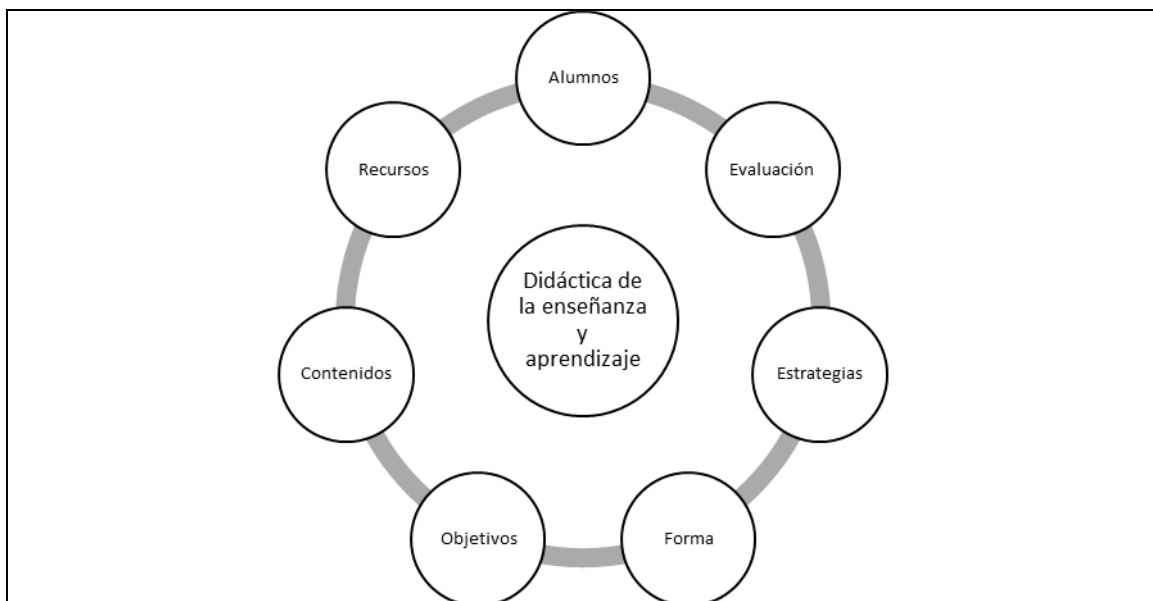
Grupos focales

Grupos focales		
	UCC	ESCOLME
Grupos focales profesores	3	4
Grupos focales estudiantes	12	10
Estudiantes cuestionario	46	66

Elaboración propia

Con base en el modelo de Majó & Marqués (2002) se definieron unas categorías apriorísticas que se ilustran en la siguiente figura.

Categorías apriorísticas de la didáctica de la enseñanza y aprendizaje



Elaboración propia a partir de Majó & Marqués (2002) y Duque & Ospina (2015)



A partir de dichas categorías se definieron las siguientes categorías que fueron aplicadas con base a preguntas a los grupos focales de profesores y estudiantes de la UCC y ESCOLME

Categorías elegidas de la didáctica de la enseñanza y aprendizaje

Categoría	Preguntas a profesores	Preguntas a estudiantes
Estudiante	¿Cómo motiva los estudiantes en los cursos NIIF?	¿Cómo los motivan los profesores en los cursos NIIF?
Objetivos	¿Cuáles objetivos logra en los cursos NIIF?	¿Cuáles objetivos logra en los cursos NIIF?
Contenidos	¿Cómo desarrolla los contenidos en los cursos NIIF?	¿Cómo se desarrollan los contenidos en los cursos NIIF?
Estrategias	¿Cuáles estrategias didácticas utiliza en los cursos NIIF?	¿Cuáles estrategias didácticas se utilizan en los cursos NIIF?
Recursos	¿Cuáles recursos utiliza en los cursos NIIF?	¿Cuáles recursos se utilizan en los cursos NIIF?
Evaluación	¿Cómo evalúa el aprendizaje en los cursos NIIF?	¿Cómo se evalúa el aprendizaje en los cursos NIIF?
Forma	¿Cómo es el espacio físico en los cursos NIIF?	¿Cómo es el espacio físico en los cursos NIIF?

Elaboración propia

Las anteriores categorías sirvieron de base para recopilar la información relacionada con la percepción que profesores y estudiantes tienen sobre las estrategias didácticas referidas a la enseñanza y aprendizaje de las NIIF.

4. RESULTADOS

A continuación se relacionan las diferentes respuestas que dieron los participantes de los grupos focales de profesores y estudiantes de la UCC y de ESCOLME, con respecto a las categorías elegidas de la didáctica de enseñanza y aprendizaje de las NIIF a partir de la depuración realizada en la fase metodológica del estudio.

Respuestas entrevista grupo focal profesores UCC

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN

2017

Bogotá, Colombia.



Categoría	Profesor 1	Profesor 2	Profesor 3
Estudiante ¿Cómo motiva los estudiantes en los cursos NIIF?	Utilizo un cuestionario para identificar conocimientos actuales	Conocer el grupo y mirar como es el nivel de los estudiantes	Presentación personal y expectativas frente al curso
Objetivos ¿Cuáles objetivos logra en los cursos NIIF	Diferenciar entre el modelo contable colombiano y el modelo contable internacional	Suministrar contenidos actualizados de la contabilidad internacional	Equilibrio entre la parte conceptual y la parte práctica
Contenido ¿Cómo desarrolla los contenidos en los cursos NIIF	Se parte de conceptos básicos reforzados en práctica y haciendo comparativos entre ambas normas	Se parte de conceptos básicos con respecto a la norma local para ir avanzando hacia la norma internacional	Se parte de conceptos básicos contables comparando ambas normas
Estrategias ¿Cuáles estrategias didácticas utiliza en los cursos NIIF?	Articular la enseñanza y aprendizaje de las NIIF según la experiencia de los estudiantes	Buscar la curiosidad de los estudiantes mediante estudio de casos reales	Se usa el estudio de caso referenciado empresas que han tenido procesos de implementación en NIIF
Recursos ¿Cuáles recursos utiliza en los cursos NIIF?	Uso de presentaciones, diapositivas y juegos	Uso de diapositivas y presentaciones	Uso de diapositivas, presentaciones y documentos fuentes
Evaluación ¿Cómo evalúa el aprendizaje en los cursos NIIF?	Uso de talleres de aplicación de casos	Uso de mapas conceptuales	Uso de la evaluación escrita, cuestionarios tipo saber pro y evaluación cualitativa
Forma ¿Cómo es el espacio físico en los cursos NIIF?	Es uno de los factores más importantes que existen en el proceso de enseñanza y aprendizaje	Es necesario mejorar el clima como elemento central del aprendizaje	Es muy importante, las permanentes interrupciones no contribuyen al aprendizaje

Resultados de investigación

Respuestas entrevista grupo focal profesores ESCOLME

Categoría	Profesor 1	Profesor 2	Profesor 3	Profesor 4
Estudiantes ¿Cómo motiva	Despertar el interés del estudiante para	Tener un acercamiento	Sensibilizarlos con el conocimiento	La importancia de la parte conceptual



los estudiantes en los cursos NIIF?	el desarrollo temático	inicial propicia el aprendizaje	real	con aplicación práctica
Objetivos ¿Cuáles objetivos logra en los cursos NIIF?	Comprender, analizar y comparar la norma local con la internacional	Comprensión y proceso comparativo de ambas normas	La importancia de la norma local con respecto a la norma internacional	Las NIIF pretender mostrar la realidad de las empresas
Contenido ¿Cómo desarrolla los contenidos en los cursos NIIF?	Marco conceptual para migrar a la aplicación de la norma	Lenguaje universal de la contabilidad internacional	Información teórica basada en el marco conceptual con aplicación posterior	Fundamentos teóricos con elementos de aplicación
Estrategias ¿Cuáles estrategias didácticas utiliza en los cursos NIIF?	Aplicación práctica de la normas con elementos jurídicos	Talleres permanentes, partiendo de un marco teórico	Generando prácticas de aplicación del marco teórico	Abordar de manera integral el aprendizaje de las NIIF
Recursos ¿Cuáles recursos utiliza en los cursos NIIF?	Lectura de la norma internacional como tal	Visitas a sitios web debidamente autorizados sobre las normas NIIF	Las normas internacionales como tal	Estudio del marco conceptual, el marco técnico y las interpretaciones
Evaluación ¿Cómo evalúa el aprendizaje en los cursos NIIF?	Evaluación bajo el modelo de aprendizaje por competencias	Evaluar competencias, conocimientos, habilidades y destrezas	Evaluar por competencias, con uso de casos prácticos	Evaluación integral combinando teoría y práctica
Forma ¿Cómo es el espacio físico en los cursos NIIF?	El ruido es el aspecto que más afecta el aprendizaje	El espacio físico no es sofisticado pero satisface el aprendizaje	El ruido es el elemento relevante	El espacio físico es fácilmente manejable por los estudiantes

Resultados de investigación

Percepciones de los estudiantes de la UCC y de ESCOLME sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje de las NIIF

Categoría	Estudiantes UCC	Estudiantes ESCOLME
Estudiantes ¿Cómo los	<ul style="list-style-type: none"> Con cuestionarios iniciales para conocer el nivel de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> Hay existido desorden en la secuencia de los temas

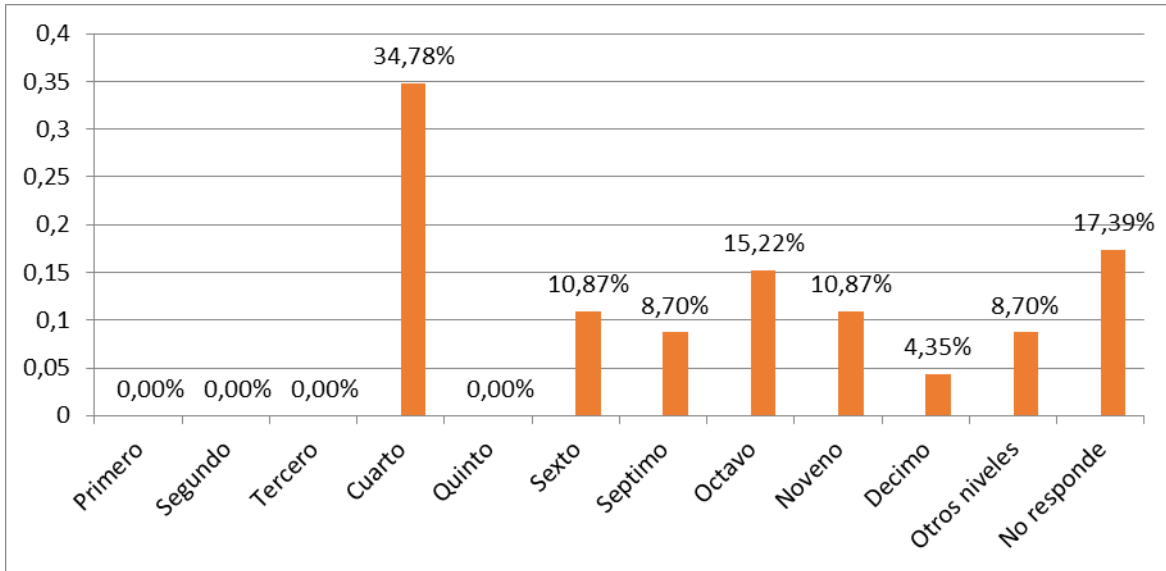


motivan los profesores en los cursos NIIF?	<ul style="list-style-type: none"> Algunos profesores asumen que ya sabemos del tema y eso dificulta el aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> Es muy importante tener fundamentos conceptuales sobre la contabilidad y las NIIF
Objetivos ¿Cuáles objetivos logra en los cursos NIIF?	<ul style="list-style-type: none"> Básicamente es conocer el marco teórico como tal Las NIIF buscan que las empresas manejen información financiera confiable 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer el marco conceptual Realizar ejercicios de aplicación con permitan validez los conceptos aprendidos
Contenido ¿Cómo se desarrollan los contenidos en los cursos NIIF?	<ul style="list-style-type: none"> Tienen que ver con las lecturas de documentos, pero falta profundizar en conocimiento También se abordan prácticas para aplicar la teoría 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos muy avanzados sin tener en cuenta los conocimientos previos Lo que se trabaja es muy conceptual con poca práctica
Estrategias ¿Cuáles estrategias didácticas se utilizan en los cursos NIIF?	<ul style="list-style-type: none"> Las lecturas de los documentos son complicadas Las NIIF no están muy alejadas de la contabilidad colombiana 	<ul style="list-style-type: none"> La estrategia más común es la clase magistral Se desarrollan talleres, trabajos de investigación, exposiciones y ejercicios prácticos
Recursos ¿Cuáles recursos se utilizan en los cursos NIIF?	<ul style="list-style-type: none"> Las diapositivas son el recurso más utilizado Otros también promueven el uso del celular para consultas 	<ul style="list-style-type: none"> El principal recurso son las diapositivas También el uso de las normas como tal
Evaluación ¿Cómo evalúa el aprendizaje en los cursos NIIF?	<ul style="list-style-type: none"> Exposiciones, talleres, mapas conceptuales Evaluaciones escritas, mesas redondas 	<ul style="list-style-type: none"> Parciales, quices, talleres, investigaciones Exposiciones, exámenes individuales y grupales
Forma ¿Cómo es el espacio físico en los cursos NIIF?	<ul style="list-style-type: none"> El espacio es muy difícil para recibir clase Hay aspectos buenos pero hay aspectos por mejorar 	<ul style="list-style-type: none"> Hay aulas donde hace mucho calor, lo que produce mucho cansancio También un gran número de estudiantes en el aula de clase

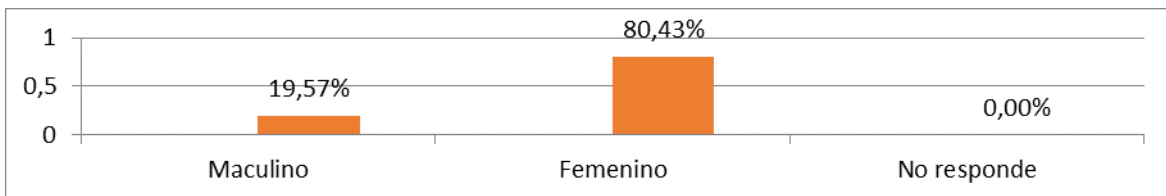
Resultados de investigación

Caracterización de la población estudiantil UCC

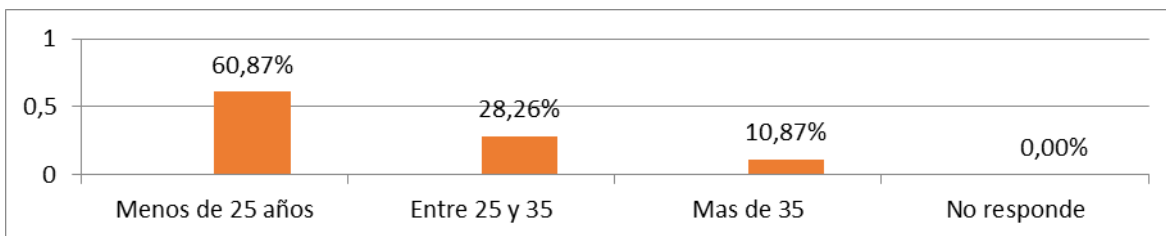
Semestre actual



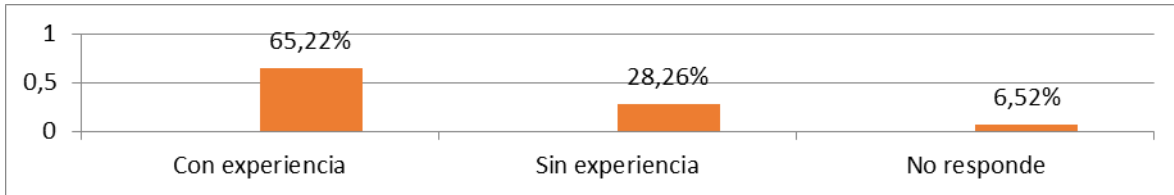
Género



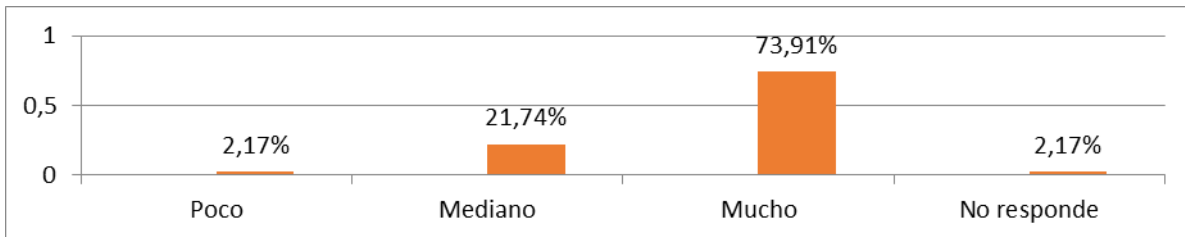
Edad



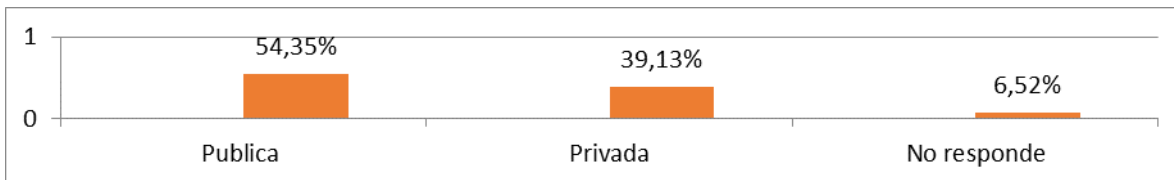
Experiencia laboral



Interés por el estudio de las NIIF



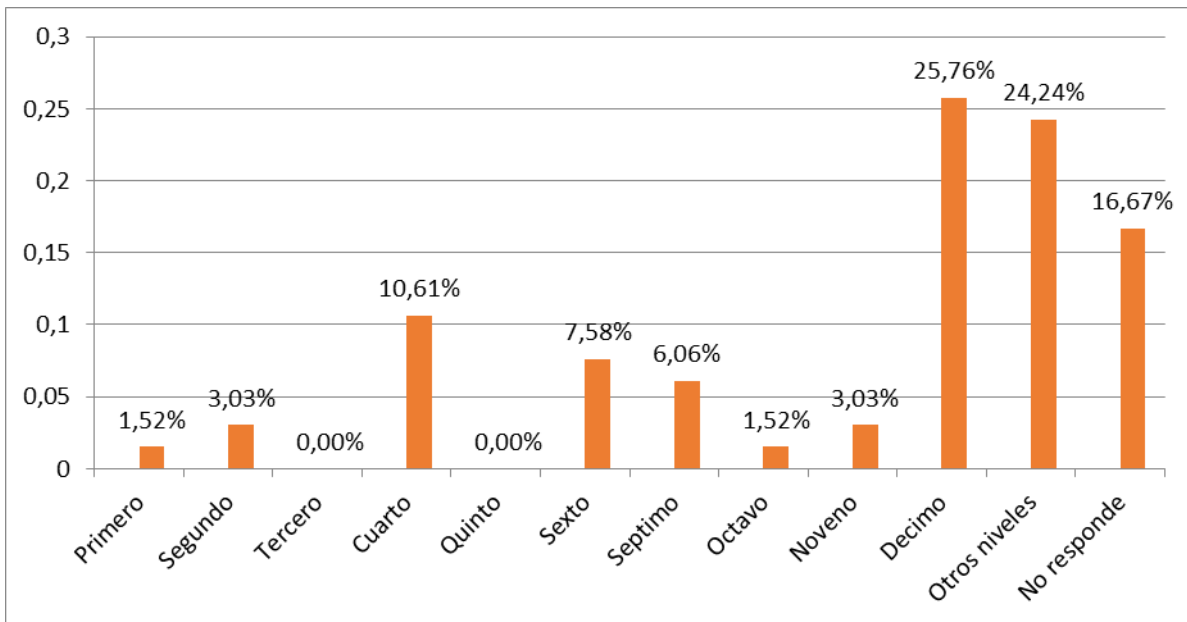
Institución en la que realizó el bachillerato



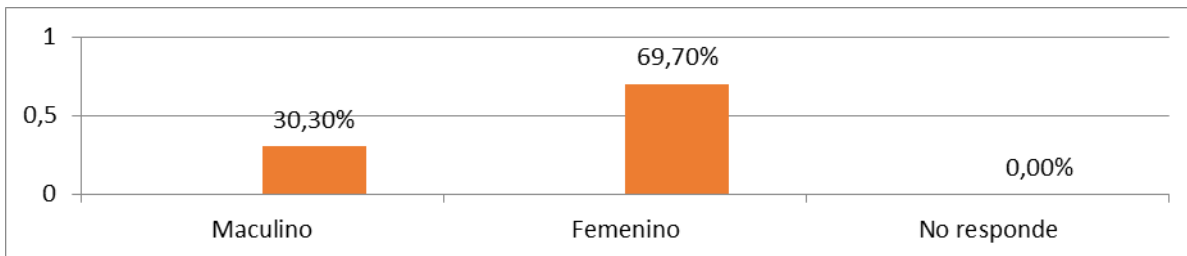
Resultados de investigación

Caracterización de la población estudiantil ESCOLME

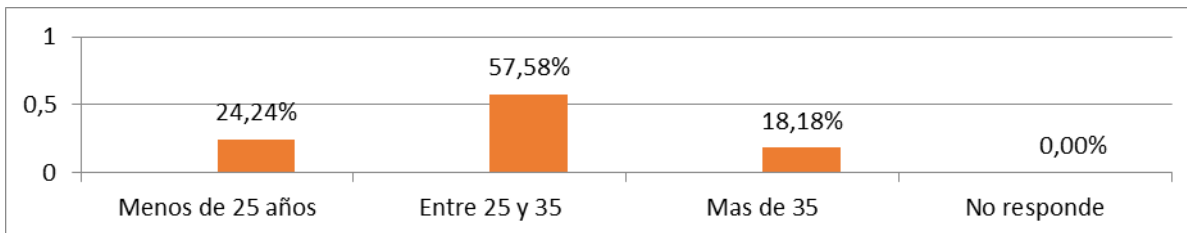
Semestre actual



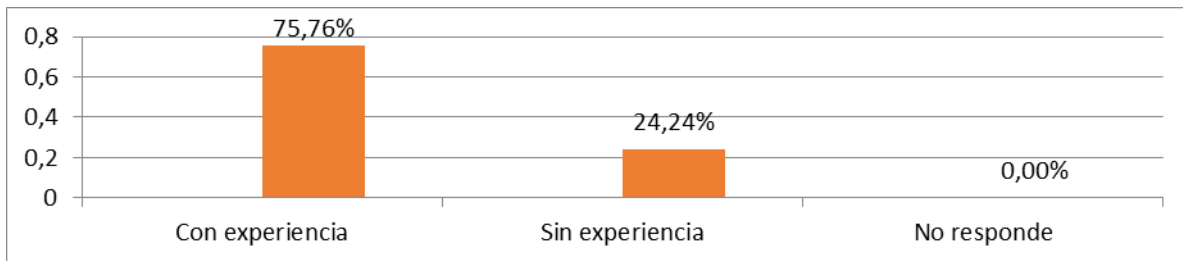
Género



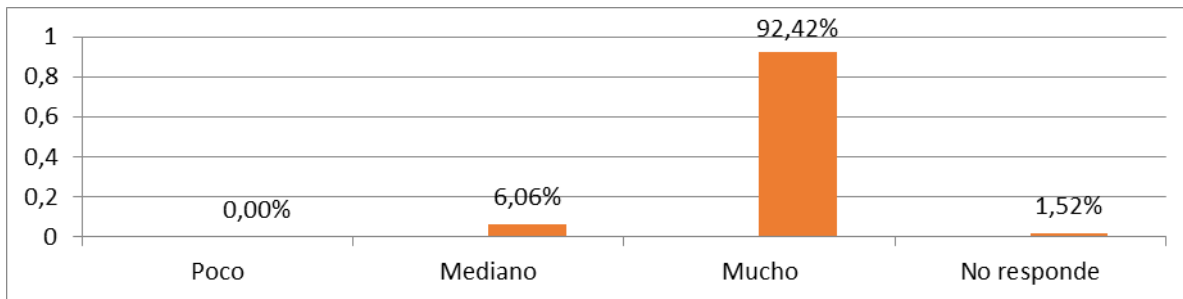
Edad



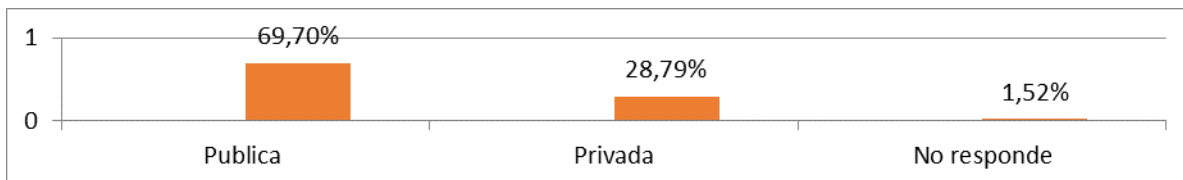
Experiencia laboral



Interés por el estudio de las NIIF

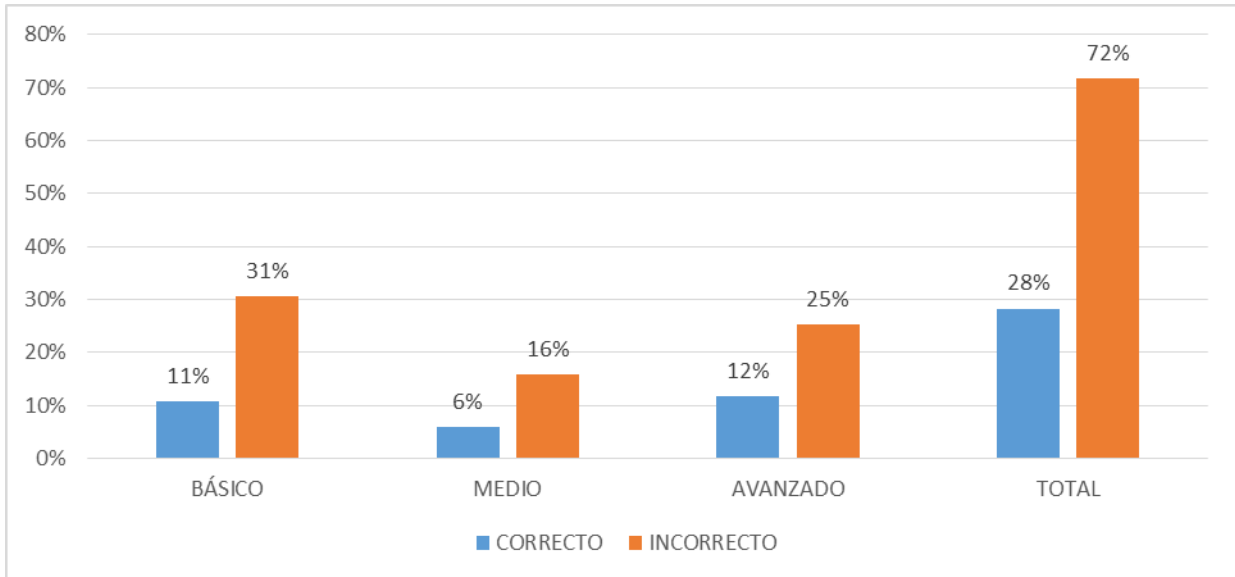


Institución en la que realizó el bachillerato

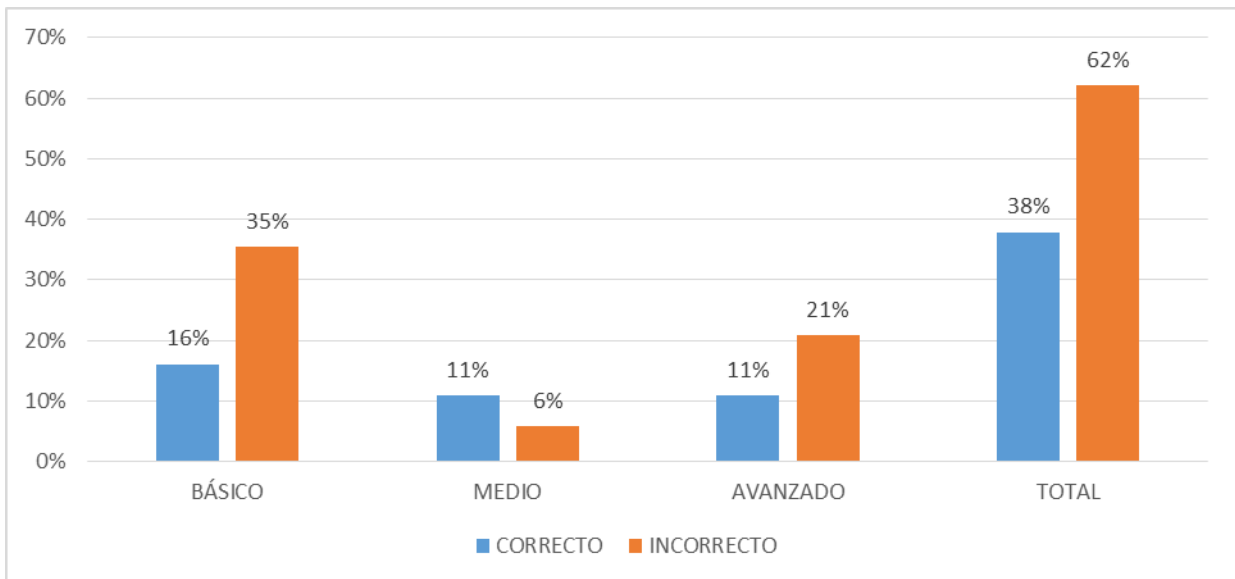


Resultados de investigación

Resultados conocimiento en NIIF estudiantes UCC



Resultados conocimiento en NIFF estudiantes UCC



Resultados de investigación



5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La comprensión de la experiencia de profesores y estudiantes en los procesos de enseñanza-aprendizaje de las NIIF reveló una variopinta gama de interpretaciones de los actores involucrados que dan cuenta de la complejidad del acto didáctico, incluso cuando se enmarca en contextos curriculares definidos y por tanto con intencionalidades planeadas con respecto a lo que debe ser el aprendizaje al final del proceso Sevillano (2005). A través de dichas interpretaciones se constata la naturaleza del hecho educativo como una experiencia hermenéutica que sobrepasa las previsiones y planeaciones, para configurarse bajo un juego de interacciones con resultados disímiles e insospechados (Souto, 2001).

La relación entre el polo de lo teórico y lo práctico en el proceso de enseñanza-aprendizaje estructura en la visión de los profesores y estudiantes entrevistados una tensión en la estrategia didáctica que define en sus palabras el éxito de la misma según el énfasis que se le dé a uno u otro polo, así las clases “simplemente teóricas” o “muy teóricas” se oponen a las clases prácticas cuya eficacia en el aprendizaje se da por descontada. Los polos de la explicación entre lo teórico y lo práctico subyacen a la misma interpretación de los profesores quienes coinciden incluso con el énfasis que debe darse a la misma para garantizar un adecuado aprendizaje. Más allá de la dispar interpretación que se deduce de ambos testimonios, del estudiante que reclama más práctica y del profesor que dice aplicarla como parte de su estrategia didáctica, resulta revelador que la enseñanza y el aprendizaje se expliquen por parte de los actores entrevistados desde aspectos que, de acuerdo con Majó & Marqués (2002) y Zabalza (2007), resultan restrictivos por cuenta del protagonismo que toma el profesor con respecto al estudiante y por limitar el aprendizaje al acto didáctico que se da en el espacio témpora-espacial del aula-clase, así resultó frecuente que los estudiantes asumieran el tiempo de aprendizaje en relación con el tiempo de enseñanza, de modo que el tiempo limitado y la misma clase resultaron variables cruciales en el no logro de los objetivos o del aprendizaje esperado:



El profesor que “pone de su parte” en la explicación y el estudiante que “entiende” revela, por su parte, aspectos ya conocidos del modelo tradicional de enseñanza que tiene su representación más clara en la estrategia de clase teórica o magistral. Autores como De Miguel (2006) no recomiendan el uso exclusivo de esta estrategia por cuenta de que no promueve el aprendizaje autónomo del estudiante y en cambio sustenta la importancia de otras modalidades de enseñanza en la universidad en las que se hace visible la participación activa del estudiante y su atención: “la organización de la actividad académica debe contemplar modalidades diversas más allá de la simple dicotomía teoría y práctica” (pág. 78). La perspectiva constructivista en el aprendizaje precisamente refuta prácticas educativas ligadas a la aprehensión de contenidos que el profesor transmite y el estudiante asimila, esto es la reproducción de conocimiento y no la construcción del mismo.

El paso de un aprendizaje de tipo constructivista implica la exploración de estrategias didácticas que se enfoquen en la realización de tareas que posean relevancia y utilidad para el aprendiz, esto es, que promuevan el aprendizaje por medio de experiencias en contexto (Hernández, 2008). La fuerza de este aprendizaje estriba en buena parte en evitar situaciones en las que el aprendizaje no logra trascender en profundidad las disposiciones cognitivas del estudiante para no sólo aprender “en el momento” como lo manifiesta el estudiante del anterior testimonio con respecto a la realización del ejercicio propuesto por el profesor, sino procurar desarrollar los mecanismos para proveerse autónomamente de nuevos conocimientos, esto es, aprender a aprender (Arends, 2007).

En relación con las categorías analizadas se propone como propuesta didáctica para la enseñanza y aprendizaje de las NIIF aquella que articule de manera integrada y coordinada los estudiantes, los contenidos, los objetivos, las estrategias, los recursos, la evaluación y la forma, tomando como centro del aprendizaje el estudiante y como orientador al profesor.



REFERENCIAS

Aranda, J. S. B. & Salgado, E. M. (2005). Diseño curricular y planeación estratégica. *Innovación Educativa*, 5(26), 25-35.

Arends, R. (2007). *Aprender a enseñar*. México: McGraw-Hill.

Camilloni, A. W. (2001). De herencias, deudas y legados. Una introducción a las corrientes actuales de la didáctica. En A. W. Camilloni, S. Barco, M. C. Davini, G. Edelstein, E. Litwin, & M. Souto, *Corrientes didácticas contemporáneas* (págs. 17-39). Buenos Aires: Paidós.

Carmilloni, A. (2001). *Modalidades y proyectos de cambio curricular. Aportes para un cambio curricular en Argentina 2001*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Medicina. OPS/OMS.

Corredor M. M. V., Pérez A. M. I. & Arbeláez, R. (2009). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander

Davini, M. C. (2001). Conflictos en la evolución didáctica. La demarcación entre la didáctica general y las didácticas especiales. En S. Barco, A. W. Camilloni, M. Davini, G. Edelstein, E. Litwin, & M. Souto, *Corrientes didácticas contemporáneas* (págs. 41-73). Buenos Aires: Paidós.

De Miguel, M. (2006). Metodologías para optimizar el aprendizaje. Segundo objetivo del Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 20(3), 71-91.

De Miguel, M. (2006). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el espacio europeo de educación superior*. Oviedo: Ediciones Universidad de Oviedo.



Gómez, M. V. (2004). Una evaluación del enfoque de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) desde la teoría de la contabilidad y el control. *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* (24), 112-131. Obtenido de http://www.observatorioifrs.cl/archivos/RC/Gomez_2004.pdf

Gómez, M. V. (2005). Regulación y normatividad contable. Evaluación del enfoque de la contabilidad y el control. *Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoria*, 1(22), 149–195. Retrieved from http://legal.legis.com.co/document?obra=rcontador&document=rcontador_7680752a7da1404ce0430a010151404c

Hernández, S. (2008). El modelo constructivista con las nuevas tecnologías: aplicado en el proceso de aprendizaje. *Revista de Universidad y Sociedad del conocimiento*, 5(2).

Hodgdon, C., Hughes, S. B., & Street, D. L. (August de 2011). Framework-based teaching of IFRS judgements. *Accounting Education: An International journal*, 20(4), 415-439.

Holtzblatt, M., Tschakert, N., & Abu-Khadra, H. (10 de marzo de 2015). Teaching IFRS with Online Videos and Webcasts. *Advances in Accounting Education: Teaching and Curriculum Innovations*, 425-444.

IASB. (2009). Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES). Retrieved from https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF_PYMES.pdf

Jackquin, B., de Lange, P. A., & Natoli, R. (2013). Transitioning to IFRS in australian classrooms: Impact on teaching approaches. *Issues in accountig education*, 28(2), 263-275.

Jaramillo, S., & Osses, S. (2008). Metacognición: un camino para aprender a aprender. *Estudios pedagógicos*, 34(1), 187-197.



Larson, R. K., & Street, D. (August de 2011). FRS Teaching Resources: Available and Rapidly Growing. *Accounting Education: An International Journal*, 20(4), 317-338.

Litwin, E. (2001). El campo de la didáctica: la búsqueda de una nueva agenda. En S. Barco, A. W. Camilloni, M. C. Davini, G. Edelstein, E. Litwin, & M. Souto, *Corrientes didácticas contemporáneas* (págs. 76-91). Buenos Aires: Paidós.

Majó, J., & Marqués, P. (2002). *La revolución educativa en la era internet*. Barcelona: CissPraxis.

Maldonado, M. I. (2008). Aprendizaje basado en proyectos colaborativos. Una experiencia en educación superior. *Laurus*, 158-180.

Martín-Barbero, J. (1999). La educación en el ecosistema educativo. *Comunicar* 13, 13-21.

Medina, A., & Mata, F. (2009). *Didáctica general*. Madrid: Pearson educación.

Medina, A., & Mata, F. (2009). *La didáctica: disciplina pedagógica aplicada*. Madrid: Pearson.

Reyes, N., & Chaparro, F. (2013). Metodologías activas para la enseñanza de las normas internacionales de información financiera en un ambiente virtual de aprendizaje. *Cuadernos de contabilidad*, 14(36), 1147-1182. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v14nspe36/v14nspe36a11.pdf>

Roselli, N. D. (2011). Teoría del aprendizaje colaborativo y teoría de la representación social: convergencias y posibles articulaciones. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 2(2), 173-191.

Sangster, A., & Stoner, G. N. (2013). Teaching IFRS in the U.K.: Contrasting Experiences from Both Sides of the University Divide. *Issues in accounting education*, 28(2), 291-307.



Sevillano, M. (2005). Didáctica en el siglo XXI: ejes en el aprendizaje y enseñanza de calidad. Madrid: McGraw-Hill.

Souto, M. (2001). La clase escolar. Una mirada desde la didáctica de lo grupal. En A. W. de Camilloni, M. C. Davini, G. Edelstein, E. Litwin, M. Souto, & S. Barco, Corrientes didácticas contemporáneas (pág. 167). Buenos Aires: Paidós.

Vásquez, A. (2014). Enseñanza, aprendizaje y evaluación en la formación de docentes en educación CTS en el contexto del siglo XXI. Uni-pluri/versidad, 14(2), 37-49.

Zabalza, M. A. (2007). Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional. Madrid: Narcea.

ANEXOS (Opcional)

RESUMEN HOJA DE VIDA

Jhon Jaime Arango Benjumea. Docente investigador UCC. Doctorando ciencias económicas y administrativas.

Martín Ramiro Boyero Saavedra. Docente investigador CEIPA. Maestrando en educación.

Javier Alberto Carvajal Jaramillo. Docente tiempo completo UCC. Maestrando en e-learning uoc.

Verónica Tatiana Guzmán Monsalve. Docente ciencias sociales SEDUCA. Maestranda en estética.

Wilson Montenegro Velandia. Coordinador investigación UCC. Doctorando en ciencias económicas y administrativas.

César Alveiro Montoya Agudelo. Docente investigador UCC. Doctor en administración.

Mauricio León Lozada Agudelo. Docente de cátedra UCC. Magíster en administración de empresas.



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Silvia Claudia Zapata Moná. Decana de administración financiera y contable ESCOLME.
Especialista en gestión financiera.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



EJE TEMÁTICO:

Finanzas y Contabilidad

TEMA:

FINANZAS CONDUCTUALES

3. ESTUDIO DE LA RACIONALIDAD EN LOS MERCADOS BURSÁTILES DE AMÉRICA LATINA A PARTIR DE SESGOS CONDUCTUALES

STUDY OF RATIONALITY IN STOCK MARKETS IN LATIN AMERICA FROM BEHAVIORAL BIASES

Jose Alonso Caballero Márquez⁶

Juan Benjamín Duarte Duarte⁷

Katherine Julieth Sierra Suárez⁸

⁶ MSc., Docente Cátedra. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e: josecaballeromrquez@gmail.com

⁷ PhD., Profesor planta. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e: jduarte@uis.edu.co

⁸ MSc., Profesor cátedra. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e: katjulss@gmail.com



RESUMEN:

El objetivo del presente documento es evaluar la racionalidad en los mercados bursátiles a partir de sesgos del comportamiento, utilizando los principales índices de las bolsas de valores de Brasil (IBOVESPA), México (IPC), Chile (IPSA) y Colombia (COLCAP), durante el periodo comprendido entre enero de 2000 y agosto de 2016, dividido en tres sub periodos entorno a la crisis subprime; pre crisis (2000 - 2008), crisis (2008 - 2010) y poscrisis (2010 - 2016), tomando como variables de estudio la rentabilidad y el volumen de transacción de los índices mencionados, utilizando el modelo propuesto por Dhaoui (2011). Los resultados obtenidos detectan la presencia de diferentes sesgos en los mercados analizados en sus distintos periodos de estudio.

Palabras clave:

Finanzas bursátiles, Finanzas conductuales, Racionalidad, América Latina, Sesgos Conductuales

ABSTRACT:

The objective of this article is to evaluate the rationality in the stock markets based on behavioral biases, using the main indexes of the stock exchanges of Brasil (IBOVESPA), México (IPC), Chile (IPSA) y Colombia (COLCAP), during the period between January 3, 2000 to August 17, 2016, divided into three sub periods: pre crisis (2000 - 2008), crisis (2008 - 2010) and postcrisis (2010 - 2016), taking as variables of study the returns and transaction volume of the mentioned indexes, using the model proposed by Dhaoui (2011). The results obtained detect the presence of different biases in the markets analyzed in their different periods of study.



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Keywords:

Stock Market, Behavioral Finance, Rationality, Latin America, Behavioral Biases

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



1. INTRODUCCIÓN

La teoría clásica financiera se fundamenta, en que los agentes de los mercados de valores basan su comportamiento en la racionalidad, lo que representa uno de los supuestos básicos de la Hipótesis de Mercados Eficientes (EMH, siglas en inglés), la cual sostiene que los mercados se componen de inversionistas que interpretan y utilizan la información disponible en el mercado, a través de herramientas y modelos de aceptación general, produciendo estimaciones similares de los precios, los cuales deberían ser cercanos al valor fundamental de los activos. Sin embargo, una nueva línea de investigación denominada finanzas conductuales, la cual tiene a Robert Shiller como uno de sus principales exponentes, manifiesta que los inversores se ven influenciados por aspectos psicológicos y sociológicos inherentes a la naturaleza humana, lo cual disminuye la racionalidad de los mercados, generando anomalías que desafían la Hipótesis de Mercados Eficientes tales como los sesgos conductuales, efectos manada y burbuja, entre otros.

Dichos sesgos conductuales se han registrado en diversos mercados y países del mundo a partir de la aplicación de diferentes herramientas, las cuales han logrado identificar numerosas anomalías del comportamiento, concordando con movimientos poco usuales en los mercados financieros. Utilizando métodos cualitativos y cuantitativos desarrollados a lo largo de la historia, la información acerca de los sesgos ha tomado mayor relevancia en el campo de la racionalidad, buscando una mejor perspectiva acerca del estado de los mercados que, a su vez, cuente con un número significativo de agentes relacionados que aporten sus conocimientos a partir de investigaciones.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO



Las finanzas conductuales tienen sus orígenes hacia principios del siglo XX (1902), donde el sociólogo, criminólogo y psicólogo francés Gabriel Tarde propuso que las decisiones de los practicantes financieros y sus efectos subsecuentes sobre los mercados podrían ser estudiadas desde la perspectiva de la psicología y la sociología. Este fue el punto de partida para observar el mundo financiero desde diversos enfoques, entre los cuales se destaca la orientación desde el punto de vista sociológico, el cual se fundamenta en que la información utilizada en los mercados bursátiles no se encuentra solo en el precio de los activos, sino también se utiliza aquella obtenida a través de la creación de redes sociales y grupos cerrados de expertos que cuentan con información privilegiada para la toma de decisiones, resaltando a su vez cómo algunas inversiones se llevan a cabo según las necesidades de instituciones gubernamentales, lo cual repercute finalmente en el movimiento de los mercados bursátiles (Preda, 2007).

Teniendo en cuenta, que la teoría clásica financiera contempla que toda la información del mercado se encuentra contenida en el mercado a través del valor económico de los activos (Malkiel & Fama, 1970), dicha proposición difiere significativamente de la visión comportamental, tal como lo menciona Simón (1997):

Los seres humanos poseen una racionalidad limitada, la cual es utilizada para designar la elección racional, teniendo en cuenta las limitaciones cognitivas tanto de conocimiento como de capacidad computacional en el proceso de toma de decisiones, que a su vez es el tema central del enfoque comportamental de la economía, ya que está profundamente relacionado en la forma de como elementos externos influyen en la toma de decisiones.

Mientras tanto, investigadores como Barberis, Shleifer & Vishny (1998) encuentran que las personas prestan más atención a información relevante de noticias que a la



evidencia estadística, así como Hirshleifer, Subrahmanyam & Titman (2006) logran identificar que algunos inversores irracionales obtienen mayores ganancias que los racionales invirtiendo de forma más agresiva y disminuyendo su aversión al riesgo, logrando así intimidar a la competencia en el mercado.

Asimismo, dicho comportamiento atípico no es exclusivo de mercados desarrollados, ya que se ha encontrado evidencia de fallas en los fundamentos de la teoría clásica en mercados emergentes. Tal es el caso presentado por Kristjanpoller (2012), quien a través del análisis a los índices de las principales bolsas de valores de Latinoamérica por métodos autorregresivos, identificó la presencia de anomalías calendario en países como Brasil, Perú, Chile y México, concordando con los resultados obtenidos por Rodríguez (2013) para periodos de transacción y no transacción, como para los de López y Rodríguez (2010) respecto a los periodos de inicio y fin de año, proponiendo una mayor regulación que permita controlar dichos comportamientos del mercado, tanto para moneda local como extranjera al interior de los mismos, ya que tanto la información proveniente de mercados desarrollados (Cermeño y Solís, 2012), como el exceso de capitales foráneos circulantes bajo poca regulación (Arellano, Castañeda y Hernández, 1993) pueden ser causantes de un aumento en la ineficiencia de los sistemas financieros, haciéndolos frágiles ante efectos económicos externos.

A pesar de que la teoría clásica financiera y las finanzas conductuales corresponden a dos campos de estudio con grandes diferencias, algunos investigadores como Mitroi & Oproiu (2014), consideran el análisis del comportamiento como complemento de los tradicionales estudios técnicos y fundamentales, al abarcar un mayor número de variables que permitan explicar de forma más precisa el comportamiento de los diferentes mercados bursátiles en el mundo, lo que lleve a la creación de herramientas de soporte a la toma de decisiones más eficientes, que beneficien a los agentes financieros (Shiller, 1999).



Por otra parte, los diferentes enfoques utilizados para el análisis de las finanzas conductuales a nivel mundial, han desarrollado algunas metodologías y herramientas para la investigación en este campo financiero a nivel mundial, las cuales van desde los tradicionales modelos econométricos (Alghalith, Floros & Dukharan, (2012), Frino, Johnstone & Zheng (2004) y Chen, Lee & Lin (2013), entre otros) hasta herramientas cualitativas como recopilación de información por medio de encuestas (Rogers, Rogers & Securato (2015), Mewse, Lea & Wrapson (2010) y Menes Da Silva et al. (2015), entre otros).

Para el caso de Latinoamérica, Oprean & Tanasescu (2014) realizan un estudio comparativo entre los mercados de Brasil y Rumania, evaluando la existencia de los sesgos de optimismo, pesimismo, exceso de confianza y expectativas racionales, identificando que efectivamente se encuentran en dichas bolsas influenciando los movimientos bursátiles, asimismo Lucchesi, Yoshinaga & Castro Junior (2015) hallan evidencia de efecto disposición en los inversores de Brasil, demostrando que la teoría de la prospectiva incide en el proceso de toma de decisiones de los agentes financieros. Por otra parte, Abinzano, Muga & Santamaría (2010) comparan el mercado bursátil de Brasil con el de Argentina, Chile y México, evaluando la presencia de los sesgos de sobrerreacción y efecto disposición, encontrando su presencia levemente y una mayor influencia de la estrategia momentum, recomendando la importancia de realizar más investigaciones que evalúen nuevos sesgos en esta región con el fin de obtener evidencia empírica más sólida respecto a las finanzas conductuales.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación se basa en un enfoque cuantitativo, en el cual se hace una aproximación a la realidad a partir del uso del método científico usando el contraste estadístico de hipótesis. Para tal fin, la metodología se desarrollará a través del análisis de series de

tiempo como primera herramienta para la comprobación de la existencia de sesgos del comportamiento en el principal índice de las Bolsa de Valores de Brasil, México, Chile y Colombia.

3.1 Datos

Los datos utilizados en la presente investigación corresponden a los precios de cierre diario y volumen de transacción del principal índice de cada mercado seleccionado, tal y como se observa en la Tabla 1, durante el periodo comprendido entre enero de 2000 y diciembre de 2016, dividiéndolos en tres sub periodos: periodo pre crisis (2000 - 2008), crisis (2008 - 2010) y poscrisis (2010 - 2016), omitiendo los días en los cuales las bolsas no operaron y aquellas empresas con cotizaciones inferiores a un año. Los datos se obtuvieron de Bloomberg Professional Service.

Tabla 1.
Países seleccionados y su principal índice

PAÍS	INDICE
BRASIL	IBOVESPA
MÉXICO	MEXBOL
CHILE	IPSA
COLOMBIA	COLCAP

3.2 Regresión de análisis conductual

Para la identificación de la influencia de los sesgos del comportamiento sobre el volumen de transacción, se realiza una regresión por medio de método de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) (1), a partir de la definición de las variables que representan cada uno de los términos relacionados.

$$\ln(\text{volumen}) = \beta_0 + \beta_1 \text{confianza} + \beta_2 \text{optimismo} + \beta_3 \text{pesimismo} + \beta_4 \text{racionales} + \varepsilon \quad (1)$$

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN

2017

Bogotá, Colombia.



3.3 Definición de variables

Las variables objeto de estudio son las expectativas racionales y los sesgos de exceso de confianza, optimismo y pesimismo, representados a partir de la rentabilidad de las series de tiempo, los cuales inciden sobre el volumen de transacción del activo de forma positiva o negativa.

Exceso de confianza

Tomando como referencia a Oprean y Tanescu (2014), el exceso de confianza se manifiesta cuando, teniendo el día anterior un retorno positivo (incluyendo el cero), la reacción será dar mayor ponderación a dicha información anterior e invertir una mayor cantidad en el día siguiente, por el contrario, si los retornos del día anterior son negativos procederá a seguir con su estrategia de inversión o no realizar operaciones, describiendo este comportamiento como el efecto de los retornos previos (2) sobre el volumen de transacción, los cuales pueden causar distorsiones sobre este último:

$$R_t = \frac{P_t - P_{t-1}}{P_{t-1}} \quad (2)$$

Donde R_t corresponde a los retornos obtenidos, P_t al precio actual del activo y P_{t-1} el precio del día anterior.

Optimismo

Este sesgo se produce cuando, los inversores reciben el beneficio esperado del día anterior, su reacción es aumentar activamente el volumen de transacción, en contraste cuando no se alcanza el beneficio esperado invierten normalmente o se abstienen, considerando un nivel de tolerancia optimista que depende de su rendimiento medio y su



desviación estándar (3), el cual los impulsará a seguir invirtiendo o no hacerlo, por lo tanto, el comportamiento optimista se describe de la siguiente manera:

$$\text{Si } R_{t-1} - (\bar{R} + \sigma) \geq 0 \rightarrow \text{Habrá transacciones} \quad (3)$$

$$\text{Si } R_{t-1} - (\bar{R} + \sigma) < 0 \rightarrow \text{No habrá transacciones}$$

Donde R_{t-1} corresponde a los retornos del día anterior, \bar{R} al retorno promedio del periodo y σ representa la desviación de los retornos durante el periodo.

Pesimismo

Este comportamiento se presenta cuando los inversores obtienen un nivel establecido de pérdidas el día anterior que los limita o abstiene de invertir, en caso de obtener mejores resultados actúan de forma normal. Para el análisis se considerará que dicho nivel establecido, respecto de los resultados anteriores, es la diferencia entre la rentabilidad promedio y su desviación estándar (4), donde no se presentarán transacciones cuando la pérdida del día anterior es mayor que el valor propio establecido, de lo contrario, continuarán en el mercado, describiendo de la siguiente manera dicho sesgo:

$$\text{Si } R_{t-1} - (\bar{R} - \sigma) \geq 0 \rightarrow \text{Habrá transacciones} \quad (4)$$

$$\text{Si } R_{t-1} - (\bar{R} - \sigma) < 0 \rightarrow \text{No habrá transacciones}$$

Donde R_{t-1} corresponde a los retornos del día anterior, \bar{R} al retorno promedio del periodo y σ representa la desviación de los retornos durante el periodo. Es importante resaltar que, los sesgos de optimismo y pesimismo no son mutuamente excluyentes, por el



contrario su presencia puede ser paralela en las diferentes bolsas, tal y como lo presenta Dhaoui (2011), debido a la diversidad de procesos de toma de decisión de los inversores en cada mercado.

Expectativas racionales

Estas expectativas buscan explicar la aparición de desviaciones en variables económicas respecto de sus valores de equilibrio y las fuerzas que hacen que dichas desviaciones regresen al mismo equilibrio. Para analizar su comportamiento se toma como referencia los retornos previos obtenidos en el momento $t - 1$ aumentado por el error del dato anterior, dados por la siguiente representación:

$$R_t^{Esperado} = R_{t-1} + \varepsilon_{t-1} \quad (5)$$

Donde $R_t^{Esperado}$ es el retorno esperado en el momento t , R_{t-1} los retornos en el momento $t - 1$ y ε_{t-1} es el error esperado en el momento $t - 1$, el cual es igual a la diferencia observada en el retorno en $t - 1$ y el retorno esperado en el mismo momento:

$$\varepsilon_{t-1} = R_t - R_{t-1}^{Esperado} \quad (6)$$

4. RESULTADOS

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos a partir del desarrollo de la estructura metodológica:



4.1 Estadísticas descriptivas

A continuación, se presentan las estadísticas descriptivas de la rentabilidad diaria para los índices analizados (R_t), con el fin de establecer las principales características de estas series financieras para los diferentes mercados bursátiles. Es importante resaltar que la muestra (N) para Colombia presenta el menor valor respecto a los demás mercados debido a que su principal índice (COLCAP) comenzó a ser calculado en el año 2002, mientras que los demás índices cuentan con registros completos en bases de datos financieras desde antes del año 2000. La media de la rentabilidad presenta una variación desde 0.036% para el índice IPSA de Chile hasta 0.072% para el índice COLCAP de Colombia. En cuanto a la variabilidad de los retornos respecto a la desviación estándar, el IPSA presenta un porcentaje menor (0.986%) mientras que el IBOVESPA en Brasil cuenta con la mayor desviación (1.81%). Asimismo, teniendo en cuenta los valores máximos y mínimos de las series, el índice con menor retorno registrado durante el periodo de estudio es el COLCAP con un -12,41%, mientras que el máximo retorno lo presentó el mismo índice con un 19,873%.



Por otro lado, al examinar el sesgo (S) y la curtosis (C), evidencia que las series no cumplen los parámetros de una distribución normal ($S=0$ y $C=3$), siendo confirmado por el test Jarque Bera, el cual rechaza la hipótesis de normalidad para cada variable. Adicionalmente, se observa que los valores de la curtosis son superiores a tres tendiendo a una distribución leptocúrtica, característico en series financieras, así como se cumple el requisito de estacionariedad para las series de tiempo, comprobado a través del test de Dickey-Fuller Aumentado (ADF), con el fin de proceder a realizar la regresión.

Resultados del modelo. En la Tabla se presentan los resultados obtenidos a partir del modelo de regresión lineal relacionado en la ecuación 1, para los tres periodos de análisis. Se consideran como criterios extremos el 1% y 5% de las observaciones que estén en la cola superior o inferior de la distribución de rentabilidad de cada índice.

Tabla 2.
Resultados del modelo para los tres periodos

PERIODO	PRE CRISIS				CRISIS				POSCRISIS			
	Optimismo	Pesimismo	Confianza	Expectativas	Optimismo	Pesimismo	Confianza	Expectativas	Optimismo	Pesimismo	Confianza	Expectativas
MERCADOS												
BRASIL												
CHILE												
COLOMBIA												
MÉXICO												

El valor p, basado en Fisher (1925) es usado para comprobar la hipótesis

 Significancia al 1%
 Significancia al 5%

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla anterior, se puede observar un comportamiento variado en las diferentes series de tiempo, en el cual predomina la existencia de coeficientes estadísticamente significativos para los tres sub periodos analizados, motivado por movimientos anómalos en los activos de los diferentes mercados bursátiles de Latinoamérica lo cual, según Dhaoui (2011) y Oprean & Tanasescu (2014), son producto de la existencia de sesgos del comportamiento en el proceso de toma de decisiones de los agentes del mercado.

Inicialmente se aprecia cómo, para el periodo pre crisis, el país con mayor incidencia de sesgos sobre los procesos de toma de decisión es México, ya que cuenta con coeficientes significativos para las cuatro variables analizadas, seguido por Chile quien



presenta tres variables significativas. Por otra parte, se encuentra Colombia con dos variables significativas y por último se ubica Brasil, el cuál no evidencia variables que incidan significativamente sobre el volumen de transacción, lo que se podría interpretar como la ausencia de sesgos del comportamiento para esta economía en el periodo pre crisis subprime.

Asimismo, se observan ciertas variaciones durante el periodo de desarrollo de la crisis (2008 - 2010), donde se destaca que la economía de Brasil evidencia la incidencia de tres sesgos conductuales, los cuales no se presentaban en el periodo anterior, igualando a los exhibidos por México para el mismo periodo, donde este último mercado disminuye la presencia significativa de pesimismo y exceso de confianza sobre el volumen de transacción. Por otra parte, Colombia presenta una disminución en la presencia de variables significativas respecto al periodo pre crisis, presentando dos sesgos con baja significancia, y Chile quien presenta sólo un sesgo conductual con menor significancia. A nivel general, se observa el rechazo de la existencia de expectativas racionales en todos los mercados estudiados, y la existencia de variables significativas en todas las economías para el periodo de crisis.

Por otra parte, para el periodo poscrisis se destaca Argentina, Colombia y México quienes evidencian tres sesgos con influencia significativa sobre el volumen de transacción. Respecto a Brasil, sólo se identifica una variable significativa para dicho mercado con baja significancia. Es así que, para el periodo poscrisis todas las economías cuentan con al menos un sesgo comportamental significativo, y se observa la poca presencia de expectativas racionales en los mercados objeto de estudio, a excepción de Colombia con una alta significancia.



En cuanto a los tres sub periodos analizados y teniendo en cuenta todas las economías estudiadas, el periodo correspondiente a la pre crisis cuenta con un mayor número de sesgos seguido por la poscrisis, resaltando la disminución en el número de variables significativas para el periodo de crisis en la mayoría de las economías Latinoamericanas exceptuando Brasil, país que presenta un aumento de tres sesgos respecto al periodo anterior, viéndose más afectado por los efectos de la crisis financiera para dicho periodo, mientras que países como Chile y México disminuyen la cantidad de variables significativas respecto al periodo pre crisis, tal y como se observa en la Tabla 2.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A partir del análisis de las series financieras trabajadas, se encuentra que numerosos coeficientes logran explicar de forma significativa el volumen de transacción de los principales índices en cada mercado bursátil, lo cual se interpreta según la metodología de Dhaoui (2011), como la presencia de sesgos conductuales, para todos los mercados tanto para el sub periodo de pre crisis como para los de crisis y poscrisis, variando su presencia en cada una de las principales bolsas objeto de estudio, tal es el caso de Brasil como el país con mayor número de coeficientes significativos para los tres periodos, contrastando con Chile como el país con menor cantidad de coeficientes significativos para los tres periodos.

Respecto a comportamientos particulares como el de Brasil, Colombia y México durante el periodo de poscrisis, donde se evidencia un aumento importante en el número de sesgos en su principal índice, así como el rechazo de las Expectativas Racionales en la mayoría de los mismos, es importante destacar como la problemática pudo haber afectado de forma negativa dichos mercados tiempo después del estallido de la crisis en Estados Unidos, en el caso de Brasil y su paso de no poseer variables significativas durante la pre crisis a tener tres sesgos que explican el volumen de transacción y rechazar las Expectativas



Racionales durante el periodo comprendido entre el año 2008 y 2010, la crisis política interna y el estancamiento de la economía hicieron que los pronósticos no fueran los más alentadores una vez acontecida la crisis (El Economista, 2015).

Por otra parte, se identifica una gran afectación sobre México con el Optimismo, Pesimismo y Exceso de Confianza altamente significativos durante los tres periodos de estudio, teniendo en cuenta que debido a su correlación con el mercado de EEUU, aumentó su número de desempleados en 1'000.000 durante este mismo periodo (CNN Expansión, 2013). En contraste Chile, uno de los mercados con menor presencia de sesgos conductuales durante los sub periodos analizados para su principal, fue el país de la región que más rápido se recuperó de la crisis financiera según el Fondo Monetario Internacional (FMI), a partir de una política fiscal responsable y la disminución del gasto público, entre algunas de las medidas tomadas por el gobierno, para controlar variables económicas importantes como la inflación y las tasas de interés (La tercera, 2013).

Es importante resaltar que, estos resultados concuerdan con los encontrados en la literatura en el periodo 1990 a 2007 (Abinzano, Muga, & Santamaría, 2010) y 2002 a 2008 (Lucchesi, Yoshinaga, & Castro Junior, 2015), que indican la presencia de sesgos conductuales en diferentes mercados accionarios de Latinoamérica y por consiguiente, la presencia de las finanzas conductuales en la región. Por otra parte, dada la existencia de otros modelos similares utilizados para el estudio de las finanzas conductuales y la posibilidad de analizar más variables como sectores económicos o empresas, los resultados de la presente investigación deben ser tomados con cierto nivel de cautela con el fin de no realizar generalizaciones, ya que es necesario contrastar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de otras metodologías para llegar a una conclusión contundente.



REFERENCIAS

- Abinzano, I., Muga, L., & Santamaría, R. (2010). The role of over-reaction and the disposition effect in explaining momentum in Latin American emerging markets. *Investigacion economica*, 151-186.
- Alghalith, M., Floros, C., & Dukharan, M. (2012). Testing dominant theories and assumptions in behavioral finance. *The journal of risk finance*, 262-268.
- Barberis, N., Shleifer, A., & Vishny, R. (1998). A model of investor sentiment. *Journal of financial economics*, 307-343.
- Cheng, T., Lee, C., & Lin, C. (2013). An examination of the relationship between the disposition effect and gender, age, the traded security and bull-bear market conditions. *Journal of empirical finance*, 195-213.
- Clarín. (15 de Septiembre de 2013). *Cómo fue el impacto en la Argentina*. Obtenido de https://www.clarin.com/ieco/economia/impacto-Argentina_0_H1mGz7EjDXe.html
- CNN Expansión. (17 de Septiembre de 2013). *La "herencia" de la crisis para México*. Obtenido de <http://expansion.mx/economia/2013/09/16/desempleo-herencias-de-la-crisis-2008>
- Dhaoui, A. (2011). What does matter in economy today: between rationality and animal spirits. *ssrn*, 12.
- Dhaoui, A. (2011). What does matter in economy today: between rationality and animal spirits.
- Dinero. (24 de marzo de 2014). *Alerta roja por dependencia al petróleo*. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/crecimiento-del-pib-minero/193840>
- Economía hoy. (30 de marzo de 2016). *Dependencia a los commodities: las principales materias primas que impulsan a América Latina*. Obtenido de <http://www.economiahoy.mx/economia-eAm->



mexico/noticias/7455959/03/16/Dependencia-a-los-commodities-las-principales-materias-primas-que-impulsan-a-America-Latina.html

El Economista. (10 de septiembre de 2015). *Brasil, la caída del gigante emergente*. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/economia-global/2015/09/10/brasil-caida-gigante-emergente>

Frino, A., Johnstone, D., & Zheng, H. (2004). The propensity for local traders in futures markets to ride losses: evidence of irrational or rational behavior? *Journal of banking & finance*, 353-372.

Hirshleifer, D., Subrahmanyam, A., & Titman, S. (2006). Feedback and the success of irrational investors. *Journal of financial economics*, 311-338.

La tercera. (17 de julio de 2013). *FMI: Chile fue el país de la región que más rápido se recuperó de la crisis*. Obtenido de <http://www.latercera.com/noticia/fmi-chile-fue-el-pais-de-la-region-que-mas-rapido-se-recupero-de-la-crisis/>

Lucchesi, E., Yoshinaga, C., & Castro Junior, F. (2015). Disposition effect among Brazilian equity fund managers. *Revista de administracao de empresas*, 26-37.

Malkiel, B., & Fama, E. (1970). Efficient capital markets: a review of theory and empirical work. *The Journal of Finance*, 383 - 417.

Menes-Da-Silva, W., Barros, L., Armada, M., & Norvilitis, J. (2015). Behavioral finance: advances in the last decade. *Revista de administracao de empresas*, 10-13.

Mewse, A., Lea, S., & Wrapson, W. (2010). First steps out of debt: attitudes and social identity as predictors of contact by debtors with creditors. *Journal of economic psychology*, 1021 - 1034.

Mitroi, A., & Oproiu, A. (2014). Behaviora finance: new research trends, socionomics and investor emotions. *Theoretical and applied economics*, 593.

Oprean, C., & Tanasescu, C. (2014). Effects of behavioural finance on emerging capital markets. *Procedia economics and finance*, 1710-1716.



- Portafolio. (30 de noviembre de 2014). *Caída del precio del petróleo afecta metas del 2015*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/caida-precio-petroleo-afecta-metas-2015-53920>
- Preda, A. (2007). the sociological approach to financial markets. *Journal of economic surveys*, 506-533.
- Rogers, P., Rogers, D., & Securato, J. (2015). About psychological variables in application scoring models. *Revista de administracao de empresas*, 38-49.
- Shiller, R. (1999). Human behavior and the efficiency of financial system . *Handbook of macroeconomics*, 1305-1340.
- Simon, H. (1997). Models of bounded rationality: empirically grounded economic reason (Vol. III). *MIT Press*, 291 - 298.
- Tarde, G. (1902). *Psychologie économique*. *Ancienne Libr. Germer Baillière et Cie*.



ANEXOS

Anexo A. Estadísticas descriptivas índices

Mercado /Índice	N	Media	Desv. Est.	Máx.	Mín	S	C	PJB	Test ADF
COLOMBIA (COLCAP)	3512	0.00072	0.0131	0.1987	-0.1241	0.36592	27.0099	0%	-50.740*
BRASIL (IBOVESPA)	4210	0.00049	0.0181	0.1465	-0.1139	0.08571	6.8569	0%	-64.417*
CHILE (IPSA)	4222	0.00036	0.0098	0.1252	-0.0692	0.19807	12.9832	0%	-54.823*
MÉXICO (MEXBOL)	4262	0.00054	0.0132	0.1100	-0.0793	0.18332	8.3847	0%	-46.471*

Nota: S (Sesgo), C (Curtosis), PJB (Probabilidad Estadístico Jarque-Bera), ADF (Estadístico Dickey-Fuller Aumentado). *Valores significativos al 1%.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Juan Benjamín Duarte Duarte

Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander de Colombia. Recibió el título de Magíster en Finanzas Corporativas y Doctor en Finanzas Corporativas, ambos por la Universidad Complutense de Madrid, España. Desde 1994 ha trabajado como docente. Actualmente es integrante del grupo de investigación Finance & Management y profesor titular en el área de Finanzas en la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander.

Katherine Julieth Sierra Suárez

Ingeniería Industrial y Magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander, Colombia. Actualmente, integrante del grupo de investigación Finance & Management y docente cátedra en la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander.

Jose Alonso Caballero Márquez

Ingeniero Industrial y Magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander, integrante del grupo de investigación Finance & Management de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander, Colombia.
Áreas de interés: Finanzas Bursátiles, Finanzas Conductuales, Sesgos conductuales, Educación y Cultura Financiera.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Finanzas y Contabilidad

TEMA:

PROYECCIÓN DEL PRECIO DEL PETRÓLEO: REFERENCIA BRENT

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**4. MODELACIÓN Y PROYECCION DEL PRECIO DEL PETROLEO Y SUS
COMPARACIONES CONTRA EL MERCADO: ANÁLISIS PARA LA
REFERENCIA BRENT**

TÍTULO EN INGLÉS:

**MODELING AND PROJECTING THE PRICE OF PETROLEUM AND ITS
COMPARISONS AGAINST THE MARKET: ANALYSIS FOR THE BRENT
REFERENCE**

Autor (es)

Saida M. Gómez Archila ⁹

Carlos E. Vecino Arenas ¹⁰

⁹ MSc. Ingeniería Industrial, Profesor cátedra, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e: saida.gomez@correo.uis.edu.co

¹⁰ Ph.D. en Administración, Profesor Titular, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e: cvecino@uis.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

En la presente investigación se realiza el análisis e identificación de un modelo estocástico que describe el comportamiento de los precios del petróleo para la referencia Brent, ya que es la referencia que se maneja para Colombia. Se identifican modelos no lineales de series de tiempo los cuales llevan a la definición de un modelo mixto ARMA + GARCH para los precios. Las proyecciones basadas en el modelo se comparan con el mercado de acuerdo a los contratos de futuros vigentes, proceso que se realiza revisando la distribución de probabilidad de la proyección de los precios versus el mercado. El análisis de los datos históricos busca verificar la cercanía de las proyecciones halladas a través del análisis de series de tiempo. Se obtienen proyecciones adecuadas ya que sus distribuciones de probabilidad contienen los valores proyectados para los contratos de futuros.

Palabras clave:

BRENT, GARCH, MONTECARLO, PROYECCIONES, RETORNOS

ABSTRACT:

In the present investigation, the analysis and identification of a stochastic model that describes the behavior of oil prices for the Brent reference is made, since it is the reference used for Colombia. Non-linear models of time series are identified which lead to the definition of a mixed ARMA + GARCH model for prices. The projections based on the model are compared to the market according to current futures contracts, a process that is carried out by reviewing the probability distribution of the price projection versus the market. The analysis of the historical data seeks to verify the proximity of the projections found through the analysis of time series.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Proper projections are obtained since their probability distributions contain the projected values for futures contracts.

Keywords:

BRENT, GARCH, MONTECARLO, PROJECTIONS, RETURNS



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Las compañías del sector petrolero enfrentan gran incertidumbre en sus decisiones de inversión, ya que los cambios continuos en las condiciones de los mercados están estrechamente relacionados con situaciones geopolíticas, económicas y sociales que impactan de manera importante dichas decisiones.

El sector petrolero se mantiene expectante ante los cambios en las condiciones del mercado. Diversas situaciones llegan a afectar de manera directa la producción; algunas como la demanda de crudo y sus derivados, el ingreso de nuevas tecnologías como el fracking, las decisiones por parte de la organización de países exportadores de petróleo (OPEP), entre otros aspectos, generan o modifican los ambientes de incertidumbre, lo que origina cambios en los niveles de producción esperados, afectando de manera directa los precios del crudo.

Aunque las compañías de petróleo y gas son conscientes del impacto del precio de sus productos básicos sobre el valor de sus inversiones potenciales, pocas están implementando métodos de valoración no determinísticos (Jafarizadeh & Bratvold, 2012); más aún, la magnitud de las inversiones exige la utilización de herramientas de valoración que permitan capturar la flexibilidad operativa que ofrece el mercado en el momento de tomar una decisión de inversión, dada la gran incertidumbre embebida en dichas decisiones.

Por lo anterior se hace necesario realizar análisis de la volatilidad más rigurosos que los métodos tradicionales, de manera que se logre analizar toda la información contenida en la serie de tiempo de los precios, para de esta manera tener proyecciones más acordes con el mercado.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Diferentes estudios de la literatura muestran que los precios del petróleo siguen algún modelo como (random walk) o caminata aleatoria (Merton, 1975; Schwartz, 1997; Tourinho, 1979). Otros análisis mencionan que el Movimiento Geométrico Browniano GMB podría también describir los precios (Paddock et al., 1988). De otra parte, se podría considerar que a pesar de las fluctuaciones, los precios podrían revertir hacia un promedio conocido como un proceso de reversión a la media (Dixit & Pindyck, 1994). Cryer & Chan, (2008) consideran que los modelos lineales de series de tiempo como el autorregresivo AR(p), el de promedios móviles MA(q) y el modelo mixto ARMA(p,q), pueden representar los precios, sin embargo si la serie contiene información adicional, es conveniente utilizar modelos de heterocedasticidad condicional ARCH y GARCH, ya que estos tienen una característica distintiva de los modelos mencionados, puesto que permiten considerar la volatilidad y correlación no constantes, pues en algunos periodos la volatilidad puede ser relativamente baja mientras que en otros puede ser alta. Los modelos intentan hacer un seguimiento de las variaciones en la volatilidad o correlación a través del tiempo (Hull, 2006).

En las valoraciones de proyectos de hidrocarburos, se hace el supuesto que el precio como una variable estocástica sigue un Movimiento Geométrico Browniano GMB (Paddock et al., 1988); sin embargo, el supuesto de GMB puede ser apropiado si la volatilidad implícita es relativamente constante, pero si está fluctuando estocásticamente dichos modelos pueden conducir a significantes errores en la regla de inversión óptima (Pindyck, 1999). En la práctica la volatilidad de un activo como el precio de una acción (por ejemplo), varía a través del tiempo, por lo tanto

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

es consecuente desarrollar modelos de volatilidad dinámica, ya que las series de tiempo financieras no presentan una varianza constante; factores de incertidumbre presentes en el mercado afectan el comportamiento los precios y pueden generar caídas o incrementos en los mismos (Hull, 2006).

3. METODOLOGÍA

La metodología desarrollada en la presente investigación es de tipo cuantitativa. Se analizan los precios históricos de los contratos de los futuros del petróleo para la referencia Brent, con una ventana de tiempo que comprende los precios mensuales de los últimos 30 años hasta el 2016.

La serie de datos fue tomada de la plataforma Bloomberg en complemento con el U.S Energy Information Administration (EIA). Los análisis de la serie se llevan a cabo en el software R mediante la metodología de Box Jenkins; las proyecciones para las series de tiempo se realizan mediante simulación de Montecarlo en el software @Risk.

Aplicaciones de la metodología de Box Jenkins para series de tiempo estacionarias se pueden llevar a cabo para el precio de las acciones, el precio de los commodities entre otras variables financieras de acuerdo con Bowerman y O'Connell, (1986). El procedimiento consta de 3 pasos iterativos desde la identificación del modelo, la estimación y su diagnóstico (Cryer & Chan, 2008). Sobre el modelo identificado para la serie de tiempo se realizan las proyecciones.

4. RESULTADOS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Análisis de la Referencia Brent. El análisis de los precios mensuales para la referencia Brent comprende desde mayo de 1987 hasta diciembre del 2016. En la serie se pueden evidenciar periodos de alta volatilidad. Situaciones geopolíticas como la guerra del golfo en 1991 o la crisis económica del 2008 entre otras, muestran incrementos en los precios de acuerdo a la figura 1.

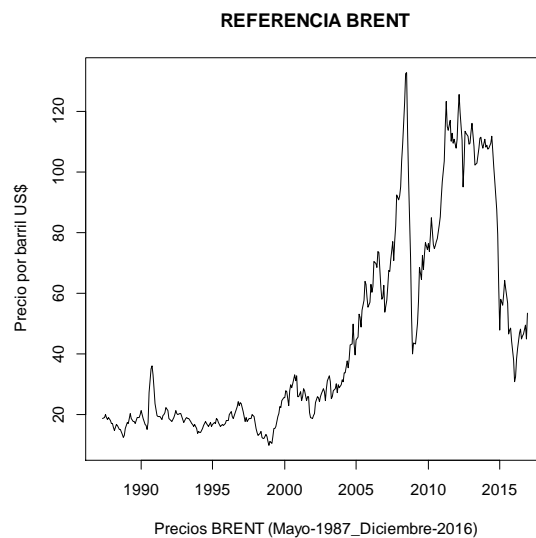


Figura 1. Precio del petróleo referencia Brent

Fuente: Autores

El análisis de estacionariedad de la serie de tiempo se puede apreciar en el correlograma simple, el cual muestra que la serie es no estacionaria, ya que los rezagos caen lentamente como se observa en la figura 2. Análisis complementarios aplicados a los datos mediante el test de estacionariedad de Dickey-Fuller, llevan a aceptar la hipótesis nula que señala la presencia de raíz unitaria.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

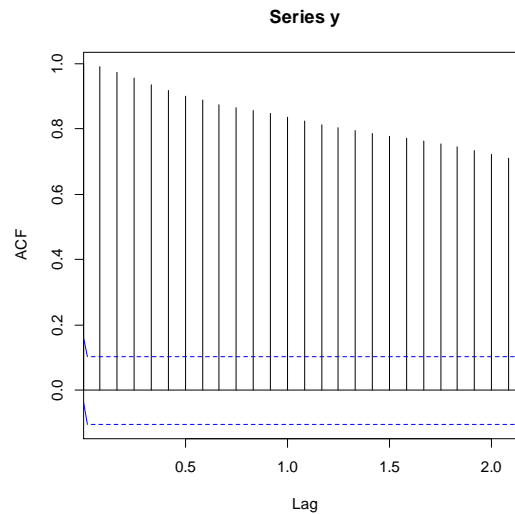


Figura 2. Función de autocorrelación simple
Fuente: Autores

Con el fin de aplicar la metodología de Box Jenkins para series de tiempo estacionarias, la serie se transforma en los retornos compuestos continuos (Tsay, 2005).

$$r_t = \ln \frac{P_t}{P_0}$$

La serie de los retornos compuestos continuos se observa en la figura 3.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

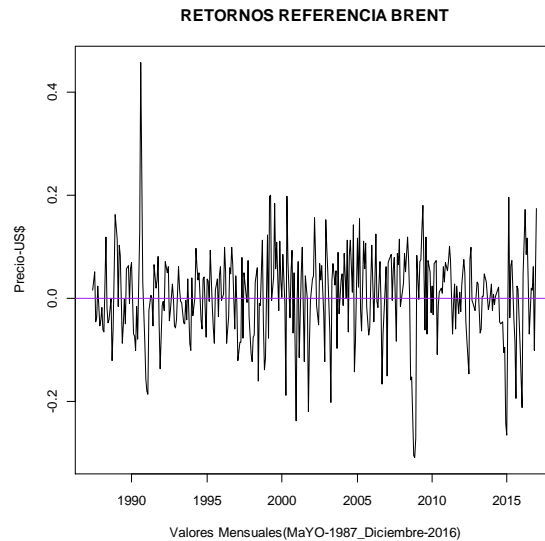


Figura 3. Serie de los retornos compuestos continuos

Fuente: Autores

La serie de los retornos compuestos son estacionarios; esto se verifica mediante el test de Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin (KPSS) y el test de estacionariedad de Dickey-Fuller, mediante el cual se rechaza la hipótesis nula que señala la presencia de raíz unitaria en la serie.

La identificación de los modelos que describen la serie se lleva a cabo mediante las funciones de autocorrelación simple y parcial. En el proceso de análisis se detecta un modelo de promedio móvil MA(1) con media cero. Otros análisis mediante la herramienta *armasubsets*, permiten identificar un modelo autorregresivo AR(1) para la serie de tiempo de los retornos.

En el proceso de análisis de los modelos identificados, se evidencia que el mejor modelo es el MA(1), de acuerdo al criterio de información de Akaike¹¹, con un valor de -723.35, versus -722.95 arrojado para el modelo AR(1).

¹¹ Bajo el criterio de información de Akaike, se selecciona el modelo con el menor valor.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Habiendo identificado el modelo MA(1) para los retornos, se realiza la estimación de los parámetros. El proceso de estimación arrojó un valor de cero para la media μ y un valor significativo para el valor de θ_1 , lo que permite expresar la ecuación del modelo MA(1) como:

$$Y_t = \varepsilon_t - 0,2743\varepsilon_{t-1}$$

Análisis de los residuos aplicados al modelo permiten apreciar la ausencia de sólo ruido blanco de acuerdo a la figura 4.

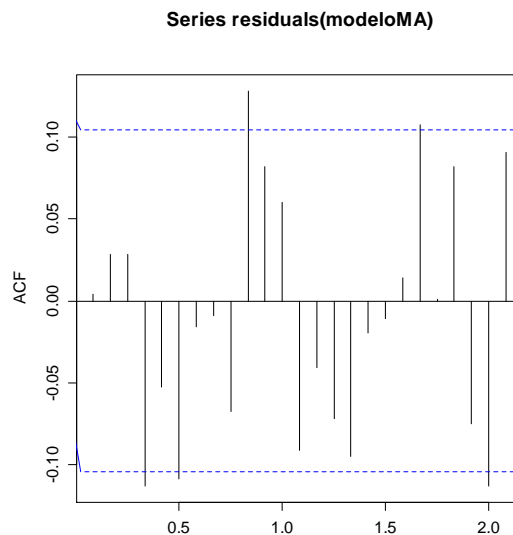


Figura 4. ACF de los Residuos del modelo ARMA (0,1)

Fuente: Autores

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Asimismo se podrían apreciar datos atípicos (outliers) en la serie tal como se observa en la figura 5, ya que es inusual hallar residuos con valores superiores a $\pm 3,71$, por el criterio de Bonferroni (Cryer & Chan, 2008).

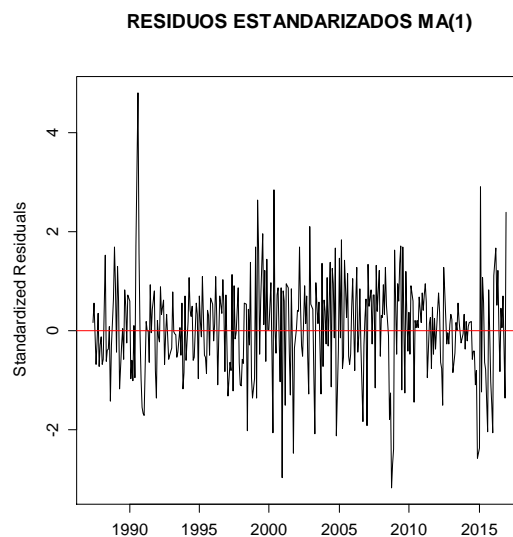


Figura 5. Residuos estandarizados del modelo ARMA (0,1)

Fuente: Autores

Se realizan análisis de datos atípicos y se hallan outliers para el dato 39 el cual es incorporado en la serie, en éste punto el modelo mejora el criterio de información de Akaike con un nuevo valor de -740,12.

Análisis de heterocedasticidad de los residuos del Modelo MA(1): El test de McLeod.Li, el cual permite detectar el efecto de Heterocedasticidad Condicional Autoregresiva (ARCH), es aplicado a los residuos del modelo. El test lleva a rechazar la hipótesis nula que menciona *no efecto ARCH* en los datos, puesto que los p-valores son menores al 5%, como se observa en la figura 6.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

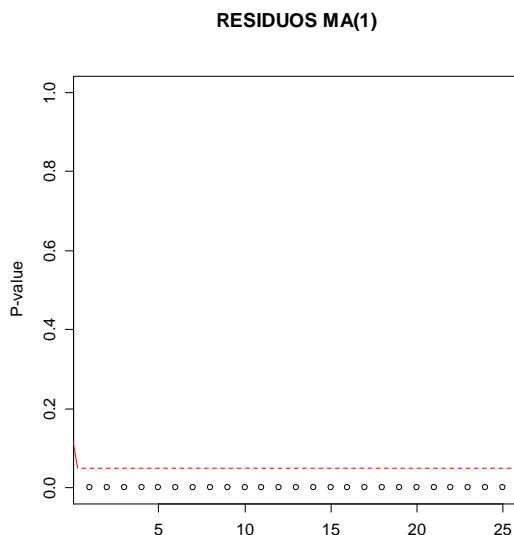


Figura 6. Test McLeod-Li para los residuos del modelo ARMA (0,1), $i_0=c(39)$

Fuente: Autores

El proceso de análisis de la serie continúa con la identificación de los modelos más adecuados para los residuos del modelo ARMA (0,1). El ACF extendido aplicado tanto a los residuos como a los residuos elevados al cuadrado, permiten identificar los modelos GARCH (1,1) y GARCH (0,2) respectivamente; sin embargo, por el criterio de información de Akaike se elige el modelo GARCH (1,1) con un valor de (-776.8877), versus (-764.0855) para el modelo GARCH (0,2).

Los coeficientes del modelo GARCH (1,1) son significativos; el proceso de diagnóstico para el modelo GARCH (1,1) mediante el correlograma simple de los residuos se puede considerar ruido blanco, los residuos estandarizados se encuentran dentro de los límites adecuados y el test de normalidad de Shapiro-Wilk muestra que los datos provienen de una población normal,

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

aceptando la hipótesis nula con un p-valor de 7,804%. La ecuación que representa dicho modelo se expresa de acuerdo a los siguientes parámetros:

$$\sigma^2(t) = \omega + \alpha a^2_{(t-1)} + \beta \sigma^2_{t-1}$$

$$\sigma^2(t) = 0.0003875 + 0.2301295a^2_{(t-1)} + 0.7149092\sigma^2_{t-1}$$

La verificación del test compuesto generalizado para los residuos estandarizados elevados al cuadrado del modelo GARCH (1,1) según la figura 7, muestra que todos los p-valores son superiores al 5%, lo que sugiere que los residuos cuadrados son no correlacionados sobre el tiempo, por lo tanto los residuos estandarizados se pueden considerar independientes.

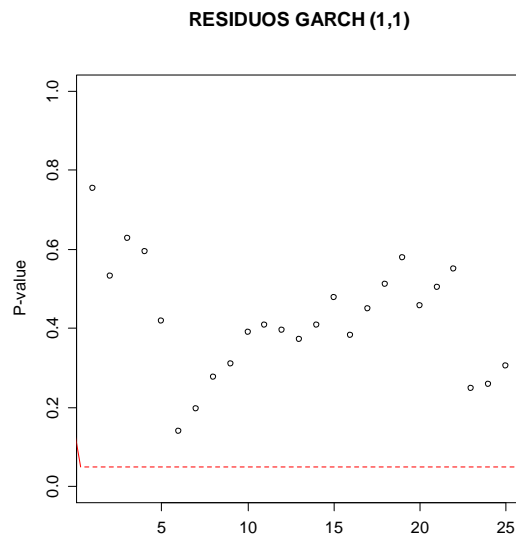


Figura 7. Test compuesto generalizado del modelo GARCH (1,1)

Fuente: Autores

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

En el proceso de identificación y diagnóstico se puede evidenciar mejora progresiva en cada uno de los modelos, desde que se identifica el modelo ARMA (0,1) estacionario, pasando por el modelo ARMA (0,1) estacionario con un outlier, hasta llegar al modelo GARCH (1,1) identificado para los residuos del modelo ARMA (0,1).

Las ecuaciones que representan el modelo mixto ARMA + GARCH para la serie de tiempo de la referencia Brent se describen en la tabla 1.

Tabla 1

Ecuaciones de los modelos identificados para la referencia Brent.

Modelos	Ecuación
Estructura de media condicional: ARMA (0,1)	$Y_t = \varepsilon_t - 0,2743\varepsilon_{t-1}$
Modelo de la varianza condicional: GARCH (1,1)	$\sigma^2(t) = 0.0003875 + 0.2301295a^2_{(t-1)} + 0.7149092\sigma^2_{t-1}$

Fuente: Autores

Proyección del precio del petróleo. La proyección del precio para la referencia Brent, se lleva a cabo considerando que la serie de los retornos $\{r_t\}$ es generada como:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

$$r(t) = \mu(t) + a(t)$$

Donde $\mu(t)$ hace referencia a la media condicional que evoluciona como un proceso ARMA. La serie de los retornos se construye con las salidas del software R, el cual arroja datos relativos al pronóstico de $\mu(t)$ la media del error $\varepsilon(t)$ y la desviación estándar $\sigma(t)$, cuyas últimas variables representan $a(t)$. La construcción de la serie del pronóstico de los precios se llevó a cabo definiendo el precio P_1 , en función de P_0 y de los retornos r_t de acuerdo a la siguiente ecuación:

$$P_1 = P_0 e^{r_1}$$

La serie se define término a término en función de su dato precedente. Como punto de partida para el primer valor del pronóstico se tomó el valor de la media de largo plazo de los contratos de futuros referenciados en CME Group. El proceso de construcción de las proyecciones anuales para el precio del petróleo se muestra en la siguiente tabla, donde las proyecciones se realizan mediante simulación de Montecarlo.

Tabla 2

Proyecciones de los precios.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

$a(t) = \sigma(t)\varepsilon(t)$ $r(t) = \mu(t) + a(t)$								PROYECCIONES	
$\mu(t)$		$\sigma(t)$	$\varepsilon(t)$	$a(t)$	$r(t)$ mes	$r(t)$ promedio anual	$P(t)$	$P1 = P_0 e^{r \cdot t}$	
meanForecast	meanError	standardDeviation							
1	0,053026014	0,1353925	0,1353925	0	0	0,053026014		56,76	
2	0,002066685	0,1393706	0,1351542	0,497058005	0,067179477	0,069246162		56,41	
3	0,002066685	0,1391327	0,1349239	-0,58788631	-0,079319914	-0,077253229		55,64	
4	0,002066685	0,1389027	0,1347014	-0,66770271	-0,08994049	-0,087873805		57,02070098	
5	0,002066685	0,1386805	0,1344862	-1,46478322	-0,19699313	-0,194926445		54,53129037	
6	0,002066685	0,1384657	0,1342784	0,52656008	0,070705645	0,07277233		53,3571253	
7	0,002066685	0,1382581	0,1340775	-0,14160379	-0,018985882	-0,016919197		52,40001001	
8	0,002066685	0,1380576	0,1338834	1,154822348	0,154611542	0,156678227		50,67448831	
9	0,002066685	0,1378638	0,1336958	-1,55942844	-0,208489033	-0,206422348		51,64646251	
10	0,002066685	0,1376765	0,1335146	-0,73668251	-0,098357871	-0,096291186		49,87098519	
11	0,002066685	0,1374956	0,1333395	0,376797052	0,050241931	0,052308616		50,7670248	
12	0,002066685	0,1373208	0,1331704	-0,33261268	-0,044294164	-0,042227479	-0,026490195	56,76	
								50,89271372	

Fuente: Autores

La proyección del precio se lleva a cabo mediante simulación de Montecarlo. Una proyección para 30 años se observa en la figura 8.

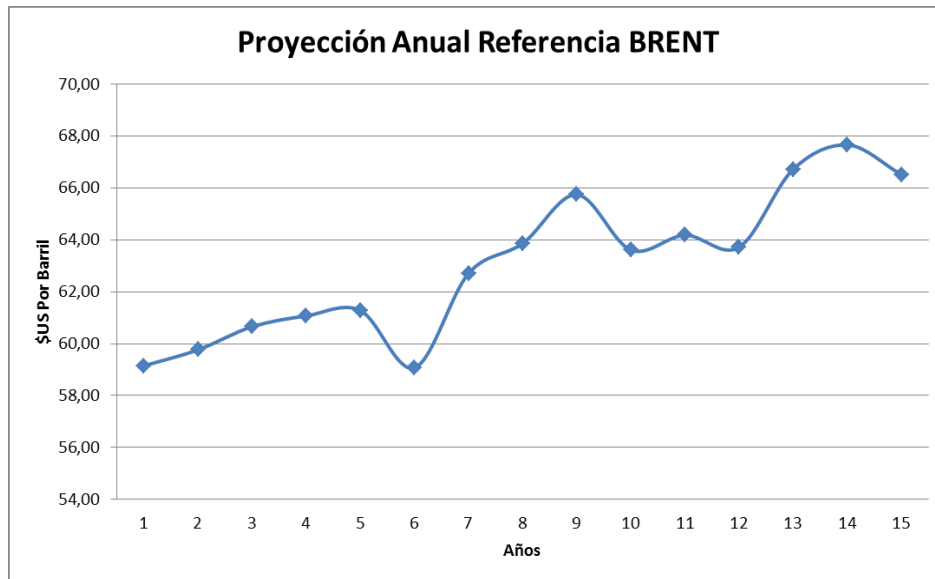


Figura 8. Proyección de precios Referencia Brent

Fuente: Autores

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Distribución de probabilidad de la proyección de los precios. La simulación se lleva a cabo en @Risk. Se observa la distribución de probabilidad de la proyección de los precios para la referencia Brent se observan en la figura 9. El eje horizontal corresponde a los precios proyectados y el vertical a la densidad de probabilidad, la cual se calcula a través de la función de densidad de probabilidad que tiene la distribución lognormal. Los datos se ajustan a una distribución log-normal (línea roja); lo que corrobora lo mencionado en la literatura en el sentido de que las extensiones del modelo Black-scholes, asumen que la distribución de probabilidad de los precios (activo subyacente) en cualquier tiempo futuro es log-normal (Hull, 2006).

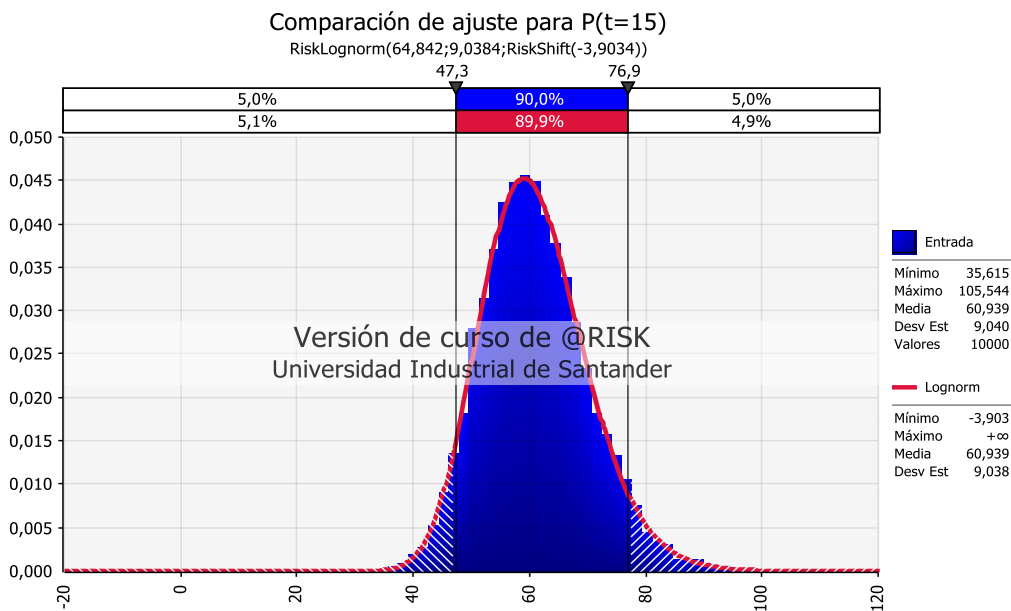


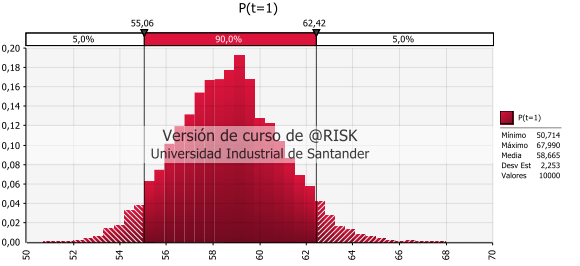
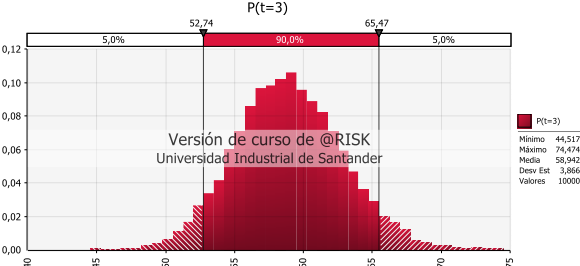
Figura 9. Distribución de probabilidad de la proyección referencia Brent

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

La proyección de los precios mediante el modelo ARMA(0,1) + GARCH(1,1), versus el mercado, se realizaron tomando el valor de los contratos de futuros que se negocian en CME GROUP, en cuyo caso se verificó que la distribución de probabilidad de los precios, contienen las proyecciones del mercado.

Tabla 3

Proyecciones de los precios del modelo definido, versus el mercado

Año	Valor de la proyección del mercado (CME-GROUP) ¹²	Distribución de probabilidad para los precios: Modelo ARMA(0,1) + GARCH(1,1) para la referencia Brent
1	52.81	
3	54.31	

¹² La fecha de la consulta en <http://www.cmegroup.com/trading/energy/crude-oil/brent-crude-oil-last-day.html>, se realizó el 06 de agosto de 2017.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Año	Valor de la proyección del mercado (CME-GROUP) ¹²	Distribución de probabilidad para los precios: Modelo ARMA(0,1) + GARCH(1,1) para la referencia Brent
5	56.73	
7	58.07	

Fuente: Autores

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El análisis de las series de tiempo históricas para la referencia Brent muestra que la serie presenta un comportamiento estocástico el cual involucra situaciones de incertidumbre del mercado y elementos aleatorios, ya que las fluctuaciones de los precios, dependen de situaciones geopolíticas y sociales, así como de decisiones por parte de la OPEP, por lo cual se deben incluir en los modelos descriptivos diversos componentes estocásticos tanto para parámetros autorregresivos (AR) y de promedios móviles (MA), como para la fluctuación de la volatilidad. El análisis de las fluctuaciones evidencia comportamientos volátiles que exigen involucrar modelos GARCH para contemplar la heterocedasticidad presente en las series.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La proyección de los precios a partir de los retornos compuestos para la referencia Brent entrega buenos resultados, ya que sus distribuciones de probabilidad contra los pronósticos del mercado, contienen los valores de los contratos a futuro que se negocian en CME GROUP.

Dentro de las contribuciones de la presente investigación se considera la importancia de haber podido confrontar la literatura de las finanzas relativa a los precios con el análisis de los datos, lo cual se considera satisfactorio ya que se logró verificar el comportamiento Lognormal de los precios, entre otras teorías.

En cuanto a futuros trabajos de investigación se recomienda actualizar la serie de datos históricos, los cuales son la base para realizar las proyecciones, lo anterior considerando las continuas fluctuaciones en los precios debido a la incertidumbre del mercado.

REFERENCIAS

Artículos:

Jafarizadeh, B., & Bratvold, R. B. (2012). Two-Factor Oil-Price Model and Real Option Valuation : An Example of Oilfield Abandonment, (July).

Merton, R. C. (1975). Theory of finance from the perspective of continuous time. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 10(4), 659–674.

Paddock, J. L., Siegel, D., & Smith, J. L. (1988). Option valuation of claims on real assets: The case of offshore petroleum leases. *The Quarterly Journal of Economics*, 479–508.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Pindyck, R. S. (1999). The long-run evolution of energy prices. *The Energy Journal*, 1–27.

Schwartz, E. S. (1997). The stochastic behavior of commodity prices: Implications for valuation and hedging. *The Journal of Finance*, 52(3), 923–973.

Tourinho, O. A. F. (1979). The valuation of reserves of natural resources: an option pricing approach. University of California, Berkeley.

Vecino, C. E., Rojas, S. C., & Munoz, Y. (2015). Prácticas de evaluación financiera de inversiones en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 41–49.

Libros:

Bruce L. Bowerman; Richard O'Connell. 1970. Forecasting, Time Series, & Regression. 2nd Ed. Springer; 540.

Cryer, J. D., & Chan, K.-S. (2008). Time Series analysis with Application in R, Iowa City. Springer. Berndt, EK.

Dixit, A. K., & Pindyck, R. S. (1994). *Investment under uncertainty*. Princeton university press.

Hull, J. C. (2006). *Options, futures, and other derivatives*. Pearson Education India.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Tsay, R. S. (2005). *Analysis of financial time series* (Vol. 543). John Wiley & Sons.

Ponencia en evento:

Gómez S, Vecino C, Mantilla C (2016). *Incorporación De Las Fluctuaciones Del Mercado En Modelos Para El Precio Del Petróleo: Análisis Para La Referencia WTI Nominal Y Real*. 2do Congreso Internacional de Finanzas: “Retos y oportunidades ante la realidad económica mundial”. Bucaramanga, Colombia.

Tesis:

Gómez Archila, S. M. (2017). Valoración de proyectos de hidrocarburos con alternativa de recobro mejorado, mediante simulación y opciones reales. Universidad Industrial de Santander.

ANEXOS (Opcional)

N.A.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Saida Mireya Gómez Archila.

Profesora de cátedra, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS. Magíster en Ingeniería Industrial - Universidad Industrial de Santander.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Carlos Enrique Vecino Arenas.

Profesor Titular Laureado, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS. Ingeniero Industrial, Master of Science - University of Illinois (Urbana-Champaign), Ph.D. in Management - Université de Montreal. Creador y director del Grupo de investigación Finance and Management. Actualmente en Pasantía de investigación Postdoctoral en Beddie School of Business, Simon Fraser University, British Columbia, Canadá. Autor de tres libros de texto e investigación y múltiples artículos investigativos en revistas académicas.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Finanzas y Contabilidad

TEMA:

MERCADO BURSÁTIL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**5. PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN ÍNDICE BURSÁTIL PARA EL
SECTOR INDUSTRIAL EN COLOMBIA “COLIND15”**

TÍTULO EN INGLÉS:

**PROPOSAL FOR THE CREATION OF A STOCK EXCHANGE INDEX FOR THE
INDUSTRIAL SECTOR IN COLOMBIA “COLIND15”**

Autor (es)

Gustavo A. González Vargas¹³

Alvaro C. Reyes Luque¹⁴

¹³ Estudiante y semillerista. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Universidad de San Buenaventura sede Bogotá, Colombia. Correo-e: gagonzalezv@academia.usbbog.edu.co

¹⁴ Estudiante y semillerista. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Universidad de San Buenaventura sede Bogotá, Colombia. Correo-e: acreyes@academia.usbbog.edu.co

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El objetivo de la presente investigación es establecer una metodología de cálculo del índice “COLIND15” basada en las 15 acciones del sector industrial con mayor liquidez y con mayor capitalización bursátil en el mercado. Los índices COLCAP y el Dow Jones Industrial Average son usados como referencia para dicha estructuración, así como la metodología de la Bolsa de Comercio de Santiago para los índices sectoriales. Situaciones como la presentada en el año 2015, en donde, el sector industrial presento una desaceleración debido a fenómenos exógenos macroeconómicos, la esperanza para 2016 era alentadora gracias al crecimiento de los subsectores. Por lo anterior, el presente estudio se justifica en la necesidad de estructurar un índice bursátil selectivo para este sector, con el fin de otorgar un apoyo a los inversionistas, quienes podrán observar la volatilidad y rentabilidad general de las acciones que componen la canasta, para tomar decisiones con base en la información de dicho índice.

Palabras clave:

Acción, capitalización bursátil, índice bursátil, liquidez, sector industrial.

ABSTRACT:

The aim of this research is stablishing a calculation methodology of the “COLIND15” index, based on the 15 shares of the industrial sector with greater liquidity and highest stock Market capitalization. The COLCAP and Dow Jones Industrial Average índices are used as reference for such structure, as well as the Santiago Stock Exchange methodology for sector índices. Situations like in 2015, where, the industrial sector present a deceleration due to exogenous macroeconomic phenomena, the hope for 2016 was encouraging thanks to the growth of the



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

subsectors. For these reason, the present study justifies itself in the need to structure a stock exchange selective index for this sector, in order to grant a support to the investors, who will be able to observe the volatility and general profitability of the shares that compose the basket, to take decisions with base in the information of the above mentioned index.

Keywords:

Exchange capitalization, exchange index, industrial sector, liquidity, shares.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Cuando las empresas toman la decisión de invertir en un bien duradero, deben realizar un estudio de los flujos monetarios que podría tener este activo en el futuro (Pindyck & Rubinfeld, 2009), de forma similar a cuando un inversionista o un administrador de portafolios toma la decisión de invertir en una acción o canasta de acciones debe tener una visión holística de cómo ha evolucionado el mercado en el cual piensa depositar su confianza y su capital con el fin de obtener réditos en un instante futuro. Por esta razón, se crearon los índices bursátiles, que son un mecanismo orientador y un indicador que refleja el comportamiento de los precios de mercado de los activos en un periodo de tiempo determinado permitiendo así una mejor gestión de los recursos. La Bolsa de Valores de Colombia administra dichos índices mostrando la realidad de los mercados a través del tiempo y, a pesar de que existen índices como el COLCAP, COLEQTY, COLSC y COLIR que recogen información de empresas de todos los sectores económicos, se ha observado que no existe un índice bursátil que muestre únicamente el comportamiento del sector industrial, que desempeña un papel importante en el desarrollo de la economía colombiana y que para el 2016 han establecido perspectivas de un panorama con altas expectativas.

Lo que se pretende mediante este artículo es estructurar el índice bursátil “COLIND15” exclusivo para el sector industrial colombiano reuniendo información del COLCAP y el COLEQTY a nivel nacional, y el Dow Jones Industrial Average a nivel internacional (McGraw Hill Financial, 2015). De igual manera el “COLIND15” tiene en cuenta la metodología de los índices de la Bolsa de Valores de Chile que es representativa en el mercado latinoamericano, con el fin de reunir las 15 acciones del sector industrial colombiano con alta liquidez y con mayor capitalización bursátil en el mercado.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Históricamente la Bolsa de Valores de Colombia ha contribuido en el desarrollo del mercado accionario colombiano, resaltando el hecho de que adquirir títulos valores hace que los inversionistas sean acreedores de la rentabilidad de activos y proyectos de las empresas de las cuales son accionistas, así como también son partícipes de los riesgos que pueden presentarse, en una relación directa de riesgo-rentabilidad. Esta información es clave para contribuir a los conocimientos de estudiantes, profesionales en áreas administrativas y económicas, y en general a todos aquellos que deseen invertir en el mercado bursátil (Agudelo, Inversiones en renta Variable - Fundamentos y aplicaciones al mercado accionario colombiano, 2014), que es un tipo de mercado centralizado y regulado, en el cual se realizan operaciones de negociación con títulos valores (acciones, bonos, títulos de deuda pública, entre otros). Dichos títulos son intercambiados tanto por personas naturales como jurídicas, nacionales o extranjeras, quienes mediante estas transacciones establecen la demanda y oferta, que a su vez determinan el precio de estos valores en el mercado (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015). De igual forma, Barrios y Beltrán (2007), estudiantes de la Universidad de la Salle, realizaron un estudio enfocado en analizar la determinación teórica de la evolución del mercado accionario colombiano, la influencia que ha tenido éste y sus diferentes variables como potencializador del crecimiento económico de Colombia. En tal estudio resaltan cómo el desarrollo de dicho mercado afecta la asignación de recursos, brindando la capacidad de recolectar información para analizarla, y vislumbrando los factores positivos y negativos que puede tener el invertir recursos en el sistema financiero.

“Entender la relación entre el desarrollo del sistema financiero y el crecimiento económico es de vital importancia para la búsqueda de un crecimiento sostenido en una economía cada vez más ligada al mercado financiero” (Padilla & Zanello, 2013, pág. 37).

El Doctor en Ciencias Económicas J.M. González Tuleda, profesor de la Universidad de Madrid, ha desarrollado un estudio en el cual hace un planteamiento teórico que resalta la importancia de los índices bursátiles para el hombre actual, como instrumentos para la ejecución de gestiones eficaces, analizándolos no solamente desde el enfoque matemático que poseen los índices, sino además desde una perspectiva teórica, mostrando que estos son una herramienta que permite una concepción analítica de la información, para la toma de decisiones en la colocación bursátil (Gonzalez, 1975). Si bien los modelos de valoración de activos como el *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) o el *Arbitrage Pricing Theory* (APT) modelan los rendimientos de las acciones como función de uno o varios factores sistémicos de riesgo, los índices bursátiles permiten a los inversionistas verificar la variación de los rendimientos esperados de las acciones y además por medio de análisis técnico pueden determinar un comportamiento esperado para sus inversiones (Agudelo & Gutiérrez, Redalyc, 2011). Al tomar como referencia el índice bursátil Dow Jones, se ha analizado el valor que tendría para una acción el ingresar a la canasta que compone un

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

índice. El hecho de que se genere este evento le significa a dicha acción aspectos de liquidez o rentabilidad, y se encuentra que, a corto plazo, la volatilidad muestra que para los inversionistas es más atractiva la acción que ha ingresado al índice para efectos de inversión (Sanchez, 2013). La nueva familia de índices en la Bolsa de Valores de Colombia es detallada en el boletín de noticias de la Unidad de Análisis y Mercados Financieros (UAMF), en el cual se describen a los índices como la ventana al comportamiento de los mercados. Estos son una gran referencia a la hora de tomar decisiones de inversión y se resalta que para la construcción de un índice se deben tener en cuenta dos criterios fundamentales, que son cómo seleccionar el grupo de activos que compondrán el índice y el ponderador que será el determinante del porcentaje que ocupa cada uno de estos activos dentro del índice (Naveros & Peña, 2014). Desde el año 2008 se ha reemplazado la utilización del Índice General de la Bolsa de Valores de Colombia (IGBC), puesto que este índice no mostraba el límite máximo que podría tener una acción dentro de una casta de acciones, y para ello fue necesario la aplicabilidad del índice COLCAP, el cual ha sido compuesto de las 20 acciones más liquidas en el mercado Colombiano y contemplando la participación máxima de 20% para cada acción dentro del índice, lo que evita que sea dependiente únicamente de los movimientos del sector (Ortiz Sandoval, Peña Cuellar, & Espitia Cuchango, 2016), y que se base adicionalmente en diferentes criterios, como la liquides del título así como la capitalización bursátil de cada compañía, así las cosas, la estructuración del índice "COLIND15" brindará continuidad a los cambios realizados con la nueva familia de índices de la BVC.

3. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el ejercicio investigativo del cual se deriva el presente documento, se tuvieron en cuenta algunos aspectos metodológicos que son presentados a continuación a partir de dos niveles. Por un lado, se reconocieron aquellos elementos que estuvieron presentes a lo largo del proceso investigativo que llevaron a materializar resultados como los aquí presentados. Por otro lado, se tuvieron en cuenta aspectos metodológicos concernientes a lo que tiene que ver propiamente con la construcción del índice mencionado.

De esta manera, en primera instancia es importante señalar que esta investigación desde sus inicios, se pensó como un ejercicio dirigido a partir del enfoque mixto. Es decir, se tuvieron en cuenta análisis cualitativos a partir de la investigación y adquisición de los conceptos y descripciones valorativas de cómo ha sido caracterizado el sector industrial por entidades gubernamentales como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Banco de la República de Colombia (BRC) y entidades privadas como la Bolsa de Valores de Colombia (BVC). Esto permitió establecer una caracterización propia de los autores, para identificar las empresas que se tendrán en cuenta a la hora de calcular el índice "COLIND15", que estará compuesto por la canasta de acciones provenientes de dicho sector. De igual forma,

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

con la aplicación de análisis cuantitativos de los datos adquiridos de cada una de las empresas seleccionadas que son cobijados por el “COLIND15” se ha permitido el cálculo de éste evidenciando su comportamiento para el segundo trimestre del año 2016.

El alcance de la investigación es descriptivo, identificando el fenómeno de la carencia de un índice bursátil enfocado específicamente en el sector industrial colombiano y a su vez explicativo ya que pretende la estructuración del índice con base a la descripción y relación de múltiples variables que serán incluidas en proceso de cálculo del “COLIND15”. La población se refiere entonces a las empresas emisoras de acciones listadas en la BVC como pertenecientes al sector industrial.

Los datos fueron recolectados mediante observación, identificando el comportamiento en bolsa de las empresas del sector mencionado y simulación aplicada a la información de la capitalización bursátil de estas empresas, lo que permitió constituir la muestra enfocada a las 15 empresas con acciones líquidas y alta capitalización bursátil, con base principalmente en el índice COLCAP. Finalmente, la técnica de análisis de datos es por categorías.

4. RESULTADOS

La siguiente metodología permite el cálculo del índice COLIND15:

Base: 1000 puntos.

Fórmula: Representa la expresión general para calcular el nivel del índice en cada período de tiempo, particularmente el COLIND15 se calcula a diario.

$$I(t) = \frac{\sum_{i=1}^n W_i * P_i(t)}{D} \quad (1)$$

Donde:

I(t): es el nivel del índice en el instante t.

Pi(t): precio de la acción i en el instante t.

n: número de acciones en el instante t.

Wi: ponderador de la acción i en el instante t.

i: 1, 2, 3, ..., n acciones que componen el índice.

El divisor del índice (D) se define como:

$$D = \frac{TCA}{I(t)} \quad (2)$$

$$TCA = \sum_{i=1}^n P_i * W_i \quad (3)$$

Donde TCA representa el total de capitalización ajustada.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Recomposición de la canasta: Se realiza trimestral.

Número de acciones: 15 acciones más líquidas del sector industrial colombiano de acuerdo a la caracterización mencionada anteriormente. Un emisor puede tener más de 1 acción en la canasta.

Rebalanceo: Esta metodología permite la adición o retiro de acciones del índice y cambios en el flotante de la acción que pueden modificar la canasta. Para realizar el proceso de rebalanceo, se requiere ajustar el ponderador de las acciones (W_i) y el divisor del índice (D), lo que busca que el nivel del índice sea igual en el momento anterior y posterior al movimiento. El rebalanceo se define como:

$$D_{posterior} = D_{anterior} * \frac{TCA_{posterior}}{TCA_{anterior}} \quad (4)$$

Donde:

$D_{anterior}$: Está expresado por la ecuación (2).

La participación máxima de una acción en el índice se describe a continuación por la siguiente expresión: $Participación\ i(t) = \frac{W_i * P_i(t)}{\sum_{i=1}^n W_i * P_i(t)}$ (5)

Participación máxima de un emisor en el índice: un emisor puede tener una participación máxima del 20% dentro del índice.

Función de selección: Determina la liquidez de las acciones. Por lo tanto, para cada una de las acciones se deben calcular las siguientes variables, teniendo en cuenta que para el cálculo inicial del COLIND15 no se realizó normalización de las variables debido a que sólo existen 16 acciones líquidas que cumplen con los requisitos para pertenecer a la canasta del índice. En ese orden de ideas, en caso de que en un período determinado se encuentre un gran número de acciones que cumplan los requisitos, será necesario realizar dicha normalización y aplicar la función de selección como se sigue a continuación:

Frecuencia: es la proporción total de ruedas realizadas en el periodo de 90 días calendario anteriores a la fecha de selección de la canasta.

$$Frecuencia = \left[\frac{\text{Número de ruedas en las que se negoció la acción}}{\text{Número de ruedas realizadas en el periodo}} \right] * 100 \quad (6)$$

Normalización de la frecuencia:

$$F_i = \left[\frac{f_i - \mu_f}{\sigma_f} \right] \quad (6.1)$$

La media y desviación estándar poblacional para la frecuencia:

$$\mu_f = \left[\frac{\sum_{i=1}^n f_i}{n} \right] \quad (6.2)$$

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

$$\sigma_f = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (f_i - \mu_f)^2}{n}} \quad (6.3)$$

Rotación:

$$Rotación = \sum_{i=1}^{90} \left[\frac{\text{Número de acciones negociadas el día } i}{\text{Número de acciones en circulación vigentes el día } i} \right] \quad (7)$$

Normalización de la rotación:

$$R_i = \left[\frac{r_i - \mu_r}{\sigma_f} \right] \quad (7.1)$$

La media y la desviación estándar poblacional para la rotación:

$$\mu_r = \left[\frac{\sum_{i=1}^n r_i}{n} \right] \quad (7.2)$$

$$\sigma_r = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (r_i - \mu_r)^2}{n}} \quad (7.3)$$

Volumen:

$$Volumen = \sum_{i=1}^{90} \text{Monto en dinero negociado en el día } i \quad (8)$$

Normalización del volumen:

$$V_i = \left[\frac{v_i - \mu_v}{\sigma_v} \right] \quad (8.1)$$

La media y la desviación estándar poblacional para el volumen:

$$\mu_v = \left[\frac{\sum_{i=1}^n V_i}{n} \right] \quad (8.2)$$

$$\sigma_v = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (v_i - \mu_v)^2}{n}} \quad (8.3)$$

Una vez se obtienen los resultados anteriores para cada normalización de las variables, se calcula la función de selección para cada acción de acuerdo a la siguiente expresión:

$$F(S_i) = 15\%(F_i) + 5\%(R_i) + 80\%(V_i) \quad (9)$$

Para determinar la canasta inicial del COLIND15, se calculó la función de selección, sin tener en cuenta las normalizaciones, por lo cual los resultados son únicamente los obtenidos en las ecuaciones (6), (7) y (8), como se muestra a continuación:

$$F(S_i) = 15\%(Frecuencia) + 5\%(Rotación) + 80\%(Volumen) \quad (10)$$

Recomposición: se realiza trimestralmente el último día hábil de los meses de enero, abril, julio y octubre. Las acciones se ordenan de mayor a menor de acuerdo al resultado de la ecuación (9) o (10), según corresponda, y las 15 acciones con mejor función de selección serán las elegidas para incluir en la canasta del trimestre siguiente a la fecha de cálculo.

Ponderación: el ponderador del COLIND15 es la capitalización bursátil ajustada, teniendo en cuenta el precio de la acción en el periodo de 90 días y el flotante. Según la BVC (Bolsa de

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Valores de Colombia, 2013), el flotante se entiende como el número de acciones de la compañía en poder de inversionistas sin interés de control. El estudio demuestra que la información referente al flotante es suministrada a la BVC por DECEVAL (Bolsa de Valores de Colombia, 2013) y la expresión que permite calcular el flotante de la compañía es la siguiente:

$$\text{Flotante de la compañía} = \text{Acciones en poder de inversionistas institucionales} + \text{Acciones en poder de inversionistas con participación inferior al 1\%}.$$

(11)

Cálculo del índice

Inicialmente se recopiló la información histórica del comportamiento de las acciones de todos los emisores listados como pertenecientes al sector industrial según la BVC. Esta información se encuentra organizada de acuerdo al nemotécnico, la fecha de negociación, la cantidad de acciones, el volumen, los precios de apertura y cierre, al igual que las variaciones; esto permitió calcular la canasta inicial de acciones que compondrán el índice para el primer periodo bursátil (agosto a octubre de 2016) como se ilustra a continuación:

Tabla 1 Cálculo de la función de selección y determinación de la canasta inicial

	ACCION (nemotécnico)	FRECUENCIA	ROTACION	VOLUMEN	F. SELECCIÓN	
1	ECOPETROL	100.00	0.01	740,331,402,865.00	592,265,122,307.00	CANASTA INICIAL
2	PFCEMARGOS	100.00	0.12	280,531,355,560.00	224,425,084,463.01	
3	CEMARGOS	100.00	0.02	280,531,355,560.00	224,425,084,463.00	
4	PFAVH	100.00	0.25	204,494,401,035.00	163,595,520,843.01	
5	ISA	100.00	0.02	173,588,425,140.00	138,870,740,127.00	
6	CLH	100.00	0.02	162,058,526,500.00	129,646,821,215.00	
7	CELSIA	100.00	0.03	72,714,242,050.00	58,171,393,655.00	
8	CNEC	100.00	0.05	69,869,520,400.00	55,895,616,335.00	
9	CONCRET	100.00	0.01	10,151,508,625.00	8,121,206,915.00	
10	MINEROS	86.96	0.01	4,203,923,840.00	3,363,139,085.04	
11	ELCONDOR	84.78	0.00	2,938,391,515.00	2,350,713,224.72	



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

12	FABRICATO	76.09	0.02	2,753,364,350.20	2,202,691,491.57
13	PFCARPAK	58.70	0.02	2,473,178,015.00	1,978,542,420.81
14	ENKA	34.78	0.01	1,180,855,362.60	944,684,295.30
15	PROMIGAS	23.91	0.00	804,702,920.00	643,762,339.59
	CARTON	30.43	0.00	273,154,700.00	218,523,764.57
	PREC	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente elaboración propia

A continuación, es necesario determinar la participación máxima de las acciones en la canasta y del emisor en el índice, con base a la capitalización bursátil ajustada. En adición, se define el ponderador para cada una de las acciones:

Tabla 2 Cálculo de la participación e información del ponderador

ACCION (nemotécnico)	Capitalización bursátil ajustada	Participación de la acción en la canasta	Participación final del emisor en el índice	Wi
ECOPETROL	\$6,151,477,634,900.00	25.778094%	20%	4,731,905,873
PFCMARGOS	\$2,209,129,296,000.00	9.257474%	20%	209,197,850
CEMARGOS	\$4,282,783,850,500.00	17.947233%		372,415,987
PFAVH	\$441,229,913,580.00	1.848997%	2.93%	191,422,956
ISA	\$3,333,067,923,510.00	13.967398%	15.05%	366,674,139
CLH	\$2,112,811,200,000.00	8.853848%	9.94%	170,388,000
CELSIA	\$1,286,276,290,485.00	5.390209%	6.47%	341,640,449
CNEC	\$1,185,509,868,840.00	4.967942%	6.05%	127,611,396
CONCRET	\$831,355,231,980.00	3.483838%	4.57%	762,711,222
MINEROS	\$350,707,903,200.00	1.469660%	2.55%	146,128,293
ELCONDOR	\$144,295,662,800.00	0.604679%	1.69%	122,284,460
FABRICATO	\$88,514,691,690.60	0.370926%	1.45%	6,021,407,598
PFCARPAK	\$44,874,532,800.00	0.188049%	1.27%	16,497,990
ENKA	\$57,752,687,938.40	0.242016%	1.32%	4,894,295,588
PROMIGAS	1,343,411,572,500.00	5.629638%	6.71%	298,535,905
TOTAL	\$23,863,198,260,724.00	100%	100%	

Fuente elaboración propia

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Divisor:

A continuación, es necesario calcular el divisor teniendo en cuenta la capitalización bursátil ajustada y la ecuación (2); la información referente al capital flotante es emitida por la BVC en el informe de riesgos de renta variable (Bolsa de Valores de Colombia, 2016):

$$D = \frac{23863198260724}{1000} = 23863198260.724$$

Este resultado para el divisor será utilizado para calcular el nivel del índice para el primer trimestre. Si se presenta algún movimiento, el divisor deberá ser recalculado nuevamente como lo indica la expresión (4).

Finalmente, el cálculo del índice para agosto de 2016 es:

Tabla 3 Cálculo del COLIND15 para Agosto de 2016

Fecha	Wi * pi	D	COLIND15
01/08/2016	23863198260724.00	23863198260.72	1000.00
02/08/2016	23696000387410.40	23863198260.72	992.99
03/08/2016	23547582889879.20	23863198260.72	986.77
04/08/2016	23618491219734.20	23863198260.72	989.75
05/08/2016	23666392664625.40	23863198260.72	991.75
08/08/2016	23696370123085.40	23863198260.72	993.01
09/08/2016	23889246668816.00	23863198260.72	1001.09
10/08/2016	23922355235394.60	23863198260.72	1002.48
11/08/2016	23795377876559.40	23863198260.72	997.16
12/08/2016	23950451336008.80	23863198260.72	1003.66
16/08/2016	23881475920760.40	23863198260.72	1000.77
17/08/2016	24347600967839.00	23863198260.72	1020.30
18/08/2016	24517306590032.80	23863198260.72	1027.41
19/08/2016	24586543263372.80	23863198260.72	1030.31
22/08/2016	24497633637173.80	23863198260.72	1026.59
23/08/2016	24323203706273.80	23863198260.72	1019.28

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

24/08/2016	24604003759747.80	23863198260.72	1031.04
25/08/2016	24753852125022.20	23863198260.72	1037.32
26/08/2016	24884618844206.80	23863198260.72	1042.80
29/08/2016	24895308903716.60	23863198260.72	1043.25
30/08/2016	24883122634111.60	23863198260.72	1042.74
31/08/2016	24890346933226.60	23863198260.72	1043.04

Fuente elaboración propia

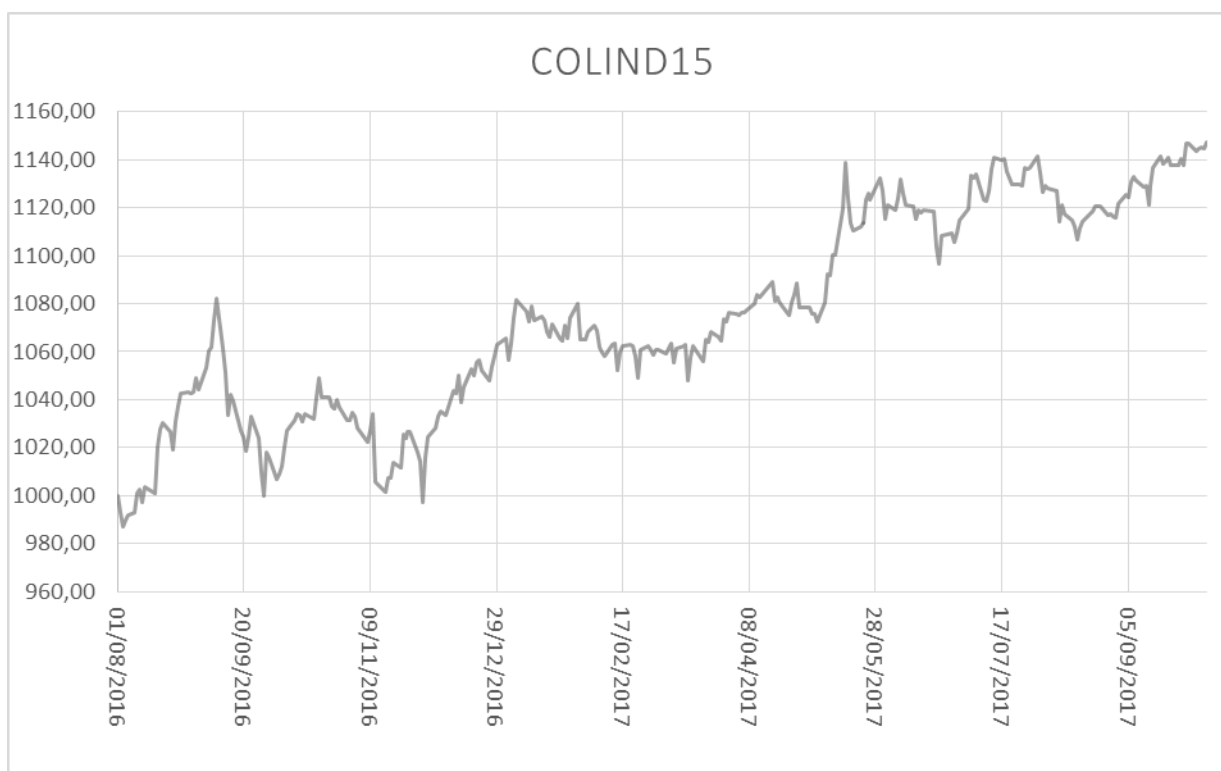


Ilustración 1 Evolución del índice COLIND15 entre el 1 de agosto de 2016 al 6 de octubre de 2017

Fuente elaboración propia

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Tabla 4 Medidas de dispersión

COLEQTY	COLIND15	ÍNDICES	COLCAP
950.79	1,074.44	PROMEDIO	1,390.92
36.62	36.29	DESV EST	55.04
1,029.22	1,147.65	MAX	1,507.42
872.10	986.77	MIN	1,271.11
CC COLEQTY-COLIND15	0.92	CC COLCAP-COLIND15	0.92

CC COLCAP-
 COLEQTY 0.999514

Fuente elaboración propia

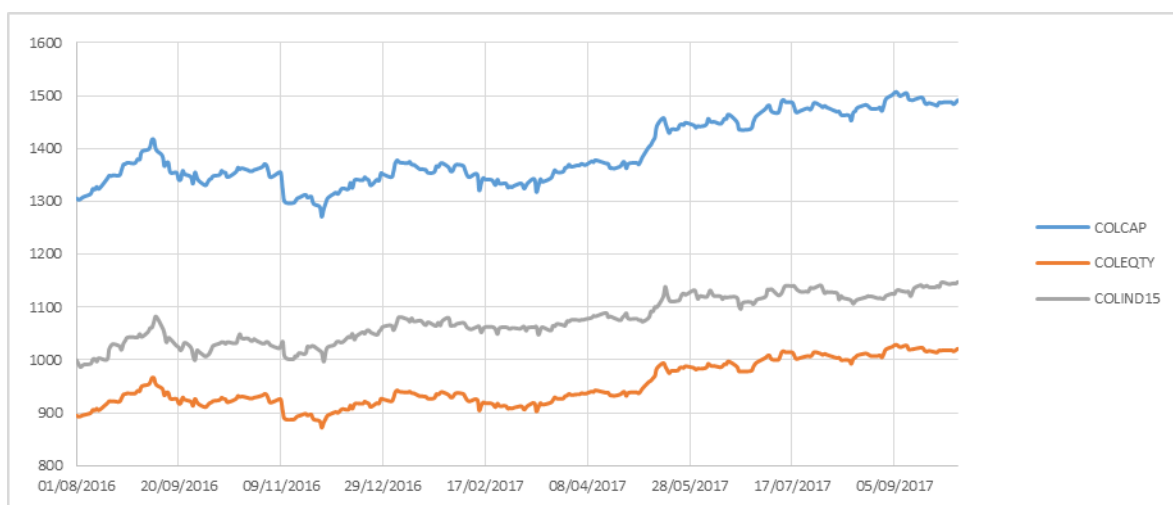


Ilustración 2 Índices COLCAP, COLEQTY, COLIND15 entre agosto de 2016 y octubre de 2017

Fuente elaboración propia

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En conclusión, los índices bursátiles como el COLCAP, COLEQTY y el COLIND15 son un importante referente no solo para los inversionistas sino para reflejar el comportamiento del mercado, en este caso, el de las empresas más representativas del sector industrial el cual tiene

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

una participación del 37.18% en el cálculo del COLEQTY, tomado como referencia en la elaboración de la metodología propuesta.

La estructuración desarrollada del índice “COLIND15”, al fundamentarse en los precios de las acciones, contribuirá como punto de referencia para la realización de un análisis técnico que servirá como método para estudiar los comportamientos históricos del sector industrial colombiano permitiendo hacer inferencia estadística y establecer continuamente, criterios clave que permitan interpretar la información histórica del índice, con el fin de realizar predicciones de posibles precios futuros de las acciones de la canasta, que contribuyan a la adecuada toma de decisiones por parte de los inversionistas en momentos de compra o venta de títulos; de esta manera potenciar los rendimientos en el mercado bursátil en Colombia.

La inclusión de un índice como el “COLIND15” procura servir como apoyo dentro de los análisis técnicos de inversionistas y público en general como una herramienta adicional y complementaria que brinde mayor información a la hora de tomar decisiones dentro un mercado volátil y cambiante como el que se evidencia se ha presentado a lo largo del periodo escogido para estudio (01/08/2016 al 06/10/2017) y del cual se puede inferir, continuará presentándose durante lo que resta del año.

REFERENCIAS

Agudelo, D. (2014). *Inversiones en renta Variable - Fundamentos y aplicaciones al mercado accionario colombiano*. Medellín : Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Agudelo, D., & Gutiérrez, Á. (2011). *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71623420005>

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Banco de la república. (2 de Febrero de 2016). *Banco de la república Actividad Cultural*. Obtenido de Biblioteca virtual Biblioteca Luis Angel Arango: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos

Barrios, F., & Beltran, C. (Octubre de 2007). Evolución del mercado de capitales colombiano: Un enfoque en el mercado accionario y sus efectos sobre el crecimiento económico a partir de 1990 hasta 2006 (Tesis de pregrado) Universidad de la Salle. Bogota , Colombia

Bolsa de Valores de Colombia. (Junio de 2013). *Bolsa de Valores de Colombia*. Obtenido de BVC:
http://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Mercados/descripciongeneral/indicesbursatiles?com.tibco.ps.pagesvc.action=updateRenderState&rp.currentDocumentID=772d448f_13f75d73b77_8530a0a600b&rp.revisionNumber=1&rp.attachmentPropertyName=Attachment&com.t

Bolsa de Valores de Colombia. (Mayo de 2016). *Bolsa de Valores de Colombia*. Obtenido de BVC:
http://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Mercados/descripciongeneral/indicesbursatiles?com.tibco.ps.pagesvc.action=updateRenderState&rp.currentDocumentID=-5057504f_154e26bf23c_7ee30a0a600b&rp.revisionNumber=1&rp.attachmentPropertyName=Attachment&com

Bolsa de Valores de Colombia. (Mayo de 2016). *Informes bursátiles*. Obtenido de BVC: <http://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Mercados/informesbursatiles?action=dummy>

Comité técnico EAM. (9 de Abril de 2009). *FICHA METODOLÓGICA ENCUESTA ANUAL MANUFACTURERA - EAM*. Recuperado el 12 de Abril de 2016, de DANE: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/industria/ficha_eam.pdf

Gonzalez, J. (1975). Los Indices Bursátiles: Significación Económica y financiera . *Revista Española de financiación y Contabilidad* , 507-528.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

McGraw Hill Financial. (2015). *S&P Dow Jones Indices*. Obtenido de http://www.espanol.spindices.com/documents/methodologies/methodology-index-math.pdf?force_download=true

Naveros, A., & Peña, J. (2014). *Nueva familia de índices de la Bolsa de Valores de Colombia*. Bogotá.

Padilla, H., & Zanello, L. (2013). Relación entre penetración financiera y crecimiento económico, el caso colombiano en el periodo 2001-2010. *Revista de economía del caribe*, 37.

Pindyck, R., & Rubinfeld, D. (2009). *Microeconomía - Séptima Edición*. Madrid: PEARSON EDUCACION, S.A.

Sanchez, J. (2013). La importancia de pertenecer a un índice bursátil: el caso Dow Jones . *Estrategia Financiera* , 8-19.

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Mercado Bursátil*. Obtenido de BanRepCultural Web Site: http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/mercado_bursatil

RESUMEN HOJA DE VIDA

Gustavo Adolfo González es estudiante de noveno semestre de administración de empresas de la Universidad de San Buenaventura sede Bogotá, pertenece al semillero de mercado bursátil de la universidad y se puede contactar por medio del siguiente correo electrónico: gagonzalezv@academia.usbbog.edu.co

Alvaro Camilo Reyes es estudiante de octavo semestre de administración de empresas de la Universidad de San Buenaventura sede Bogotá, pertenece al semillero de mercado bursátil de la universidad y se puede contactar por medio del siguiente correo electrónico: acreyes@academia.usbbog.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Finanzas y Contabilidad

TEMA:

MERCADO BURSÁTIL Y BLOCKCHAIN

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**6. PROPUESTA GENERAL PARA LA CREACIÓN DE UN MERCADO
ALTERNATIVO BURSÁTIL EN COLOMBIA USANDO BLOCKCHAIN**

TÍTULO EN INGLÉS:

Approach for the creation of an Alternative Investment Market in Colombia using
Blockchain

Autor (es)

Edgar Ricardo Jiménez Méndez¹⁵

orcid.org/0000-0003-4652-5649

ResearcherID: D-8283-2017

¹⁵ Master en Creación y Dirección de Empresas, Universidad Antonio de Nebrija. Profesor Asociado Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia. Correo-e :edgarr.jimenezm@utadeo.edu.co / edgar_ricardo_jimenez@hotmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Gustavo Adolfo Vásquez¹⁶

orcid.org/0000-0002-4303-584X

¹⁶ Maestría en Administración ©, Universidad del Valle, Colombia. Director Financiero y Administrativo en Industrias Patojito. Correo-e: gustavo.adolfo.vasquez@correounivalle.edu.co

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Las medianas y pequeñas empresas en Colombia poco han hecho presencia en el mercado de valores, ya sea con emisiones de acciones o de bonos. Este estudio pretende evaluar la posibilidad de acceso de éstas a recursos mediante un centro de negociación bursátil. Una vía por considerar en Colombia es la creación de un Mercado Alternativo Bursátil apoyado de la tecnología Blockchain que permita realizar transacciones de manera rápida y confiable. Integrar los beneficios de las nuevas tecnologías que han dado origen a Bitcoin u otras criptomonedas, sumadas a una estructura legal que de confianza tanto a inversionistas como a empresarios es una línea de investigación que se debe profundizar. La propuesta se compone de tres partes donde se realiza un breve análisis del tamaño de las empresas colombianas, se presentan Mercados Alternativos Bursátiles vigentes en Europa y se finaliza con una propuesta que incluye la parte normativa y Blockchain.

Palabras clave:

Inversiones, Finance, Bolsa de Valores, Blockchain, Criptomonedas.

Código JEL: G15

ABSTRACT:

Medium and small companies in Colombia have traditionally had little presence in the stock market, either with stock or bond issues. This study aims to evaluate the possibility of access to resources through a trading center. One way to consider in Colombia is the creation of an Alternative Investment Market supported by Blockchain technology that allows transactions to be carried out quickly and reliably. Integrate the benefits of new technologies that have given

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

rise to Bitcoin or other cryptocurrencies, added to a legal structure that trusted both investors and entrepreneurs is a line of research that should be deepened. The document integrates three parts that brief analysis of the size of Colombian companies, after presents Alternative Investment Markets today in Europe and ends with a proposal that includes the regulatory part and Blockchain.

Keywords:

Investments, Finance, Stock Exchange, Blockchain, Cryptocurrencies.

JEL Code: G15

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico de una sociedad está ligado hoy con el acceso a fuentes de financiamiento por parte de las empresas. Los empresarios en Colombia tradicionalmente han acudido a préstamos bancarios, aportes de familiares o amigos que creen en el negocio. Incluso cuando estos canales se cierran una de las alternativas es el mercado extrabancario que se caracteriza por cobrar elevadas tasas de interés y normalmente este costo de capital supera significativamente la rentabilidad del negocio.

En el mundo se observa que mercados de capitales desarrollados van de la mano con economías que gozan de buena salud y buenos niveles de calidad de vida. Es por esta razón que se establece como válido considerar que es necesario contar con una mayor participación tanto de agentes deficitarios como superavitarios de capital en un mercado de valores donde un Mercado Alternativo Bursátil, en adelante MAB, surge como una posibilidad para que tanto empresarios

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

como inversionistas encuentren un espacio en el cual puedan interactuar en beneficio de cada una de las partes.

De manera complementaria se presenta el Blockchain como parte del desarrollo tecnológico vigente, este se deja ver como una herramienta que puede contribuir con la baja de los costos de transacción y además de la operatividad de un Mercado Alternativo Bursátil, obviamente con una inversión inicial en equipos y desarrolladores de software que presenten opciones confiables tanto para inversionistas, especuladores y empresarios. El papel del regulador es fundamental ya que mediante un trámite, que debe ser sencillo, aprobará o no las firmas interesadas en cotizar en un MAB como un negocio en marcha que requiere financiación, pero que tiene un nivel de riesgo superior a compañías reconocidas de gran tamaño.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. Mercado Alternativo Bursátil

Pese a la limitada literatura que existe alrededor del MAB, se tomaron como referencia autores y entidades que han analizado así como profundizado en el estudio estos mercados en España e Inglaterra que, aunque tienen algunas diferencias, se caracterizan por presentar una estructura general muy similar que ha funcionado y que se puede adaptar a otros mercados de acuerdo con las normas vigentes y a la infraestructura disponible de los mercados tradicionales.

El origen formal del MAB se puede considerar en el año 1995 cuando el *London Stock Exchange* inició con el proyecto que contó con 10 compañías que sumaban un valor total de \$82 millones



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de libras esterlinas. Con corte en septiembre de 2017, según cifras de *London Stock Exchange* este mercado cuenta con 959 empresas que alcanzan las \$100.000 millones de libras esterlinas en capitalización bursátil (London Stock Exchange, 2015). Esto quiere decir que es un modelo que funciona y que merece ser analizado para tomarlo en consideración, obviamente con las particularidades propias de la región donde se desee implementar.

Por su parte Bolsas y Mercados Españoles define MAB como “un mercado orientado a empresas de reducida capitalización que buscan expandirse, con una regulación a medida, diseñada específicamente para ellas y unos costes y procesos adaptados a sus características” (Bolsas y Mercados Españoles, 2017). Como se menciona, la esencia de los MAB se encuentra se encuentra en empresas que vienen en crecimiento y que requieren levantar capital que les permita consolidar sus proyectos.

Dependiendo de la legislación de cada país y de los criterios establecidos para evaluar las empresas estas son calificadas principalmente de acuerdo con su tamaño, sin embargo es posible que se tengan en cuenta otros aspectos. En este sentido, en España para clasificar una empresa como potencial integrante del MAB analizan cuatro variables como son: tamaño, edad, procedencia geográfica y sector de actividad (Sánchez, 2013)

Dentro de las causas que tienen en cuenta los empresarios para considerar sus empresas como candidatas al mercado Alternativo Bursátil se encuentran: la posibilidad de obtener recursos a un costo razonable, esto es a tasas netas inferiores a lo que ofrece el sector financiero tradicional y la posibilidad de obtener visibilidad que permita en lo posible lograr una adecuada valoración de su negocio. En el estudio realizado por (Sánchez, 2013) se afirma que “El motivo que comparten las 17 empresas analizadas para explicar su salto al MAB es el de conseguir la visibilidad,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

notoriedad e imagen de marca que el mercado da a las empresas que cotizan. La gran mayoría de las empresas también justifican su presencia en el MAB por motivos relacionados con la financiación del crecimiento mediante recursos propios, la liquidez de las acciones, la ampliación de la base accionarial.”

Dentro de los elementos propios del modelo se encuentra en principio presentar al empresario requisitos que pueda cumplir y que no limiten su acceso por regulaciones excesivamente estrictas más aun teniendo en cuenta que el perfil de los inversionistas que incursionan en este tipo de negocios entienden que el nivel de riesgo que se asume es mayor al que se encuentra en el mercado tradicional, pero que están dispuestos asumir a cambio de su participación en un proyecto que de consolidarse mostrará beneficios directamente proporcionales al riesgo asumido. De acuerdo con lo mencionado por *London Stock Exchange* “La estructura regulatoria de AIM, adaptada a las necesidades de las empresas en crecimiento, permite a las empresas obtener capital de manera rentable al momento de la admisión y durante toda su vida en AIM” (London Stock Exchange, 2015).

2.2. Blockchain

La literatura vigente y con seguridad la que está en proceso de publicación, presenta al Blockchain como una revolución tecnológica, que en principio se asocia al Bitcoin, pero donde esto es tan solo una muestra del potencial de uso en una gran cantidad de aspectos de la vida diaria, como por ejemplo: logística, mercadeo, salud, asuntos de gobierno como elecciones, registros de propiedad, entre muchos otros y que justamente pueden ser tema de investigación de un documento adicional a este.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Diversos autores definen el Blockchain desde los aspectos técnicos complejos en materia informática, hasta los más prácticos y sencillos tal y como se aborda en este documento que presente simplemente mencionar esto como una herramienta que pueda ser usada para estimular la participación en el mercado bursátil por parte de la población.

Una de las aproximaciones de Blockchain, que hace especial énfasis en la descentralización, es desarrollada por Melanie Swan quien indica que: “El blockchain se define como la arquitectura para un nuevo sistema de las transacciones descentralizadas siendo esto la innovación clave. El blockchain permite desintermediación y descentralización de todas las transacciones de cualquier tipo entre todos las partes a nivel mundial” (Swan, 2015)

Dentro de las definiciones sencillas que se apoyan de ejemplos o analogías se encuentra la de Andreas Antonopolus quien de manera sencilla aborda el concepto para que sea entendible para todo tipo de lector el define Blockchain así: “Una forma de pensar en la cadena de bloques es como capas de una formación geológica o como muestras del núcleo glaciar. Las capas superficiales pueden cambiar con las estaciones, o incluso ser destruidas antes de que tengan tiempo para asentarse. Pero una vez que profundizas unas pocas pulgadas, las capas geológicas se vuelven más y más estables. Para cuando nos fijamos en unos pocos cientos de pies abajo, ya estaríamos buscando en una instantánea del pasado que ha permanecido inalterado durante millones de años.” (Antonopoulos, 2014)

Complementando lo mencionado anteriormente y haciendo una aproximación al manejo de información o registros el mismo autor señala que “es una lista ordenada, enlazada hacia atrás en el tiempo, de bloques de transacciones. La cadena de bloques se puede almacenar como un archivo plano, o en una base de datos simple”. (Antonopoulos, 2014)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Un concepto y base fundamental en el que coinciden todas las definiciones es la de indicar que es un libro mayor, así, tal y como en contabilidad se hace un registro detallado de todas las transacciones de una empresa, el Blockchain se deja ver con una estructura similar como depósito de información con la ventaja de ser seguro, desde el punto de vista informático. La ventaja sobre un libro mayor es que nunca podrá ser duplicado, ni modificado, por lo que toda la historia queda registrada, incluso los errores y correcciones, en este aspecto Imran Bashir expresa que: “Blockchain en su núcleo es un *libro mayor* distribuido punto a punto que es criptográficamente seguro, interconectado, inmutable (extremadamente difícil de cambiar), y actualizable solo por consenso o acuerdo entre pares (Bashir, 2017).

Por su parte un estudio de la firma *Digital Systems & Technology* define en Blockchain como: “un mecanismo de software descentralizado que permite un sistema de libro mayor público distribuido. La tecnología permite el seguimiento y registro de activos y transacciones sin la presencia de una autoridad fiduciaria central, como un banco” (Varghese; McCraw, 2017).

En síntesis se puede definir Blockchain como una base de datos que almacena información en bloques y cuya información es absolutamente difícil de modificar ya que requiere de una capacidad de cómputo muy alta a la que ninguna persona o entidad tiene acceso en el mundo.

En cuanto a la infraestructura usada por el tradicional mercado de valores es claro que tal y como viene funcionando ha sido adecuado, sin embargo el desarrollo tecnológico vigente ha llevado al surgimiento mecanismos que apenas se vienen explorando y que hacen necesario su estudio. Una de ellas, y tal vez la más poderosa en la actualidad, es el Blockchain.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Esta tecnología que en términos generales funciona igual para cualquier uso que se le quiera dar en diferentes aspectos de la vida diaria, puede ser considerada. En el campo financiero, es claro que hoy uno de los usos mas conocidos del Blockchain esta asociado a las criptomonedas y en particular al Bitcoin. Mas alla de los cuestionamientos económicos o financieros asociados a las criptomonedas, que no son objeto de esta investigación, se muestra el uso y la aplicación que esta nueva tecnología puede tener en el mercado bursátil global y como consecuencia de Colombia un uso que permita simplificar una gran cantidad de procesos.

El LabCFTC que es parte de la *U.S. Commodity futures trading commission* y que se dedica a investigar y entender los desarrollos relacionados o que se puedan asociar con FinTech, recientemente se ha pronunciado frente a las criptomonedas afirmando textualmente: “*Virtual Currencies are Commodities*” (Commodity futures trading commission, 2017). La entidad plantea una visión general de las criptomonedas donde presenta sus bondades y desventajas asociadas a riesgos, particularmente informáticos.

3. METODOLOGÍA

En primer término, la investigación se ha realizado haciendo una revisión bibliográfica de actualidad asociada a dos temas fundamentales: Mercado Alternativo Bursátil y al Blockchain como tecnología que puede estar al servicio de un desarrollo en este sentido para Colombia. Esta exploración permitió considerar una gran variedad de autores y contenidos que en principio fueron tomados de bases de datos reconocidas con revistas arbitradas, obteniendo claras referencias y estudios académicos realizados. Adicionalmente, y teniendo en cuenta que se presenta esta investigación alrededor del mercado de valores que es un negocio que es bastante dinámico, se consultaron algunas revistas no científicas publicadas por actores del mercado e

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

información publicada en los sitios de Internet, que no por ser de esta categoría son menos relevantes, al contrario buena parte de la información valiosa es muy reciente y objeto de estudio.

Se ha realizado un sencillo análisis de datos, dentro de una investigación descriptiva, cifras tomadas de fuentes oficiales como los mercados de valores o superintendencias. El trabajo realizado incluyó la organización y presentación de algunas gráficas que dieran una visión general de lo que se estaba presentado, como por ejemplo las dimensiones de un Mercado Alternativo Bursátil.

En cuanto a empresas colombianas se trabajó con la base de datos de la Superintendencia de Sociedades que cuenta con 22.032 registros que reportan información contable con corte en diciembre de 2016 de empresas colombianas de todo tamaño lo cual se presenta como una ventaja para el análisis ya que al procesar estos datos se tiene una primera aproximación del potencial que puede tener Colombia en cuanto a empresas y empresarios que vean el MAB como una posibilidad de financiación.

4. RESULTADOS

Empresas colombianas

Dado que la creación de un MAB requiere de una amplia base empresarial de firmas que tengan un tamaño adecuado para conformarlo, se realizó una primera aproximación para evaluar si



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Colombia cuenta con esta parte del modelo que es fundamental y punto a partir del cual se podría considerar la posibilidad de emprender un proyecto de este tamaño.

Como se mencionó, anteriormente, se acudió a la base de datos de cifras empresariales de la Superintendencia de Sociedades de Colombia que cuenta con 22.032 registros. Las cifras consultadas fueron publicadas en el primer trimestre del año 2017 y tienen corte en diciembre del año 2016.

Para la categorización de las empresas se clasificaron según lo establecido en la Ley 905 de 2004 (Congreso de la República de Colombia, 2004) que divide las empresas en tres grandes grupos: microempresa, mediana y pequeña empresa, esto basado en un valor obtenido en salarios mínimos legales vigentes (SMLV).

Como resultado se obtuvo que se cuenta con 11.762 empresas clasificadas como medianas, esto es que sus activos se ubican entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos, equivalente a un rango entre \$3.600 millones y \$22.000 millones de pesos colombianos (ver tabla 1).

Si bien es cierto que sería ideal contar con un mercado que de acceso incluso a microempresas y pequeñas compañías, se considera que este segmento de mercado es más propio del sector financiero tradicional y que con el crecimiento necesario podrían las firmas dar el salto hacia empresas medianas que pudieran cotizar en un MAB. Los costos operativos de un mercado por sencillo que sea implicarán siempre un esfuerzo por parte de la empresa en inversión relacionada con su parte operativa de reportes al público, esto asociado con un buen gobierno corporativo que usualmente implica gastos necesarios.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Tabla 1

Empresas Colombianas Sector Real			
Clase	Rango	Activos SMLV	Cantidad
Microempresa	-	500	228
Pequeña	501	5,000	4,581
Mediana	5,001	30,000	11,762
Superior	30,000		5,461

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia de Sociedades de Colombia

Mercado Alternativo Bursátil como modelo de éxito

El MAB se ha presentado como una salida válida, particularmente en Europa, que brinda el acceso de medianas empresas a plazas que tradicionalmente han sido ocupadas por grandes entidades. Es claro que existen los recursos y se hace necesario formalizar mecanismos que sirvan de puente entre empresarios e inversionistas. Una buena información y regulación, acompañada de mecanismos de negociación en el mercado secundario que den liquidez a los títulos es parte del modelo que debe ser analizado detenidamente y estructurado para que favorezca el desarrollo y crecimiento de negocios con potencial.

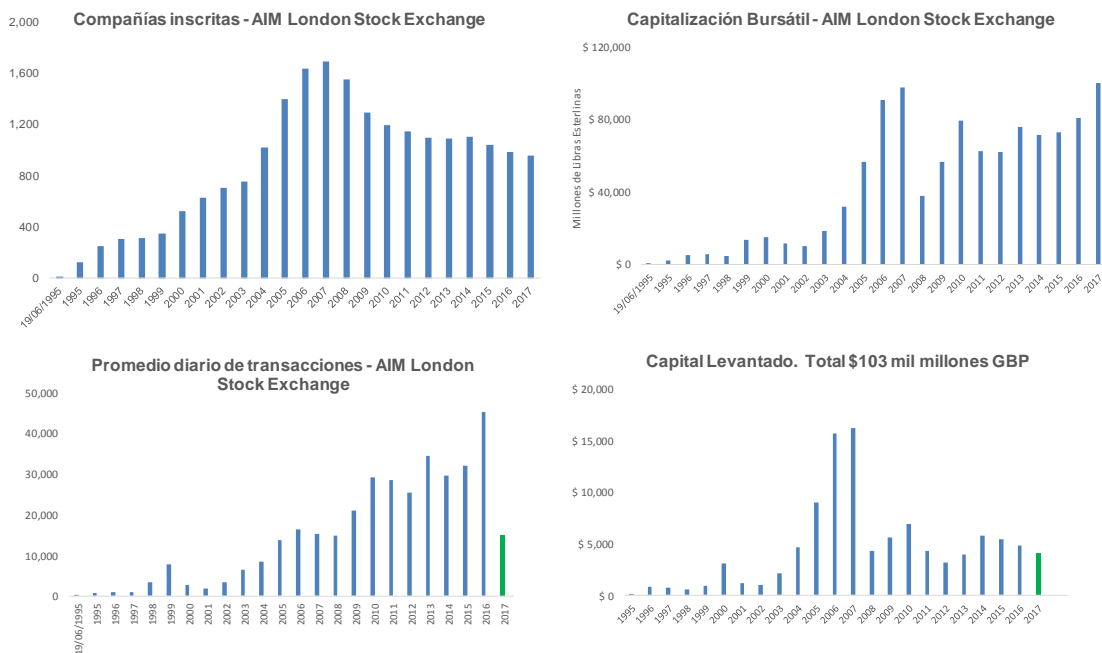
Como ejemplo se cita el Mercado Alternativo Bursátil de London Stock Exchange, por ser el más antiguo y de mayor tamaño de los vigentes en su categoría. Este ha registrado un crecimiento por destacar desde su creación en el año 1995 y una participación de empresas y

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

empresarios que ha dejado ver buenos resultados tanto en número de compañías como en el capital dirigido hacia actividades productivas de medianas empresas (ver gráfica 1).

Gráfica 1

Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia con datos de AIM - London Stock Exchange. Cifras año 2017 con corte en septiembre.

Las cifras de este mercado evidencian el interés que se presentó y sigue vigente por esta posibilidad de financiación e inversión ya que no solo las cifras son favorables en temas de captación de recursos, sino en temas transaccionales y de liquidez que favorecen directamente a la bolsa y a los empresarios.

Otros mercados que pueden ser consultados en futuras investigaciones, pero que no se presentan a profundidad en este trabajo son: el Mercado Alternativo Bursátil de España; Alternex en

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Francia, Enterprise Securities Market en Irlanda y Oslo Axxes en Noruega, entre otros. (O. Kraszewski, 2017).

Blockchain

Se observa que una gran cantidad de entidades alrededor del mundo están realizando proyectos con el uso Blockchain, por ejemplo, en el campo financiero la industria aseguradora cada día se acerca más a establecer esto como una herramienta de uso diario. En este sentido se encontró que “Aegon, Allianz, Munich Re, Swiss Re y Zurich lanzaron *Blockchain Insurance Industry Initiative* (B3i) con el objetivo de explorar el potencial de las tecnologías de “libro de contabilidad” distribuido para brindar un mejor servicio a los clientes a través de servicios más rápidos, convenientes y seguros” (Swissre, 2017). En medio de un profundo análisis de esta tecnología este grupo de entidades asegura que: “Blockchain ofrece un gran potencial para permitir que los contratos digitales y las transacciones entre múltiples partes se ejecuten de forma segura, transparente y auditable”. (Swissre, 2017). Se espera que la plataforma con el desarrollo completo entre en producción durante el segundo semestre de 2018.

En Japón, que es uno de los países donde se evidencia un mayor avance en materia de aceptación de criptomonedas y en consecuencia de Blockchain, también se están dando avances significativos “Mizuho Financial Group, uno de los bancos más grandes de Japón, es uno de los primeros en adoptar Blockchain”, esto permite, entre otras actividades “compartir documentos confidenciales entre sus filiales en todo el mundo” (Varghese; McCraw, 2017).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El siguiente párrafo publicado en un estudio reciente ya mencionado, puede resumir en términos generales la apreciación que tiene sobre el Blockchain el sector financiero alrededor del mundo, particularmente en países desarrollados: “Blockchain abrirá nuevos mercados y estimulará la competencia adicional de los jugadores no tradicionales en mercados existentes. En nuestro estudio, el 91% de los encuestados dijeron que la cadena de bloques será crítica o importante para el futuro de su empresa, mientras que casi la mitad dijo que transformará fundamentalmente la industria. La mayoría de los encuestados dijo que su empresa está buscando obtener una ventaja competitiva a través de Blockchain, y aproximadamente tres cuartas partes predijeron que los ingresos crecerán en más del 5% desde su adopción” (Varghese; McCraw, 2017).

Por su parte en Colombia, el Banco de la República está realizando aproximaciones al uso de esta tecnología con el apoyo de R3, una reconocida firma tecnológica que viene liderando trabajo con Blockchain y se dedica a asesorar entidades en el uso de herramientas informáticas para el desarrollo de sus actividades. En este sentido vale la pena traer las palabras de Fabio Pinzón, Director de Tecnología en el Banco de la República “El surgimiento de *Blockchain* como mecanismo para contar con bases de datos descentralizadas, seguras y sincronizadas, ha promovido la aparición de plataformas como la de “Corda” de la compañía R3. “Es de interés nuestro, probar las bondades de esta tecnología para el manejo seguro y eficiente del intercambio de valores en el sistema financiero colombiano” (R3, 2017)

En el campo bursátil y haciendo referencia específica a los mercados de acciones, Nasdaq lidera el uso del Blockchain ya que desde el año 2015 dio a conocer el uso de Blockchain usando “Nasdaq Linq” para complementar y registrar transacciones de valores con el apoyo de Chain.com. En el portal del Nasdaq, se hace referencia justamente a lo ya mencionado y se indica que varias Bolsas de Valores alrededor del mundo están trabajando en la implementación

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de Blockchain. Entre los mercados que vienen avanzando se encuentran: Nasdaq, Australian Stock Exchange (ASX), Japan Exchange Group (JPX), Korea Exchange, Deutsche Börse and Deutsche Bundesbank, India's National Stock Exchange (NSE), Moscow Exchange (MOEX), London Stock Exchange, Luxembourg Stock Exchange, Toronto-headquartered TMX Group y Santiago Exchange. (Bajpai, 2017).

De los anteriores llama la atención *Korea Exchange* donde esta en proceso de consolidación el *Korea Startup Market* que se acerca mucho a la idea que se plantea en este documento aplicada al caso colombiano. En este sentido, el modelo coincide en el aprovechamiento de la tecnología Blockchain en toda la ruta de negociación de acciones desde el ingreso de la orden hasta el cierre de la operación.

Plataformas de negociación de criptomonedas como modelo para operar otros activos como acciones

En la actualidad funcionan una gran cantidad de plataformas de negociación que se dedican de manera exclusiva a la negociación de criptomoneda y otras que combinan el mercado tradicional de renta variable o Forex con las monedas digitales. Se considera que de manera similar a como funcionan estos mercados, con costos de negociación muy bajos, frente a lo que sucede hoy en Colombia, puede evaluarse la posibilidad de implementar soluciones de este tipo para crear un MAB Electrónico para Colombia haciendo uso de estas herramientas digitales.

Ejemplos de estas son www.coinbase.com, compañía que entre otras entidades cuenta con participación del BBVA, mediante su página <https://www.gdax.com/trade/BTC-USD> mantiene



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

vigente la información transaccional de tres criptomonedas: Bitcoin, Ethereum y Litecoin. Se pueden realizar operaciones con estos activos las 24 horas del día que es algo común en los mercados que transan criptomonedas.

Otra plataforma bastante activa es <https://www.kraken.com/> donde, de manera similar a la anterior se cuenta con la posibilidad de operar criptomonedas, en este caso mas de 20 cruces diferentes.

Algunas plataformas que tradicionalmente han ofrecido el servicio para transar acciones, ETFs, ADRs y monedas, lentamente vienen incorporando a esta serie se activos las criptomonedas. Es este el caso de la plataforma www.etoro.com que inicialmente ofreció transacciones con Bitcoin y Ethereum, para luego seguir con Ripple y Dash.

Lo anteriores son tan solo algunos ejemplos del potencial que tiene la tecnología Blockchain para ofrecer a los inversionistas plataformas transaccionales de fácil de acceso con bajos costos transaccionales. Esta liquidez muy seguramente permitirá que se logren financiar proyectos corporativos que cuenten con planes de negocio rentables de largo plazo.

Futuras investigaciones pueden profundizar en estos aspectos y mediante un serio análisis proponer estrategias que permitan seleccionar la mejor alternativa para crear en Colombia un mercado de empresas medianas con potencial de crecimiento.

El modelo general



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En este sentido y luego de presentar algunas referencias de lo que son los MAB, se considera se puede hacer una propuesta general de investigación que profundice en los elementos que debería tener del modelo general. Así, el alcance de este documento hace referencia a los elementos generales y a una estructura (ver gráfica 2) donde en principio se encuentra la regulación y el gobierno corporativo, entendido este como “la adecuada difusión, tanto de la información relativa a las operaciones que en él se realicen, como de las entidades emisoras de las acciones u otros valores e instrumentos financieros que puedan incorporarse al mismo” (Serra, 2006).

Como características generales que deben responder al modelo (Pérez López & Palacín Sánchez, 2009) lo resumen muy bien al plantear que un MAB cuenta con las siguientes características:

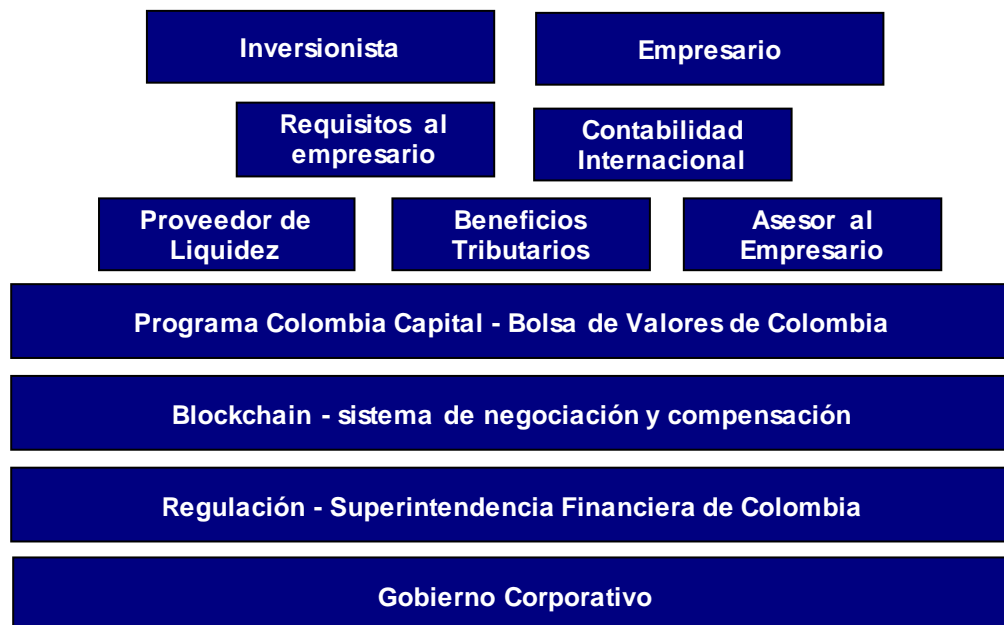
- a) Una regulación sencilla y operativa especialmente diseñada para tales mercados.
- b) Tienen un sistema de negociación organizado.
- c) Suelen estar promovidos y controlados por organismos con experiencia (en España está promovido por BME y supervisado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores.).
- d) Orientados a inversores institucionales y particulares.
- e) Con un régimen de información y contratación y unos costes adaptados a las singularidades de este.

Adicionalmente, se plantean estructuras de costos operativos que deben ser razonables de acuerdo con el tamaño y capacidad económica de la empresa interesada en listarse. Dadas las condiciones actuales del mercado colombiano se considera que también puede hacer parte de esta propuesta, la Bolsa de Valores de Colombia de la mano del programa Colombia Capital el cual ha sido diseñado para promover la llegada de nuevos emisores.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Finalmente, como parte de la innovación tecnológica, y hecha la aproximación a la tecnología Blockchain, se considera razonable estudiar esta como parte integral del modelo que de inicio a la parte operativa del mismo. En este sentido, si bien es cierto es posible funcione bien – operativamente– con la estructura actual del mercado tradicional, es claro que en la medida que se pretenda crear un mercado con buena liquidez tanto en el mercado primario como en el secundario, es determinante la estructura de costos, hecho que puede ser superado en buena forma haciendo uso de tecnologías como el Blockchain.

Gráfica 2**Elementos del Mercado Alternativo Bursátil de Colombia**

Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. Al considerar el número de medianas empresas en Colombia y su estructura de capital se observa que un gran número de ellas cuenta, en principio, con el perfil para iniciar estudios más detallados relacionados con la creación de un Mercado Alternativo Bursátil.
2. En Colombia se ve como probable que los inversionistas locales consideren el mercado de acciones alternativo en la medida que no necesariamente la falta de recursos es la causante de la falta de interés sobre las acciones, sino la falta de información y educación financiera en este sentido.
3. Un modelo de Mercado Alternativo Bursátil para Colombia debe tener elementos clave como la regulación, pero una regulación a la altura de este mercado, que permita y haga más fácil el acceso de empresarios e inversionistas a recursos mediante la colocación de acciones.
4. La tecnología del Blockchain es una realidad con aplicaciones vigentes y operando en el sector financiero. Vale la pena mencionar que su uso va más allá y en diversas actividades tiene aplicación por lo que muy seguramente hará presencia en la vida diaria de la humanidad.
5. En Colombia, al tomar como ejemplo el Banco de la República, se encuentra que hay aproximaciones corporativas para conocer y determinar la utilidad que tiene el Blockchain en el desarrollo de actividades financieras.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

6. Se concluye que estudios posteriores pueden determinar con mayor precisión la posibilidad de desarrollar el Mercado Alternativo Bursátil de Colombia usando la tecnología Blockchain. Esta deberá permitir al mismo tiempo: ver menores costos transaccionales, facilidad de acceso a empresarios e inversionistas, liquidez de los títulos en el mercado y finalmente realizar transacciones de manera segura con cortos tiempos de cumplimiento de las transacciones.

REFERENCIAS

- Antonopoulos, A. M. (2014). *Mastering Bitcoin: Unlocking Digital Cryptocurrencies*, (O'Reilly Media, Inc.), 298. <https://doi.org/10.1002/ejoc.201200111>
- Bajpai, P. (2017). *How Stock Exchanges Are Experimenting With Blockchain Technology*. Retrieved from <http://www.nasdaq.com/article/how-stock-exchanges-are-experimenting-with-blockchain-technology-cm801802>
- Bashir, I. (2017). *Mastering Blockchain*. (Packt Publishing, Ed.). Birmingham: Packt Publishing.
- Bolsas y Mercados Españoles. (2017). *El Mercado Alternativo Bursátil*. Retrieved October 10, 2017, from https://www.bolsasymercados.es/mab/esp/MaB/MAB_QueEs.aspx
- Commodity futures trading commission. (2017). *A CFTC Primer on Virtual Currencies*, 1–20. Retrieved from http://www.cftc.gov/idc/groups/public/documents/file/labcftc_primer currencies100417.pdf

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Congreso de la República de Colombia. (2004). Ley 905 De 2004, XXXIII(2).
<https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

London Stock Exchange. (2015). A Guide to AIM, 1–75. Retrieved from
<https://www.londonstockexchange.com/companies-and-advisors/aim/publications/documents/a-guide-to-aim.pdf>

O. Kraszewski. (2017). Mercados alternativos bursátiles en España y en Europa, 1–55.

Pérez López, C., & Palacín Sánchez, M. . J. (2009). ¿Por qué cotizar en los mercados bursátiles para pymes en Europa? *Bolsas Y Mercados Españoles (BME)*, 1.

R3. (2017). Banco de la República Colombia se vincula con R3 para fomentar Innovación Financiera. Retrieved from <https://www.r3.com/blog/2017/08/29/banco-de-la-republica-colombia-se-vincula-con-r3-para-fomentar-innovacion-financiera/>

Sánchez, M. (2013). Cuadernos de economía. *Cuadernos de Economía*, 35, 77–88. Retrieved from www.elsevier.es/cesjef

Serra, A. G. (2006). MAB: Mercado Alternativo Bursátil, 3–8.

Swan, M. (2015). *Blockchain*. O'Reilly Media, Inc.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Swissre. (2017). Insurers and reinsurers launch Blockchain initiative. Retrieved from http://www.swissre.com/reinsurance/insurers_and_reinsurers_launch_blockchain_initiative.html

Varghese; McCraw. (2017). Financial Services : Building Blockchain One Block at a Time, (June).

RESUMEN HOJA DE VIDA

Edgar Ricardo Jiménez Méndez

Contador Público Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Finanzas Universidad de los Andes con Magister en Creación y Dirección de Empresas Universidad Antonio de Nebrija. Investigación en áreas relacionadas con el Mercado de Capitales, Bolsas de Valores, Finanzas Corporativas e Inversiones. Docente por más de 10 años actuando profesor de cátedra y docente de planta. Experiencia como analista y trader en mesas de dinero de comisionistas de bolsa por 9 años.

Gustavo Adolfo Vásquez Perdomo

Administrador de Empresas con estudios de Maestría en Administración (MBA) y formación en Ciencia de Datos y Gestión de la Cadena de Suministros. Investigación en áreas relacionadas con el Mercado de Capitales, Bolsas de Valores, Finanzas Corporativas, Finanzas Computacionales e Inversiones. Experiencia como docente. Analista Financiero en compañías



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

del sector real, actualmente Director Financiero y Administrativo en Industrias Patojito en el Valle del Cauca.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

II. GESTIÓN AMBIENTAL, OPERACIONES Y GESTIÓN DE CALIDAD



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión ambiental, Operaciones y Gestión de Calidad

TEMA:

LOGISTICA Y CADENA DE SUMINITRO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**7. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y LAS
CADENAS DE SUMINISTRO, UTILIZADOS POR LOS OPERADORES
LOGÍSTICOS EN EL DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**CHARACTERIZATION OF LOGISTIC PROCESSES AND SUPPLY CHAINS USED BY
LOGISTIC OPERATORS IN THE MAGDALENA DEPARTMENT.**

Autor (es)

Raúl Rodríguez Luna¹⁷

José Luis Rosenstiehl M.¹⁸

Alejandra Guardiola E.¹⁹

¹⁷ MSc. Profesor Investigador. Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta. Correo-e: raul.rodriguez@campusucc.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

¹⁸ Msc. Profesor Investigador. Universidad Cooperativa de Colombia. Santa Marta. Correo-e: jose.rosentstiehl@campusucc.edu.co

¹⁹ Dra. Profesora Investigadora. Universidad Cooperativa de Colombia. Santa Marta. Correo-e: alejandra.guardiola@campusucc.edu.co

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La presente ponencia tiene como objetivo caracterizar los procesos logísticos y la cadena de suministro, utilizados por los operadores logísticos en el Departamento del Magdalena. La metodología utilizada en el desarrollo del estudio es la descriptiva con un enfoque empírico analítico. Se ha evidenciado que los operadores logísticos en el Magdalena están caracterizados de acuerdo a dos tipos los prestadores y los usuarios del servicio. Así mismo, que estos presentan deficiencias en la gestión de los procesos logísticos y en la cadena de suministros, presentándose fallas en la coordinación y en las relaciones de colaboración entre los diferentes tipos de empresas que intervienen en el proceso productivo desde la adquisición de la materia prima, su transformación en productos terminados y la satisfacción del cliente. EL valor de la presente ponencia se centra en la evidencia de factores críticos en los operadores logísticos en infraestructura, calidad del servicio y transporte.

Palabras clave:

Procesos logísticos, cadena de suministros, operadores logísticos, usuarios, prestadores

ABSTRACT:

The present paper aims to characterize the logistic processes and the supply chain, used by logistics operators in the Department of Magdalena. The methodology used in the development of the study is descriptive with an analytical empirical approach. It has been evidenced that the logistics operators in the Magdalena are characterized according to two types of service providers and users. Likewise, they present deficiencies in the management of logistics processes



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

and in the supply chain, presenting failures in the coordination and collaboration relationships between the different types of companies that intervene in the production process from the acquisition of the material premium, its transformation into finished products and customer satisfaction. The value of this paper focuses on the evidence of critical factors in logistics operators in infrastructure, quality of service and transportation.

Keywords:

Logistic processes, supply chain, logistics operators, users, providers



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la globalización y el dinamismo del entorno con el cual interactúan las empresas ha conllevado a que estas sufran cambios generando nuevos modelos de negocios enmarcados en la transformación tecnológica y organizacional. En este sentido las empresas deben diseñar estrategias que les permita adaptarse a estos cambios y permanecer con sus productos y servicios en los mercados. Tal es el caso de los operadores logísticos del departamento del Magdalena, los cuales deben estar preparados para asumir el reto que le exige un entorno cambiante y dinámico y por ende realizar una gestión eficaz de sus procesos logísticos y de la cadena de suministros, que les permita ser competitivos y prestar un servicio de calidad encaminado a la satisfacción del cliente. Para Ocampo (2009, p. 115) “son incalculables los retos a los cuales las empresas y organizaciones deben enfrentarse hoy en día. No basta sólo con hacer las cosas bien, es necesario ser excelente en el quehacer logístico local, nacional e internacional”. Pues “una de las preocupaciones constantes de las organizaciones es el servicio al cliente. Los expertos están de acuerdo y reconocen que éste es un aspecto importante para el éxito de toda empresa”. Burbano, Blanco y Morales (2009, p. 76).

Es así que, para ofrecer un servicio al cliente excelente, las empresas y en especial los operadores logísticos, deben propender por gestionar los procesos logísticos y la cadena de suministro, esta última se ha convertido en un concepto fundamental para que las empresas mejoren las relaciones con los clientes y proveedores, y alcancen una ventaja competitiva”. Correa y Gómez (2009, p. 38). En este sentido se desarrolla la siguiente ponencia, la cual tiene como objeto caracterizar los procesos logísticos y las cadenas de suministro, utilizados por los operadores logísticos en el Departamento del Magdalena y la misma es el resultado del proyecto de investigación “Los operadores logísticos como estrategias para la competitividad de la mediana empresa y del comercio internacional del departamento del Magdalena”.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El proyecto tiene enfoque empírico analítico y se utilizará como metodología el análisis factorial y en el mismo se ha evidenciado que los operadores logísticos en el Departamento del Magdalena están caracterizados como prestadores y usuarios del servicio. Estos presentan deficiencias en la gestión de los procesos logísticos y cadena de suministro, presentando fallas en infraestructura, transporte, calidad de servicios y en el talento humano, el cual requiere de capacitación para prestar el servicio.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Los procesos logísticos y la cadena de suministro en los operadores logísticos deben convertirse en estrategias de operaciones para que estas empresas puedan brindar un servicio de calidad en el manejo de las relaciones comerciales entre las diferentes organizaciones que la conforman y las cuales integran las actividades asociadas al flujo de bienes desde la materia prima y su transformación en productos terminados para la satisfacción de los clientes. De esta forma, todas aquellas actividades que involucran el movimiento de materias primas, materiales y otros insumos forman parte de los procesos logísticos, al igual que todas aquellas tareas que ofrecen un soporte adecuado para la transformación de dichos elementos en productos terminados: las compras, el almacenamiento, la administración de los inventarios, el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias, la seguridad y los servicios de planta (suministros de agua, gas, electricidad, combustibles, aire comprimido, vapor, etc.). Monterroso (2000). La función principal de los procesos es asegurar el flujo de materiales e información, y su integración a lo largo de la cadena, esto permite garantizar al consumidor un alto valor agregado. Ruiz y Pinto (2015).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

De acuerdo con Rojas (2014) la evolución de la cadena de suministros ha pasado de funciones dispares de la logística, transporte, compras y suministros y la distribución física a centrarse en la integración, la visibilidad, la reducción de tiempo de ciclo y de los canales racionalizados. Continúa señalando este autor que la nueva integración tiene una variedad de actividades tales como estrategia de compras, integración de proveedores, las asociaciones de comprador-proveedor, la fuente de gestión de bases, alianzas estratégicas de proveedores, la sincronización de la cadena de suministro y, por último, simplemente Supply Chain Management.

Estrictamente, la cadena de suministro no es una cadena de negocios de persona a persona, ni de relaciones entre una empresa y otra, sino que es una red de unidades de negocio con relaciones múltiples. Esta ofrece la oportunidad de capturar la sinergia de la integración administrativa intra e interempresarial. En ese sentido, la cadena de suministro consiste en procesos de excelencia y representa una nueva manera de manejar las transacciones comerciales y relaciones con otras unidades de negocio. Jiménez y Hernández (2002, p. 70).

La cadena de suministro es la coordinación e integración de todas las actividades asociadas al movimiento de bienes, desde la materia prima hasta el usuario final, para crear una ventaja competitiva sustentable. Esto incluye la administración de sistemas, fuentes, programación de la producción, procesamiento de pedidos, dirección del inventario, transporte, almacenaje y servicio del cliente (Cooke, 1997)

Enmarca todo un proceso para que la materia prima pueda ser convertida en producto terminado, añadiéndole valor para la satisfacción del cliente. Ballou (2004), define cadena de suministro como “un conjunto de actividades funcionales que se repiten a lo largo del canal de flujo del producto, mediante los cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

valor al consumidor. Por lo tanto, la cadena de suministro propone la integración y coordinación de las actividades y procesos internos de la empresa con los procesos externos, para alcanzar un mejor aprovechamiento de los recursos y minimizar costos de operación. Correa y Gómez (2008).

Así mismo, para (Simichi, et al, 2000) la cadena de suministro es el conjunto de empresas eficientemente integradas por los proveedores, los fabricantes, distribuidores y vendedores mayoristas o detallistas coordinados que busca ubicar uno o más productos en las cantidades correctas, en los lugares correctos y en el tiempo preciso, buscando el menor costo de las actividades de valor de los integrantes de la cadena y satisfacer los requerimientos de los consumidores.

Mientras que para Jiménez (2000) es el conjunto de empresas integradas por proveedores, fabricantes, distribuidores y vendedores (mayoristas o detallistas) coordinados eficientemente por medio de relaciones de colaboración para colocar los requerimientos de insumos o productos en cada eslabón de la cadena en el tiempo preciso al menor costo, buscando el mayor impacto en las cadenas de valor de los integrantes con el propósito de satisfacer los requerimientos de los consumidores finales.

Según Beamon (1998), puede considerarse como un proceso integrado en el que un conjunto de varias organizaciones, tales como proveedores, fabricantes, distribuidores y minoristas, trabajan conjuntamente en la adquisición de materias primas, en la conversión de estas en productos finales y en la distribución de estos últimos a los minoristas. De tal forma que (Cohen S. y Roussel J.,2005), determinan cinco procesos claves de la cadena de suministro global que es



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

pertinente analizar dentro de una unidad de negocio y se enuncian a continuación: la planeación, el abastecimiento, la producción, la entrega y la gestión de los retornos.

Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. Chopra y Meindl (2008).

Con relación a los operadores logísticos, González (2015) establece que estos son una modalidad de contratación reciente en el país que viene posicionándose en el mercado gracias a la eficiencia de las operaciones logísticas, las economías de escala, la simplificación de las operaciones en la cadena de abastecimiento, el cambio de costos fijos por variables y la liberación de capital interno con el fin de dedicarlo al negocio principal de la empresa contratante.

Un Operador logístico es una empresa que, por encargo de su cliente, diseña los procesos de una o varias etapas de su cadena de suministro como son el aprovisionamiento, transporte, almacenaje y distribución. Los operadores logísticos son importantes para el desarrollo de las operaciones de comercio internacional porque permiten a las empresas desligarse de procesos que no hacen parte de su objeto, misión y visión, según Gallardo (2005). Por otra parte, Aguilar (2001), define que un operador logístico es aquella empresa que lleva a cabo el desarrollo de la planificación, implantación y control eficiente de la cadena de suministro.

Así mismo, para (Kirby & Brosa, 2011) los operadores logísticos, son empresas como aquellas que “integran la prestación de servicios especializados para la cadena de abastecimiento como: Almacenamiento, Gestión de Inventarios, Transporte y Distribución Física de mercancías, adaptados a las necesidades de cada cliente”. Estos se clasifican universalmente como 1PL, 2PL,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

3PL, 4PL, 5PL, según el nivel de servicio ofrecido al cliente y cuyas definiciones se describen a continuación, de acuerdo a lo mencionado por Aquezzoul (2014):

- Los 1PL (First Party Logistics): sub-contratado del transporte
- Los 2PL (Second Party Logistics): externalización del transporte y del almacenamiento
- Los 3PL (Third Party Logistics): externalización del transporte y del almacenamiento, y también de la resolución de problemáticas más globales: puesta en marcha de herramientas de control, puesta a disposición de conocimientos y sistemas de información para conseguir el objetivo.
- Los 4PL (Fourth Party Logistics): externalización más amplia, el operador se responsabiliza de la optimización de una cadena global incluyendo su cliente, sus clientes y los proveedores de su cliente. Generalmente los 4PL asumen funciones de coordinación y dirección sobre otros Operadores Logísticos convirtiéndose así en un Lead Logistics Provider (LLP).
- Los 5PL (Fifth Party Logistics): es aquel que se hace cargo de la cadena de abastecimiento completa de una compañía, es decir, desde las compras de insumos, pasando por la transformación de las materias primas hasta la distribución de los productos en los distintos canales. Se genera entonces la especialización del Operador Logístico en torno a una industria específica.

3. METODOLOGÍA

El tipo de investigación es de tipo cuantitativa, este proyecto de investigación presenta la caracterización de los procesos logísticos y la cadena de suministro de los operadores logísticos como estrategias para incrementar los niveles de competitividad del departamento del

172

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Magdalena, así como el de la pequeña empresa, a través del control de las variables involucradas en los procesos logísticos; para verificar que las variables sean las correctas se utilizó el análisis factorial como metodología de trabajo, para esto se tomó una muestra de treinta empresas del sector logístico ubicadas en el departamento del Magdalena utilizando el muestreo aleatorio simple. Para el procesamiento de la información se utilizó el software estadístico spss v23

4. RESULTADOS

Teniendo en cuenta las características de los operadores logísticos se puede afirmar según Fajardo (2017, p. 8). que, a nivel internacional, e incluso nacional, la mayoría de estas empresas se encuentran en la clasificación de 3PL, aunque esta denominación no es muy conocida ni utilizada en Colombia. Continúa señalando este autor que se podría entender entonces por un Operador Logístico – 3PL aquella empresa que provee a sus clientes servicios logísticos subcontratados o tercerizados, para una parte o la totalidad de las funciones de su cadena de abastecimiento. Los 3PL generalmente se especializan en operaciones integradas de Almacenamiento y Transporte, servicios que pueden ser diseñados y personalizados de acuerdo a las necesidades de los clientes basados en condiciones de mercado tales como la demanda de sus productos.

De acuerdo con el “Council of Supply Chain Management Professionals” un 3PL se define como “una firma que provee múltiples servicios logísticos a sus clientes. Preferiblemente, estos servicios son integrados, o coordinados por el proveedor. Entre estos servicios se encuentran transporte, almacenamiento, cross-docking, gestión de inventarios, y packaging.” (Visatek, 2013).

En este sentido, aunque se demostró en general según González (2015) que un operador logístico crea sinergias dentro de la cadena de suministro de la empresa, esta no es una figura que se



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

adapte por completo a todas las empresas, su implementación debe seguir un proceso riguroso de análisis sobre el modelo de negocio de la compañía y sus necesidades específicas en la cadena de abastecimiento.

Sin embargo, Semana (2013, p. 25), reconoce que la mayoría de empresas en Colombia aún no utilizan los servicios tercerizados de logística integral mediante operadores logísticos, los cuales son comunes en regiones más desarrolladas como en Asia, Europa y Norte América donde su uso es la regla porque los exportadores siempre quieren una sola cadena logística puerta a puerta. En general, en los servicios de logística, se pueden observar dos tendencias: 1) los proveedores de servicios de logística (PSL) se integran verticalmente para ofrecer servicios de logística integral y 2) los generadores de carga se integran de manera horizontal para ganar poder de negociación frente a los PSL. González (2015).

Es conocido el hecho que muchas pequeñas y medianas empresas han perdido competitividad y que atraviesan momentos muy difíciles que amenazan su permanencia en el mercado; otras, sin embargo, han podido adaptarse a los cambios producidos por la globalización y la apertura económica. Dentro de estas últimas, la logística ha cumplido un papel sumamente importante, desde que les ha permitido optimizar sus procesos internos, reducir costos y aumentar la calidad de sus servicios. A partir de estos cambios, muchas compañías pequeñas o medianas se convirtieron en proveedoras exclusivas de grandes firmas, o en socios privilegiados de algunas otras. Monterroso (2000).

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En el desarrollo de la investigación se ha evidenciado que con relación a los operadores logísticos del Departamento del Magdalena y de acuerdo a su caracterización estos se clasifican en dos tipos: los prestadores de servicios logísticos PSL y los usuarios de los servicios logísticos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

USL. De igual manera, en Colombia y desde luego en el Departamento del Magdalena no se utilizan los servicios tercerizados de logística, mediante estos operadores y que normalmente son las mismas empresas las que prestan el servicio.

Lo anterior ha conllevado a que las pequeñas y medianas empresas del Departamento han perdido competitividad y por ende muchas han perdido mercado y corren el peligro de su permanencia. Lo cual muestra los momentos difíciles por los que están pasando estos operadores debido a la deficiencia en la gestión integral en los procesos logísticos y en la cadena de suministros.

Lo anterior, debido a que presentan fallas en la relación y coordinación para la prestación de un servicio eficaz, por parte de los diferentes tipos de empresas que intervienen en el proceso productivo desde la adquisición de la materia prima, su transformación en productos terminados y la satisfacción del cliente. Presentándose evidencia de factores críticos en los operadores logísticos del Departamento del Magdalena en infraestructura, calidad del servicio y transporte.

El desarrollo del estudio contribuirá a la propuesta de un modelo de gestión logística que permita a los operadores logísticos del Departamento del Magdalena, diseñar estrategias a que les permita una gestión eficaz de los procesos logísticos y de la cadena de suministros para así ser competitivas y prestar un servicio de calidad para la satisfacción de los clientes a través del desarrollo de bienes y servicios que satisfagan sus necesidades. Por otra parte, los resultados de la investigación permitirán que otros investigadores puedan desarrollar otros estudios, relacionados con la temática estudiada.

REFERENCIAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Aguilar, J.A. (2001). Subcontratación de servicios logísticos. Barcelona.

Aguezoul, A. (2014). Third-party logistics selection problem: A literature review on criteria and methods. Omega, 49 (3) 69-78.

Ballou, R. (2004). Business Logistics Management. Prentice Hall, USA.

Burbano, E., Blanco, L. y Morales, R. (2009). La logística, una prolongación del servicio al cliente. Revista Gestión y Desarrollo. Volumen 6. No. 2. Julio-Diciembre de 2009. Universidad de San Buenaventura. Cali.

Cohen S. y Rouse J. L, (2005): Avantage Supply Chain, Editions d´organisation, Paris.

Cooke P. (1997). In this issue, Supply Chain Management Review.

Correa, A. y Gómez, R. (2009). Tecnologías de la información en la cadena de suministro. Dyna, Año 76, Nro. 157, pp. 37-48. Medellín, marzo de 2009. ISSN 0012-7353

Chopra, S.I y Meindl, P. (2008). Administración de la cadena de suministro: Estrategia, planeación y operación. No. 3. México.

Fajardo, H. (2017). Análisis del sector de operadores logísticos en Colombia, para la creación de un modelo de selección de servicios logísticos utilizando la metodología AHP. Tesis de Investigación presentada como requisito parcial para optar al título de: Magister en Ingeniería Industrial. Universidad Nacional. Bogotá.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Gallardo, H. (2005). Operadores Logísticos, Tendencias y Perspectivas. Chile.

Gonzalez, J. (2015). Contratación logística en Colombia: implementación de un operador logístico integral. Semestre Económico, volumen 18, No. 38, pp. 215-238 • ISSN 0120-6346, julio-diciembre de 2015, Medellín, Colombia.

Jiménez, E. (2000). Propuesta Doctoral “Análisis de las cadenas de suministro en el marco de la competitividad internacional”. UNAM, 2000 (documento inédito).

Jiménez, J. y Hernández, S. (2002). Marco conceptual de la cadena de suministro: Un nuevo enfoque logístico. Secretaría de Comunicaciones y Transporte. Instituto Mexicano de Transporte. Publicación Técnica No. 215. Safandila.

Kirby, C. & Brosa, N. (2011). La logística como factor de competitividad de las Pymes en las Américas. Banco Interamericano de Desarrollo. Santo Domingo, República Dominicana. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36610289>

Monterroso, E. (2000). El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento. Universidad Nacional de Lujan. https://www.researchgate.net/publication/296483187_El_proceso_logistico_y_la_gestion_de_la_cadena_de_abastecimiento

Ocampo, P. (2009). Gerencia logística y global. Revista EAN No. 66: Mayo-agosto de 2009 p.113-136

Revistas Semana. (2013). Cuestión de método. En: Así se Mueve Colombia: Un examen al transporte terrestre, aéreo, marítimo, férreo y fluvial del país, junio de 2013, 157p.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Rojas, A. (2014). Operadores Logísticos de clase mundial: Marcha por un camino de excelencia. Facultad de ingeniería, especialización en gerencia logística integral Seminario de investigación. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá

Ruiz, W y Pinto, J. (2015). Caracterización de la logística de la cadena de abastecimiento de envases, empaques y embalajes de plástico en Bogotá. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Facultad de ingeniería. Proyecto curricular de ingeniería industrial. Bogotá.

Simichi et al (2000). Designing and managing the Supply Chain

Vitasek, K. (2013). Supply Chain Management Terms and Glossary. Recuperado el 11 de junio de 2016, de <https://cscmp.org/research/glossary-terms>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Participante del Doctorado en Ciencias Económicas, Magister en Ciencias Económicas y Especialista en Administración de Empresas. Profesor de tiempo completo investigador de la Universidad Cooperativa de Colombia, Seccional Santa Marta. Experiencia como Coordinador del Programa de Ingeniería Industrial universidad Antonio Nariño, experiencia docente en el área de gestión de operaciones y métodos cuantitativos en la universidad del Magdalena.

Participante del Doctorado en Ciencias Gerenciales, Magister en Mercadeo y Especialista en Docencia Universitaria. Profesor de tiempo completo investigador de la Universidad Cooperativa de Colombia, Seccional Santa Marta. Experiencia como Coordinador del Programa de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Administración de Empresas y Coordinador de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio Internacional de la Universidad Cooperativa de Colombia Seccional Santa Marta.

Doctora en Ciencia, mención gerencia, especialista en Planeación Educativa y planes de desarrollo, certificada en curso superior de microcréditos y Desarrollo Social, desempeño en investigación desde el año 2001 con diversas universidades. Experiencia como coordinadora del Programa de Negocios Internacionales y docente investigadora. En la actualidad docente de tiempo completo con plan de trabajo como profesora investigadora del Programa de Comercio Internacional de la Universidad Cooperativa de Colombia, Seccional Santa Marta.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión ambiental, Operaciones y Gestión de Calidad

TEMA:

TOMA DE DECISIONES CON ESTADÍSTICA

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**8. DECISIONES ESTRATÉGICAS BASADAS EN LA APLICACIÓN DE
TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
CALIDAD: CASO DE ESTUDIO EN UNA TRANSFORMADORA DE
MINERAL NO METÁLICO EN PRODUCTOS DE VIDRIO DE MÉXICO**

TÍTULO EN INGLÉS:

**STRATEGIC DECISIONS BASED ON THE APPLICATION OF STATISTICAL
TECHNIQUES FOR THE IMPROVEMENT OF QUALITY: CASE STUDY ON NON-
METALLIC MINERAL TRANSFORMER IN GLASS PRODUCTS IN MEXICO**

Autor (es)

Beatriz Alejandra Heredia García²⁰

Mario Leoncio Arrijoa Rodríguez²¹

²⁰ I.I. Beatriz Alejandra Heredia García. Instituto Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Orizaba, México. Correo-e: herediagbeatriz@gmail.com

²¹ Dr. Mario Leoncio Arrijoa Rodríguez, Profesor Investigador de la División de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Orizaba. Correo-e: mlarrijoa@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Raúl Ponce San Juan²²

Maritza Nohemí Rosas Aburto²³

²² I.I.S. Raúl Ponce San Juan. Instituto Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Orizaba, México. Correo-e: raul.ponces.sanjuan@live.com

²³ I.I. Maritza Nohemí Rosas Aburto. Instituto Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Orizaba, México. Correo-e: maritzarosas15@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El presente artículo plasma el caso de estudio de un problema presentado en una manufacturera de botellas de vidrio de cuello angosto, acerca de los rendimientos de molduras que adquieren con dos proveedores para una misma presentación. Mediante datos históricos, procesamiento e interpretación de datos se recurre a las dos grandes áreas de la estadística: descriptiva e inferencial, para obtener conclusiones que impacten directamente a indicadores económicos, productividad y calidad de la empresa.

Palabras clave:

Procesamiento e interpretación de información, rendimiento de moldura, estadística descriptiva, estadística inferencial.

ABSTRACT:

This article presents the case study of a problem presented particularly in the area of molds of a narrow neck bottle manufacturing industry, about the yields of moldings that they acquire with two suppliers for the same presentation. Through historical data, data processing and interpretation, we use the both areas of statistics: descriptive and inferential, to obtain conclusions that directly impact economic indicators, productivity and quality of the company.

Keywords:

Processing and interpretation of information, mold performance, descriptive statistics, inferential statistics.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado donde existen empresas cuyo enfoque principal es la mejora continua y la competitividad, el desempeño de sus actividades se muestra estricto y minucioso. Esto ocasiona una constante búsqueda por áreas de oportunidad que les permitan disminuir sus costos y por ende aumentar considerablemente sus utilidades.

Todas las actividades que sustentan un proceso de producción dependen del suministro de artículos para asegurar la disponibilidad de los mismos, los cuales cuentan con inventarios, que aunque no atienden las mismas necesidades (inventario de materia prima, WIP o producto terminado) demandan un control, costo y gestión.

De ahí surge la idea de que los inventarios son un mal necesario, ya que generan costos pero si no existen se crea un desabasto que culmina con el incumplimiento de la demanda.

“La necesidad de herramientas analíticas que faciliten la toma de decisiones, de acuerdo al grado de incertidumbre futura, se ha convertido en el punto clave de toda organización, en virtud de conocer cómo las diferentes decisiones afectan al plan estratégico previamente establecido” (Huerta Aleyns & Romero Neida, 2012). Es por ello, que un estudio apoyado con técnicas estadísticas logrará brindar un panorama a la empresa sobre la situación del aprovisionamiento de moldura que de paso a la maximización del rendimiento de la misma y minimización los niveles de inventario.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Cualquier decisión de alta gerencia representa riesgos que pueden atentar contra la seguridad de la empresa. Cuando el problema requiere una solución inmediata, el asunto debe someterse a una rápida evaluación que permita controlar el problema al menos superficialmente. Por el contrario cuando se puede, se debe analizar la situación minuciosamente para lograr una solución de raíz lo más acertada posible. Para ello, existen técnicas estadísticas cuya función consiste en organizar, analizar y representar la información para posteriormente inferir a partir de ella.

Como comentó Remolina (Remolina Cafiedes, 2008) “La estadística es una ciencia que no solo tiene como objetivo facilitar la solución de problemas en los cuales necesitamos conocer algunas características sobre el comportamiento de algún suceso o evento, sino que se convierte en una herramienta que, hoy por hoy, permite dar luz y obtener resultados en cualquier tipo de estudio cuyos movimientos y relaciones no puedan ser abordados desde la perspectiva de las leyes deterministas”.

En conjunto, desde las técnicas de obtención de datos, hasta pruebas de hipótesis logran realizar un diagnóstico real sobre la situación de una característica de la población. Por ejemplo, los valores de tendencia central solamente ponen de manifiesto un valor de todos los datos de una serie, pero no la describen, puesto que nada indican sobre la distribución de las características internas de las series; tampoco qué clases de elementos son mayores o menores, y si las observaciones entre los elementos varían o no; en qué medida varían, y si son grandes o pequeñas esas variaciones (Martínez Vaca, 2003).

Por otro lado, las medidas de dispersión cuantifican la separación que existe entre los diversos valores que toma la variable, suelen hacer referencia al promedio. Y permiten estudiar la representatividad del mismo. Este tipo de medidas depende de las unidades, lo que es un



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

inconveniente para realizar comparaciones entre diferentes poblaciones (Saebia Alegría & Pascual Sáez, 2005). Por ello, por sí solas no son aplicables al problema para efectos de selección de proveedor.

Complementariamente, a las herramientas presentadas anteriormente, aparece la Estadística Inferencial o Matemática, rama de la Estadística que estudia el comportamiento y propiedades de las muestras y la posibilidad, y límites, de la generalización de los resultados obtenidos a partir de aquellas a las poblaciones que representan. Esta generalización de tipo inductivo, se basa en la probabilidad. Tiene como objetivo, generalizar las propiedades de la población bajo estudio, basado en los resultados de una muestra representativa de la población (Nolberto Sifuentes & Ponce Aruneri, 2008).

Como parte de ello, los intervalos de confianza ayudarán a medir la variabilidad entre el valor real del parámetro y el estimador. Un intervalo de confianza de 95% indica que 19 de 20 muestras (95%) de la misma población generan intervalos de confianza que contendrán el parámetro de población (Soporte de Minitab, 2016).

Finalmente, una hipótesis estadística es una aserción o conjetura acerca de un parámetro o más parámetros de una población. Se trata de una prueba estadística que se utiliza para determinar si existe suficiente evidencia en una muestra de datos para inferir que cierta condición es válida para toda la población (E. Freud & Gary A., 1994).

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo se desarrolló en 3 etapas, la primera de ellas hace referencia al proceso de recolección de información sobre los rendimientos de la moldura por proveedor gracias a

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

estrictas técnicas de muestreo, la segunda etapa referente a la aplicación de técnicas de estadística descriptiva para el análisis y evaluación de la información recabada y finalmente, la implementación de técnicas de estadística inferencial.

Se evalúa a cada proveedor para posteriormente hacer una comparación, obteniéndose así dos muestras independientes de lotes nuevos de moldura. Para saber cuántas unidades se van a utilizar se emplea la fórmula de muestreo para poblaciones finitas y posteriormente se seleccionan aleatoriamente de la población las unidades con apoyo de la función de Excel =Aleatorio.entre (,) corrido n veces. La información se procesa y manipula como datos agrupados, concentrados en la tabla 1.

Tabla 5. Datos agrupados (Autoría propia, 2016)

Proveedor 1		Proveedor 2	
N	29	N	29
Valor máximo	1585	Valor máximo	2483
Valor mínimo	945	Valor mínimo	1599
Rango	640	Rango	884
No. Clases	5	No. Clases	5
No. Decimales	0	No. Decimales	0
Ancho de clase	128	Ancho de clase	176
Unidad mínima	1	Unidad mínima	1
Longitud de Clase	129	Longitud de Clase	177

Para ambas muestras los datos son clasificados en 5 clases con base en la regla de Sturges. A partir de los datos obtenidos en la tabla, se procede a realizar la tabla de frecuencias para cada muestra, obteniendo de ellas las medidas de tendencia central (Tabla 2).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Tabla 6. Medidas de Tendencia Central (Autoría propia, 2016)

Proveedor 1		Proveedor 2	
Media	1197.86	Media	2092.57
Moda	1226	Moda	1890
Mediana	1202	Mediana	2016
Rango	640	Rango	884
Varianza	40091.9803	Varianza	51132.68719
Desviación estándar	194.9822968	Desviación estándar	226.1253794
Desviación media	164.7633769	Desviación media	182.1593341

Sometida la moldura correspondiente a líneas de producción se registró el rendimiento de cada pieza. Para tener un panorama global sobre el comportamiento de los datos se procede a la realización de las técnicas de estadística descriptiva, comenzando por prueba de hipótesis hasta llegar al análisis de varianza (ANDEVA).

Se evalúa la prueba de hipótesis para diferencia de medias con el objetivo de comparar ambas muestras para identificar diferencias significativas entre ellas. Dado que se obtienen dos estimaciones (medias y varianzas) para una misma muestra se hace el ajuste del nivel de confianza pasando de 0.9 a 0.9486. De acuerdo al problema planteado, las hipótesis quedan de la siguiente forma:

H_0 : No existe diferencia entre los rendimientos del proveedor 1 y del proveedor 2.

$H_0: \mu_1 \neq \mu_2$

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

H_A : Existe una diferencia significativa entre los rendimientos del proveedor 1 y del proveedor 2.

$$\mu_1 \neq \mu_2$$

H_0 : No existe diferencia entre la variación de los rendimientos del proveedor 1 y del proveedor 2.

$$\sigma^2 = \sigma_0^2$$

H_A : Existe una diferencia significativa entre la variación de los rendimientos del proveedor 1 y del proveedor 2.

$$\sigma^2 \neq \sigma_0^2$$

Los valores críticos que para el caso de diferencia de medias consiste en la distribución t de Student con un alfa de 0.0513 y para cociente de varianzas F de Fisher, con un alfa de igual forma de 0.0513. Los resultados se muestran en la tabla 3.

Tabla 7. Valores críticos (Autoría propia, 2016)

$t_{\alpha/2, n-1}$	1.991458029
$F_{\alpha/2, n-1}$	2.120581669

Posteriormente, se debe realizar el cálculo del estadístico de prueba para cada intervalo, pero para ello se debe determinar el valor de S_p , el cual corresponde a la siguiente ecuación:

$$S_p = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}} = \sqrt{\frac{(29 - 1)51132.68 + (29 - 1)98}{29 + 29 - 2}} = 213.57$$

Determinado S_p , se calculan los estadísticos de prueba, tal como se muestra a continuación.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

$$t = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}} = \frac{(2092.517 - 1197.862) - (0)}{213.57 \sqrt{\frac{1}{29} + \frac{1}{29}}} = 15.95139$$

$$F = \frac{S_1^2}{S_2^2} = \frac{51132.68}{40091.98} = 1.2753$$

Con estos datos, se procede a comparar los valores de tablas con los estadísticos de prueba. Dado que el cálculo de prueba de hipótesis comprueba que los proveedores son distintos, ahora se orientarán los esfuerzos a descubrir qué tan diferentes son. Esto se logrará mediante el cálculo de intervalos de confianza para diferencia de medias. Dado que nos interesa evaluar la real diferencia entre los parámetros sin importar si uno es mayor que otro el intervalo a determinar será del tipo bilateral.

$$\left((\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - t_{\frac{\alpha}{2}, n_1+n_2-2} S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}} < \mu_1 - \mu_2 < (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) + t_{\frac{\alpha}{2}, n_1+n_2-2} S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}} \right) = 1 - \alpha$$

Sustituyendo:

$$\left((2092.51 - 1197.862) - (1.99)(213.5) \sqrt{\frac{1}{29} + \frac{1}{29}} < \mu_1 - \mu_2 < (2092.51 - 1197.862) + (1.99)(213.5) \sqrt{\frac{1}{29} + \frac{1}{29}} \right) = 90\%$$

$$(800.849508 < \mu - \mu < 988.460837) = 90\%$$

Finalmente, como parte de la evaluación de las poblaciones se realizará el análisis de varianza cuyo objetivo será darnos información de la diferencia de las medias en las poblaciones, como cuál es la mayor y cuál es la menor y si realmente son diferentes. Las hipótesis que se buscan comprobar son:

H₀: Las medias de las dos poblaciones no son diferentes.

H_A: Las medias de las dos poblaciones son diferentes.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Una vez concluida esta metodología se interpretan los resultados y se efectúa la recomendación.

4. RESULTADOS

A partir de la prueba de hipótesis se compara el valor del estadístico de prueba (en valor absoluto para las medias (t y normal para F0) con el valor de tablas, entonces:

$15.67 > 1.9914$ Se rechaza H_0

$1.275 < 2.120$ No se rechaza H_0

Lo que significa que existe una diferencia significativa entre los rendimientos medios del proveedor 1 y del proveedor 2, sin embargo, no existe diferencia entre la variación de los rendimientos de la moldura de ambos proveedores.

Posteriormente, se evalúa la Tabla de Análisis de Varianza (ANDEVA) :

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Tabla 8. ANDEVA (Autoría propia, 2016)

Fuente de variación	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Cuadrados medios	Estadístico de prueba	Zona crítica
Agregados	11605914	1	11605914.22	254.4468408	4.012973378
Errores	2554291	56	45612.33374		
Total	14160205	57			

Dado que: $254.44 > 4.0129$ Se rechaza H_0 y se concluye que las medias de las poblaciones son diferentes, y se traduce en que los rendimientos que ofrece el proveedor 1 y el proveedor 2 no son iguales. Para comprobar se utiliza el método Diferencia menos significativa (DMS/LSD).

Tabla 9. DMS (Autoría propia, 2016)

	Diferencia	Valor DMS	Mayor que	Conclusión
μ_1 - μ_2	894.6551724	310.9418332	VERDADERO	Rechaza H_0

Al igual que la tabla ANDEVA, encontramos que las medias son diferentes y por lo tanto, ya que lo que se busca es maximizar la vida útil de la moldura, buscamos aquel proveedor que ofrezca un mayor rendimiento. Se procede al análisis de residuales, las gráficas obtenidas se presentan a continuación (Figura 1).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

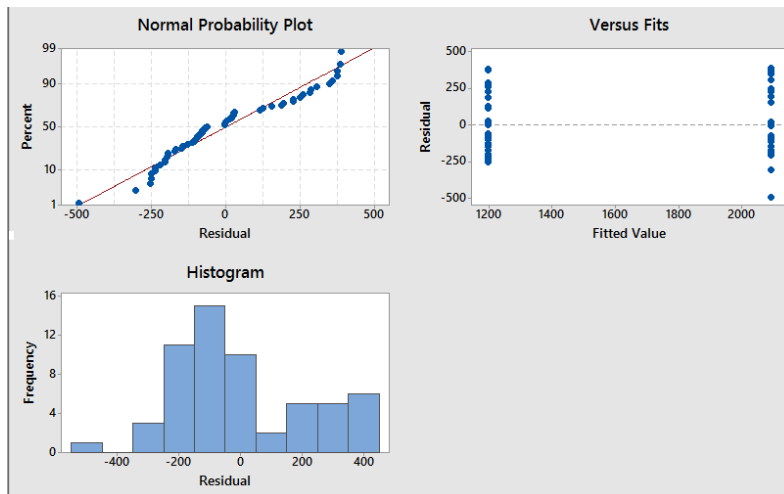


Figura 1. Análisis de Residuales (Autoría propia, 2016)

En la primera gráfica se muestra el comportamiento de los datos respecto a su distribución, en este caso se nota que los puntos forman una especie de curvas al contorno de la diagonal, por lo que se podría decir que existen suficientes pruebas para afirmar que hay falta de aleatoriedad en el modelo. En el segundo gráfico se determina que el modelo es lineal.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Como conclusión al análisis realizado se infiere que los moldes obtenidos del proveedor 2 cumplen con un mejor rendimiento que los moldes proporcionados por el proveedor 1, esto puede ser por la utilización de un material más resistente o alguna técnica de fabricación que maximice la durabilidad del molde.

Se puede agregar que el trabajar con las molduras a una velocidad alta, incrementa el impacto al cerrar el molde para el proceso de soplado. El uso de velocidades altas es inversamente proporcional al rendimiento, ya que dichos impactos deterioran con mayor rapidez las piezas. El bajo rendimiento de la moldura incrementa los costos de producción por la necesidad de utilizar



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

más unidades para la fabricación, además de la reducción de tiempo disponible de producción por cambios más frecuentes de los moldes que cumplieron con su tiempo de vida útil.

Para denotar la importancia del proyecto es necesario comentar que al inicio de la investigación, la empresa identificó una unidad del proveedor 1 con un rendimiento superior a la moldura promedio, decidieron en un momento dirigir la mayoría de sus insumos a dicho proveedor. Sin embargo, al realizar el análisis pudieron notar que este buen rendimiento no era la situación de la demás moldura suministrada por el proveedor, por el contrario se muestra superior significativamente el rendimiento del proveedor 2.

Por esta y muchas más razones se entiende que la estadística es de suma importancia en cualquier área, ya que es una herramienta analítica de datos que proporciona información para la toma de decisiones. Es importante resaltar que la estadística no es un fin, sino un medio, que analiza datos basados en cálculos matemáticos (Mago, Valles, & Olaya, 2012). La aplicación correcta de estas técnicas es primordial para las empresas ya que estas podrían conducirla a una serie de decisiones que las coloquen en un estatus global que asegure el éxito de la compañía.

La propuesta aquí planteada da un panorama a la empresa sobre su sistema de aprovisionamiento. Se propone a futuro una investigación basada en DOE para el análisis de la metalografía y establecimiento de estándares de calidad para proveedores.

REFERENCIAS

Artículos:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Barreto Villanueva, A. (s.f.). El progreso de la Estadística y su utilidad en la evaluación del desarrollo. 1-31.

Huerta Aleyns, R., & Romero Neida, B. (2012). Inteligencia de negocios en la banca nacional: Un enfoque basado en herramientas analíticas. *Revista Venezolana de Gerencia (RGV)* , 548-563.

Juan Santiago, H. J., Oritíz Flores, F., Alvarado Lassman, A. M., Arrijoja Rodríguez, M. L., & Vásquez Trujillo, C. R. (01 de Marzo de 2015). Metodología para la fabricación de gages en una empresa automotriz. *Revista de la Ingeniería Industrial* .

Mago, M., Valles, L., & Olaya, J. (2012). An analysis if distribution transformer failure using the statistical package. *SciELO* , 41-45.

Massip Nicot, J., Soler Cárdenas, S., & Torres Vidal. (30 de Noviembre de 2010). Uso de la estadística en la Revista Cubana de Higiene y Epidemiología 1996-2009. 1-16.

Ortíz Flores, F., Jazmín Marín, D., Alvarado Lassman, A. M., Arrijoja Rodríguez, M. L., & Fernández Lambert, G. (01 de Junio de 2013). La filosofía SMED para incrementar la utilización de centros de maquinado. *Revista de Ingeniería Industrial* .

Remolina Cafiedes, J. F. (2008). Estadística descriptiva aplicada al análisis de las elecciones del congreso. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura* , 283.

Libros:

E. Freud, J., & Gary A., S. (1994). *Estadística Elemental*. México D.F.: Pearson.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Martínez Vaca, W. L. (2003). *Estadística Descriptiva con énfasis en Salud Pública*. La Hoguera.

Nolberto Sifuentes, V. A., & Ponce Aruneri, M. E. (2008). *Estadística Inferencial Aplicada*. Lima.

Saebia Alegría, J. M., & Pascual Sáez, M. (2005). *Curso Básico de Estadística para Economía y Administración de Empresas*. Universidad de Cantabria.

Segundo Gutiérrez, C. (1994). *Filosofía de la Estadística*. Universitat de València.

Documento de internet:

Soporte de Minitab. (2016). *¿Qué es un intervalo de Confianza?* Obtenido de Minitab Support: <http://support.minitab.com/es-mx/minitab/17/topic-library/basic-statistics-and-graphs/introductory-concepts/confidence-interval/confidence-interval/>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias sociales y Administrativas. (2016). *UPIICSA*. Obtenido de http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/SimSist/doc/SI_MULACI-N-128.htm

RESUMEN HOJA DE VIDA

Ing. Beatriz Alejandra Heredia García

Ingeniero Industrial con especialidad en Manufactura y Confiabilidad por el Instituto Tecnológico Nacional de México (Instituto Tecnológico de Orizaba) proyecto de grado: "Optimización de los niveles de inventario". Actualmente estudiante de la Maestría en Ingeniería Industrial (becario CONACYT) en la misma institución, área de interés: Simulación dinámica



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

para la evaluación de alternativas de inversión en Activo Fijo y evaluación de Cadenas de Suministro. Estudios en Negocios Internacionales por el Instituto de Estudios Avanzados de Oriente. Fundadora de dos MiPymes.

Dr. Mario Leoncio Arrijoa Rodríguez

Ingeniero Industrial Mecánico por el I.T. de Orizaba, estudios de maestría en planificación industrial en el I.T. de Oaxaca, estudios de maestría en Educación en la Universidad Abierta de San Luis Potosí y Doctorado en Ciencias en Ingeniería Industrial. Desde 1982 es catedrático en el Instituto Tecnológico de Orizaba en el área de Ingeniería Industrial a nivel licenciatura y posgrado. En el Instituto ha sido jefe de diversos departamentos (1983-1994), subdirector administrativo (2002-2006) y actualmente es el coordinador del Doctorado en Ciencias de la Ingeniería.

Ing. Raúl Ponce San Juan

Ingeniero Industrial y de Sistemas (Testimonio de Desempeño Sobresaliente - CENEVAL), diplomado en Logística, diplomado en Mecatrónica (Modulo 1 y 2), estudiante de Maestría en Ingeniería Administrativa (becario CONACYT). Ponente en congreso "La ciencia en México" del Tecnológico de Monterrey Campus Central de Veracruz, organizador del primer Congreso ECOTEC y del Congreso internacional de ingeniería industrial y de sistemas C14 del Tecnológico de Monterrey Campus Central de Veracruz. Experiencia en Pymes.

Ing. Maritza Nohemí Rosas Aburto

Ingeniero Industrial especializado en manufactura y confiabilidad en el Instituto Tecnológico nacional de México (Instituto tecnológico de Orizaba) proyecto de grado "desarrollo de herramientas de soporte a la toma de decisiones mediante modelos de gestión del conocimiento en ingeniería de proceso". Actualmente estudiante de la maestría en ingeniería industrial en el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

INM (ITO). Proyecto de grado "desarrollo de un modelo de simulación dinámico para evaluar la factibilidad de inversión en un negocio farmacéutico en la ciudad de Orizaba veracruz.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión ambiental, Operaciones y Gestión de Calidad

TEMA:

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**9. EL CONCEPTO DE CALIDAD Y LA ADOPCIÓN DE UN ENFOQUE DE
GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO
COLOMBIANO.**

TÍTULO EN INGLÉS:

**THE CONCEPT OF QUALITY AND THE ADOPTION OF A MANAGEMENT
APPROACH IN THE COMPANIES OF THE COLOMBIAN TOURISM SECTOR**

Autor (es)

Diana L. Guerrero-Sánchez²⁴

Sonia Cruz-Ros²⁵

²⁴ PhD, Profesor TC- Unicatólica, Colombia. Correo-e: diguerrero@unicatolica.edu.co

²⁵ PhD, Profesor TC- Universidad de Valencia, España. Correo-e: sonia.cruz@uv.es

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Esta investigación presenta la revisión del concepto de calidad de acuerdo a la literatura y su aplicación empresarial, abordando un análisis descriptivo del concepto de calidad adoptado por las empresas en el sector turístico colombiano, al concebir el mismo en los procesos y rutinas. Se pretende entender el enfoque interno que asumen las empresas al asegurar la calidad o, por el contrario, la destreza de asumir un enfoque hacia la satisfacción de las expectativas latentes de los clientes actuales y potenciales en el mercado.

Así pues, la adopción de una u otra definición condiciona la visión de la dirección y la conformación de su propósito hacia la conformidad o la satisfacción de las expectativas del cliente, que a su vez orientan la formulación e implementación de la estrategia de gestión en dichas empresas.

Palabras clave:

Concepto de calidad, sistemas de gestión de calidad -SGC, implementación, prácticas, satisfacción.

ABSTRACT:

This research presents the review of the concept of quality according to the literature and its business application, addressing a descriptive analysis of the quality concept adopted by companies in the Colombian tourism sector, when conceiving the same in processes and routines. It is intended to understand the internal approach that companies assume to ensure quality or, conversely, the ability to take a focus towards meeting the latent expectations of current and potential customers in the market.

Thus, the adoption of one or other definition conditions the vision of the direction and the conformation of its purpose towards the conformity or the satisfaction of the expectations of the client, which in turn guide the formulation and implementation of the management strategy in said Business.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Keywords:

Concept of quality, quality management systems , implementation, practices, satisfaction.

1. INTRODUCCIÓN

El término de calidad se ha convertido en un concepto clave para entender la competitividad de las organizaciones en diferentes ámbitos de actividad. La definición y el dimensionamiento del concepto de calidad han ido evolucionando y complementándose a medida que las limitaciones de los conceptos iniciales se han hecho patentes. Sin embargo, su impacto en el estudio del sector turístico en Colombia aun es escaso, pese al acotamiento en este campo de estudio en la literatura especializada.

Además, se encuentran conceptos que ponen el foco en el interior de la organización, en los componentes de la industria, dirigiéndose la mayoría de los esfuerzos en estudios sobre el sector industrial y en el ámbito de la dirección de operaciones de producción. Siendo menor, el enfoque hacia el mercado entendido como grupo de clientes con unas determinadas expectativas latentes y otras no atendidas.

Por tanto, se hace imprescindible aprehender del conocimiento acumulado en las dos últimas décadas del S XX y comprender los diferentes conceptos de la calidad, ya que la manera de interpretar o concebir la calidad orienta y condiciona el propósito de la dirección (Escrig, 2001), y el modo en el que ésta define e implementa la estrategia de la organización.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El objetivo de esta investigación es analizar los conceptos de la calidad, partiendo de las diferentes perspectivas teóricas que dan fundamento a las definiciones, principios y prácticas, y que conllevan a la adopción de un determinado enfoque de gestión de calidad “Conformidad /Satisfacción” en las empresas del sector turístico en colombiano.

Para ello, se realiza una revisión del concepto de calidad y seguidamente se analiza el concepto de calidad que las empresas encuestadas adoptan en sus actividades organizacionales, en correspondencia al enfoque del Sistema de Gestión Calidad (SGC) implantado por las mismas.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Son diversas las corrientes literarias y los autores que contribuyen a solucionar y a establecer mecanismos y métodos que sustentan la aplicación de la calidad en los diferentes tipos de organización, así como las situaciones cambiantes que acontecen en las mismas. Sin embargo, el carácter subjetivo y abstracto de la calidad (Paladini, 2011), aún es materia de diversas aplicaciones e interpretaciones en el contexto científico y en las organizaciones.

Algunos estudios han direccionado sus esfuerzos hacia la concepción de que la calidad es una filosofía de dirección o una función directiva más (Camisón, Cruz y Gonzales, 2007; Bernal y Alesón, 2012), un cambio de paradigma que adoptan las organizaciones (Ishikawa, 1954; Brocka y Brocka, 1992), una opción estrategia (Garvin, 1988; Stahl y Grigsby, 1997; Brickley, Smith y Zimmerman, 2004) o simplemente una gestión integral (Cuatrecasas, 2005) que está diseñada para mejorar continuamente el desempeño, considerando las necesidades de todas las partes interesadas de la organización (Guerra y Vázquez, 2007).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En este sentido, las distintas orientaciones de lo que es la calidad condicionan qué se entiende por Gestión de Calidad en sí misma (Bernal y Alesón, 2012). Dado que existen diferentes enfoques, la calidad es interpretada de forma diferente por los distintos tipos de organizaciones, y entendida por las personas según sus propias creencias y convicciones (Casadesús, Heras y Merino, 2005).

Desde esta óptica, la calidad puede ser vista como una aproximación de lo que sería la Gestión de la Calidad en las organizaciones. En ese sentido, son muchas las investigaciones que tratan de llegar un acercamiento sólido del concepto, existiendo así presunciones en común y en contra de los diferentes planteamientos.

En esta línea, los diferentes conceptos de calidad quedan englobados en seis acepciones que han sido objeto de estudio en diferentes investigaciones en la literatura:

- **La calidad como excelencia o trascendente** se define como “lo mejor” en el sentido el absoluto (Camisón, et al., 2007). En este concepto se exalta la superioridad (Garvin,1988) o el nivel de excelencia (Reeves y Bednar, 1994; Escrig, 1998, Aenor, 2001) de un producto o servicio. Es decir, que la esencia de esta definición radica en que los productos deben cumplir con todos los requisitos y los máximos estándares de calidad en todas sus características y dimensiones, puesto que la calidad debe ser planificada y gestionada eficazmente para alcanzar la excelencia innata.
- **La calidad como conformidad** (Garvin,1988), está fundamentada con base a unas especificaciones, el cumplimiento de los requisitos y los estándares de producción o

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

fabricación al establecer las características, el diseño y los requerimientos técnicos de los productos o servicios.

- **La calidad basada en valor o entendida como valor.** Este concepto, parte de la premisa de la relación coste/precio. En sentido, la calidad de un producto no puede considerarse sin incluir el coste y la calidad del mismo. Así pues, la calidad se juzga según su precio (Feigenbaum, 1961; García, 2001). Existiendo, por lo tanto, una relación directa entre la percepción del valor por parte del cliente y lo que está dispuesto a pagar por un producto o servicio.
- **La Calidad basada en el producto o evitar las pérdidas.** Desde esta perspectiva, se busca optimizar los parámetros de los productos y los procesos que minimizan la variabilidad en la producción (Taguchi y Elsayed, 1989). Todo ello, de acuerdo a una serie de características conjuntas de las unidades productivas eliminando las deficiencias del producto en la organización (Feigenbaum, 1990). Ello incide en la regulación de los parámetros y desviaciones para la obtención de un producto de calidad. Este concepto es el menos utilizado o referenciado en las investigaciones estudiadas, al considerarse complementario a otros conceptos.
- **La calidad como adecuación al uso,** es entendida como el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, eliminando las deficiencias, y haciendo el producto apto para su uso (Crosby, 1989; Deming y Medina, 1989; Feigenbaum, 1991; Juran, 1993). Es decir, desde esta perspectiva las organizaciones deben considerar la pertinencia de los clientes en el sistema productivo de la organización ya que el conjunto



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de aspectos y características de un producto o servicio deben guardar relación con la capacidad para satisfacer las necesidades expresadas de los clientes.

- Finalmente, **la calidad como satisfacción de las expectativas de los clientes**. Este concepto se enfoca más hacia el cliente (García, 2001) quien concibe la calidad como el nivel de satisfacción de sus expectativas (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Feigenbaum, 1991). Desde esta perspectiva, la satisfacción depende de la adecuación para el uso de productos y servicios, y la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente en cumplimiento a la prescripción de las expectativas de los mismos.

Este concepto se caracteriza, no sólo en determinar el grado de satisfacción de los clientes, sino también la de todos los *stakeholders* al reconocer la importancia de todos los agentes que pueden influir en la organización. Por tanto, para que exista una satisfacción de las necesidades latentes de los clientes las organizaciones deberán establecer una relación eficiente del precio y los costos, así como también ofertar productos y servicios coherentes con los requerimientos de los mismos y los cambios del entorno.

Así pues, los conceptos de la calidad presentados actualmente siguen siendo utilizados en la literatura sobre el tema. A demás, es habitual en estudios recientes encontrar el legado de los gurús de la calidad y de algunas investigaciones de impacto de los años 90. Y, aunque, los conceptos expuestos difieren de un autor a otro, la conceptualización de los mismos ha sido punto de partida para poder comprender los conceptos en función de cada supuesto y/o experiencia (Garvin, 1988), así como la manera de orientar y esclarecer la definición de los conceptos de calidad para su estudio y aplicación en los diferentes contextos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En tal sentido, para medir el concepto de calidad, se parte de la revisión de la literatura expuesta distinguiendo en esta investigación los siguientes conceptos: la calidad como conformidad, como adecuación para el uso, evitar fallos, satisfacer las expectativas del cliente y la calidad como valor, al proporcionar el máximo valor al cliente por precio pagado.

Cabe resaltar, que los conceptos de la calidad son el punto de partida para definir el tipo de enfoque de gestión en las organizaciones, pues el tipo de estrategia que se adopte guía las acciones de las empresas, mediante la intencionalidad de la dirección al implementar un sistema de gestión determinado por la aplicación de unos principios y prácticas en la organización.

Por otra parte, tras las revisiones realizadas se considera importante entre los principios de la gestión de la calidad destacar la orientación al cliente, la mejora continua, el enfoque a las personas y la visión de la empresa como un sistema global, fruto de las contribuciones de autores como: Dean y Bowen (1994), Hill y Wilkinson (1995), Dale (1999), Chiles y Choi (2000), Tena, Llusar, y Puig, (2001). Todos estos principios son necesarios en la implementación de un sistema de dirección para reconocer interna y externamente los cambios y oportunidades existentes y la manera como la empresa controla, asegura, mejora y lidera globalmente las estrategias que se implementan para mantenerse competitivamente en el mercado.

La figura 1, muestra el modelo de investigación, donde el grupo de empresas que aplican los conceptos de conformidad, adecuación y evitar fallos se consolidan un sólo concepto “conformidad con las especificaciones”, siendo el enfoque de gestión seguido por estas empresas el “control de la calidad”, al seguir un enfoque interno y reactivo en la organización. Por otro lado, se observan aquellas empresas que adoptan un concepto de “satisfacción de las

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

expectativas del cliente”, al indicar tanto un concepto de satisfacción como de calidad entendida como valor, redirigiendo por tanto sus esfuerzos a consolidar un enfoque de Gestión de la Calidad Total (GCT), mediante una perspectiva externa de la organización.

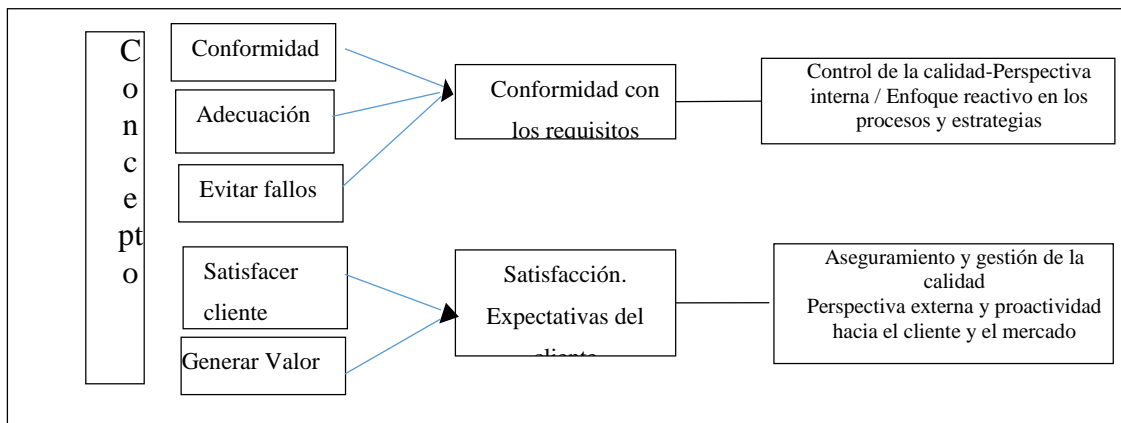


Figura. 1. Los conceptos de calidad en función del enfoque de gestión de calidad

Fuente: Elaboración propia

Por lo anterior, se puntualizan dos conceptos a tener en cuenta en la evaluación del modelo de investigación: el concepto de calidad que adoptan las empresas con un enfoque al cliente y el concepto de la calidad como conformidad a unas especificaciones.

En este punto, dependiendo del modo en el que cada organización define su concepto de calidad, ésta adoptará un enfoque u otro en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. Así mismo, el concepto de calidad acuñado por la organización es expresión del propósito de la organización respecto al modo de crear y distribuir valor entre todos los grupos de interés.

3. METODOLOGÍA

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Muestra

El trabajo de campo se inició con la determinación y estratificación de la muestra de Micro – pequeñas y medianas empresas del sector turismo inscritas a la Cámara de Comercio de Colombia. Con respecto a la ficha técnica de la investigación empírica se destaca que la población en el ámbito de estudio fue de 1000 empresas, entre hoteles, restaurantes, agencias de viajes y otras empresas del sector. La muestra válida del estudio después de un proceso de depuración y validación fue de 134 organizaciones, con un error muestral 8% y un nivel de confianza del 95% ($Z=1,96$), para un $p=q=0,5$. El trabajo de campo se realizó entre febrero y abril del 2017.

Recogida de datos

Se utilizó la encuesta como herramienta de recogida de la información, aplicando un cuestionario estructurado on-line. Por otro lado, se contactó a las empresas seleccionadas por mail mediante una carta de invitación en donde a aquellas empresas interesadas se les envió el link del cuestionario para su respectiva respuesta. El cuestionario se aplicó a gerentes, directores generales o responsables de calidad. Con relación al tratamiento de los datos, el análisis estadístico fue realizado a través del programa SPSS en su versión 22.

Escalas de medición

Para elaborar el cuestionario, se hizo una revisión previa de las escalas testadas y validadas en la literatura, así como su impacto de aplicación en diversas investigaciones. Las escalas fueron traducidas y adecuadas al léxico del sujeto de aplicación de las encuestas, utilizando una escala tipo likert. En primer lugar, para conocer el concepto de calidad adoptado por las empresas que componen la muestra, se preguntó directamente qué concepto de calidad es adoptando por la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

empresa, además el modo de entender dicho constructo en la aplicación de unos principios y prácticas que determinan un enfoque de gestión en la implantación del SGC. Así pues, como escala definitiva se acogió la presentada por Escrig-Tena y Bou-Llugar, (2002). planteando 5 preguntas sobre el perfil de las empresas y 24 cuestiones sobre las variables de la calidad, para un total de 29 ítems en el estudio.

4. RESULTADOS

En los resultados de esta investigación se presenta en primer lugar, el análisis del concepto de calidad que las empresas encuestadas adoptan en la empresa y seguidamente, se agrupan las empresas que componen la muestra en dos grupos según el concepto de calidad adoptado, en correspondencia al enfoque del Sistema de Gestión Calidad aplicado por las mismas.

- **Análisis descriptivo de la adopción del concepto de calidad de las empresas encuestadas:** tenido en cuenta el origen y la evolución de la calidad hasta los enfoques que actualmente están utilizando las empresas, en nuestra muestra observamos que cerca del 57.5% de empresas encuestadas aplican un concepto de calidad enfocado hacia la satisfacción de las expectativas del cliente, es decir 77 empresas; seguidamente, un 20% adopta el concepto de la calidad entendida como valor, que es aplicado por 27 empresas; y los demás conceptos, suman el 22.6%, y son adoptados por empresas que se identifican con un concepto de conformidad con las especificaciones, la adecuación para el uso y la detención de fallos en sus procesos y actividades organizacionales (tabla 1).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Tabla 1 Concepto de calidad que se aplica en la empresa

Concepto de Calidad	Número de empresas	% empresas
Que el producto/servicios sea conforme a las especificaciones	14	10,4
Adecuación para el uso.	14	10,4
Satisfacer las expectativas del cliente.	77	57,5
Proporcionar valor al cliente	27	20,1
Evitar fallos	2	1,5
Total	134	100,0

Fuente: Elaboración propia

- Enfoque del concepto de calidad adoptado por las empresas:** una vez determinado el porcentaje de las empresas que aplican y se identifican con un determinado concepto de calidad, se llevó a cabo un análisis multigrupo. El grupo 1 está formado por 30 empresas que dijeron adoptar un concepto de calidad entendida como conformidad con las especificaciones, y el grupo 2 está formado por 104 empresas que señalaron que el concepto de calidad que adoptaban era el de calidad entendida como satisfacer las expectativas de los clientes o calidad como valor. Tal como muestra la tabla 2.

Tabla 2. Agrupación de las empresas de la muestra en función del concepto de calidad

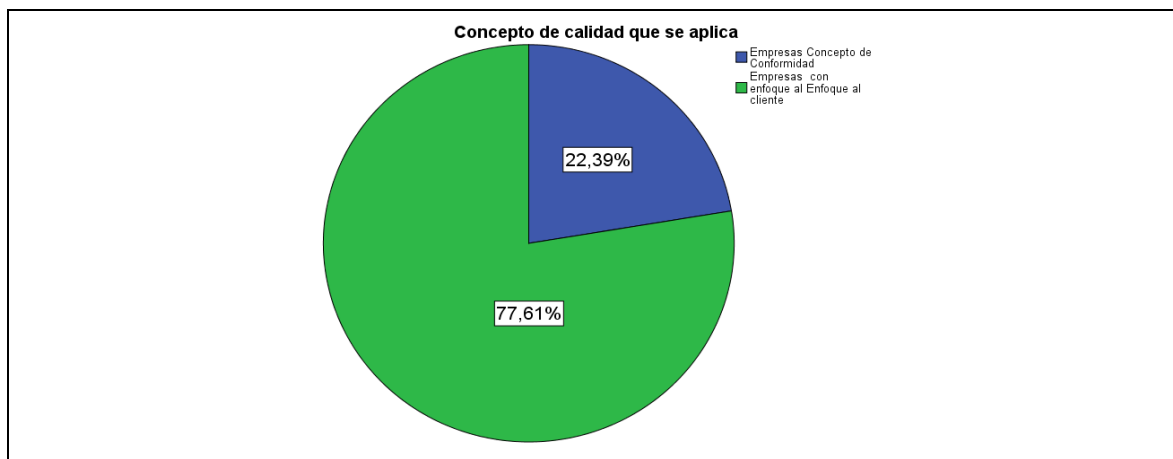
Enfoque de calidad adoptado	Número de empresas	% empresas
Empresas Concepto de Conformidad	30	22,4
Empresas Concepto de Enfoque al cliente	104	77,6
Total	134	

Fuente: Elaboración propia

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

El concepto de calidad seguido por las empresas que componen la muestra está determinado por un total de 104 empresas que conciben la calidad como la búsqueda en la satisfacción de las expectativas del cliente y la generación del máximo valor a un precio dado, siendo en términos porcentuales, un 77,6% de las empresas. Por otro lado, se encuentran 30 las empresas que entienden la calidad como conformidad siendo un 22,4% de la muestra total. La representación porcentual gráfica de dicha participación se puede apreciar a continuación en la figura 2.

Figura 2. Distribución de la muestra en función del concepto de calidad aplicado



Fuente: Elaboración propia. Resultados SPSS

Como se observa en la figura 2, el concepto de conformidad está precedido por acciones operativas que implican la detención de errores, la adecuación para el uso de los productos y/o servicios y el cumplir con las especificaciones técnicas, desde una perspectiva interna de la empresa; y, por otra parte, el concepto de satisfacción al cliente, que se aplica desde perspectiva externa de la organización, al tratar de satisfacer las expectativas del cliente y proporcionar el máximo valor diferenciado.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Por otro lado, se pretende analizar si existe relación entre el concepto de calidad adoptado por las empresas (conformidad o satisfacción al cliente) y la implementación del sistema de gestión de la calidad. Al realizar la prueba *Ji-cuadrado* de Pearson para analizar la independencia o no entre la implantación del sistema de gestión y el concepto de calidad de la empresa se obtiene un $\chi^2=4,562$, un *p* valor de 0,335. A raíz de estos resultados, se puede inferir que no existe relación entre dichas variables lo que implica que el concepto de calidad que se aplica en cada empresa es independiente de la implantación o no del sistema de gestión en las empresas, tal como se presenta en la tabla 3

Tabla 3. Concepto de calidad adoptado por las empresas que han implantado, o no han implantado el SGC.

Empresas que han Implantado SGC		Concepto de Calidad		Total
		Conformidad	Enfoque a al Cliente	
NO	Recuento	14	39	53
	% de empresas	46.7%	37.5%	39,6%
SI	Recuento	16	65	81
	% de empresas	53.3%	62,5%	60,4%
		30	104	134
		100%	100%	100
Nivel de significación (α)= 0,05 $\chi^2 = 4,562$ <i>P</i> value= 0,335				

Fuente: Elaboración propia. Resultados SPS

Así pues, dados los resultados mencionados y como se observa gráficamente en la figura 3, el 37.50% de las empresas que no han implantado un SGC adoptan un enfoque hacia la satisfacción las necesidades, frente al 62,50% de las que sí lo han implantado. Por otra parte, si se analiza el concepto de calidad con relación a la conformidad, la diferencia es aún menos significativa, al considerar que el 53.33% de las empresas que implantado un SGC han adoptado un concepto de calidad de conformidad frente al 46,67% de aquellas empresas que no han implantado ningún sistema.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El objetivo de este trabajo es revisar y analizar el concepto o definición de calidad adoptado por la empresa al ejercer determinado enfoque en la implementación del SGC. Se inicia esta investigación repasando los conceptos de Calidad, y se describe que dicho concepto alude a la Gestión de la Calidad misma como filosofía de dirección, y herramienta práctica que implica la mejora continua y la suma de ventajas competitivas en la organización.

Se compararon dos tipos de organizaciones: por un lado, aquellas que adoptan un concepto de calidad entendida como conformidad, y por otro aquellas empresas que adoptan un concepto de calidad entendida como satisfacción de las necesidades del cliente.

En este sentido, en la medida en que el concepto de calidad es, en parte, expresión del propósito de la dirección, se muestra que la calidad entendida como conformidad orienta hacia un enfoque centrado hacia el interior de la organización, focalizado en las especificaciones de los procesos productos y servicios, en el desarrollo de métodos de trabajo sistematizados, en la prevención de errores y la reducción de los costes. Alternativamente, la calidad entendida como satisfacción de las necesidades del cliente, orienta la organización hacia la creación de valor para el usuario, una realidad externa y dinámica que es necesaria explorar y reinterpretar de manera continua en la empresa.

Por otro lado, se puede deducir que, pese a que un 39,6% de la muestra de empresas encuestadas declaran no implantar un SGC, se podría determinar que sus principios y prácticas dentro de sus



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

procesos y rutinas organizativas conllevan a la aplicación de un plan de calidad, que concibe la conformidad de las especificaciones y la satisfacción de los clientes en las empresas.

Además, al analizar los sectores económicos de los servicios en Colombia se observa que, tanto en términos del PIB como de empleo, el sector turístico es uno de los más importante del país.

Tras los resultados obtenidos en la investigación, queda demostrado que la gestión de un enfoque de calidad implica adoptar un concepto de calidad que orienta la intencionalidad de la dirección al implantar un sistema de gestión en las empresas.

En tal sentido, el gestionar la calidad y la adopción de un concepto claro de calidad, inducen a un enfoque tanto reactivo como proactivo, que les permitirá a las empresas reaccionar ante las variaciones en el entorno y, por tanto, ajustar en mayor medida los requerimientos, las estrategias y procesos de las empresas (Hackman y Wageman, 1995).

Por lo tanto, las empresas debe entender que el adoptar una orientación proactiva demanda establecer estrategias de Gestión de la Calidad frente a las decisiones del entorno si se consideran las necesidades y expectativas explicita de los clientes y los demás *stakeholders*, y, por el contrario, si la empresa tiene una orientación del concepto de calidad hacia la conformidad es de esperar que sus estrategias se enfoquen sólo al interior de los procesos para el diseño de productos y servicios acorde a unas especificaciones.

Limitaciones de la investigación

El instrumento de medida utilizado está ampliamente aceptado por la Academia. Sin embargo, las escalas utilizadas al día de hoy deben ser revisadas y adaptadas al sector en donde se aplique, con el fin de considerar las particularidades y especificidades de los servicios, concretamente el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

sector turismo.

Asimismo, se considera que la determinación del tamaño muestral y el instrumento de recogida de datos utilizado, en nuestro caso el cuestionario on-line, redujo considerablemente el tamaño de la muestra al presentarse desertores en el proceso. Finalmente, existe una limitada teorización de investigaciones empíricas sobre el concepto de calidad, sus principios y prácticas por parte de las organizaciones turísticas en Colombia.

Ente las futuras líneas de investigación se encuentran:

En este sentido, se propone estudiar los motivos que conllevan a adoptar un SGC y su efecto en el enfoque de gestión de calidad de aplicado. Además, analizar la relación entre el concepto de la calidad entendida como valor y sus potencialidades para generar innovaciones en valor en las empresas del sector servicios. Por otra parte, también podría resultar interesante utilizar metodología de corte cualitativo (estudios de casos exploratorios) para conocer en profundidad las variables estudiadas.

REFERENCIAS

Aenor (2001): *UNE-EN-ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la Calidad*. Requisitos, Asociación Española para la Normalización y la Certificación, Madrid.

Bernal, J., & Alesón, M. (2012). Naturaleza, significado y contenido de la gestión de la calidad total. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (73), 225-240.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Brickley, J., Smith, C., & Zimmerman, J. (2004). *Managerial Economics and organizational architecture*. 3rd. edition. Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin.

Brocka, B., & Brocka, M. (1992). *Quality management: Implementing the best ideas of the masters*. McGraw-Hill.

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Prentice Hill.

Casadesús, M., Heras, I., & Merino, J. (2005). *Calidad práctica. Una guía para no perderse en el mundo de la calidad* Prentice Hall. *Financial Times, Madrid*.

Chiles, T. H., & Choi, T. Y. (2000). Theorizing TQM: An Austrian and evolutionary economics interpretation. *Journal of Management Studies*, 37(2), 185-212.

Crosby, P. (1989). How goes the quality revolution? *Journal for Quality and Participation*, 12(1), 28-31.

Cuatrecasas, Il. (2005): *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Dale, B. (1999): *Managing Quality (Third Edition)*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Dean, J., & Bowen, D. (1994): "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development". *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 3: 392-418.

Deming, W. (1982), *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Press, Cambridge, MA.

Deming, W., & Medina, J. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Escrig, A. (1998). Dirección de calidad total y ventaja competitiva en la PYME. *Club Gestión de Calidad, Madrid*.

Escrig Tena, A. (2001). *Efectos de la dirección de calidad en los resultados: el papel mediador de las competencias distintivas*. Universitat Jaume I.

Escrig Tena, A. B., & Bou Llusar, J. C. (2002). Desarrollo y validación de un instrumento de medida de la dirección de la calidad: una propuesta de mejora. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1), 151-176.

Feigenbaum, A. (1961): *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.

Feigenbaum, A. (1990). Management of quality: the key to the nineties. *Journal for Quality and Participation*, 13(2), 14-19.

Feigenbaum, A. (1991), *Total Quality Control*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.

García, R. (2001). El concepto de calidad y su aplicación en Medicina. *Revista médica de Chile*, 129(7), 825-826.

Garvin, D. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. Simon and Schuster.

Guerra Vázquez, L. (2007). Propuesta del diseño del sistema de gestión de la calidad para el servicio de adiestramiento e información científico-técnica en la oficina de normalización de camagüey y las vías de su implementación, Universidad de Camagüey.

Hill, S., & Wilkinson, A. (1995). In search of TQM. *Employee Relations*, 17(3), 8-25.

Ishikawa, K. (1954), *Hinshitsu Kanri Nyumon*. JUSE Press Ltd., Tokio. La 3.a edición se publicó en 1988. Edición inglesa: *Introduction to quality control*.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Juran, J. (1974). *Management of quality control*. JM Juran.

Juran, J. (1993): "Why quality initiatives fail?". *Journal of Business Strategy*, 14 (5), 35-38.

Paladini, E. (2011). *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

Parasuraman, A., Zeithaml V. y Berry L. (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, 49 (3), 41-50.

Reeves, C., y Bednar, D. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of management Review*, 19(3), 419-445.

Stahl, M. & Grigsby, D. (1997). *Strategic management: total quality and global competition*. Wiley.

Taguchi, G. y Elsayed, E. (1989), *Quality Engineering in Productions Systems*. McGraw-Hill, Nueva York. *The International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No. 4, pp.328-347.

Tena, A., Llusar, J, & Puig, V. (2001). Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view. *Total quality management*, 12(7-8), 932-938.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Diana Leidy Guerrero-Sánchez

Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales, Magister en Gestión de calidad de la universidad de Valencia-España y Doctora en Dirección de Empresas en la misma universidad.

217



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Actualmente, profesora de la Fundación Universitaria Lumen Gentium – Unicatólica desde el año 2015. Las principales áreas de interés en investigación son la gestión de la calidad, innovación y turismo. Experiencia en procesos de calidad educativa relacionados con registro calificado, procesos de Autoevaluación con fines de acreditación, Par Académica según designación del MEN y consultora de dichos procesos en instituciones Educativas.

Sonia Cruz-Ros

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y profesora de la Universidad de Valencia-España en el Departamento de Dirección de Empresas desde el año 1995. Sus principales áreas de interés en investigación son la gestión de la calidad, turismo y emprendimiento. Es autora y coautora de varios libros, tanto de carácter científico como académico publicados por editoriales como Pearson, McGraw-Hill o Springer. También, ha participado en numerosos congresos científicos internacionales y publicado en revistas de reconocido prestigio como por ejemplo en *Management Decision*, *Service Business* o *Journal of Business Research*, entre otras.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión ambiental, Operaciones y Gestión de Calidad

TEMA:

FACTIBILIDAD DE PROYECTOS AMBIENTALES

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**10. ESTUDIO DE VIABILIDAD TÉCNICA, AMBIENTAL Y ECONÓMICA
PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE RECONVERSIÓN
TECNOLÓGICA DEL SISTEMA CONVENCIONAL DE ILUMINACIÓN
PÚBLICA A SISTEMA FOTOVOLTAICO Y LUZ LED, EN EL
MUNICIPIO DE GUATAVITA, CUNDINAMARCA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**STUDY OF TECHNICAL, ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC VIABILITY FOR
THE IMPLEMENTATION OF THE PROJECT OF TECHNOLOGICAL
RECONVERSION OF THE CONVENTIONAL SYSTEM OF PUBLIC LIGHTING TO
PHOTOVOLTAIC SYSTEM AND LED LIGHT, IN THE MUNICIPALITY OF
GUATAVITA, CUNDINAMARCA**

Autor (es)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Sara Elizabeth González Melo²⁶

Juan Bernardo Vallejo Cuellar²⁷

²⁶ Universitaria, Estudiante Investigadora. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia. Correo-e: sara.gonzalezm@outlook.com

²⁷ Universitario, Estudiante Investigador. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia. Correo-e: Juanvallejo1705@gmail.com

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

En este documento se exponen los factores que determinan la viabilidad técnica, ambiental y económica para la implementación del proyecto de reconversión tecnológica del sistema convencional de iluminación pública a sistema fotovoltaico y luz LED, en el municipio de Guatavita, en el departamento de Cundinamarca; tales como, la selección de la tecnología más óptima, a partir de la metodología de análisis multicriterio de Scoring, la evaluación económica mediante la implementación del método: Costo Uniforme Equivalente (CUE), así como el acercamiento de los impactos benéficos y negativos que pueda tener su implementación; todo lo anterior, dentro del marco de cumplimiento de análisis integral de viabilidad de proyectos, dentro de los requerimientos establecidos en la Ley 1715 del 2015, para la integración de la energía fotovoltaica como fuente de energía renovable no convencional, al Sistema Energético Nacional.

Palabras clave:

Eficiencia energética, Reconversión tecnológica, Alumbrado público, Energía fotovoltaica.

ABSTRACT:

This document presents the factors that determine the technical, environmental and economic viability for the implementation of the technological reconversion project of the conventional system of public lighting to photovoltaic system and LED light, in the municipality of Guatavita, in the department of Cundinamarca; such as the selection of the most optimum technology, based on the methodology of multicriteria analysis of Scoring, the economic evaluation through the implementation of the Equivalent Uniform Cost Method (EUC), as well as the approximation of the beneficial and negative impacts that can have its implementation; in accordance with the



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

requirements established in Law 1715 of 2015, for the integration of photovoltaic energy as a source of non-conventional renewable energy, to the National Energy System.

Keywords:

Energy Efficiency, Technological reconversion, Public lighting, Photovoltaic energy

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, del consumo total de energía eléctrica en Colombia el 3% es para el funcionamiento del alumbrado público (Unidad de Planeación Minero Energética (UPME), 2007), y un 70% de los gastos de los gobiernos locales en los municipios pequeños. Si bien, globalmente no representan porcentajes muy altos, pero en estos se pueden direccionar los proyectos de energía renovables relacionados a este servicio, puesto que la energía convencional produce grandes impactos negativos durante su generación y es una fuente de contaminación lumínica

La tecnología LED ha cobrado importancia por sus mejoras en eficiencia, logrando ahorros entre 50-70% con respecto a tecnologías convencionales, como en la vida útil, alcanzando entre 10 y 20 años sin necesidad de reemplazo, comparado con el reemplazo periódico de las de vapor de sodio y mercurio (2 a 3 años) (FINDETER, 2014); además de la inadecuada disposición final de estas bombillas, que generan impactos negativos en la salud de la población humana y en la calidad ambiental.

Situación que es importante resaltar sobre el desarrollo turístico del municipio de Guatavita, ya que desde la formulación del plan de desarrollo municipal, se busca generar beneficio a la comunidad mediante la puesta en marcha del programa de equipamiento público, en el cual, desde el Plan de Desarrollo “Por mi pueblo y por mi campo”, para el período de 2012 y el 2015 se establecieron metas relacionadas a la ampliación de la cobertura de los servicios públicos en el Municipio, de manera que se buscaba implementar una línea base para lograr incrementar en un 20% la red de alumbrado público (Ramos, 2012); sin embargo, esta propuesta no se llevó a cabo, de manera que para el último Plan de Desarrollo “Guatavita justa y solidaria”, para el periodo comprendido entre el 2016 y el 2019, se realizaron ajustes a las metas y se establecieron, la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

mejora de las redes del alumbrado público y la expansión de estas redes en las zonas rurales. (Hernández, 2016)

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El municipio de Guatavita está ubicado en el departamento de Cundinamarca, a una distancia de 75 kilómetros de la ciudad de Bogotá, este municipio limita al norte con los municipios de Sesquilé y Macheta, en dirección sur, limita con Guasca y Sopó, por el oriente con Gacheta y Junín, y por el occidente por Tocancipá y Gachancipá; este municipio se encuentra con respecto al nivel del mar a una altura de 2680Mts, su extensión total es de 247,3 Km², de los cuales 6,84Km² son área urbana y 240,46Km² son área rural.

(Kouyomgian, 2010) expresa que la tecnología seleccionada, aunque tiene una inversión inicial es realmente elevada, lo cual es compensado en cierta medida, ya que el sistema no requiere mantenimiento a lo largo de su vida útil; de igual manera, la implementación del proyecto genera beneficios al no generar alguna emisión de CO₂ a la atmósfera y los impactos ambientales directos de operación por la contaminación del aire y agua, son muy bajos; por lo que en síntesis, los sistemas fotovoltaicos fomentan de ahorro y la eficiencia energética, además de reconocer que estos sistemas de reconversión tecnológica, se constituyen como una alternativa para la solución de problemas energéticos dentro de un país.

Si bien, en el escenario colombiano, desde la crisis del petróleo en 1973, se han venido realizando proyectos entorno al manejo de tecnologías renovables, como lo es la energía solar; como en algunas de sus principales ciudades, como lo son Medellín y Bogotá, se ha empezado a desarrollar el interés por las FENR, mediante las primeras inversiones en tecnologías poco convencionales, que funcionan a partir del aprovechamiento de la energía solar. Entonces, la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

tendencia del aprovechamiento de la energía solar en el país se da desde la perspectiva de la investigación y el desarrollo, así como también la elaboración integral de estrategias nacionales; que según es expuesto, se deben tener presentes tres aspectos que deberían orientar líneas de acción estatal para el desarrollo de las FENR en el país:

1. La importancia de diversificar la canasta energética nacional para dar flexibilidad al sistema de suministro de energía, indispensable para hacer frente a un futuro lleno de incertidumbres.
2. Reconocimiento de la importancia de las FENR frente a los problemas causados principalmente por el impacto ambiental del uso de los combustibles fósiles y el agotamiento de las reservas naturales.
3. Las FENR pueden jugar un papel importante en el suministro de energía en zonas remotas y aisladas, donde en mayor medida se presenta la carencia de un servicio confiable de energía eléctrica. (Rodríguez Murcia, 2009)

3. METODOLOGÍA

La metodología se desarrollará mediante la investigación de estudio de caso para el diagnóstico del problema, sobre lo cual se plantearán alternativas de solución que en consecuencia, al considerar resultados obtenidos de procesos como la comparación de tecnologías, la identificación de los beneficios económicos, los indicadores de decisión determinados, entre otros; permitirán obtener el concepto de viabilidad técnica, ambiental y económica de la presente propuesta.

De manera que, se establece la relación entre los objetivos específicos, las actividades que se proponen a realizar y los instrumentos metodológicos a utilizar para el desarrollo del estudio de viabilidad técnica, ambiental y económica para la implementación del proyecto de reconversión tecnológica del sistema convencional de iluminación pública a sistema fotovoltaico y luz LED, en el municipio de Guatavita, Cundinamarca, en el siguiente cuadro del plan general de la investigación:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Tabla 1
Plan general de la investigación

FASE	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES DE LOS OBJETIVOS	INSTRUMENTO METODOLÓGICO
1	Elaborar el estudio técnico del proyecto de reconversión tecnológica del alumbrado público tradicional a tecnología fotovoltaica con luz LED, en el municipio de Guatavita, Cundinamarca	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica con respecto a las tecnologías que se estudiarán. • Recopilación de documentos que tengan información de las características y especificaciones técnicas de diferentes tecnologías relacionadas (Luminarias LED y Fotovoltaico y luz LED) en lo que respecta a las características técnicas y los beneficios que estas supongan para el proyecto. • Análisis de las especificaciones de cada tecnología, para la realización de la matriz de la metodología multicriterio de Scoring y metodología AHP de proceso analítico jerárquico Tratamiento de la información por medio de la comparación de las tecnologías. • Análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la metodología multicriterio, donde se evidencie la pertinencia de la tecnología seleccionada para la realización del proyecto. 	Metodología multicriterio de Scoring y metodología AHP de proceso analítico jerárquico
2	Determinar el cambio de la calidad ambiental dado por la reconversión tecnológica del alumbrado público tradicional a tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de la información por medio de una vista de campo que permita identificar los aspectos, impactos y efectos que tiene la tecnología actual y prever el cambio que se 	Metodología Battelle Columbus

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

	<p>fotovoltaica con luz LED, en el municipio de Guatavita, Cundinamarca.</p>	<p>tendría al realizar la reconversión tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos del municipio en cuando al sistema de iluminación pública y demás que puedan ser facilitados por la Alcaldía • Tratamiento de la información bajo los criterios establecidos en el instrumento metodológico • Análisis e interpretación de resultados 	
3	<p>Formular el sistema de planeación estratégica para la gestión a futuro del proyecto de reconversión tecnológica del alumbrado público tradicional a tecnología fotovoltaica con luz LED, en el municipio de Guatavita, Cundinamarca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos que permitan estructurar un sistema de planeación estratégica • Evaluación de los factores y estructuración del documento de planeación estratégica • Calculo de los indicadores de decisión 	<p>Factores de éxito y cuadro de mando</p>
4	<p>Establecer el análisis costo-beneficio de la reconversión tecnológica del alumbrado público tradicional a tecnología fotovoltaica con luz LED, en el municipio de Guatavita, Cundinamarca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la información que se ha obtenido para el desarrollo de los objetivos para establecer los beneficios asociados • Realización del tratamiento de la información con el fin de aplicar el instrumento metodológico • Determinar el flujo de caja incremental • Construcción del flujo de fondos del proyecto 	<p>Metodología para la comparación de tecnologías con el Costo Uniforme Equivalente (CUE) Análisis Costo - Beneficio</p>

Fuente: Autores

4. RESULTADOS

VIABILIDAD TÉCNICA

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Para la realización de este objetivo, se optó por desarrollar la metodología de Scoring, el cual según los profesores (Roche & Vejo, 2005), es “manera rápida y sencilla para identificar la alternativa preferible en un problema de decisión multicriterio”, lo que en el caso del proyecto trabajado, sería la selección de la tecnología que mayormente se ajuste a los requerimientos del proyecto, dentro de una variedad de luminarias ofrecidas en el mercado, de manera que, se obtuvo información de las características técnicas de luminarias tipo LED de marcas como Sylvania y General Electric y la luminaria ofrecida por VivaSolar Colombia S.A.S. (Fotovoltaico y LED). En este proceso se dio una ponderación de importancia a cinco criterios (W) relacionados a las exigencias técnicas requeridas (de 1 a 5, siendo 1: *muy poco importante*, y 5: *muy importante*), posteriormente se realizó una ponderación de satisfacción (de 1 a 9, siendo 1: *extra bajo*, y 9: *extra alto*); seguido de una operación matemática entre los datos obtenidos anteriormente de cada alternativa (ponderación de importancia * ponderación de satisfacción) y la sumatoria correspondiente; obteniendo como resultado:

Tabla 2
Análisis metodología Scoring, selección de la tecnología

PONDERACIÓN CRITERIOS (W)	SYLVANIA (ALT A)		GENERAL ELECTRIC (ALT B)		VIVASOLAR COLOMBIA S.A.S (ALT C)		
	ALT A	W*ALT A	ALT B	W*ALT B	ALT C	W*ALT C	
VIDA ÚTIL	4	7	28	8	32	7	28
PRECIO	3	7	21	7	21	6	18
EFICIENCIA	5	4	20	5	25	9	45
GARANTÍA	2	4	8	4	8	6	12
DISEÑO	1	6	6	5	5	7	7
SUMATORIA A			83		91		110

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Fuente: Autores, adaptado de metodología de Scoring (Roche & Vejo, Métodos Cuantitativos Aplicados a la Administración, 2005)

De los resultados obtenidos se puede observar que la tecnología ofrecida por VivaSolar Colombia S.A.S. tiene mayores puntajes respecto a la eficiencia y al diseño, a pesar de estar en desventaja comparativa frente a la tecnología de General Electric en cuanto a la vida útil, en total su puntaje es 24,5% mayor que el de Sylvania y 17,27% mayor que el de General Electric, obteniendo la mayor sumatoria de todas, lo que permite establecer la selección de esta tecnología, para la implementación del proyecto.

VIABILIDAD ECONÓMICA

Con el fin de obtener la viabilidad económica del proyecto, se desarrolló el objetivo mediante la metodología de Costo Uniforme Equivalente (CUE), en la cual se realizaron cotizaciones de precios, costos correspondientes de funcionamiento, mantenimiento e inversión total (con el respectivo ajuste según el IPC del 2017²⁸, según se requiriera), tanto del uso de la tecnología convencional (bombillo de alta presión de vapor de sodio) y la incursión de la tecnología seleccionada anteriormente (fotovoltaico y luz LED), implementando indicadores que permitan o no obtener la rentabilidad, ventajas y desventajas financieras del proyecto; se obtiene que:

Tabla 3

Costos de Instalación, convencional y proyecto propuesto

DESCRIPCIÓN	SODIO		LED	
	CANTIDAD	COSTO (UND)	CANTIDAD	COSTO (UND)
Costo Instalación luminaria	1	\$ 293.990	1	\$ 293.990
Costo de luminaria	1	\$ 1.307.031	1	\$ 5.355.000
Costo de bombillas	1	\$ 102.897	NA	NA
Costo postes red aérea	1	\$ 1.959.934	NA	NA
Costo accesorios	1	\$ 68.598	1	\$ 68.598

²⁸ Según el (DANE, 2017), el IPC es de 4,66%

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

TOTAL INSTALACIÓN	-	\$ 3.732.450	-	\$ 5.717.588
--------------------------	---	--------------	---	--------------

***Nota:** Los costos de instalación de la luminaria y los accesorios se proyectaron con el IPC, a partir de la financiación a un proyecto solar y LED aislado. El costo de la luminaria (Panel Solar + LED) es a partir de la cotización hecha*

Fuente: Autores

A partir de lo anterior, se puede expresar un ahorro de aproximadamente 35,14% desde el momento de la inversión, ya que se están ahorrando costos relacionados a la construcción de la estructura de hormigón y el tendido eléctrico, puesto que este proyecto busca ser instalado de manera aislada del sistema eléctrico principal del alumbrado público, por lo que no se necesitará hacer un rompimiento del suelo, la estructura ya viene incorporada con la luminaria, además que se pueden visualizar beneficios consecuencia de la eficiencia, vida útil, ventajas por mantenimiento y reemplazo del bombillo tipo LED.

Sobre esto, se calcula que el costo de la energía por kWh para alumbrado público, según la (EPM, 2017) es de \$486,10; por lo cual, al utilizar la tecnología convencional, el costo es de \$ 55.457, mientras que el costo con el bombillo tipo LED es de \$76.161, generando un ahorro de costo energético de 27%, esto se ve potencializado durante la vida útil del proyecto, las ventajas económicas y los beneficios ambientales al dejar de lado la dependencia a fuentes de energía como la hidroeléctrica, por ejemplo:

Tabla 4

Costo de energía con tecnología de Sodio y LED

VARIABLE	SODIO	LED
Total (\$/kWh)	\$ 76.161,30	\$ 55.457,56

Fuente: Autores

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Por otro lado, con el cálculo del Costo Uniforme Equivalente (CUE), siendo este un indicador para la viabilidad de proyectos, ya que sintetiza flujos de caja donde se perciben tantos los ingresos como egresos, mientras menor sea este, mejor es la opción de elegir (Riquelme, 2012); teniendo presente una Tasa Interna de Oportunidad (TIO), en el proyecto se obtiene que, el CUE de la implementación de la tecnología convencional es de \$2'388.096,85, mientras que la implementación del proyecto propuesto, el CUE es de \$647.657,93, generando una diferencia a favor de la tecnología propuesta de 73%, para su implementación.

Tabla 5

Comparación de Costo Uniforme Equivalente, entre tecnologías

COSTO UNIFORME EQUIVALENTE	VALOR
CUE SP (Sodio)	\$ 2.388.096,85
CUE CP (LED)	\$ 647.657,93

Fuente: Autores

Adicional a lo anterior, se calcularon diferentes indicadores financieros y económicos, con el fin de avalar la viabilidad del proyecto propuesto, entre estos está el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Relación Costo Beneficio (RCB), llevados a una proyección a 21 años, sobre lo cual se obtiene:

Tabla 6

Indicadores de viabilidad del proyecto

INDICADOR	VALOR
VPN	\$ 2.924.614

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

TIR	31%
RCB	2,20
VP Beneficios	\$ 5.352.253
VP Costos	\$ 2.427.639

Fuente: Autores

De esta información se puede exponer que respecto al VPN, al llevar a presente todos los flujos de caja durante la vida del proyecto, se obtiene una recuperación monetaria de \$2'924.614, además, una rentabilidad (TIR) a beneficio de 31%, donde se muestra la generación de ganancia durante la implementación del proyecto, además de obtener una relación positiva (mayor a 1) entre costos y beneficios, siendo los beneficios mayores. A partir de esto, se puede analizar que el proyecto es viable en el aspecto económico, generando rendimiento financiero, así como de beneficios a largo plazo de ahorro en inversión, mantenimiento y funcionamiento; cabe mencionar, que este es uno de los aspectos más sólidos en la presentación y aceptación de un proyecto para llevarlo a cabo.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Se puede concluir que respecto a la viabilidad técnica del proyecto, la tecnología que más se ajusta a los requerimientos de este, es la ofrecida por VivaSolar Colombia S.A.S., según los resultados obtenidos de la metodología de Scoring, esto se debe a que principalmente la oferta de esta tecnología en el país, es escasa, además de ser muy costosa; por lo que esta empresa ofrece un beneficio mayor en vista que en el mismo dispositivo brinda la estructura del panel sola, el sensor y el soporte para instalación; en comparación de las otras que solamente ofrecen la luminaria, sin los demás elementos necesarios.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Por otro lado, la eficiencia de esta tecnología se puede ver aprovechada al máximo, ya que la lámpara con la luminaria correspondiente que ofrece VivaSolar Colombia S.A.S., lleva un sensor, el cual permite que el bombillo no tenga desgaste por uso inútil, así como también, el mantenimiento de este es poco, y se hace mayor referencia a la vida útil que ofrece esta lámpara. Se puede concluir que la viabilidad económica del proyecto, es quizás uno de los resultados más esperados y consistente en la presentación y aceptación de un proyecto, aún más cuando se busca realizar la inversión para llevarlo a cabo; pero es importante mencionar que esto puede cambiar, los costos y los beneficios están sujetos a los ajustes que se lleven a cabo a medida que se implemente el proyecto, puesto que estos no son cifras constantes sino variables, además que, se puede considerar más adelante un cambio de tecnología, que pueda ofrecer mayor eficiencia y ahorro, según sean los avances tecnológicos de los que se pueda beneficiar.

La generación de electricidad para el sistema de iluminación pública es uno de los elementos esenciales a transformar en la planeación de Colombia, así como también permitir la innovación en infraestructura, sistemas, procesos y cultural hacia la determinación de disminuir la huella de Carbono de todo un país.

Es importante exponer la posición de los futuros Administradores Ambientales, como aportadores de soluciones sostenibles a los problemas globales, partiendo del hecho de aprovechar al máximo esta tecnología, por sus numerosas ventajas, desde una perspectiva académica y laboral.

Además, los estudios que se realizan desde la academia deben ser potenciados por las diferentes instituciones del Estado, para que, de este modo, se plantee la manera en la cual este proyecto pueda pasar a una fase de implementación, ya que las energías renovables han tenido un importante crecimiento y la implementación de estas debe ser una prioridad.

REFERENCIAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- DANE, D. A. (2017). *DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- EPM, E. P. (2017). Obtenido de <http://www.edeq.com.co/clientes/Costo-Unitario-CU>
- FINDETER. (15 de 10 de 2014). *Alumbrado público: un camino hacia la eficiencia energética*. Obtenido de www.findeter.gov.co/descargar.php?idFile=214592
- Hernández, A. M. (2016). *Plan de Desarrollo del Municipio de Guatavita "Guatavita justa y solidaria" (2016-2019)*. Guatavita, Cundinamarca.
- Kouyomgian, I. S. (2010). *Cálculo de instalación eléctrica utilizando energía solar para tres casos de estudio*. Caracas, Venezuela.
- Ramos, W. A. (2012). *Plan de Desarrollo del Municipio de Guatavita-"Por mi pueblo y por mi campo" (2012-2015)*. Guatavita, Cundinamarca.
- Riquelme, M. (2012). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/costo-anual-equivalente-o-beneficio-anual-equivalente-caue-o-baue/>
- Roche, H., & Vejo, C. (2005). *Métodos Cuantitativos Aplicados a la Administración*.
- Rodríguez Murcia, H. (2009). *Desarrollo de la energía solar en Colombia y sus perspectivas. Sielo*.
- Unidad de Planeación Minero Energética (UPME). (2007). *Guía didáctica desarrollada por el Departamento de Ingeniería Eléctrica y Electrónica*. Obtenido de http://www.upme.gov.co/Docs/Alumbrado_Publico.pdf

RESUMEN HOJA DE VIDA

PONENTE 1. SARA ELIZABETH GONZÁLEZ MELO

234

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Administración Ambiental

En formación

Universidad Distrital Francisco José de Caldas

Noveno Semestre (último)

Experiencia en investigación:

Artículo Científico

Revista Boletín Semillas Ambientales: *“Reducción del consumo energético y emisiones G.E.I., por reconversión tecnológica del alumbrado público, Carrera 68, Bogotá.”*

Referencia:

González Melo, S. E., & Vallejo Cuellar, J. B. (2017). Reducción del consumo energético y emisiones G.E.I., por reconversión tecnológica del alumbrado público, Carrera 68, Bogotá. Semillas Ambientales, vol. 11, 61-71.

Ponencias:

VI Encuentro de Semilleros de Investigación, Facultad de Medio Ambiente y Recursos Naturales (FAMARENA), UDFJC, Bogotá D.C., 2015

VII Encuentro de Semilleros de Investigación, Facultad de Medio Ambiente y Recursos Naturales (FAMARENA), UDFJC, Bogotá D.C., 2016

Primer Simposio de Administración Ambiental, Universidad Tecnológica de Pereira (UTP), Pereira Risaralda, 2016

XV Encuentro Regional de Semilleros de Investigación, RedCOLSI, Bogotá D.C., 2016

Encuentro de experiencias Significativas, Facultad Bosa Porvenir, UDFJC, Bogotá D.C., 2017

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

VIII Encuentro de Semilleros de Investigación, Facultad de Medio Ambiente y Recursos Naturales (FAMARENA), UDFJC, Bogotá D.C., 2017

PONENTE 2. JUAN BERNARDO VALLEJO CUELLAR

Administración Ambiental

En formación

Universidad Distrital Francisco José de Caldas

Noveno Semestre (último)

Experiencia en investigación:

Artículo Científico

Revista Boletín Semillas Ambientales: *“Reducción del consumo energético y emisiones G.E.I., por reconversión tecnológica del alumbrado público, Carrera 68, Bogotá.”*

Referencia:

González Melo, S. E., & Vallejo Cuellar, J. B. (2017). Reducción del consumo energético y emisiones G.E.I., por reconversión tecnológica del alumbrado público, Carrera 68, Bogotá. Semillas Ambientales, vol. 11, 61-71.

Ponencias:

VI Encuentro de Semilleros de Investigación, Facultad de Medio Ambiente y Recursos Naturales (FAMARENA), UDFJC, Bogotá D.C., 2015

VII Encuentro de Semilleros de Investigación, Facultad de Medio Ambiente y Recursos Naturales (FAMARENA), UDFJC, Bogotá D.C., 2016



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Primer Simposio de Administración Ambiental, Universidad Tecnológica de Pereira (UTP), Pereira Risaralda, 2016

XV Encuentro Regional de Semilleros de Investigación, RedCOLSI, Bogotá D.C., 2016

Encuentro de experiencias Significativas, Facultad Bosa Porvenir, UDFJC, Bogotá D.C., 2017

VIII Encuentro de Semilleros de Investigación, Facultad de Medio Ambiente y Recursos Naturales (FAMARENA), UDFJC, Bogotá D.C., 2017



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión ambiental, Operaciones y Gestión de Calidad

TEMA:

CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**11. INDICADORES DE DESARROLLO REGIONAL COMO APORTE DE LA
EDUCACIÓN SUPERIOR DE COLOMBIA Y ECUADOR**

TÍTULO EN INGLÉS:

INDICATORS FOR REGIONAL DEVELOPMENT AS A CONTRIBUTION TO THE HIGHER EDUCATION
OF COLOMBIA AND ECUADOR

Autor (es)

JAIME R. MORENO VALLEJO²⁹

FRANK G. FAJARDO ROMO³⁰

²⁹ PhD. en Economía. Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, España. Investigador Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador. Jaimemoreno55@hotmail.com

³⁰ Magister en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Responsabilidad Social Corporativa. Universidad Internacional de la Rioja, España. Profesor Investigador. Grupo GIADDEM. Universidad de Nariño. Jefe Sistema de Aseguramiento de la Calidad. I.U. CESMAG. Colombia. fgfr7tkd@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Tomando como referencia la Investigación denominada “Desarrollo regional a través del mejoramiento continuo de la educación superior” en proceso de publicación en la revista indexada SATHIRI, de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi –Ecuador-, y en coherencia con las necesidades normativas, teóricas y reales de las sociedades, a las que debe responder la educación superior en Colombia y Ecuador; a continuación se analiza y propone los indicadores básicos que las instituciones dedicadas a dicho servicio en Latinoamérica, deberían estratégicamente priorizar y mejorar continuamente, para aportar al desarrollo regional, desde los conceptos de relevancia académica y pertinencia social.

Palabras clave:

Calidad, Educación, Desarrollo Regional, Indicadores.

ABSTRACT:

Taking as reference the research called "Regional development through the continuous improvement of higher education" in the process of publication in the indexed journal SATHIRI, the Universidad Politécnica Estatal del Carchi -Ecuador-, and in coherence with the normative, theoretical and real societies, to which higher education must respond in Colombia and Ecuador; we then analyze and propose the basic indicators that the institutions dedicated to this service in Latin America should strategically prioritize and continuously improve, to contribute to regional development, from the concepts of academic relevance and social relevance.

Keywords:

Quality, Education, Regional Development, Indicators.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

La educación superior tiene la capacidad de transformarse, propiciar el cambio e impulsar el progreso de la sociedad; y en coherencia, la misión de contribuir al desarrollo sostenible, la democracia, la paz y el mejoramiento del conjunto de la sociedad (UNESCO, 1998, p. 4), y como se explicó en el primer artículo, producto de esta investigación, denominado “Desarrollo regional a través del mejoramiento continuo de la educación superior” en proceso de publicación en la revista indexada SATHIRI, de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi –Ecuador-, para cumplir este planteamiento estratégico global, es preciso implementar herramientas administrativas como las usadas en los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, basadas en la gestión indicadores.

El problema de la investigación se plantea con la siguiente pregunta ¿Cuáles son los indicadores que aportan al desarrollo regional desde la educación superior en Colombia y Ecuador? Y como hipótesis investigativa, se propone que los indicadores planteados por los sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación superior de Colombia y Ecuador extractados en este documento, aportan directamente al desarrollo regional.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Objetivo general: Proponer indicadores que aporten al desarrollo regional desde los sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación superior de Colombia y Ecuador.

Objetivos específicos: Analizar los sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación superior de Colombia y Ecuador con relación a la gestión de indicadores que aportan al desarrollo regional; y Proponer indicadores que aporten al desarrollo regional desde los sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación superior de Colombia y Ecuador.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Esta investigación se enmarca principalmente en fundamentos teóricos, normativos, conceptos y autores que tratan los temas de desarrollo regional, la educación superior, indicadores y aseguramiento de la calidad, previstos en el primer artículo, producto de esta investigación, denominado “Desarrollo regional a través del mejoramiento continuo de la educación superior” en proceso de publicación en la revista indexada SATHIRI, de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi –Ecuador-, tales como:

- Calidad (Deming, 1989)
- Principios de la gestión de calidad - Norma ISO 9000 (Organización Internacional de Normalización -ISO-, 2015a, p. 3)
- Desarrollo Regional, (Delgadillo, 2001).
- Mejora, (Organización Internacional de Normalización -ISO-, 2015a, p. 7)
- Gestión de Indicadores. (López, 2011)
- Aseguramiento de la calidad en la educación superior (Consejo Nacional de Acreditación, 2010)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica (Cinda - Centro Interuniversitario de Desarrollo, 2007, p. 293).
- Aseguramiento de la calidad en Colombia (Consejo Nacional de Acreditación, 2010)
- Relevancia académica (Consejo Nacional de Acreditación, 2013, p. 20)
- Pertinencia social (Consejo Nacional de Acreditación, 2013, p. 20)
- Modelo de Educación en Ecuador (Presidencia de la República de Ecuador, 2010), (CEAACES, 2015).

3. METODOLOGÍA

Se realizó un estudio descriptivo, analítico y exploratorio, desde el paradigma cualitativo e interpretativo, cuya validez resulta de la riqueza de los datos y el enfoque holístico; lo cual implica la revisión de documentos referentes a educación superior y aseguramiento de la calidad; para el análisis de información en los contextos: macro -Internacional-, meso –Nacional de Colombia y Ecuador-, y micro -de las Instituciones de Educación Superior de Colombia y Ecuador-. También para fortalecer la estructuración del componente estratégico de esta investigación, se tuvo en cuenta la observación de experiencias nacionales e internacionales, y entrevistas llevadas a cabo con un grupo focal de profesores y directivos de diferentes instituciones y programas académicos (Navarro, 2017).

4. RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE COLOMBIA Y ECUADOR CON



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RELACIÓN A LA GESTIÓN DE INDICADORES QUE APORTAN AL DESARROLLO REGIONAL

Los sistemas de aseguramiento de la calidad a nivel internacional, así como en Colombia y Ecuador, en sus planteamientos teóricos y metodológicos, tienen como factor común el propósito fundamental de promover el mejoramiento, mediante herramientas como la gestión de indicadores, a partir de lo cual es posible medir, analizar y tomar decisiones de mejoramiento continuo.

Las universidades acreditadas han decidido adoptar sistemas de gestión de calidad, y sus componentes, de acuerdo a la norma técnica ISO 9001 (Organización Internacional de Normalización -ISO-, 2015b), con el propósito de optimizar su modelo administrativo y sus procesos con un enfoque hacia: la satisfacción de las necesidades sociales, el liderazgo y la participación de la comunidad académica, la gestión por procesos, la mejora continua, la toma de decisiones basada en indicadores y la gestión de las relaciones con las partes interesadas. Para cumplir los requisitos y las necesidades del contexto de la organización; liderar asertivamente el despliegue de la planificación estratégica; garantizar el debido soporte institucional en la competencia y toma de conciencia del talento humano, la gestión de la información documentada, las comunicaciones y la infraestructura que propicie un ambiente de trabajo adecuado para el

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

desarrollo de los procesos misionales, la evaluación del desempeño y la mejora continua, mediante el autocontrol, las auditorías y las revisiones por la dirección periódicas.

4.2. EL CUADRO MANDO INTEGRAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Para dinamizar la mejora las instituciones de educación superior líderes, han adaptado el Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 2007), apoyados en las tecnologías de la información y la comunicación, que con el uso de dispositivos móviles, en tiempo real, desde cualquier parte del mundo, posibilitan hacer seguimiento a la información de la gestión de los indicadores y el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales, desde una visión estratégica, a las siguientes perspectivas e interrogantes:

Desarrollo y Aprendizaje, ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

Interna del Negocio o la Institución, ¿En qué debemos sobresalir –aportar-?

Del cliente o la sociedad, ¿Cómo nos ven los clientes –la sociedad-?; Financiera,

¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?, que para el caso de la educación sería:

¿Cómo ser una institución sostenible?

Teniendo en cuenta que para el caso de las universidades, el cliente no se toma desde un sentido mercantilista, sino como el estudiante y la misma sociedad, quienes expresan de manera explícita o implícita sus necesidades y requisitos. Y desde la perspectiva

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

financiera, el objetivo no es la rentabilidad, sino la sostenibilidad de la oferta educativa con calidad.



Fuente: La presente Investigación, adaptado de Cuadro de Manto Integral (Kaplan & Norton, 2007)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El cuadro de mando integral muestra de manera muy clara y sintética los indicadores de una institución de educación superior, desde las perspectivas y por procesos, identificando fácilmente el nivel de cumplimiento de las metas, así como la mejora, el mantenimiento o la desmejora, mediante un sistema de semaforización previamente parametrizado, utilizando el color verde para los indicadores satisfactorios, en los que se cumplió la meta; el naranja para aquellos en los que se tiene un nivel de cumplimiento medio y aún no se alcanza la meta; y el rojo para los casos en los que el nivel de cumplimiento es nulo, como se muestra en el siguiente ejemplo, con la correspondiente escala de valoración, con resultados simulados para dos años:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

ESCALA DE VALORACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE METAS DE LOS INDICADORES		
	Satisfactorio	Mayor igual a 80%
	Aceptable	Entre 60% y 79%
	Inaceptable	Menor a 60%

EJEMPLO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PARA APORTAR AL DESARROLLO REGIONAL				
REGIONAL				
PERSPECTIVA	PROCESOS	INDICADORES	VALOR AÑO 2015	VALOR AÑO 2016
Desarrollo y Aprendizaje	Liderazgo y Planificación	Porcentaje de metas estratégicas de desarrollo regional cumplidas.	49%	60%
	Gestión Humana	Productividad per cápita.	50%	70%
		Ausentismo	75%	80%
		Rotación	70%	80%
		Nivel de satisfacción laboral de los investigadores.	60%	65%
	Bienestar	Retención y graduación.	50%	55%
	Infraestructura	Metros cuadros asignados para proyectos de desarrollo regional	40%	90%
	Gestión de la Tecnología, la Información y la Comunicación	Número de computadores destinados para investigación aplicada.	65%	100%
		Credibilidad	70%	90%
	Apoyo a Procesos Misionales	Porcentaje de uso de los Laboratorios y Centros de Experimentación usados en proyectos de desarrollo	80%	95%

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

		regional.		
		Nivel de uso de las publicaciones institucionales por externos.	5%	5%
Interna de la Institución	Formación Académica	Reconocimientos por producción académica	10%	80%
		Premios o distinciones otorgados por la excelencia en labor realizada en Prácticas, pasantías, trabajos de grado	20%	90%
		Porcentaje de egresados empleados en el nivel y área de su educación.	29%	50%
	Investigación	Investigaciones aplicadas reconocidas en el ámbito nacional e internacional	35%	65%
		Productos que hayan surgido de la interacción con redes nacionales e internacionales. (Publicaciones en coautoría, registros, patentes, software, productos tecnológicos, procesos, empresas, productos y otros productos académicos).	40%	70%
	Proyección social y extensión	Proyectos Comunitarios Vigentes	70%	95%
		Proyectos realizados en convenio universidad - empresa - estado.	60%	40%
		Productos que hayan surgido de la interacción con el entorno. (Publicaciones en coautoría, registros, patentes, software, productos tecnológicos, procesos, empresas).	65%	92%
	Sociedad	Aseguramiento de la Calidad	Nivel de satisfacción de la sociedad	55%
Gestión Jurídica		Número de quejas, tutelas y demandas	30%	50%
Financiera	Gestión Financiera	Sostenibilidad	50%	95%
		Flujo de caja	85%	95%
		Ingresos	90%	90%

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

		Egresos	80%	90%
		Retorno de la inversión	55%	85%
		Inversión	90%	95%

Fuente: La presente Investigación, adaptado de Cuadro de Manto Integral (Kaplan & Norton, 2007)

Para aportar al desarrollo regional mediante el mejoramiento continuo de la relevancia académica y la pertinencia social de la educación superior; es imprescindible establecer mecanismos para evaluar y mejorar continuamente la gestión, en términos de resultados de indicadores de los programas académicos y de las instituciones; y la articulación de las funciones misionales de las universidades, de tal manera que el dialogo permanente de los líderes e involucrados en el ejercicio de la docencia, la investigación y la proyección social, se evidencie en la armonía en el desarrollo de sus procesos y en los resultados generados y valorados positivamente por los entes reguladores y la comunidad local, nacional e internacional.

4.3. INDICADORES DE EDUCACIÓN SUPERIOR QUE APORTAN AL DESARROLLO REGIONAL

En coherencia con las necesidades normativas, teóricas y reales de las sociedades, a las que debe responder la educación superior, analizadas previamente; a continuación se propone un

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

listado de indicadores básicos que las instituciones dedicadas a dicho servicio, deberían estratégicamente priorizar y mejorar continuamente, para aportar al desarrollo regional, desde los conceptos de relevancia académica y de pertinencia social.

Los indicadores propuestos se extractaron fundamentalmente de los lineamientos de acreditación de alta calidad de los programas académicos de pregrado (Consejo Nacional de Acreditación, 2013); y se reorganizaron y adaptaron para facilitar su comprensión y aplicación.

Cabe aclarar que para el análisis de los resultados de los indicadores en cuanto a cantidad de proyectos, reconocimientos, participantes etc., se debe considerar el tamaño de las instituciones de educación superior, su trayectoria y su contexto.

Estas herramientas de medición deberían ser usadas al interior de cada entidad, como instrumentos de seguimiento, gestión y mejora continua de su aporte a los objetivos de desarrollo locales, departamentales, nacionales e internacionales, respecto a los sectores de educación, salud, economía, bienestar social, tecnológico, política; cultura, recreación y deporte, y ambiental, de acuerdo al área del conocimiento de cada programa académico y a las prioridades estratégicas de cada institución.

4.3.1. INDICADORES DE RELEVANCIA ACADÉMICA



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- a) Reconocimientos otorgados por comunidades académicas nacionales e internaciones, por sus aportes académicos en proyectos para el desarrollo del área del conocimiento, la investigación, la innovación, el desarrollo empresarial, la proyección Social o el desarrollo regional.
- b) Premios o distinciones otorgados por la excelencia en labor realizada en Prácticas, pasantías, trabajos de grado ejecutados en empresas públicas o privadas en temas de investigación y desarrollo a nivel nacional e internacional.
- c) Proyectos de cooperación académica desarrollados en convenio con instituciones y programas de alta calidad y reconocimiento nacional e internacional.
- d) Actividades de cooperación académica y profesional con programas nacionales e internacionales de reconocido liderazgo en el área, tales como semestre académico de intercambio, pasantía o práctica, rotación médica, curso corto, misión, profesor visitante/conferencia, estancia de investigación, estudios de postgrado, profesor en programa de pregrado y/o postgrado, congresos, foros, seminarios, simposios, educación



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

continuada, par académico, parques tecnológicos, incubadoras de empresas, mesas y ruedas de negociación económica y tecnológica, entre otros).

- e) Proyectos que demuestren la incidencia verificable en el enriquecimiento de la calidad de los programas a partir de la interacción con comunidades académicas nacionales e internacionales.
- f) Actividades académicas–pasantías, talleres, actividades conjuntas- relacionadas con la realidad empresarial, organizadas desde los primeros semestres con una lógica enfocada en el entendimiento creciente de aquella según sus mayores grados de complejidad.
- g) Material de apoyo docente, pertinentes a la naturaleza y a la metodología de cada programa y su función pedagógica, reconocidos en el ámbito nacional e internacional.
- h) Productos que hayan surgido de la participación activa en redes u organismos nacionales e internacionales, tales como publicaciones en coautoría, registros, patentes, y otros productos académicos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- i) Curso de doble titulación con otras entidades, de acuerdo con el tipo y naturaleza de cada programa.
- j) Número de estudiantes, egresados, profesores, administrativos y directivos vinculados con el logro de los anteriores indicadores.

5.3. 2. INDICADORES DE PERTINENCIA SOCIAL

- a) Proyectos realizados y en curso, para el desarrollo de la proyección social, el emprendimiento, la investigación y la creación artística y cultural, en convenio con empresas, organizaciones o comunidades nacionales e internacionales.
- b) Programas de innovación tales como: transferencia de conocimiento, emprendimiento y creatividad.
- c) Prácticas, pasantías, trabajos de grado ejecutados en empresas públicas o privadas en temas de investigación y desarrollo a nivel nacional e internacional.
- d) Proyectos realizados en convenio universidad - empresa – estado.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- e) Cobertura poblacional de los proyectos realizados para aportar al desarrollo regional.
- f) Políticas públicas generadas o en las que haya participado como líder el programa o la institución.
- g) Reconocimientos otorgados por la pertinencia social y el aporte al desarrollo empresarial o regional.
- h) Participación en comunidades académicas reconocidas, asociaciones científicas, profesionales, tecnológicas, técnicas o artísticas, y del sector productivo y financiero, en el ámbito nacional o internacional.
- i) Cursos de Formación para el trabajo y desarrollo humano creados como respuesta a las demandas sociales.
- j) Productos que hayan surgido de la interacción con el entorno, tales como publicaciones en coautoría, registros, patentes, y otros productos académicos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- k) Porcentaje de egresados empleados en el nivel y área de su nivel de educación.
- l) Porcentaje de egresados premiados o distinguidos, por entidades reconocidas debido a sus aportes académicos o al desarrollo regional.
- m) Tiempo de demora promedio para que los egresados son empleados en el nivel y área de educación.
- n) Porcentaje de egresados propietario de empresas con trayectoria mayor a cinco años, dedicadas a su área de formación.
- o) Número de estudiantes, egresados, profesores, administrativos y directivos vinculados con el logro de los anteriores indicadores.

4.4. LOS INDICADORES QUE NO DEBERÍAN INCREMENTAR

Es preponderante reconocer la necesidad de tener un verdadero enfoque hacia la pertinencia de la educación superior, para contribuir de manera objetiva a la sociedad, y definitivamente no incidir negativamente como lo hacen modelos de educación inapropiados ante los problemas de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

la época, y que nos invitan a reflexionar profundamente en aspectos como los siguientes: ¿Cómo es posible que existan 1.200 suicidios anuales, por culpa del sistema educativo?, según la Organización Mundial de la Salud, y que por ejemplo el cincuenta por ciento de los estudiantes universitarios de Corea del Sur tienen pensamientos suicidas, como lo referencia el investigador Jurgen Klaric, en la conferencia realizada en la Universidad de la Salle, México (Klaric, 2017). Es evidente como cada día a nivel mundial egresan profesionales que después de haber estudiado toda su vida, no consiguen un trabajo digno que al menos les permita pagar la inversión hecha en la educación superior, situación por la cual ha entrado en inminente crisis el sistema de créditos educativos en Estados Unidos (Rossi, 2013), en el cual también se muestra un claro detrimento de la calidad de la educación superior, causado entre otros aspectos, por la sobreoferta de dicho servicio; fenómeno que también sucede en otros países, como ocurrió en el Ecuador, hasta el año 2006, según lo expuesto en la Conferencia, modelo de la educación superior y acreditación ecuatoriana avances, retos y nuevos desafíos, ofrecida en San Juan de Pasto, por el PhD Marcelo Cevallos Vallejos, Presidente de la Comisión Permanente de Universidades y Escuelas Politécnicas del CES (Cevallos, 2017). Estas situaciones se ratifican en primera instancia con el informe, Perspectivas sociales y del empleo en el mundo – Tendencias 2017 (WESO) de la OIT, en el que se prevé que en el año 2018, el número de personas desempleadas a nivel mundial se situará en poco más de 201 millones, con un aumento previsto adicional de 2,7 millones - ya que



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

el ritmo de crecimiento de la fuerza de trabajo supera el de la creación de empleo (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

Considerando el crecimiento inversamente proporcional del número de egresados universitarios y la oferta de empleo en una medida aritmética, teniendo en cuenta el actual escenario, en el que en muchos casos la educación superior es un negocio que carece de responsabilidad social, que va en detrimento de la calidad educativa, es fundamental que la universidad enfoque su visión y sus recursos en responder a las necesidades de la región y su desarrollo.

También es importante analizar por qué las universidades no han dado las respuestas acertadas, ni el apoyo idóneo para impulsar la titulación, potencialización y el aprovechamiento de talentos como el de Steve Jobs, Bill Gates, Mark Zuckerberg, Carlos Slim, y varias personas más, que a pesar de ser altamente brillantes, en muchos casos no se les dio el acceso a la educación superior, fueron expulsados o simplemente decidieron abandonar, como lo hace el aproximadamente el 50% de quienes ingresan a este nivel de educación en América Latina, González (2006), ratificando la necesidad de responder a la pregunta, ¿Desertores o decepcionados? (De Vries, W., Arenas, P., Muñoz, J. & Saldaña, 2011, p. 32).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Estos indicadores no deseados, han sido uno de los incentivos para estudiar y proponer la presente investigación y representan un reto para la investigación y la toma de decisiones pertinentes respecto al tema, para los lectores, profesores y líderes directivos de la educación superior de América Latina y el mundo.

4.5. LOS INDICADORES QUE DEBERÍAN INCREMENTAR

Para no entrar a participar en el incremento de los indicadores negativos mencionados; los indicadores para la gestión de la educación superior propuestos para mejorar continuamente en este documento, deberían estar articulados y contribuir de manera clara al cumplimiento de las metas y objetivos de desarrollo regional local, nacional e internacional, tales como los objetivos e indicadores de desarrollo sostenible, publicados por las Naciones Unidas (Bárcena, Ejecutiva, Prado, & Adjunto, 2016), que se describen a continuación:

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10. Reducir la desigualdad en y entre los países.
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Además de los objetivos enunciados, que se adaptan a cada país mediante los aportes del El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2016); también es importante que los procesos e indicadores de gestión de la educación superior, se alineen con los indicadores de competitividad, en las áreas de Instituciones, salud y educación primaria, eficiencia del mercado de bienes, innovación, eficiencia del mercado laboral, tamaño del mercado, infraestructura, educación superior y capacitación, sofisticación, ambiente macroeconómico, capacidad tecnológica, y desarrollo del mercado financiero, a partir de los cuales el Foro Económico Mundial, define el ranking internacional según el Índice de Competitividad Global de cada país, en el cual para el año 2017, Colombia ocupa el puesto 61° y Ecuador el puesto 76° (Schwab, 2015).

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Es necesario continuar investigando y en la aplicación de estrategias que aporten al mejoramiento de la articulación entre la educación superior y el desarrollo regional, su pertinencia y relevancia académica, mediante la interacción con los actores del contexto.

La reglamentación de la educación superior para Colombia y Ecuador, favorece el mejoramiento de indicadores que contribuyen al desarrollo regional.

Desde la alta responsabilidad social que les atañe a las universidades, es preciso profundizar en la formulación, gestión y seguimiento de indicadores de gestión de la educación superior que aporten directamente al desarrollo regional.

Se evidencia la necesidad de investigar para proponer soluciones estratégicas efectivas, desde la política pública, a los indicadores relacionados con las fallas en el sistema de educación superior, tales como deserción, empleabilidad y otros que definitivamente no deberían presentarse en tan alta escala.

Es preciso realizar un estudio profundo de la pertinencia y la relevancia académica de las universidades, con base en indicadores de gestión alineados al desarrollo regional.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La educación superior debería enfocar sus recursos al mejoramiento de los indicadores priorizados por las políticas públicas nacionales e internacionales.

REFERENCIAS

- Bárcena, A., Ejecutiva, S., Prado, A., & Adjunto, S. E. (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago.
- CEAACES. (2015). Resolución 104 del 2014. Reglamento de Evaluación, Acreditación y Categorización de Carreras de las Universidades y Escuelas Politécnicas. Quito. Retrieved from <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2013/10/REGLAMENTO-DE-EVALUACION-ACREDITACION-Y-CATEGORIZACION-DE-CARRERAS-DE-LAS-UNIVERSIDADES-Y-ESCUELAS-POLITECNICAS.pdf>
- Cevallos, M. (2017). PRESENTACIÓN MODELO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y ACREDITACIÓN ECUATORIANA. San Juan de Pasto.
- Cinda - Centro Interuniversitario de Desarrollo. (2007). *Educación Superior en Iberoamérica Informe 2007*. Santiago de Chile.
- Consejo Nacional de Acreditación. (2010). Lineamientos para la Acreditación de Alta Calidad de Programas de Maestría y Doctorado. Bogotá D.C. Retrieved from https://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_Lineamiento_Maestria_Doctorados.pdf
- Consejo Nacional de Acreditación. (2013). Lineamientos para la acreditación de programas de Pregrado. Bogotá D.C.
- De Vries, W., Arenas, P., Muñoz, J. & Saldaña, I. (2011). ¿Desertores o decepcionados? Distintas causas para abandonar los estudios universitarios. *Revista De La Educación Superior*, XL(4)(160), 29–49.
- Delgadillo, J. (2001). El Desarrollo Regional de Mexico en el Vertice de Dos Milenios., 83.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. (D. de Santos, Ed.). Madrid.
- Fajardo, F., & Moreno, J. (2017). “Desarrollo regional a través del mejoramiento continuo de la educación superior” en proceso de publicación en la revista indexada SATHIRI, de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi –Ecuador.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system#comment-section>
- Klaric, J. (2017). *Ponencia Jurgen Klaric. 11o. Encuentro Semestral de Directivos y*

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Colaboradores. Universidad La Salle Mexico. Mexico. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=MlhwORaPK7Y>*
- López, F. (2011). *Indicadores de Gestión*. (I. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Ed.).
- Navarro, M. A. (2017). *Estudio de Relevancia Académica y Pertinencia Social del Programa de Licenciatura en Educación Infantil*. Pasto.
- Organización Internacional de Normalización -ISO-. (2015a). Norma Internacional ISO 9000 - Sistema de Gestión de Calidad - Fundamentos y Vocabulario. Ginebra.
- Organización Internacional de Normalización -ISO-. (2015b). Norma Internacional ISO 9001. *Order A Journal On The Theory Of Ordered Sets And Its Applications*. Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo*, 4. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- PNUD. (2016). *Objetivos de Desarrollo Sostenible, Colombia Herramientas de aproximación al contexto local*. (PNUD, Ed.). Retrieved from <http://www.humanumcolombia.org/wp-content/uploads/2016/01/ODS-Colombia.compressed.pdf>
- Presidencia de la República de Ecuador. (2010). Ley orgánica de educación superior. Quito.
- Rossi, A. (2013). *Ivory Tower*. Estados Unidos.
- Schwab, K. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016. World Economic Forum* (Vol. 5). <https://doi.org/92-95044-35-5>
- UNESCO. (1998). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, La educación superior en el siglo XXI, Visión y acción. *Conferencia Mundial Sobre Educación Superior*. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345s.pdf>

RESUMEN HOJA DE VIDA

JAIME MORENO VALLEJO

PhD. en Economía. Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, España. Máster en Relaciones Internacionales y Comunicación. Universidad Complutense de Madrid. Bachelor of Arts Degree in Business Management. Queen Margaret University United Kingdom. Slippery Rock University United States. Asesor Proyecto Relevancia Académica y Pertinencia Social.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

CESMAG. Asesor Alcaldía de Pasto. Investigador Ponencia, Encuentro ASCOLFA, Pereira, Colombia, 2017, con el artículo “Desarrollo Regional a través del Mejoramiento Continuo de la Educación Superior Colombia y Ecuador”. Asesor Fundación Universitaria Católica del Sur - Colombia. Profesor Investigador Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador.

FRANK GABRIEL FAJARDO ROMO

Magister Sistemas Integrados de Gestión. Universidad Internacional de la Rioja, España. Administrador de Empresas. Universidad de Nariño, Colombia. Par Académico Evaluador, Ministerio de Educación Nacional Colombia. Profesor Investigador en las Especializaciones en Gerencia de Proyectos. Universidad del Cauca, Colombia y Gerencia Integral de Sistemas de Gestión de Calidad. Universidad de Nariño - ICONTEC, Colombia; y para el Programa de Administración de Empresas, Grupo GIADEM, Universidad de Nariño, Colombia. Investigador Ponente, Encuentro ASCOLFA, Pereira, Colombia, 2017, con el artículo “Desarrollo Regional a través del Mejoramiento Continuo de la Educación Superior Colombia y Ecuador”. Jefe Sistema de Aseguramiento de Calidad. CESMAG, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión ambiental, Operaciones y Gestión de Calidad

TEMA:

RECURSOS Y CAPACIDADES DE LOGISTICA

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**12. LAS CAPACIDADES LOGÍSTICAS COMO FUENTE DE VENTAJA
COMPETITIVA**

TÍTULO EN INGLÉS:

THE LOGISTICAL CAPABILITIES AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Autor (es)

Alvaro Fernando Moncada Niño³¹

Juan Nicolas Montoya Monsalve³²

³¹ Doctor, Consultor. Intelektto, Bogotá, Colombia

Correo-e: alvaro.moncada@intelekto.com.co

³² Doctor, Profesor Titular. Universidad Nacional de Colombia (sede Manizales).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Correo-e: jnmm00@hotmail.com

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Basado en la teoría de Recursos y Capacidades (TRC), este trabajo desarrolla una propuesta metodológica que permite identificar los recursos y capacidades logísticas (RCL) y determinar su potencial estratégico en el alcance y mantenimiento de la ventaja competitiva sostenible (VCS), mediante la aplicación cuantitativa del análisis VRIO a la configuración de RCL que posee la empresa, facilitando su identificación y valoración, elementos que han sido consideradas como las principales debilidades en su dimensión prescriptiva de la Ventaja Competitiva (Hinterhuber, 2013).

Se aportan nuevos elementos a la identificación de los RCL basados en los factores de tiempo, costo, eficiencia y calidad, que en complemento con una extensión del análisis VRIO, permiten a la dirección de la empresa, ajustar y reconfigurar su dotación de RCL disponibles, para responder oportuna y adecuadamente a los cambios del entorno y contribuir a la generación de ventaja competitiva sostenible.

Palabras clave:

Capacidades Logísticas, Análisis VRIO, Ventaja Competitiva Sostenible, Valoración de capacidades.

ABSTRACT:

Based on the Resource based view theory (RBV), this paper develops a methodology that identifies the logistical resources and capabilities (LRC) and determine its strategic potential in the scope and maintenance of sustainable competitive advantage (SCA), by VRIO quantitative application of the configuration of RCL owned by SME, facilitating their identification and



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

assessment, elements that have been considered as one of its major weaknesses in its prescriptive dimension of advantage competitive (Hinterhuber, 2013).

New elements to the identification of the RCL based on the factors of time, cost, efficiency and quality, which in complement with an extension of VRIO, allow management of the company, adjust and reconfigure their envelope RCL available, to respond timely and adequately to changes in the environment and contribute to the generation of sustainable competitive advantage.

Keywords:

Logistics Capabilities, VRIO analysis, Sustainable Competitive Advantage, Capabilities Assessment.

1. INTRODUCCIÓN

La competitividad que caracteriza el actual entorno de negocios, exige de la empresa, respuestas cada vez más ágiles y eficientes, procesos más integrados y flexibles e individuos con mayor empoderamiento y capacidad de decisión, que en conjunto desarrollen y ejecuten estrategias que les permitan a estas sobrevivir y crecer en un ambiente de incertidumbre y continuo cambio, donde las capacidades logísticas se convierten en un factor estratégico para alcanzar la VC en el mercado global (Bowersox et al., 2007, Peng et al., 2007; Paiva et al., 2008).

La manera como se generan y consolidan estas capacidades en la empresa, sigue siendo tema de investigación, donde el análisis VRIO se ha constituido en una de las herramientas más utilizada



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

para su estudio, a pesar de las limitaciones que se han detectado en la identificación de los recursos y capacidades y en los métodos para su valoración estratégica. El presente trabajo desarrolla una aplicación del análisis VRIO que facilita la identificación de los RCL (demanda, suministro e información) y permite una valoración de estos, en su contribución a la generación de la VC.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La TRC concibe la empresa como un conjunto único de recursos tangibles e intangibles que son fuente de VC. “Los recursos y capacidades son el conjunto de factores y de combinación de factores y recursos que posee la organización y que pueden convertirse en fuente de ventajas competitivas” (Sanchis y Campos, 2007:244). Se fundamenta en el hecho que las empresas son diferentes entre sí, porque tienen recursos y capacidades diferentes (Wernerfelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Amit y Schoemaker, 1993; Spanos y Lioukas, 2001; López y Sabater, 2007; Lockett, et al., 2009; Foss, 2011; Grant, 2013; Hinterhuber, 2013; Garzón, 2015), originado en que las empresas “nacen con dotaciones de recursos distintas de por sí, y después, su historia y las circunstancias que van abordando hacen que cada empresa sea un mundo” (Iborra et al., 2007: 71).

Los recursos son los activos productivos de la empresa, mientras que las capacidades se refieren a lo que esta puede hacer con ellos. El interés debe centrarse en aquellas capacidades que pueden proporcionar una base para la obtención de la VC, que según Prahalad y Hamel (1990) son aquellas que: (1) hacen una contribución desproporcionada al valor final del cliente o a la eficiencia con la que se entrega dicho valor, (2) proporcionan una base para entrar en nuevos mercados.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En un entorno cambiante, la empresa definida en función de recursos y capacidades puede constituir una base más sólida sobre su identidad, ya que su estrategia estará fundamentada en lo que puede hacer más que en las necesidades que pretende satisfacer (Grant, 2013). En particular, alcanzar una VC mediante la logística, significa formular e implantar estrategias que utilizan las características únicas del conjunto de RCL que posee la empresa, es así, como los competidores potencialmente pueden aprender de su éxito, pero cualquier intento de imitar sus estrategias, requerirá que tengan las combinaciones subyacentes de RCL, que normalmente son resultado de circunstancias y trayectorias únicas en cada empresa.

2.1. Los Recursos y Capacidades Logísticas (RCL)

Los RCL deben ser diseñados estratégicamente para cumplir los criterios que establece la TRC (raras, valiosas, no sustituibles y difíciles de imitar) para el logro de la VCS como señalan Bowersox et al. (1999), Lynch et al. (2000) y Zhao et al. (2001), quienes han mostrado en sus trabajos que las capacidades logísticas son fuente de VC. Los RCL, al igual que el resto de las capacidades organizacionales, son agrupados en diversas formas:

- a) Bowersox et al. (1999), Mentzer et al. (2004), Mihi (2010) y Gligor & Holcomb (2014), proponen una clasificación basada en las capacidades: (i) Capacidades de gestión de la demanda, (ii) Capacidades de la gestión del suministro y (iii) Capacidades de Gestión de la información.
- b) Esper et al. (2007), clasifica en cinco las capacidades de: (i) Orientación al Cliente (Zhao et al., 2001; Morash et al., 1996; Bowersox et al., 1999), (ii) Gestión del abastecimiento (Morash et al., 1996; Mentzer et al., 2004); (iii) Integración (Daughtery et al., 1998; Stank et al., 2005); (iv) Medición (Bowersox et al., 1999); y (v) Intercambio de información (Zhao et al., 2001; Mentzer et al., 2004).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Zhao et al., (2001) proporcionan evidencia que las capacidades de orientación al cliente e intercambio de información están relacionadas positivamente con el rendimiento empresarial. Los RCL juegan papel destacado en el proceso de integración de la estrategia para obtener competitividad, “debido a los beneficios esperados por el incremento de la eficiencia (reducción del costo y del capital) y de la efectividad (servicio al cliente), mediante la comunicación y el procesamiento de la información (gestión de la información) en un contexto estratégico (creación de valor para el cliente), logran la supervivencia y la rentabilidad a largo plazo”. (Mihi, 2010: 96).

2.2. Capacidades de gestión de la demanda

Estas capacidades permiten determinar las necesidades y deseos de los clientes y establecen la forma como sus expectativas serán atendidas, mediante procesos logísticos únicos de valor añadido que diferencian al producto/servicio, haciéndolo individual para los clientes basado en sus características, funcionalidades y atributos, como señalan Christopher (2000), Lynch et al. (2000), Bowersox et al. (2007), Paiva et al. (2008) y Gligor & Holcomb, (2012).

Entrega oportuna de pedidos, envíos y manejos especializados de mercancías, disponibilidad del producto, uso de nuevas tecnologías, calidad en el servicio al cliente, se constituyen en rasgos distintivos que permiten diferenciar la oferta del producto/servicio del entregado por la competencia, constituyéndose en una distribución única y particular. Capacidades como enfoque en el cliente (Zhao et al., 2001), valor añadido (Lynch et al., 2000), servicio al cliente (Mentzer et al., 2001) e integración con el cliente (Bowersox et al., 2007), son parte de este grupo, las cuales incluyen la capacidad de adaptarse a circunstancias operativas inesperadas (flexibilidad) y la respuesta a requerimientos particulares y no planificados de clientes (capacidad de respuesta),

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

como indican Mentzer et al. (2004). Se hace necesario que la empresa identifique las capacidades distintivas de gestión de la demanda, que debe desarrollar con el fin de ser sensibles al mercado (Christopher, 2000) y responder con éxito a las necesidades de productos y servicios de sus clientes.

2.3. Capacidades de la gestión del suministro

Son aquellas capacidades de la operación, que incluyen las actividades relacionadas con la minimización del costo total y la eficiencia de los procesos logísticos. Se incluyen la habilidad de la empresa, para encontrar soluciones logísticas oportunas e innovadoras a situaciones de contingencia, así como la habilidad para simplificar y estandarizar las actividades logísticas clave en el flujo de la cadena de suministro (Lynch et al., 2000; Chopra & Meindl, 2013). Los trabajos de Goldsby et al. (2006) y Swafford et al. (2006) han mostrado las contribuciones que la Gestión del suministro tiene en la generación de VCS.

2.4. Capacidades de intercambio y Gestión de la información

La logística, adicional al flujo físico de bienes y materiales, implica el flujo de información (Chopra & Meindl, 2013). Las capacidades centradas en la gestión e intercambio de información no pueden considerarse per-se como factores distintivos que contribuya con el resultado y desempeño superior de la empresa. Estas solo como capacidades complementarias, habilitan la creación y desarrollo de las capacidades organizacionales (Zhao et al., 2001; Moncada & Montoya, 2013). Se hace necesario que la información sea compartida entre los miembros, dentro y a través de la cadena de suministro (Swafford et al., 2006), para habilitar la integración de las capacidades logísticas de gestión de la demanda y suministro, facilitando una respuesta



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

unificada (Gligor y Holcomb, 2012), lo cual implica desarrollar capacidades únicas de gestión de la información para satisfacer las necesidades específicas de comunicación de los miembros.

Las capacidades de gestión de la información constan de la tecnología de información disponible en la organización, para capturar, procesar, compartir e intercambiar información mediante plataformas tecnológicas, sistemas de información y conectividad a redes de los diversos participantes en el proceso. “Estas capacidades reúnen la información operativa y estratégica necesaria para ajustar la distribución con la demanda y facilitar los intercambios en la cadena de valor, respondiendo a los cambios en las necesidades del cliente, lo que contribuye a la supervivencia a largo plazo de la empresa “(Mihi, 2010: 95). Esta capacidad es vital en condiciones de incertidumbre o volatilidad en el mercado

2.5. Factores de Ventaja Competitiva

Entre dos procesos de negocio que soportan la misma función, uno es superior al otro, cuando tiene al menos uno de los siguientes factores (Vivek, 2011):

- a) **Tiempo:** Se obtiene cuando uno de los procesos de negocio es más rápido que el otro para lograr el mismo resultado. Es necesario un análisis detallado de todas las actividades que soportan el proceso y la eliminación de aquellas que no añaden ningún valor al mismo. Normalmente se asocian con el tiempo para llevar el producto al mercado y se convierte en VC, cuando los procesos de la empresa le permitan introducir rápidamente nuevos productos en el mercado, convirtiéndola en pionera, mediante estrategias comerciales efectivas que permiten aumentar ingresos y participación de mercado.
- b) **Costos:** Se origina cuando el proceso de negocio es más económico de operar que otro, para alcanzar el mismo resultado. Este puede ser lograda mediante la optimización del proceso dentro de las restricciones dadas, pero también con la reducción de desperdicios y residuos.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Gran cantidad de procesos de la cadena de suministro pueden incluirse en esta categoría, generando ventajas de costos, cuando se implementa correctamente. Dependiendo de la capacidad de la empresa para capturar y procesar datos, esta puede definir prácticas más favorables que otras, manteniendo niveles de servicio comparables.

- c) **Eficiencia:** Se logra cuando los procesos empresariales proporcionan un mayor rendimiento que otro por unidad de tiempo, para llegar al mismo resultado. También, puede ser entendida como la utilización de activos en los procesos. La flexibilidad hace parte del factor de eficiencia, ya que se constituye en la respuesta y adaptación a los cambios en el entorno empresarial.
- d) **Calidad:** Se alcanza cuando los procesos de negocio producen menos efectos que otros en la consecución del mismo resultado, producto de estandarización, automatización o simplificación del proceso. En un contexto no-manufacturero, se refiere a la fiabilidad y replicabilidad del proceso, para producir en forma permanente el mismo resultado. Este factor puede reducir costos mediante la prevención de defectos o la introducción de productos diferenciados a través de una mejor calidad, aumento de la satisfacción del cliente, retención de clientes y valor de marca.

2.6. Análisis VRIO

El VRIO se ha convertido en el método más ampliamente utilizado para valorar los recursos de una empresa, dado que la cantidad y calidad de estos, determinarán su potencial para competir con éxito en los negocios. Son susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles solo aquellos que poseen los siguientes atributos o características (Barney, 2001; Barney y Clark, 2007; Barney et al., 2011): (1) Valiosos, (2) Raros, (3) Inimitables, y (4) Organización o sinérgicos, las cuales son recogidas en el modelo conocido como VRIO. Si un RCL es valioso, raro y de imitación costosa, entonces la correcta explotación por parte de la organización generara una VCS y beneficios económicos por encima de lo normal. Es importante en el análisis



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

centrarse en aquellos que considera esenciales, es decir los que realizan una contribución significativa al valor final del producto /servicio, o a la eficiencia con que es entregado dicho valor (Johnson et. al, 2006; Sheehan y Foss, 2007; Shafeey y Trott, 2014).

Los recursos serán valiosos (V) cuando sirvan para responder a las amenazas del entorno y aprovechar sus oportunidades. Su valor está en relación a su posibilidad para explotar una oportunidad o mitigar una amenaza en el mercado (Andersen,2011). El valor o relevancia podrá ser determinado mediante la respuesta a este cuestionamiento: ¿Este RCL habilita a la empresa para responder a las amenazas y oportunidades del entorno? (1- Sin valor, a 10 – Indispensable).

Los recursos deben ser raros (R), escasos, únicos o limitados a unos pocos, entre un conjunto de competidores actuales y potenciales, ya que si ellos son poseídos por un gran número de competidores no permiten la obtención de VCS. La rareza se dará también en relación a su duración en el tiempo, porque si otros competidores pueden llegar a adquirir o desarrollar la misma capacidad, esta perdería su atributo de escasez. La rareza o escasez podrá ser determinado mediante la siguiente pregunta: ¿Cuántos de mis competidores ya poseen este recurso especialmente valioso? (1 – Todas las empresas del sector, a 10 – Solo mi empresa).

Los beneficios obtenidos de los recursos y capacidades dependen no solo de su habilidad para establecer VC, sino también que estas puedan ser mantenidas en el tiempo. Los recursos son inimitables (I) cuando la posibilidad que tienen los competidores en duplicar éste, hace que su obtención o adquisición sea costosa o tome demasiado tiempo su replicación. Para que la VC sea duradera, los recursos deben ser difíciles de imitar por parte de los competidores, influyendo en este aspecto algunos factores como la propia historia de la organización, la complejidad social vinculada al funcionamiento y desarrollo de algunas habilidades, y la ambigüedad causal,

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

referente a la incertidumbre acerca de las causas que explican la obtención de una VC, dando lugar a una imitación incierta por parte de los competidores (Grant, 2013). La imitabilidad podrá ser determinado mediante la siguiente pregunta: ¿Si mis competidores carecen de ese recurso, obtenerlo, imitarlo o transferirlo es? (1 – Es fácil y poco costoso, a 10 – es difícil y costoso).

Organización (O) relativo al hecho que la empresa posea determinados aspectos organizativos, para poder explotar todo el potencial competitivo de sus recursos y capacidades. Este atributo puede ser determinado mediante la siguiente pregunta: ¿La empresa está organizada de modo que pueda explotar el pleno potencial de este recurso o capacidad? (1 – No está organizada, a 10 – Cuenta con la organización, cultura y procesos para hacerlo).

El VRIO tiene limitaciones prácticas en su forma actual, incluida la traducción inadecuada de los conceptos teóricos en su aplicación (Knott, 2009). Uno de los puntos críticos para su utilización, es como seleccionar los recursos de la empresa que serán evaluados, debido a la amplia gama de recursos que son potencialmente valiosos (Kraaijenbrink et al., 2010). Las propuestas sobre VRIO (Barney, 2001; Barney y Hesterly, 2006) carecen de precisión en lo que representa un recurso y como pueden ser identificados, lo cual se pretende subsanar con la aplicación de los factores de ventaja presentados previamente.

3. METODOLOGÍA

Paso 1: Desagregar los procesos logísticos de gestión de demanda, gestión de suministro y de intercambio y gestión de la información en sus actividades, A_i , usando los factores de tiempo, costos, eficiencia y calidad.

Paso 2: Para cada actividad A_i identificada, realizar descomposiciones sucesivas de mismas para obtener mayor detalle sobre las $RCL_{i,j}$ (recurso/capacidad logístico j de la Actividad i), hasta el nivel individual.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Recursos y Capacidades Logísticas (RCL) _{ij}	Factores			
	Tiempo	Costo	Eficiencia	Calidad
De Gestión de Demanda (RCL)_j				
Actividad i de RCL _j				
Actividad i de RCL _j				
De Gestión de Suministro (RCL)_j				
Actividad i de RCL _j				
Actividad i de RCL _j				
De Gestión de Información (RCL)_j				
Actividad i de RCL _j				
Actividad i de RCL _j				

Paso 3: De cada RCL_{ij} identificado, determine su potencial de generar Ventaja Competitiva, es decir identifique cuáles de ellos reúnen la característica de relevancia o valiosos V_{ij} (de 1 a 10) y de escaso o raro E_{ij} (de 1 a 10). De la multiplicación de estos dos términos encontrará el potencial de generación de Ventaja Competitiva P_{ij}

Paso 4: Establezca la sostenibilidad de la ventaja competitiva que posee la organización mediante el uso, acceso o posesión de este recurso R_{ij} o capacidad C_{ij} (mantenimiento en el tiempo de la ventaja alcanzada), lo cual tiene por objeto establecer durante cuánto tiempo puede la empresa conservar dicha ventaja. En este caso, las características de los recursos y/o capacidades determinantes son la imitabilidad I_{ij} o formas de imitación y barreras a la imitación (de 1 a 10) y la capacidad de aprovechamiento de los mismos por parte de la empresa o apropiabilidad de la Organización O_{ij} (de 1 a 10). De la multiplicación de estos dos términos, se establece la sostenibilidad S_{ij} de la Ventaja competitiva.

Paso 5: Con cada P_{ij} y S_{ij} , puede colocar en la matriz de implicación competitiva, el RCL_{ij} según corresponda y elaborar el mapa de contribución de Ventaja Competitiva de RCL que conforman la actividad A_i .

Paso 6: También puede determinar el potencial P_i y la sostenibilidad S_i de la actividad A_i mediante la obtención del promedio de los P_{ij} y S_{ij} de los recursos que conforman la actividad o mediante las ecuaciones 1 y 2.

Ecuación 1. Calculo del Potencial de VC de la Actividad i

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

$$P_i = \frac{1}{n} * \sum_{j=1}^m V_{ij} * E_{ij}$$

Ecuación 2. Calculo de Sostenibilidad de la VC de la Actividad i

$$S_i = \frac{1}{n} * \sum_{j=1}^m I_{ij} * O_{ij}$$

Paso 7: Tomando como base los valores de P_i y S_i , las actividades A_i pueden ser colocadas en la matriz de implicación competitiva, de forma similar a los realizado en el paso 5 con los RCL.

Recursos y Capacidades Logísticas (RCL)ij	Análisis VRIO					
	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Potencial	Sostenibilidad
<i>De Gestión de Demanda (RCL)j</i>						
Actividad i de RCLj						
Actividad i de RCLj						
<i>De Gestión de Suministro (RCL)j</i>						
Actividad i de RCLj						
Actividad i de RCLj						
<i>De Gestión de Información (RCL)j</i>						
Actividad i de RCLj						
Actividad i de RCLj						

4. RESULTADOS

El uso de los factores de tiempo, costo, eficiencia y calidad, para la identificación de capacidades de gestión de demanda, gestión del suministro y gestión de la información, se constituye en uno de los elementos claves para la aplicación de RBV, ya que subsana las limitaciones del análisis VRIO en la selección de los RCL que serán evaluados, considerada como una de las principales debilidades para su aplicación en la organización.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

De igual forma, la desagregación de los procesos logísticos permite comprender las necesidades del negocio y las capacidades logísticas que se deben desarrollarse para alcanzar y mantener la VCS, mejorando la dimensión prescriptiva del análisis VRIO, al identificar a nivel básico, aquellas actividades que pueden generar valor competitivo.

Partiendo del hecho que las capacidades logísticas están relacionadas con la habilidad de la empresa para entender los cambios que suceden en su entorno y configurar una respuesta que les permita operar eficazmente en dichos mercados, la posibilidad de cuantificar el potencial y la sostenibilidad de los RCL, permite reducir la subjetividad e incertidumbre en la evaluación de los mismos, facilitando el proceso de toma de decisiones acerca de la dotación y configuración requerida para el cumplimiento de los propósitos estratégicos de la empresa.

La propuesta presentada permite identificar el potencial de RCL con que cuenta la empresa, es decir establecer su relevancia (valor y escasez) como fundamento de la generación de ventaja competitiva, para posteriormente, determinar como el costo de la imitación y la explotación por la organización de estos recursos y capacidades, pueden sustentar en el tiempo las ventajas competitivas alcanzadas por la organización.

Para su aplicación en la empresa es fundamental que se realice la valoración sobre la dotación actual de los recursos y capacidades logísticas disponibles como punto de partida. De esta forma el proceso de direccionamiento estratégico contribuirá a establecer los posibles cambios en el desarrollo y adquisición de recursos y capacidades de la organización, de acuerdo con su estrategia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Con esta propuesta se aportan nuevos elementos al estudio y valoración del papel de los RCL en la empresa, que deben ser entendidas como procesos complejos mediante los cuales se combinan con los recursos organizativos para generar valor añadido

Mediante el uso de la metodología presentada, la dirección de la organización puede ajustar y reconfigurar su dotación de recursos y capacidades logísticas disponibles, alineándolos con sus recursos y capacidades organizacionales, para responder oportuna y adecuadamente a los cambios del entorno y contribuir a que la empresa alcance VCS.

Los RCL serán fuente de VC si contribuyen significativamente a lograr un bajo costo, mejorar el servicio al cliente, ofrecer servicios de valor agregado, aumentar la flexibilidad y potenciar la innovación.

REFERENCIAS

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.

Andersen, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, Vol. 49 No. 1, pp. 87-98.

Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management*, (27:6), pp. 643-650.

Barney, J. y Clark, D. (2007). *Resource-Based Theory – Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Nueva York.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Barney, J., Ketchen, D. y Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of Management*, Vol. 37 No. 5, pp. 1299-1315.

Barney, J., Wright, M. y Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management*, (27:6), pp. 625-641.

Bowersox, D., Stank, T. & Daugherty, P. (1999). Lean launch: managing product introduction risk through response-based logistics, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16 No. 6, pp. 557-68

Bowersox, D., Closs, D. y Cooper, M. (2007). *Supply Chain Logistics Management*, 2ed, New York, McGraw Hill.

Clemons, E. y Row, M. (1991). Sustaining IT Advantage: The Role of Structural Differences, *MIS Quarterly*, (15:3), pp. 275-292.

Christopher, M. (2000). The agile supply chain, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 37-44.

Chopra, S & Meindl, P (2013). *Administración de la cadena de suministro*. 5 edición, Pearson, México

Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset Stock, Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1511.

Daugherty, P., Stank, T. & Ellinger, A. (1998). Leveraging logistics/distribution capabilities: the effect of logistics service on market share, *Journal of Business Logistics*, Vol. 19 No. 2, pp. 35-52.

Esper, T., Fugate, B. & Davis-Sramek, B. (2007). Logistics learning capability: sustaining the competitive advantage gained through logistics leverage, *Journal of Business Logistics*, Vol. 28 No. 2, pp. 57-81.

Foss, N. (2011). Micro-foundations for the resource-based view. *Journal of Management*, Vol. 37 No. 6, pp. 1413-1428.

Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, p. 111-131.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Gligor, M. & Holcomb, M. (2012). Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility: a systematic literature review", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 n 4 pp. 438 – 453

Goldsby, T., Griffis, S. & Roath, A. (2006). Modeling lean, agile, and leagile supply chain strategies, *Journal of Business Logistics*, Vol. 27 No. 1, pp. 57-80.

Grant, R. (2013). *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley & Sons Ltd. United Kingdom.

Guerras, L. y Navas, J. (2015). *Dirección Estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones*. Editorial Thomson Civitas, Madrid.

Hinterhuber, A. (2013). ¿Can competitive advantage be predicted? *Management Decision*, Vol. 51 No. 4 pp. 795 -812

Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C. y Ferrer C. (2007). *Fundamentos de Dirección de Empresas, Concepto y habilidades directivas*. Editorial Thomson, Madrid.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Pearson Educación, Séptima Edición, Madrid, España

Knott, P. (2009). Integrating resource-based theory in a practice-relevant form, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 2 No. 2 pp. 163 – 174

Kraaijenbrink, J., Spender, J. & Groen, A. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques, *Journal of Management*, Vol. 36, pp. 349-372.

Lockett, A., Thompson, S. y Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11 No. 1, pp. 9-28.

López, A. y Sabater R. (2007). La teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Una revisión, recuperado en mayo 8 de 2010, <http://www.um.es/fee/documentos/dt2-00.pdf>.

Lynch, D., Keller, S. y Ozment, J. (2000). The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance". *Journal of Business Logistics*, vol. 21, n° 2, pp. 47-67.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Mentzer, J., Min, S. & Bobbitt, L. (2004). Toward a unified theory of logistics, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34 No. 8, pp. 606-27.

Mihi, A (2010). Un Análisis causal de la relación entre la creación del conocimiento y la logística inversa. Tesis Doctoral Universidad de Granada.

Moncada, A. y Montoya, J. (2013). Propuesta metodológica para la valoración de las TICs en la organización, *XVII congreso internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, Acacia 2013, Guadalajara, México.

Morash, E., Droge, C. & Vickery, S. (1996). Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success, *Journal of Business Logistics*, Vol. 17 No. 1, pp. 1-22.

Paiva, E., Roth, A. y Fensterseifer, J. (2008). Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: a resource-based view analysis, *Journal of Operations Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 115-32.

Peng, D., Schroeder, R. y Shah, R. (2007). Linking routines to operations capabilities: a new perspective, *Journal of Operations Management*, Vol. 26 No. 6, pp. 730-48.

Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. Cecs. México.

Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, pp. 79-111.

Sanchis, J. y Campos, V. (2007). La Dirección estratégica en la economía social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las cooperativas, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No 59, octubre 2007, pp. 237-258.

Shafeey, T. y Trott, P. (2014). Resource-based competition: three schools of thought and thirteen criticisms, *European Business Review*, Vol. 26 No. 2 pp. 122 – 148.

Sheehan, N. y Foss, N. (2007). Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis, *Management Decision*, Vol. 45 No. 3, pp. 450-461.

Spanos, Y. y Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation. contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource based perspective. *Strategic Management Journal*, 22, pp. 907-934.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Stank, T., David, B. & Fugate, B. (2005). A strategic framework for supply chain oriented logistics, *Journal of Business Logistics*, Vol. 26 No. 2, pp. 27-45.

Swafford, P., Ghosh, S. & Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing, *Journal of Operations Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 170-88.

Vivek, S. (2011), *Supply chain as strategic asset: the key to reaching business goals*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

Zhao, M., Dröge, C. y Stank, T. (2001). The effects of logistics capabilities on firm performance: Customer-focused versus information-focused capabilities. *Journal Business Logistics*, vol. 22, pp. 91-107

RESUMEN HOJA DE VIDA

Alvaro F. Moncada N:

Ingeniero de Sistemas de la Universidad de los Andes (Colombia) con Doctorado en Dirección de Empresa de la Universidad San Pablo CEU (España) y estudios postdoctorales en Gerencia y Políticas Públicas en la Universidad del Zulia (Venezuela). Profesor Titular del Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA (Colombia) e Investigador de EPFAC - Escuela de Postgrados de la FAC. Consultor Organizacional. Áreas de Investigación en: Estrategia y Competitividad, Logística y Tecnologías de Información.

Juan N. Montoya M:

Administrador de Empresas, Especialista en Administración de Recursos Humanos, Magister en Administración Económica y Financiera, Magister en Organización Empresarial, Doctor en Administración, Postdoctor en Alta Gerencia y Políticas Públicas, Profesor Titular de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Profesor de Pre y Posgrado en varias

284



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Universidades del País, autor de varias ponencias internacionales, artículos y varios libros en materia financiera y organizaciones.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión ambiental, Operaciones y Gestión de Calidad

TEMA:

LIDERAZGO Y GESTIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**13. LIDERAZGO COMO VARIABLE DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
UNIVERSITARIA**

TÍTULO EN INGLÉS:

LEADERSHIP AS A VARIABLE FROM MANAGEMENT OF UNIVERSITY QUALITY

Autor (es)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Ximena Lucía Pedraza Nájjar³³

³³ PhD., Docente Investigadora. Universidad Santo Tomás en convenio con el ICONTEC. Correo-e: ximenapedraza@usantotomas.edu.co, ximenapedraza@yahoo.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El mercado de la educación mundial está en constante evolución. Actualmente, las instituciones de educación superior (públicas y privadas) son presionadas para aumentar sus ingresos, al mismo tiempo, disminuir sus costos para seguir siendo competitivos y asequibles en el mercado de la educación internacional. Las expectativas de los estudiantes también están cambiando, de acuerdo con sus necesidades e intereses individuales, en su país de origen o en el extranjero. Este contexto impulsa a que el liderazgo de las instituciones de educación superior se adapte y promueva la innovación y el cambio con una efectiva gestión de la calidad en el servicio que se presta. A través de una investigación cuantitativa, se identificaron 5 dimensiones que determinan al liderazgo como una variable de la gestión de la calidad universitaria y se logra comprobar la importancia del estilo de dirección en la eficacia de la administración universitaria.

Palabras clave:

Liderazgo, calidad, educación superior, gestión, universidad.

ABSTRACT:

The world education market is constantly evolving. Today, higher education institutions (public and private) are pressured to increase their incomes, while lowering their costs to remain competitive and affordable in the international education market. Students' expectations are also changing, according to their individual needs and interests, in their country of origin or abroad. This context prompts the leadership of higher education institutions to adapt and promote innovation and change with effective quality management in the service provided. Through quantitative research, five dimensions were identified that determine leadership as a variable of university quality management and it is possible to verify the importance of management style in the effectiveness of university administration.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Keywords:

Leadership, quality, higher education, management, university.

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios en la teoría del liderazgo y la práctica para los administradores de educación superior reconoce un movimiento más allá de centrarse sólo en "el líder" como agente de control, a 'conductor', que abre espacios más creativos, compartidos y con enfoques de colaboración en el campo de trabajo. Este "simple" movimiento de énfasis requiere un cambio significativo de mentalidad que reconoce las responsabilidades compartidas en el liderazgo de todos los que trabajan en las universidades que operan como instituciones intensivas en conocimiento.

Esto plantea los aspectos intangibles de liderazgo, dando voz a las complejidades e incertidumbres inherentes de liderazgo en tiempos de cambio disruptivo. Al identificar correctamente el contexto, el líder podrá mantenerse al tanto de las señales de peligro, y evitar reacciones inapropiadas, para dirigir con eficacia en una variedad de situaciones (Davis, 2014). De otro lado, Buseti y Dente (2014) advierten que los resultados de algunos estudios confirman el mal estado de la gestión de las administraciones universitarias y la existencia de inconvenientes inherentes de las administraciones de educación superior. Estas afirmaciones muestran que las dificultades específicas del sector (ambigüedad en los propósitos, de coproducción y la falta de recursos, entre otros), se suman a una negligencia generalizada de la importancia de una buena gestión por el liderazgo académico.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Con base en conceptos del modelo empresarial, la calidad educativa ha tomado como premisas fundamentales la Excelencia y la Competitividad, los cuales se han insertado en la vida directiva, académica y administrativa, con el fin de ofrecer un producto (la educación) de excelente calidad (Vásquez, 2015). En el marco de la calidad educativa, si se habla de acción y en el contexto de la calidad, se debe hablar de la gestión representada como una actividad que, además de ser asumida por quienes integran los grupos de trabajo -lo que implica una responsabilidad derivada en acción-, permea las cuatro fases del proceso administrativo: eficacia, eficiencia, efectividad y relevancia (Pensado & Ortíz, 2013).

En este documento, se analizan las nociones, conceptos, clasificación e importancia del liderazgo como elemento primordial para el logro de la estrategia institucional universitaria en la administración educativa y pretende describir las dimensiones que se deben considerar en los cargos directivos dentro de las instituciones de educación superior. Para ello, se utiliza una metodología cuantitativa, que bajo un muestreo probabilístico con porcentajes intencionados dentro de la gestión, encuesta a una población de 1040 sujetos de la comunidad académica en una institución de educación superior de carácter privado acreditada institucionalmente en la modalidad multicampus por el Consejo Nacional de Acreditación, con presencia en todo el territorio Colombiano, certificada ISO 9001 y con sede principal en Bogotá D.C.

Los análisis muestran que la mayor influencia sobre la gestión de la calidad universitaria la tiene el liderazgo institucional a través de las dimensiones: estrategia, recursos, liderazgo, contexto y organización. A través del fortalecimiento de la cultura del gobierno corporativo y de procesos de despliegue estratégico, se logrará fortalecer la administración institucional y la gestión de la calidad universitaria.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En conclusión, a medida que las instituciones modernas de educación superior son sistemas no lineales complejos de múltiples niveles, administradores de la educación, dedicados a la toma de decisiones estratégicas en un contexto muy complicado conformado por diversos factores contributivos, son determinantes debido a que sus decisiones están dirigidas a lograr una ventaja competitiva y la excelencia académica. El éxito y efectividad institucional se consideran de acuerdo con el tipo o estilo de dirección que se encuentre al mando la institución. Esto permite inferir que el factor humano incide directamente en el direccionamiento y en la orientación de la estrategia organizacional.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

En el tema del liderazgo en las organizaciones, tiene particular relevancia el análisis de la dirección de las organizaciones, ya que determina en gran medida la manera en la que éstas se desempeñan y su configuración como parte de la cultura organizacional (Sotelo, 2012). El liderazgo trata de reunir a las personas adecuadas en diferentes partes de la organización para hacer una diferencia. Desde esta perspectiva, se espera que el liderazgo esté en todo el personal, de la mejor manera, esa que refleja su experiencia y la responsabilidad desde las funciones asignadas en su puesto de trabajo (McMaster, 2014).

En relación con la calidad, es importante recordar el enfoque que Crosby estableció para el liderazgo, el cual lo centró en instar deliberadamente a la acción a personas de una misma manera planeada para cumplir el programa del líder. Se trata de crear entornos donde las personas están dispuestas a dar lo mejor de sí mismas. El líder demuestra su convencimiento de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

la importancia de la calidad, del trabajo bien hecho desde el principio, primero en su vida personal y luego en su desempeño profesional (Aldana et al., 2011).

En el marco de la normalización, el liderazgo ha tomado un papel protagónico y es tal la relevancia del mismo, que para la actualización de la norma ISO en el año 2015, el núcleo del sistema de gestión de la calidad es el liderazgo y enfatiza en que los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización (ICONTEC, 2015a).

Se destacan diversos tipos de liderazgo, sin embargo, de acuerdo con la orientación de la investigación y del sector de estudio, es importante enfatizar el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Los líderes transformacionales son expertos en la transformación de las personas de los seguidores en líderes y la influencia que trasciende a sus seguidores y sus propios intereses, por el bien de su organización. Los líderes transformacionales motivan e inspiran a los seguidores para lograr metas extraordinarias, que están orientadas a procesos, y se centran en ser un líder genuino. Ha estado asociado con los resultados personales, los de los seguidores, así como de los resultados organizaciones que influyen en el comportamiento organizacional de la ciudadanía, su desempeño, la cultura organizacional y la visión de la organización (Givens, 2008).

El liderazgo transaccional es contingente en un intercambio entre el líder y el seguidor que por lo general consiste en un sistema de recompensas. Los líderes transaccionales identifican el problema, lo valoran e identifican soluciones que están orientadas hacia el producto, y se centra en hacer las tareas de dirección (Greiman, 2009). En educación superior se ha comprobado la importancia del estilo de liderazgo transformacional para generar una visión compartida entre el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

líder y el equipo, junto al compromiso, colaboración y una estimulación mutua, basada en el respeto por el líder, en su carisma, y en su capacidad para motivar a sus seguidores (Pedraja-Rejas & Rodríguez- Ponce, 2014).

Gobernabilidad comprende una compleja red incluido el marco legislativo, las características de las instituciones y cómo se relacionan con todo el sistema, cómo el dinero se asigna a las instituciones y la forma en que son responsables de la forma en que se gasta, así como las estructuras y relaciones menos formales, las cuales dirigen e influyen el comportamiento (Bratianu & Pinzaru, 2015). Dentro de este esquema se afianza el rol de gerente del profesional de la docencia, en el cual, de alguna forma, se integran los demás roles: mediador, promotor social, investigador y orientador. Esto sin duda, le plantea a los formadores de formadores, fortalecer el ejercicio del citado rol en los actuales y futuros gestores académicos, quienes de manera objetiva y científica podrán responder a las demandas cualitativas de la educación, como garantía de un proceso permanente de innovación y renovación pedagógica, al tomar decisiones revestidas de justicia, y sentido del bien común social (Fernández, O., Sansevero, I. & Lúquez, P., 2006).

Hoy en día, la educación y la investigación son consideradas como elementos básicos en el desarrollo del medio ambiente mundial, en el que las universidades contemporáneas están funcionando. Este entorno global está cambiando constantemente y se caracteriza por el aumento de la competencia y la aparición de nuevos requisitos (Skatulina, 2013). La competencia reforzada entre las universidades públicas y privadas modernas en relación con el aumento de las tasas de matrícula locales y la atracción de estudiantes internacionales, dice Stukalina (2015), hace que los administradores de educación reexaminen su estrategia, su pensamiento y planifiquen de manera más integral.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Dentro de las experiencias significativas del liderazgo en la educación superior se destaca la descripción que realiza (McMaster, 2014) quien de manera personal comenta su proceso de formación como líder y destaca que se ha construido desde la perspectiva académica y administrativa en instituciones australianas y británicas, donde ha tenido la oportunidad de trabajar; concluye que, para aprender a conducir, las ideas que han sido influyentes y que se han integrado en su práctica son los que resuenan con su propia comprensión de liderazgo y que son coherentes con sus valores. Advierte que su idea de liderazgo puede ser considerado como una función elevada de la gestión, para orientar a una institución de educación.

Así, en el ámbito universitario, el Liderazgo Educativo, a través de sus tres variables: Liderazgo Institucional, Liderazgo Directivo y Liderazgo Pedagógico, permite la administración adecuada de las instituciones involucrando a todos los actores de la comunidad escolar. Dentro de los estudios superiores, la gestión pertinente y efectiva del Liderazgo Educativo admite atender tanto las necesidades de una sociedad altamente dinámica en el cambio de conocimientos, que exige la formación de individuos más competitivos, como las necesidades de docentes y administrativos que en ellas laboran y que demandan líderes integrales que sean capaces de atender todas las directrices en las que versa la educación superior actual (Álvarez, Torres, & Chaparro, 2016).

3. METODOLOGÍA

La investigación tiene un alcance explicativo dado que parte de comprender las teorías existentes relacionadas con el liderazgo institucional universitario y sus métodos de evaluación. A partir de éstas se definieron las dimensiones teóricas que permitieron plantear un instrumento para medir la incidencia que tiene el liderazgo institucional en la gestión de la calidad universitaria, dirigido



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

a universidades privadas con acreditación de alta calidad multicampus, con presencia nacional, certificadas ISO 9001 y con sede principal en la capital del país. Cabe aclarar que este alcance de investigación es el más estructurado de los cuatro (exploratorio, descriptivos, correlacional y explicativo) y proporciona una mayor comprensión del fenómeno estudiado (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Esta investigación es de tipo cuantitativo, puesto que describe la dimensión y variables que se deben tener en cuenta para medir la incidencia que tiene el liderazgo institucional en la gestión de la calidad universitaria, y a su vez brinda herramientas para predecir y explicar el comportamiento de estas dimensiones en distintos contextos por su carácter medible y observable.

En relación con el paradigma de investigación se ubica en el empírico-analítico, debido a que el método aquí plasmado está vinculado a la lógica-matemática. Además, una de las características predominantes de este paradigma es la presencia de variables, las cuales asumen distintos valores y se conjugan posteriormente en dimensiones (Cerda, 2008) del fenómeno estudiado. A su vez se desarrolló desde un enfoque objetivo de la realidad (Cifuentes, 2014) y se acercó a la comprensión de los hechos del liderazgo institucional en la gestión de la calidad en el contexto universitario desde una perspectiva externa y fáctica.

A partir de esta exploración bibliográfica se logró la identificación y propuesta de los elementos del liderazgo que afectan a la gestión de la calidad universitaria permitiendo la determinación de las dimensiones asociadas al fenómeno. Con este insumo estructural, el propósito investigativo se plasma en un instrumento que permite medir la incidencia del liderazgo institucional en la gestión de la calidad universitaria en Colombia. Dicho instrumento se fundamenta en un cuestionario con una escala de calificación tipo Likert; se incluyó el índice de homogeneidad y el

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

índice de fiabilidad mediante el uso del coeficiente alfa de Cronbach, con una escala de medición de 0 a 1, obteniendo 0,978 demostrando una consistencia elevada garantizando la confiabilidad del instrumento.

Enseguida se procede a la aplicación del instrumento a través de una prueba piloto que permitió el ajuste del mismo para poder definir el instrumento final, el cual fue aplicado de acuerdo con el muestreo planteado. El análisis de la información recopilada se realizó a través del software SPSS y permitió la definición de un instrumento válido y confiable que al aplicarlo determina la incidencia que tiene el liderazgo institucional en la gestión de la calidad universitaria, como fenómeno de estudio.

La población de estudio se ubica en Colombia y corresponde a la única institución de educación superior que, a la fecha de la recopilación de la información, cuenta con acreditación multicampus de alta calidad otorgada por el Estado Colombiano a través del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), que está certificada con la NTC ISO 9001, con presencia en todo el territorio Colombiano y con sede principal en Bogotá D.C. No obstante, considerando la posibilidad de acceso a los datos requeridos para el proceso de validación del instrumento propuesto, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia con porcentajes intencionados dentro de la gestión. De acuerdo con la fórmula que se presenta en la figura 1 se estableció la muestra descrita en la Tabla 1.

Fórmula para el cálculo muestral	
$\frac{Z^2 \sum_{h=1}^l W_h p_h (1 - p_h)}{e^2}$	

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Figura 2. Fórmula para el cálculo muestral. Fuente:
Elaboración propia. Octubre 25 de 2017

Para interpretar la figura 1 es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Z = Es la desviación del valor medio aceptada para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza buscado para la investigación: Nivel de confianza 95%.
- L = Es el número de estratos en que se dividió la muestra y h es un índice que se refiere a un estrato concreto. Por lo tanto, h puede variar entre 1 y L estratos.
- P = Es la proporción buscada en el total de la población (% de docentes). Por lo tanto, $(1-p)$ es la proporción de la muestra complementaria, la que no cumple el criterio buscado (estudiantes). Del mismo modo, Ph es dicha proporción dentro de cada uno de los estratos.
- e = Es el margen de error aceptado. Para efecto de la investigación se consideró un margen de error: 3%
- Wh = Es el peso que el estrato tiene en la muestra (tamaño del estrato respecto al total de la muestra). Cada Wh es igual a la proporción que ese estrato representa en la población.

Cálculo muestral				
Estrato	Identificación del estrato	Nº sujetos en el estrato	Proporción	Muestra del estrato
1	Docentes	2,661	7.3%	75
2	Administrativos	1,489	4.1%	42

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

3	Estudiantes	32,535	88.7%	920
Total				1037
Tabla 10. Cálculo muestral. Fuente: elaboración propia basada en estadísticas institucionales del escenario de estudio. Octubre 25 de 2017.				

La investigación se efectuó en dos etapas: diseño y validación. En la etapa de diseño se realizó una revisión sistemática de literatura científica, que incluye el análisis de los distintos conceptos y posturas teóricas que subyacen al liderazgo institucional a nivel universitario. El resultado de esta revisión fue el insumo para la identificación de las dimensiones y su definición operacional las cuales hicieron parte del instrumento planteado. Una vez construido el instrumento se dió inicio a la etapa de validación.

En la etapa de validación se contempló la validación de contenido, validación lingüística y de constructo. La validación de contenido se efectuó a través de un juicio de expertos, quienes dieron su concepto acerca de cada uno de los ítems del instrumento para la evaluación de la incidencia que tiene el liderazgo institucional en la gestión de la calidad universitaria, de acuerdo con la siguiente escala de valoración: 1. Está totalmente en desacuerdo, 2. Está en desacuerdo, 3. Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes, 4. Está de acuerdo, 5. Está totalmente de acuerdo. El instrumento dirigido a los expertos, incluyó como criterios de evaluación la claridad, la suficiencia, la pertinencia y la aplicabilidad en el contexto para el cual fue desarrollado. Se efectuaron dos tipos de análisis de factores, siguiendo las recomendaciones de Campos-Arias et al. (2012): análisis de factores exploratorio (AFE) y el análisis de factores confirmatorio (AFC), para determinar si los factores se encuentran alta o pobremente correlacionados.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Para estimar la correlación entre los ítems se usó la prueba de esfericidad de Bartlett, para determinar la correlación de los ítems y el coeficiente determinante (oscila entre 0-1) para encontrar los factores comunes en un conjunto de ítems, así como la medida de adecuación muestral KMO. Posteriormente se efectuó el análisis de factores utilizando mínimos cuadrados no ponderados, mínimos cuadrados generalizados, factor de eje principal y factor de imagen. Se incluyó el índice de homogeneidad y el índice de fiabilidad mediante el uso del coeficiente Alfa de Cronbach. Al realizar el análisis de la información que surge de la prueba piloto, se identifica un alfa de Cronbach de 0,962 demostrando una consistencia elevada que garantiza la confiabilidad del instrumento. En la aplicación del instrumento final se obtuvo el coeficiente de Cronbach, que la fiabilidad del test, de 0.978, de lo cual se puede deducir que es un test excelente y que mide el constructo. De acuerdo con las características de la investigación, los datos recopilados con de carácter ordinal, puesto que pueden ordenarse, jerarquizarse y son numéricos. Spearman desarrolló la técnica estadística conocida como análisis factorial, como complemento indispensable de su teoría, la cual permitió generar los resultados que se describen a continuación.

4. RESULTADOS

A partir de la aplicación del método descrito y luego de realizar los análisis correspondientes, se obtiene el instrumento, válido y confiable, que permite medir la incidencia que tiene el liderazgo institucional en la gestión de la calidad universitaria, como se muestra a continuación. Para interpretar la correlación de la información analizada, se tendrá en cuenta la rúbrica que se presenta en la tabla n° 2.

Escala de interpretación Rho de Spearman
--



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Rango	Relación
0 – 0,25	Escasa
0,26 – 0,50	Débil
0,51 – 0,75	Moderada
0,76 – 1,00	Fuerte

Tabla n° 11. Escala de interpretación Rho de Spearman. Fuente: Elaboración propia a partir de lo expuesto por Martínez et al. (2009). Octubre 25 de 2017.

Las dimensiones obtenidas a partir de la prueba piloto y de la aplicación final para la variable Liderazgo Institucional, fueron: Estrategia, Recursos, Liderazgo, Contexto y Organización. Todos los ítems de las correlaciones están relacionados de manera bilateral al nivel de 0,01.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Resultados de la Correlación			
Dimensión	Ítem	Correlaciones	Relación
Estrategia	Enfoque	0,796	Fuerte
Recursos	Planeación y disponibilidad	0,804	Fuerte
Liderazgo	Direccionamiento	0,798	Fuerte
Contexto	Contexto institucional	0,751	Moderada
Organización	Cultura organizacional	0,751	Moderada

Tabla n° 12. Resultados de la Correlación. Fuente: elaboración propia. Octubre 25 de 2017.

De acuerdo con los resultados obtenidos, es posible evidenciar la relación fuerte entre la estrategia, los recursos y el liderazgo (estilo de dirección), como dimensiones primordiales en la orientación de una institución de educación superior, que busca garantizar la calidad en el servicio que ofrece. Complementario a esto, se identifican el contexto institucional y la cultura organizacional como dimensiones consistentes que potencian las intenciones formalmente establecidas por la alta dirección universitaria para el logro permanente, exitoso y efectivo, de la estrategia institucional.

De manera particular, la dimensión estrategia, indica que para alcanzar el nivel estratégico esperado con un enfoque en los grupos de interés y una prestación del servicio con un enfoque institucional, requiere aumentar su compromiso, de acuerdo con la percepción de los



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

participantes. Para la dimensión recursos, indica que para alcanzar una operación, el control, la disponibilidad, la oportunidad y la planeación de los recursos, requiere aumentar la administración de los mismos de acuerdo con la percepción de los participantes. En el caso de la dimensión liderazgo, indica que para alcanzar unas habilidades de liderazgo en la prestación del servicio, requiere aumentar el direccionamiento de acuerdo con la percepción de los participantes. Con respecto a la dimensión contexto, quiere decir que para alcanzar una estructura orgánica institucional requiere aumentar el análisis y conocimiento del contexto institucional de acuerdo con la percepción de los participantes. Para la variable final organización, quiere decir que para alcanzar un estilo de dirección característico requiere aumentar el análisis y conocimiento de la cultura organizacional de acuerdo con la percepción de los participantes.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Al realizar el análisis de la investigación, se logra determinar que la teoría está más elevada que la percepción. Aunque la calidad es un constructo cercano a la cotidianidad de la institución objeto de estudio, más que otros con los que lidia, no se logran consolidar resultados determinantes en las correlaciones; esto llama la atención, dado que la misma se encuentra acreditada y certificada en aseguramiento y gestión de la calidad, respectivamente desde hace más de 7 años.

El estudio permitió identificar que la variable liderazgo institucional que está compuesta por las dimensiones: estrategia, recursos, liderazgo, contexto y organización le aporta significativamente a la gestión de la calidad universitaria y que es considerada de acuerdo con el tipo o estilo de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

dirección que se encuentre al mando la institución. Esto permite inferir que el factor humano incide directamente en el mando y en la orientación de la estrategia organizacional.

Es por esto que, como lo expone Ramírez (2010), el enfoque de una institución de educación superior comprometida con la calidad del servicio educativo que provee, está en manos de los gobernantes, directores, gerentes, empresarios y gestores de la misma, poniendo en práctica los principios de la administración científica. Hay que entender, que el problema de nuestros países, es un problema de bajos nivel de dirección, de gestión, y de gerencia, esto es, de baja capacidad administrativa que tampoco permite el progreso y avance de los procesos educativos de los pueblos. En el ámbito universitario, el Liderazgo Educativo, a través de sus tres componentes: Liderazgo Institucional, Liderazgo Directivo y Liderazgo Pedagógico, permite la administración adecuada de las instituciones involucrando a todos los actores de la comunidad escolar bajo un propio direccionamiento (Álvarez et al., 2016).

El manejo de los recursos comprende una compleja red incluido el marco legislativo, las características de las instituciones y cómo se relacionan con todo el sistema, cómo el dinero se asigna a las instituciones y la forma en que son responsables de la forma en que se gasta, así como las estructuras y relaciones menos formales, las cuales dirigen e influyen el comportamiento (Bratianu y Pinzaru, 2015).

A través del liderazgo institucional se logra comprobar la importancia de la teoría general de los sistemas que constituye un eje orientador para explicar el comportamiento heurístico, interdisciplinar e integrador de los procesos gerenciales que facilitan la interacción docente-alumno en el aula, sistema éste conformado por los elementos básicos: entrada, proceso y salida, de acuerdo con lo expuesto por Fernández et al. (2006).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Finalmente la gestión de la calidad universitaria genera un impacto social fundamental, puesto que determina la decisión profesional y de vida de los individuos que logran acceder a la educación superior y que a través de su proceso de formación académica proyectan unas mejores condiciones personales. Es por esto que la responsabilidad institucional con los grupos de interés se refleja en la calidad por ser el elemento que permite ver el grado en el que se cumple la promesa de valor del servicio educativo que se presta.

Bajo estas condiciones, es evidente que dentro del perfil del líder de una institución de educación superior, se requieren especificidades tales como su enfoque gerencialista, su liderazgo académico (que conducirá a una gestión académica) y la capacidad estratégica, conformada esta última de elementos integradores que permitan fusionar los esfuerzos aislados de las dependencias para demostrar que la gestión institucional permea a toda la institución y se ejecuta de acuerdo con unos lineamientos y preceptos constitutivos que enfrentan una sociedad dinámica, cambiante, competitiva y exigente, en todos los sectores y modelos económicos a nivel mundial.

Los gerentes educativos en la actualidad, tienen que prepararse para ser proactivos y liderar aprendizajes institucionales que se orienten a transformar la cultura organizacional, enmarcada en instituciones autónomas, complejas, e incluyentes, por lo que surge como función primordial la de orientar, evaluar y controlar las cuatro áreas de gestión (Vásquez, 2015): gestión directiva, gestión académica, administrativa y financiera y gestión de la comunidad.

REFERENCIAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Artículos:

Álvarez, J., Torres, A. & Chaparro, E. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las instituciones de educación superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 34 (1), 51-68.

Buseti, S. & Dente, B. (2014). Focus on the finger, overlook the moon: the introduction of performance management in the administration of Italian universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(2), 225-237.

Campos-Arias, A. Herazo, E. & Oviedo, H. (2012). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41 (3), 659-671.

Cifuentes, J. (2014). Satisfacción laboral en enfermería en una institución de salud de cuarto nivel de atención. *Avances en Enfermería*. 32 (2), 217-227.

Davis, H. (2014). The work of leadership in higher education management. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(4), 367 - 370.

Givens, R. (2008). Transformational leadership: the impact on organizational and personal outcomes. *Emerging leadership journeys*, 1 (1), 4-24.

Greiman, B. (2009). Transformational leadership research in agricultural education: a synthesis of the literature. *Journal of Agricultural Education*, 50 (4), 50 - 62.

Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A. & Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de spearman. *Habana ciencia médica*, 18 (2), 1 - 19.

McMaster, M. (2014). Learning to lead: a practitioner perspective. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36 (4), 430 - 439.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Pensado, M. y Ortíz, J. (2013). Algunos fundamentos educativos y administrativos para la propuesta de creación de la Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento: Gestión Educativa en el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. *Ciencia Administrativa*, 2, 1-8.

Skatulina, Y. (2013). Management of the educational environment: the context in which strategic decisions are made. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 1054 – 1062.

Stukalina, Y. (2015). Management in higher education: thinking and planning more strategically. *Journal of Business Management* , 10, 70-79.

Libros:

Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C, Díaz, M., González, C., Galindo, Ó. & Villegas, A. (2011). *Administración por calidad*. México, D.F., México: Editorial Alfaomega.

Bratianu, C. & Pinzaru, F. (2015). University governance as a strategic driving force. *European Conference on Management, Leadership & Governance* (pág. 9). Lisbon, Portugal: Academic Conferences & Publishing International Ltd.

Cerda, H. (2008). *Los elementos de la investigación*. Bogotá D.C., Colombia: Editorial El Buho.

Fernández, O., Sansevero, I. & Lúquez, P. (2006). Un modelo de gerencia de los aprendizajes en el aula bajo una perspectiva sistémica. *Encuentro Educativo*. 13(3), p. 20. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6a. Ed)*. México D.F., México: Mc Graw Hill Interamericana.

ICONTEC. (2015a). NTC ISO 9001:2015 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos. *NTC ISO 9001:2015 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

Pedraja-Rejas, L. & Rodríguez- Ponce, E. (2014). *Formación, liderazgo y un caso real de líder transformacional en una universidad*. Santiago, Chile: Diálogo Andino.

Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá D.C., Colombia: Ecoe Ediciones.

Sotelo, J. (2012). *La implicación del estilo de liderazgo en la cultura organizacional*. Querétaro, Querétaro, México: Universidad Autónoma de Querétaro.

Vásquez, G. (2015). *El gerente educativo, constructor de la calidad educativa*. Manizales, Caldas, Colombia: Universidad Católica de Manizales.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Ximena Lucía Pedraza Nájjar¹

Doctora en administración, Magíster en calidad y gestión integral, Microbióloga industrial, Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología, Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación, experiencia como ponente en eventos nacionales e internacionales, directora, codirectora y jurado de proyectos de investigación a nivel de posgrados, integrante de grupos de investigación, líder de línea de investigación, docente universitaria de posgrados desde hace 10 años, consultora empresarial desde hace 12 años en sistemas de gestión y experiencia como gerente operacional en empresas de consultoría organizacional desde hace 11 años.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Mercadeo y Negocios internacionales

Gestión ambiental, Operaciones y Gestión de Calidad

TEMA:

GESTIÓN DE OPERACIONES.

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**14. MODELO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES PARA LA EMPRESA
ADAMA ANDINA B.V. SUCURSAL COLOMBIA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**MODEL OF MANAGEMENT OF SUPPLIERS FOR THE COMPANY ADAMA
ANDINA B.V. SUCURSAL COLOMBIA**

Autor (es)

JORGE EDUARDO CERVERA CÁRDENAS³⁴

IVÁN ENRIQUE QUINTERO HOYOS³⁵

³⁴ Magíster en Administración de Empresas e Innovación. Ingeniero Industrial. Líder del Grupo de Investigación GEMS. Investigador del Grupo de Investigación GIDE. Miembro de la Red Caribe de Investigación en Administración y Organización (RECDIAO). Docente Investigador. Universidad Libre Seccional Barranquilla, Colombia. Correo-e: jcerveracardenas@aol.com

³⁵Ingeniero Industrial, Docente JLC. Universidad Libre Seccional Barranquilla, Colombia. Correo-e: ivan.quintero@unilibre.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

BRENDA KARINA STEFFANELL NIEBLES³⁶

DANILO ENRIQUE TORRES PIMIENTO³⁷

³⁶ Ingeniero Industrial. Universidad Autónoma del Caribe, Colombia. Correo-e: brendakarina0917@gmail.com

³⁷ Magíster en Ingeniería Industrial, Ingeniero Industrial. Docente Investigador JLC. Universidad Libre Seccional Barranquilla, Colombia. Correo-e: daentopi2@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Dentro del concepto de calidad, los proveedores forman parte integral de la empresa y por ende es necesario establecer un programa global de calidad, con el fin de establecer unas relaciones basadas en confianza, y del conflicto a la cooperación, convirtiendo a los proveedores en socios de las ganancias.

Es por esto que la gestión de un sistema eficiente de proveedores como eslabón de la cadena de Suministro es considerado como uno de los instrumentos a nivel logístico que posee mayor impacto y complejidad en las operaciones de abastecimiento en las empresas.

Se expondrá la aplicación de la norma ISO 9000:2015 en pro del fortalecimiento de las relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores actuales y la selección estratégica de los proveedores nuevos alcanzando así los objetivos de la organización enfocados en la reducción de costos y al aumento de la ventaja competitiva respecto a otras organizaciones.

Palabras clave:

Modelo de Gestión, Proveedores, Inventarios, Control

ABSTRACT:

Within the concept of quality, suppliers are an integral part of the company and therefore it is necessary to establish a global quality program, in order to establish relationships based on trust, and from conflict to cooperation, converting suppliers into partners of profits.

It is for this reason that the management of an efficient system of suppliers as a link in the supply chain is considered as one of the instruments at the logistics level that has the greatest impact and complexity in the supply operations in companies



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

The application of ISO 9000: 2015 will be presented in order to strengthen the mutually beneficial relations with the current suppliers and the strategic selection of the new suppliers, thus achieving the objectives of the organization focused on the reduction of costs and the increase of the advantage over other organizations.

Keywords:

Management Model, Suppliers, Inventories, Control.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

En la empresa ADAMA ANDINA B.V. SUCURSAL COLOMBIA al constituirse como industria líder en la síntesis, formulación y comercialización de insumos para la protección de cultivos en el mercado nacional e internacional, se crea la necesidad de trazar actividades de selección de proveedores continuas, con la finalidad de tener un mayor dominio en la obtención de insumos, que mediante procesos de compra son obtenidos de los proveedores. Además, evaluarlos no es una tarea sencilla, porque involucra una gran cantidad de criterios e implicar una cuidadosa delimitación de cuáles de esos recursos son los que tendrán mayor impacto en la producción de la empresa. Es por ello, que, Adama Andina, con el fin de cumplir con sus compromisos en el mercado, asegurando alta calidad y confiabilidad en sus productos se crea la necesidad redactar, accionar y llevar a cabo los lineamientos que rigen el proceso de gestionar a sus proveedores, de manera que puedan mantener y desarrollar a los proveedores o aliados de negocios existentes y evaluar su capacidad de suministro de los productos y/o servicios en la oportunidad o tiempo requerido.

Actualmente Adama Andina presenta debilidades en una parte de la gestión de compras, al no contar con un proceso definido para garantizar la gestión de actores que abastecen los materiales directos y servicios logísticos, lo cual limita a seleccionar y evaluar a sus proveedores bajo percepción y no basando en hechos reales las exigencias del momento. Por medio de la aplicación de una herramienta (árbol de problemas) permitió dar un vistazo, entender qué es lo que está ocurriendo (problema principal), por qué está ocurriendo (causas) y que es lo que esto está ocasionando (los efectos o consecuencias), y se logró identificar que este problema se presenta debido a que no había conciencia por parte de la directiva de la importancia y valor que



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

crea un sistema de gestión de proveedores claves, basándose en criterios previos que permitan hacer las comparaciones requeridas para garantizar la decisión. Por otro lado, no contaban con un sistema de gestión de calidad que les exigiera contar con modelo de gestión de proveedores completo para lograr su certificación, gestionando relaciones apropiadas con los proveedores y contratistas, de modo de asegurar entregas confiables, oportunas y libres de defectos.

El que la compañía no cuente con un método que permita realizar un seguimiento continuo de sus proveedores ha traído consigo efectos negativos tanto para los procesos de almacén y planta de producción, como para el cliente externo. En los últimos meses se han presentado quejas de la planta de producción por falta de etiquetas y en otros casos envases de los productos que aquí se elaboran, las cuales son requeridas al proveedor y no cumplidas en las fechas acordadas, ocasionando así la parada de producción de ese insumo y a su vez entrega tardía de pedidos. Esto está generando insatisfacción en los clientes, lo cual se ve reflejado en las quejas y reclamos recibidos en los últimos meses por los mismos, lo que trae como consecuencia en algunos casos la pérdida de estos. Si este problema no se soluciona a tiempo puede incrementar de tal forma que pierdan muchos clientes consecutiva e inesperadamente.

Se encuentran las quejas o reclamaciones más frecuentes con respecto a los proveedores, donde se puede apreciar que el mayor número de quejas es realizado a los proveedores de etiquetas y empaques, de igual manera las medidas correctivas que se han tomado con respecto a estas.

Dar respuesta a dichos planteamientos desde luego no es una tarea fácil, partiendo de lo anterior, se evidencia que es crucial contar con herramientas que ubiquen la gestión de proveedores como foco, para retroalimentar el proceso de aprovisionamiento, respecto al desempeño de los proveedores en forma transversal para la empresa Adama Andina esto ayudaría a la empresa a incrementar el grado de fidelidad y confianza con los proveedores, a fin de que actúen como soporte en proyectos de mayor envergadura.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera se puede gestionar eficientemente la relación con los actores que abastecen el sistema productivo en la empresa ADAMA ANDINA BV SUCURSAL COLOMBIA?

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión de proveedores para la empresa Adama Andina B.v Sucursal Colombia de forma que permita mejorar la relación con los actores que abastecen su sistema productivo.

Objetivos Específicos

- Caracterizar y evaluar el proceso actual de gestión de proveedores con ayuda de herramientas de diagnóstico Cualitativas, con el fin de determinar las falencias que se presentan en el desarrollo de los mismo.
- Diseñar el modelo mejorado de gestión de proveedores utilizando los lineamientos del SIG de la compañía con la finalidad de generar resultados de desarrollo y gestionar responsablemente los riesgos asociados al proceso de compras.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La cadena de abastecimiento es el esfuerzo relacionado en producir y distribuir un producto final, desde el proveedor de los proveedores hasta el cliente de los clientes. Existen cuatro procesos básicos que delinear la gestión de suministros, los cuales son: Planificar, Comprar, Hacer y Distribuir (Crous Alyail, Garcia Sandra, Hurtado Eilyn, Lovera Yolimar, 2009).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Las actividades incluidas dentro de este proceso son:

- 1. Cálculo de necesidades:** Es una actividad propia del planeamiento logístico. Las necesidades de abastecimiento involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa, en cantidades específicas para un determinado período de tiempo, para una fecha señalada, o para completar un determinado proyecto. El cálculo de las necesidades se materializa con los pedidos o la requisición. Las necesidades de abastecimiento para una empresa determinada pueden ser por consumo, reemplazo, reserva o seguridad, necesidades iniciales y necesidades para proyecto.
- 2. Compra o adquisición:** Esta actividad tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas, en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar, en el momento oportuno y al precio total más conveniente.
- 3. Obtención:** La obtención empieza con el pedido y tiene por finalidad contribuir a la continuidad de las actividades, evitando demoras y paralizaciones, verificando la exactitud y calidad de lo que se recibe.
- 4. Almacenamiento:** Este implica la ubicación o disposición, así como la custodia de todos los artículos del almacén, que es la actividad de guardar artículos o materiales desde que se producen o reciben hasta que se necesitan o entregan. Los principales aspectos de esta actividad son: Control de la exactitud de sus existencias. Mantenimiento de la seguridad. Conservación de los materiales. Reposición oportuna.
- 5. Despacho o distribución:** Consiste en atender los requerimientos del usuario, encargándose de la distribución o entrega de la mercadería solicitada. Para que los requerimientos de los usuarios sean atendidos con prontitud, es necesario contar con el embalaje o empaque para asegurarnos que las cantidades y calidades de los artículos o materiales sean correctas. Es igualmente importante en esta función asegurar el control de la exactitud de los artículos que se despachan, así como la rapidez de su ejecución para cumplir con los plazos solicitados.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

6. Control de stocks: Como objetivo de esta actividad debemos plantear el asegurar una cantidad exacta en abastecimiento en el lugar y tiempo oportuno, sin sobrepasar la capacidad de instalación. Con un control preciso y exacto se garantiza un control efectivo de todos los artículos de abastecimiento.

7. Utilización de desperdicios: Esto con el fin de tomar las medidas más ventajosas para la empresa.

LA FUNCIÓN DE ABASTECIMIENTO

La logística de abastecimiento es de gran importancia ya que a través de ella se logra la obtención de los insumos, los cuales mediante una ejecución secuencial de procedimientos se puede llegar a tener un producto terminado (sea producto o servicio) con el fin de satisfacer al cliente.

ESTRATEGIAS DE ABASTECIMIENTO

Debido a que los costos, la calidad y la velocidad de respuesta al cliente quedan fuertemente condicionados por los costos, calidad y tiempos de entrega de los bienes adquiridos, es necesario establecer una estrategia para realizar los aprovisionamientos de una manera efectiva.

Este término se relaciona con la propiedad y el control de los procesos productivos hacia atrás o hacia adelante en la cadena de abastecimiento. Así, la integración vertical hacia las fuentes de aprovisionamiento se refiere a la habilidad de una empresa de producir internamente las materias primas, materiales e insumos que podría adquirir a terceros, mientras que la integración vertical hacia el mercado o integración de avance se relaciona con la adquisición de procesos aguas abajo en la cadena de abastecimiento. Así, una empresa que sólo fabrica partes para ensamblaje y las vende a otra firma, puede optar por ensamblar ella misma dichos productos; de la misma manera, una firma puede optar por distribuir ella misma sus artículos en lugar de contratar un servicio de distribución.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

PROCESO DE BÚSQUEDA DE PROVEEDORES

Antes de comenzar con la búsqueda de proveedores se ha de tener muy claro cuáles son los productos que se deben adquirir, de que calidad y en qué cantidad para que la selección se realice comparando productos de iguales o muy similares referencias o características. Una vez realizado este análisis, comienza el proceso de selección en el que se pueden plantear diferentes situaciones de partida (Mc Grawen):

▪□La empresa inicia su actividad y debe buscar toda clase de proveedores. ▪□La empresa tiene ya unos proveedores que habitualmente le suministran, pero no se encuentra satisfechos con ellos.

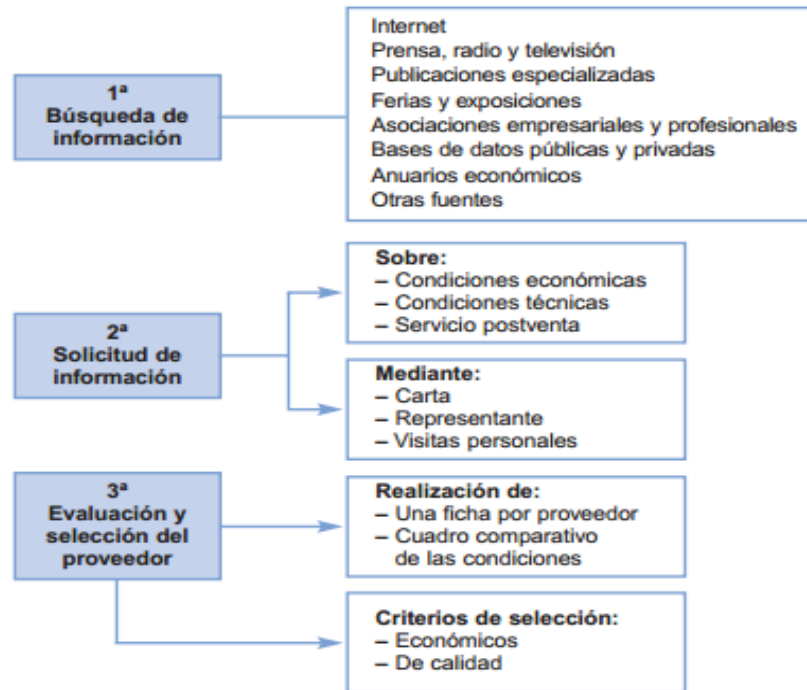
▪□Se quiere ampliar la empresa de proveedores para realizar comparaciones de productos y de condiciones comerciales con el objetivo de mejorar la gestión comercial.

El proceso de búsqueda y selección tiene 3 fases: Búsqueda de información, solicitud de información y evaluación, por último, selección de proveedores.

A continuación, se ilustra las 3 fases de la búsqueda de proveedores habladas anteriormente.

Ilustración 1: Diagrama de búsqueda de proveedores

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22



Fuente: Eduardo Gómez. Saavedra “Aseguramiento de calidad en compras”. 3R Editores, Bogotá. 2007. 512 p ISBN 978 – 958 -30 -2589 -1.

Una vez confirmado el listado de proveedores, se inicia el contacto directo para solicitar la información que interesa recabar. Se ha de procurar que respondan claramente a los aspectos que más interés conocer. Los aspectos más importantes los podemos ver reflejados a continuación:

Tabla 2: Diagrama de aspectos de los proveedores

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Aspectos que se desean conocer de los proveedores		
Condiciones referidas a la calidad	Condiciones económicas	Otras condiciones
Calidad de los productos	Precio unitario	Periodo de validez de la oferta
Materiales utilizados	Descuento comercial	Causas de rescisión del contrato
Características técnicas	<i>Rappels</i> (descuentos por volumen de compra)	Circunstancias que pueden dar lugar a revisiones en los precios
Periodo de garantía	Forma de pago	Plazo de entrega
Formación de los usuarios, si fuese necesario	Plazo de pago	Embalajes especiales
Servicio postventa	Precios de envases y embalajes	Devolución de los excedentes
Servicio de atención al cliente	Pago del transporte	Cualquier otra información
Otras informaciones que se necesite conocer	Pago del seguro	
	Recargos por aplazamiento de pago	

Fuente: Eduardo Gómez. Saavedra “Aseguramiento de calidad en compras”. 3R Editores, Bogotá. 2007. 512 p ISBN 978 – 958 -30 -2589 -1.

La actividad de compras juega un importante papel en la mayor parte de las organizaciones, dado que los materiales adquiridos generalmente representan entre el 40 y el 60 % del valor de las ventas de productos finales. Esto significa que reducciones de costos relativamente pequeñas pueden tener un mayor impacto sobre los beneficios que iguales mejoras en otras áreas de la organización (Aleida Perez Rojas , Maria Teresa Gi Fialo y Esnayra R, 2009).

La complejidad de la gestión de compras depende, entre otros, de los de los siguientes factores:

1. Volumen de compras y pedidos anuales.
2. Entorno en el que se desarrolla la función.

Con respecto a las responsabilidades básicas de la gestión de compras podemos resaltar:

- □ □ Mantener una continuidad en los suministros teniendo en cuenta los

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

programas.

- □ □ Proporcionar estos suministros de acuerdo con las normas de calidad requeridas.
- □ □ Obtener los productos necesarios al costo total más bajo posible, dentro de las condiciones y plazos de entrega requeridos.
- □ □ Prevenir de las variaciones de precios en el mercado, así como de las coyunturas o las tendencias que sean del interés de la organización. Para que se realice una gestión de compras efectiva es necesaria una coordinación permanente entre los departamentos comerciales o de operaciones y el de compras.

3. METODOLOGÍA

Lo que se desea con este proyecto es diseñar una metodología que le permita a la empresa Adama Andina tener claridad en el proceso de gestión de proveedores, mediante el diseño de los procesos de búsqueda, selección y evaluación de los proveedores, para esto se llevaran a cabo la metodología planteada en la siguiente tabla:

Tabla 1: Resumen metodológico

Objetivo	Actividades	Insumos principales	Productos
1. Caracterizar y evaluar el proceso actual de gestión de proveedores con ayuda de herramientas de diagnóstico Cualitativas, con el fin de determinar las falencias que se presentan en el desarrollo de	Análisis y redacción proceso actual de compra y gestión de proveedores existente en la empresa Adama Andina.	Procedimiento de compras y de gestión de proveedores.	Caracterización y evaluación del proceso.
	Elaboración de	Entradas y salidas	

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

los mismo.	diagramas de flujo ANSI.	del proceso de gestión de proveedores.	
2. Diseñar el modelo mejorado de proveedores lineamientos del SIG de la compañía. gestión de utilizando los	Revisión Norma ISO9001:2015.	Bases de datos de cámara de comercio y otras.	Método mejorado según lineamientos del SIG de la compañía.
	Formulación de indicadores de desempeño.	Software DARUMA.	
	Desarrollar una matriz de evaluación que pondere una calificación que permita tomar decisiones.	Definición y ponderación de criterios.	

Fuente: Elaboración propia.

Tipo de estudio

Diversos son los tipos de investigación que pueden identificarse en este proyecto aplicado a la empresa Adama Andina.

El tipo de Investigación utilizado para este estudio es según su fin y alcance Aplicada, ya que tiene como finalidad primordial la resolución de un problema práctico encontrado en la empresa, para transformar las condiciones actuales de un proceso y a contribuir con el mejoramiento continuo de la empresa.

Según el nivel de conocimiento se considera una investigación descriptiva, puesto que se describen situaciones presentes en la empresa, se caracteriza y evalúa el proceso actual, se recolectan datos para medir con mayor precisión los diferentes aspectos del fenómeno a



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

investigar.

Según la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación está utilizando la investigación Mixta, ya que combina al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en el mismo proyecto de investigación.

Técnicas de recolección de información

Todo investigador debe considerar que la selección y elaboración de técnicas e instrumentos es esencial en la etapa de recolección de la información en el proceso investigativo; pues constituye el camino para encontrar la información requerida que dará respuesta al problema planteado. En este sentido para el presente proyecto se llevó a cabo por medio de:

- Consulta: Se investigó el entorno y la historia de la empresa, comportamiento del sector; como instrumento utilizamos consulta vía internet, libros e inspección de documentos internos de la empresa.
- Entrevista: Se realizó entrevista directa con el personal de las diferentes áreas de la empresa utilizando como instrumento Indagación e inspección de documentos.

Fuentes de información primarias El proceso de búsqueda de información sobre el diseño de un método de gestión de proveedores es de vital importancia para contextualizar fundamentos teóricos y técnicas con la situación actual de la compañía. Dentro de las fuentes primarias a utilizar en el proyecto se encuentran la información suministrada por el personal de la empresa; como lo es el jefe de almacén y jefe de compras y el gerente de planeación y logística.

Fuentes de información secundaria Una vez analizadas las fuentes primarias, se debe evaluar su importancia. Dentro de las fuentes secundarias a utilizar en el proyecto se encuentran



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

documentos, tesis, monografías, estudios, páginas web, entre otras fuentes bibliográficas.

4. RESULTADOS

El resultado que arroja es que cada mes se siguen presentando reclamaciones hacia los sobre los actores que abastecen actualmente el proceso productivo de la empresa en estudio por diferentes causas. Estos reclamos deben ser analizados para identificar en forma sistemática su recurrencia, problemas o incidentes aislados y tendencias, con el fin de ayudar a eliminar de raíz las causas de estos reclamos, además deben llevarse a cabo y registrarse las decisiones o acciones tomadas, relativas a los reclamos aceptados.

Evaluar este tipo de eventos es de vital importancia, ya que dentro del proceso de compras no debe ocurrir estos hechos de inconformidad, se deben centrar nuestros esfuerzos en buscar de qué manera establecer relaciones de confianza a largo plazo con sus proveedores, clientes y consumidores, a través de una gestión sustentable en la cadena de valor, que promueva la responsabilidad compartida y elimine estas inconformidades.

Este método propuesto permitirá tener un mayor control desde que se recibe la Solped hasta que se recibe los bienes y servicios solicitados, medir permanentemente el desempeño de proveedores y a su vez el proveedor se beneficia de una relación a largo plazo gracias a las alianzas estratégicas establecidas con ellas.

Independientemente del resultado arrojado de los indicadores se deberá retroalimentar al proveedor enviando la evaluación de forma magnética, con el fin de mantener una mejora continua de ambas partes. Con base a lo estipulado por alta gerencia, junto con el área de calidad y almacén, se acordó que si el nivel de rendimiento es bajo, las medidas a tomar es que al proveedor se le otorgue una “sanción de compra” entre 1 y 2 meses según lo considere el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

coordinador de compras, ya que deben contar con su desempeño en un 100% debido a que cada requerimiento es fundamental para el proceso de producción , una vez superado el tiempo de sanción se le comprara nuevamente y será evaluado, si vuelve a recaer en esta calificación el coordinador de compra decidirá si continua o no como proveedor, en caso que no continúe será bloqueado de SAP.

Este método propuesto permitirá tener un mayor control desde que se recibe la Solped hasta que se recibe los bienes y servicios solicitados, medir permanentemente el desempeño de proveedores y a su vez el proveedor se beneficia de una relación a largo plazo gracias a las alianzas estratégicas establecidas con ellas.

Independientemente del resultado arrojado de los indicadores se deberá retroalimentar al proveedor enviando la evaluación de forma magnética, con el fin de mantener una mejora continua de ambas partes. Con base a lo estipulado por alta gerencia, junto con el área de calidad y almacén, se acordó que si el nivel de rendimiento es bajo, las medidas a tomar es que al proveedor se le otorgue una “sanción de compra” entre 1 y 2 meses según lo considere el coordinador de compras, ya que deben contar con su desempeño en un 100% debido a que cada requerimiento es fundamental para el proceso de producción , una vez superado el tiempo de sanción se le comprara nuevamente y será evaluado, si vuelve a recaer en esta calificación el coordinador de compra decidirá si continua o no como proveedor, en caso que no continúe será bloqueado de SAP.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Desde el primer momento de la caracterización en el diagrama de flujo se observaron las falencias en el área de compra y de la adquisición de proveedores, de tal manera, esto fue tomando mayor importancia al identificar cuáles eran los puntos críticos en el proceso continuo del área de compra en este se destacaron: la solicitud de pedido, la verificación con proveedores,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

la verificación de especificaciones al recibir el bien y para finalizar la legalización de facturas. La identificación de cada una de estas fallas, le permitirán a la organización analizar de forma detalla y cercana los procesos que deben ser sometidos a intervenciones.

Posteriormente se llevó a cabo la evaluación del proceso de gestión de proveedores actual, conociendo así las diferentes reclamaciones presentadas a los proveedores con 60 que se cuenta actualmente en la empresa Adama Andina, en este, se evidencia que las mayores quejas se presentan en los materiales de empaque, los cuales son críticos dentro del proceso productivo. Actualmente muchas empresas centran su interés en desarrollar procesos de mejora en cuento a los materiales para empaque y embalaje de productos, entre ellos consideran que sean más resistentes a distintas temperaturas, menos costosos, que satisfacen las necesidades del cliente, además de garantizar la calidad de los productos. Es por esto que se debe elegir cuidadosamente a que proveedores se le solicitara estos materiales ya que impactan considerablemente en el producto final.

Para Adama Andina será de gran importancia en todos los campos de acción, el plan de gestión de proveedores que se plantea, logrando con esto enormes resultados positivos para la compañía a través de la sincronización de la cadena de suministro, haciendo que todas las partes involucradas desde los proveedores trabajen mancomunadamente en busca de la mejora de procesos lo cual conlleva a optimizarlos para alcanzar los resultados esperados.

Este método son comparables con los diseñados en otras empresas que desarrollan instrumentos en busca de establecer procesos eficaces y eficientes para identificar las fuentes potenciales de materiales y servicios comprados, para desarrollar proveedores o aliados de negocios existentes, para evaluar su capacidad para suministrar los productos y/o servicios requeridos y, sobre todo, para enfrentar uno de los desafíos más importantes para las empresas la cual es mantener sus procesos bajo control donde intervienen provisiones o servicios de terceros.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Por otro lado en una organización no basta con plantear indicadores de compras, se debe además analizar las estrategias que se puedan aplicar para el cumplimiento de estos, que afectan directamente el desempeño de la organización y que permitan medir el impacto causado por el no cumplimiento de los indicadores de compras en la organización, para diagnosticar en que paso del procedimiento se encuentran las fallas que afectan directamente a los resultados y proponer un plan de mejora a los procesos, siempre buscando prestar un mejor servicio, mantener la promesa de valor dada al cliente en el contrato y los mejores resultados organizacionales.

En este tipo de mediciones son realizadas por la mayor parte de las empresas, las cuales han realizado estudios y llegan a la conclusión que los indicadores de compras se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades de compras con lo que respecta a la evaluación de proveedores. En una organización se debe contar con el máximo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos valiosos de la organización.

Ya hemos comentado la importancia de las compras en la calidad, en especial si los productos comprados se incorporan en el producto proporcionado al cliente. Es por esto que se concluye que toda organización debería aspirar a fortalecer las relaciones con sus proveedores, hacer fuerte toda la cadena de suministro, y no únicamente un eslabón.

Un factor clave para el desarrollo de este proyecto es reconocer que somos una cadena, sin duda no hay organización que no requiera de algún producto ajeno para realizar sus actividades. Otro elemento fundamental es que la presentación de este modelo abarca todo el proceso y no se



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

queda solamente en la selección del proveedor, sino que abarca la evaluación y seguimiento de los proveedores; lo cual garantiza mejores resultados para la empresa compradora y beneficia además al proveedor en su proceso de mejora continua.

En este sentido, en este proyecto de grado se logró diseñar un método que le permita a la empresa gestionar a sus proveedores y abordar riesgos y oportunidades, es decir tiene un enfoque hacia la administración de los riesgos en concordancia con la norma ISO 9001 en su versión 2015 que nos pide abordar los riesgos y oportunidades en este caso dentro del proceso de copras y la gestión de proveedores.

7.1.3 Conclusiones particulares de la investigación

Dentro de las nuevas realidades del comercio, dos pilares son fundamentales para lograr el éxito de una compañía; por un lado, las normas técnicas, cuyo carácter global y armónico permite entablar unas relaciones basadas en procedimientos escritos y de inequívoca aplicación y en segundo término el proceso de negociación, encaminado a garantizar buenas relaciones con los proveedores.

Se puede concluir del presente proyecto de grado, que es de suma importancia el diseño de un modelo de gestión de proveedores, ya que afecta de manera significativa la productividad la compañía. Así mismo, se puede asegurar que, usando las herramientas de ingeniería correctas y el método propuesto se podrá garantizar los siguientes aspectos:

- El proceso de toma de decisiones, de manera que la subjetividad que dicho proceso involucra se disminuye en gran proporción y con pequeños cambios se pueden lograr grandes efectos.
- Minimizar riesgos en la Selección de sus Proveedores.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos al proveedor, sus obligaciones contractuales y los acuerdos firmados.
- Disponer de conocimiento continuo del estado de los servicios prestados, de los resultados obtenidos, así como una categorización de los proveedores por tipología, disponiendo de un acceso 100% personalizado a través del Portal del Proveedor.
- Disminuir incidencias y problemas en los servicios prestados, proponiendo soluciones.

REFERENCIAS

- Carmen Forteza G. (Diciembre de 2008). *Biblioteca Escuela Nacional De Hoteleria*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2013, de Biblioteca Escuela Nacional De Hoteleria: <http://biblioteca.enah.edu.ni/archivo/pdf/880.pdf>
- Crous Alyail, Garcia Sandra, Hurtado Eilyn, Lovera Yolimar. (18 de Febrero de 2009). *Datateca*. Recuperado el 13 de Enero de 2014, de Datateca: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/256594/ARCHIVOS_256594/MATERIAL_LECCION_EVALUATIVA_2.pdf
- Eduardo Gomez Saavedra. (2007). *Aseguramiento de calidad en compras* . Bogota : 3R Editores.
- Elsa Monterroso. (14 de Septiembre de 2011). *Universidad nacional de lujan - UNLU*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2013, de Universidad nacional de lujan - UNLU: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/abastecimiento.pdf>
- Garrido, J. J. (2001). La seleccion de proveedores internacionales metodologia AHP. *Boletin*



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Economico de ICE N°2691, 3 - 6 .

- Hilda Rivera Alvarado. (11 de Octubre de 2012). *Universidad Alfonso Reyes*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2013, de Universidad Alfonso Reyes: <http://www.uar.edu.mx/ensayo/693-la-evaluaci%C3%83%C2%B3n-.html>
- Ivan Thompson. (Enero de 2008). *Promonegocios.net*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2013, de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>
- Liderazgo empresarial . (6 de Febrero de 2013). *Liderazgo empresarial* . Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de Liderazgo empresarial : <http://httgerenciedinamica.blogspot.com/2013/02/gerencia.html>
- Maria Fernanda Herrera Y Juan Carlos Ososrio . (2006). Modelo para la gestion de proveedores utilizando AHP difuso . *Estudios Gerenciales - Universidad ICESI*, 69 - 87.
- Zuluaga, W., & Prieto, L. (2017). Elementos fundamentales del desarrollo de proveedores como modelo de gestión en procesos de compras y aprovisionamiento.
- Keah Choon Tan, Steven B Lyman, Jose D. Wisner (2002) “ Gestión de la cadena de suministro: una perspectiva estratégica”, revista internacional de operaciones y gestión de la producción, Vol. 22 Lss: 6, pp.614 – 631
- Ballou, R. [1999]: Business Logistics Management. “Planning, Organizing and Controlling the Supply Chain”. Fourth edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Ballou, Ronald (2004). Logística. “Administración de la cadena de suministro”. Quinta edición. México: Pearson - Prentice Hall.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Amin S, Razmi J, Zhang (2011). Supplier selection and order allocation based on fuzzy swot analysis and fuzzy linear programming Expert systems and management 6(1) 76 – 98.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Jorge Cervera. Magíster en Administración de Empresas e Innovación. Ingeniero Industrial. Líder del Grupo de Investigación GEMS. Investigador del Grupo de Investigación GIDE. Miembro de la Red Caribe de Investigación en Administración y Organización (RECDIAO). Docente Investigador. Universidad Libre Seccional Barranquilla, Colombia..

Iván Quintero. Ingeniero Industrial, Docente JLC. Universidad Libre Seccional Barranquilla.

Brenda Steffanell. Ingeniero Industrial. Universidad Autónoma del Caribe.

Danilo Torres. Magíster en Ingeniería Industrial, Ingeniero Industrial. Docente Investigador JLC. Universidad Libre Seccional Barranquilla.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión ambiental, Operaciones y Gestión de Calidad

TEMA:

INCENTIVOS ECONÓMICOS PARA LA CONSERVACIÓN DE FUENTES HÍDRICAS

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**15. PAGOS POR SERVICIOS AMBIENTALES A TRAVÉS DEL
MECANISMO DE INCENTIVO ECONÓMICO PARA LA
CONSERVACIÓN DE FUENTES HÍDRICAS ABASTECEDORAS EN EL
MUNICIPIO DE EL DONCELLO, CAQUETÁ.**

TÍTULO EN INGLÉS:

**PAYMENTS FOR ENVIRONMENTAL SERVICES THROUGH ECONOMIC INCENTIVE
MECHANISM FOR WATER SUPPLY CONSERVATION SUPPLIES IN THE
MUNICIPALITY OF THE DONCELLO, CAQUETÁ.**

Autor (es)

John William Godoy Lozada³⁸

Orlando Celeita Murcia³⁹

Carlos Humberto Franco López⁴⁰

³⁸ Profesional. Apoyo técnico. Gobernación Caquetá; Estudiante, Administración Financiera. Universidad de la Amazonia, Colombia. Correo-e: johnwilliamgodoy@hotmail.com

³⁹ Magíster. Profesor Investigador. Universidad de la Amazonia, Colombia. Correo-e: orcemu22@hotmail.com

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Los pagos por servicios ambientales –PSA-, según la legislación colombiana -Ley 99 de 1993-, y Decreto 953 de 2013-, deben ser reconocidos en dinero o especie, a predios con áreas estratégicas para su conservación. Igualmente, se estipula que con el cálculo del costo de oportunidad de la tierra se fija el punto de referencia para pagar el incentivo económico; es por ello, que los PSA resultan una alternativa para la conservación de ecosistemas estratégicos. En este sentido, en esta investigación se realiza el cálculo para el pago por servicios ambientales a través del mecanismo de incentivo económico para la conservación de fuentes hídricas abastecedoras en el municipio del Doncello, Caquetá. La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, mediante la exploración de datos a través de medidas de tendencia central. Los cálculos realizados mediante la metodología aplicada arrojó como resultado un costo de oportunidad de \$308.982 ha/año.

Palabras clave:

Servicios ambientales, Incentivos a la conservación, costo de oportunidad, servicio ecosistémico, uso del suelo, manejo del paisaje.

ABSTRACT:

Payments for environmental services (PES), according to the Colombian legislation (Act 99 of 1993, and Decree 953 of 2013), should be recognized in money or in kind, to premises with strategic areas for their conservation. Equally, it is stipulated that with the calculation of the opportunity cost of land is set the reference point to pay the economic incentive; it is for this

⁴⁰ Magíster. Profesor Investigador. Universidad de la Amazonia, Colombia. Correo-e: carlosfrancolopez@hotmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

reason that the PSA are an alternative to the conservation of ecosystems. In this sense, in this research the calculation is performed for the payment for environmental services through the mechanism of economic incentive for conservation of water sources supplying in the municipality of Doncello, Caquetá. The research was conducted using a quantitative approach, descriptive, through the exploration of data through measures of central tendency. The calculations made using the methodology resulted in an opportunity cost of \$308,982 ha/year.

Keywords:

Environmental services, incentives for the conservation, opportunity cost, eco systemic, land use, landscape management.

1. INTRODUCCIÓN

Los servicios ecosistémicos como el agua, son recursos importantes para el desarrollo de la humanidad, según (Pérez, & Le Blas, 2004), “la disminución del recurso hídrico es en uno de los factores de mayor limitación para el desarrollo sostenible a nivel mundial”. Adicional a lo anterior, “la tala y quema de los bosques para ampliar la frontera agrícola como resultado de las malas prácticas agropecuarias, ha generado una inestabilidad entre los fragmentos de bosque y disminución de este servicio ambiental” (Apaza, 2014).

Así mismo, “esta inestabilidad ha proporcionado un cambio en la oferta ambiental como calidad y potabilidad del recurso hídrico, control de la sedimentación, regulación de caudales en las cuencas y la biodiversidad” (Guerrero et al, 2017). Es por ello, que el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo sostenible –Minambiente-, a través del Decreto 2811 de 1974, -Código de los Recursos Naturales-, en el cual “ordena proteger y aprovechar de forma sostenible la diversidad biológica y promover que las instituciones ambientales del Estado se estructuren



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

teniendo como base el manejo integral del medio ambiente en su interrelación con los procesos de planificación económica, social y física”.

En este sentido, se han diseñado desde los entes territoriales, una serie de instrumentos económicos, financieros y tributarios con el propósito de modificar directa o indirectamente los costos o beneficios de los agentes económicos por el uso de los servicios ambientales.

Así mismo, para complementar la iniciativa de incentivos económicos en Colombia para la conservación, el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, expide la Ley 99 de 1993, modificado en su artículo 111 por el artículo 210 de la Ley 1450 de 2011, en el cual, “dispuso que los departamentos y municipios dedicarán un porcentaje no inferior al 1% de sus ingresos corrientes para la adquisición y mantenimiento de las áreas de importancia estratégica para la conservación de recursos hídricos que surten de agua a los acueductos municipales, distritales y regionales, o para financiar esquemas de *pago por servicios ambientales* en dichas áreas”.

Sin embargo, es solo con la expedición el Decreto 953 de 2013 del Minambiente, que proporciona elementos Jurídicos, Técnicos y Financieros para que los entes territoriales puedan invertir el recurso del 1%, de sus recursos propios “Con el fin de promover la conservación y recuperación de las áreas de importancia estratégica para la conservación de recursos hídricos que surten de agua a los acueductos municipales, distritales y regionales, mediante la adquisición y mantenimiento de dichas áreas y la financiación de los de esquemas de pago por servicios ambientales”. En este sentido, Sobre los esquemas de pago por servicios ambientales, se establece el costo de oportunidad, como punto de partida para calcular el incentivo económico a



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

los usuarios de ecosistemas estratégicos, convirtiendo los PSA en una alternativa para la conservación áreas de interés común.

En este contexto, el objetivo de la presente investigación consiste en el cálculo del costo de oportunidad del uso de la tierra en la fuente hídrica abastecedora del municipio de El Doncello - Caquetá, como punto de partida para implementar acuerdos de conservación con un esquema de pagos por servicios ambientales de acuerdo a lo estipulado en el Decreto 953 de 2013.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Desde la expedición de la Ley 99 de 1993, los esquemas por pagos de servicios ambientales – PSA- se vienen implementando en las fuentes hídricas abastecedoras, con el propósito de hacer frente a la sedimentación, erosión y disminución de la calidad y potabilidad del agua; para ello, se ha reglamentando desde los entes territoriales la inversión del 1% de los ingresos corrientes y no corrientes de las entidades públicas, para recuperar estos servicios ecosistémicos –SE- .(Minambiente, 2008).

Sin embargo, en Colombia estas iniciativas han sido desarrolladas principalmente por fondos de agencias de cooperación internacional, administradas por autoridades ambientales, ONG's, entre otras, fundamentadas en experiencias internacionales desarrolladas en países como Costa Rica, México y Ecuador (Minambiente, 2008).

En este sentido, el Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, en articulación con la Agencia Alemana para la Cooperación (GIZ – PROMAC) en el 2013, realizó una consultoría para evaluar las experiencias del instrumento de PSA a partir del monitoreo del estado actual de las iniciativas existentes; el resultado mostró que la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia sobresalía



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

con cuatro iniciativas de PSA y el Fondo Patrimonio Natural con cuatro iniciativas en etapa de negociación e implementación (APC-Colombia 2013).

Así mismo, la Política Nacional para la Gestión de la Biodiversidad y sus Servicios Ecosistémicos (PNGIBSE), sostiene que las estrategias utilizadas en el esquema de pagos por servicios ambientales en el país, en su mayoría no son aplicados con los criterios que lo definen, recomendando que se evalúe y redefina la cobertura que tienen los PSA. Sin embargo, aunque estas iniciativas se han tenido en cuenta en los planes nacionales de desarrollo con inversión de recursos públicos, aún no se ha establecido una ruta clara tanto jurídica, técnica y financiera para su efectiva implementación y articulación entre el sector ambiental y el productivo (Espinosa et al, 2013).

En razón a lo anterior, el Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible expide el Decreto 953 de 2013, el cual, “promueve la conservación y recuperación de las áreas de importancia estratégica para la conservación de recursos hídricos que surten de agua a los acueductos municipales, distritales y regionales, mediante la adquisición y mantenimiento de dichas áreas y la financiación de los esquemas de pago por servicios ambientales”, proporcionado nuevos elementos normativos y competencias institucionales para las iniciativas de conservación y mantenimiento de los servicios ecosistémicos. Con dicho Decreto, se establece una serie de principios, definiciones y tipos de intervenciones que se impulsarán en el territorio nacional, estos principios del PSA, tienen como objetivo, que el esquema del incentivo que se diseñe, sea efectivo, eficiente y equitativo en su implementación; dichos principios son:

- Principio de Focalización: Corresponde a la necesidad de garantizar que los proyectos de PSA se enfoquen en áreas y ecosistemas de interés estratégico donde se generen mayores y visibles beneficios ambientales, sociales y económicos.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Principio de Armonización con el ordenamiento territorial: El PSA debe constituirse en una herramienta enmarcada en el ordenamiento territorial que minimice los conflictos en el uso del suelo.
- Principio de Complementariedad: El PSA es complementario al conjunto de instrumentos de gestión ambiental y sectorial existentes. Es necesaria la articulación y armonización integral con otros instrumentos económicos, de planificación y de ordenamiento.
- Principio de Costo-eficiencia: Las inversiones se deben dar en un marco de costo-eficiencia, garantizando que el PSA sea la opción más viable y sostenible para el territorio. Además, debe propender por generar los menores costos de transacción, costos de oportunidad y facilitar el empaquetamiento de servicios ambientales. Esto es clave en un contexto de recursos públicos escasos, haciendo importante que se oriente el incentivo PSA a cubrir la mayor cantidad de área a un menor Costo.
- Principio de Adicionalidad y condicionalidad: El PSA debe implementarse de manera prioritaria en áreas y ecosistemas de interés estratégico cuyas condiciones naturales se encuentren en riesgo de transformación. La condicionalidad se refiere a que el pago del incentivo solo se realiza previo al cumplimiento de los compromisos pactados.
- Principio de Equidad social y construcción de paz: Para el otorgamiento del incentivo de PSA se dará prioridad a propietarios o poseedores regulares de predios de menores ingresos, localizados en territorios con alta incidencia del conflicto armado, importancia ambiental y conflictos en el uso del suelo que, para todos los casos, estarán ubicados en las áreas y ecosistemas de interés estratégico. Así mismo, será necesario contar con procesos asociativos y economías de escala en los procesos de conservación y mejora productiva.

Igualmente, el citado Decreto establece el costo de oportunidad como el sacrificio que una persona asume cuando deja de utilizar una hectárea en su predio con fines de explotación agropecuario, o los beneficios que podrían haberse originado mediante la explotación con uso de suelo alternativo de origen agropecuario, los cuales corresponden al costo de oportunidad asumido para evitar la deforestación del bosque y que estén en áreas estratégicas.

Para determinar el costo de oportunidad de las actividades de explotación más representativas según el Decreto 953 de 2013, establece 2 opciones; el equivalente al beneficio económico neto – BEN y el valor de la renta de la tierra (arrendamiento):

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Primera opción: El beneficio económico neto –BEN- es el valor que resulta cuando se le descuenta al ingreso bruto total –IBT- a los respectivos costos totales de producción –CTP- incurridos durante un mismo periodo productivo.

$$\text{BEN} = \text{IBT} - \text{CTP}$$

En este sentido, el ingreso bruto total es la cantidad de dinero que obtiene un productor cuando vende su producción en el mercado, así mismo, el costo total de producción es todo lo que gasta un productor para generar el bien que después vende en el mercado; entonces cuando la IBT es mayor a los CTP se puede decir que hay ganancias.

Segunda opción: El valor de la renta de la tierra, es el valor promedio del arrendamiento por semestre, considerando la productividad de la tierra y la cercanía del predio a vías de acceso.

Estas opciones permiten tener un punto de partida para calcular el incentivo económico a los usuarios de ecosistemas estratégicos. Así mismo, para establecer criterios al momento de implementar un esquema PSA, es necesario tener en cuenta la normatividad vigente según Decreto 953 de 2013, el cual establece:

- Costo de oportunidad asignado al municipio.
- Valor comercial de 1 ha de bosque asignado al municipio.
- Valor comercial de 1 ha en producción asignado al municipio.
- El valor del incentivo corresponde al costo de oportunidad y no debe sobrepasar el 15% del valor comercial de la ha de bosque.
- Reconocer el incentivo para áreas que se destinan de producción a conservación reconociendo el valor de costo de oportunidad establecido.
- Reconocer el incentivo por las áreas que tiene en bosque considerando el costo de oportunidad y reconocer el valor de la hectárea que está en pastos y que permitirá su cambio a cobertura.
- Reconocer el incentivo por las hectáreas en bosque y destinar este valor a la reconversión de 1 hectárea sin reconocer el valor de esta última.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- El valor asignado de incentivo reconocido por el bosque se entrega en especie para reconvertir la hectárea que se requiere llevar a conservación o a producción sostenible.

Se puede así mismo aplicar dos criterios, uno que considere un número de máximo de hectáreas en bosques que entran al programa y, asignar las áreas mínimas que debe el productor destinar a conservación con base en las áreas de bosque que tenga y que reconozca el programa.

3. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló en el marco del convenio específico 001 de 2016, firmado entre Patrimonio Natural fondo para la biodiversidad y áreas protegidas, la Gobernación del Caquetá y la Fundación Picachos organización de carácter privado, sin ánimo de lucro; mediante un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, mediante la exploración de datos a través de medidas de tendencia central. De acuerdo a Rojo (2006), “uno de los objetivos de la estadística es el de describir en unas pocas medidas el resumen de las principales características de un amplio conjunto de datos, de forma que estas medidas reflejen las principales peculiaridades de dicho conjunto”. Igualmente, para la recolección de información se utilizaron fuentes primarias, a partir de la aplicación de técnicas como la entrevista, el cuestionario y el taller de socialización aplicado a la comunidad asentada en dicha cuenca, la cual se encuentra distribuida en 13 fincas. Igualmente, se utilizaron fuentes secundarias como revisión documental. Con la información recogida se realizó el análisis a través de tablas y gráficas, aplicando además la metodología propuesta en el Decreto 953 de 2013.

4. RESULTADOS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Los resultados de la investigación permiten evidenciar que las actividades agropecuarias más representativas para los productores participantes del estudio; fueron: el plátano, la yuca, el café y la ganadería doble propósito, donde la ganadería mostró mayor uso de suelo en todos los predios.

No obstante, para el cálculo del costo de oportunidad, según el Decreto 953 de 2013, “Señala que se calcula con la producción que genere menor ingreso en la unidad productiva”; por lo tanto, después de analizar la relación ingresos/costo de las producciones del café, plátano, yuca y ganadería, se logró identificar que la actividad ganadera era la que menor ingreso generaba.

Adicional a lo anterior, la media aritmética de los ingresos y costos para actividad pecuaria de ganadería doble propósito desarrollada en las 13 fincas, arrojó un costo de oportunidad de \$ 308.982/ha/año (ver tabla1).

Tabla 1

Relación ingreso – Costo anual y Costo de oportunidad

INGRESOS	
Venta de leche	2.786.400
Venta de terneros	2.625.000
Total	5.411.400
COSTOS	
Costo por litro de leche	1.839.024
Costo por Kg. De carne	8.770
Total	1.847.794
UTILIDAD	
Utilidad Bruta/año	3.563.606
Utilidad Ha./año	308.982

Fuente: Fundación Picachos, Patrimonio Natural y Gobernación de Caquetá, 2016.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Una vez estimado el costo de oportunidad, se procedió a negociar con los usuarios de la cuenca, los acuerdos de conservación, fijando los siguientes criterios:

- Reconocer el incentivo a predios que generan cambios en el uso del suelo en ecosistemas estratégicos y de manera voluntaria.
- Para áreas que cambien el uso del suelo de producción a conservación, se reconoce el valor de costo de oportunidad establecido en el marco del Decreto 953 de 2013.
- Por cada 5 hectáreas de bosque que preste servicios ambientales, los propietarios de los predios que voluntariamente ingresen a los acuerdos a la conservación, deben liberar una hectárea con fines de conservación.
- Dado que es un proyecto piloto, solo se pagan hasta 20 hectáreas por bosques que presten servicios ambientales.

Adicional a lo anterior, el valor del incentivo se pactó en especie, el cual incluye herramientas de manejo del paisaje (HMP), como sistemas agroforestales (SAF) con fines de conservación parcial y elementos agropecuarios para el fortalecimiento de la unidad productiva; todo lo anterior da como resultado el pago de 135 hectáreas/año en áreas estratégicas de la cuenca abastecedora del municipio de El Doncello. El proyecto permite la conservación de 169 hectáreas en bosque y 34 hectáreas con HMP como estrategia de conservación parcial; para un total de 203 hectáreas con acuerdo de conservación, adicional a lo anterior, el costo eficiencia del costo de oportunidad al final del ejercicio fue de \$ 205.389 (ver tabla 2).

Tabla 2
Valor del incentivo económico y hectáreas con acuerdo de conservación

AREA EN CONSERVACION CON ACUERDOS DE CONSERVACION								
PREDIOS	AREA TOTAL PREDIOS	AREA CONSERVACION ACTUAL	HECTAREAS CON INCENTIVO	AREA LIBERADA PARA CONSERVACION	NUEVA AREA EN CONSERVACION	VALOR DEL INCENTIVO HECTAREA	VALOR TOTAL DEL INCENTIVO	EFICIENCIA INCENTIVO PSA
13	392	169	135	34	203	308.982	41.712.570	205.389



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Fuente: Fundación Picachos, Patrimonio Natural y Gobernación de Caquetá, 2016.

Igualmente, se destaca que al implementar las HMP y al fortalecer las unidades productivas, se logra persuadir la acción antrópica de labores productivas extractivistas al interior de los ecosistemas estratégicos a la vez que se hace una retirada sostenible de estas áreas de interés común, con el propósito de mejorar la oferta en los servicios ambientales relacionado al recurso hídrico.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La inversión tipo pagos por servicios ambientales desde entes territoriales debe ser prioritariamente en áreas estratégicas para la conservación del recurso hídrico, fundamentalmente en aquellas que surten de agua los acueductos municipales, distritales y regionales.

En la aplicación del incentivo, corresponde a las corporaciones ambientales delimitar las áreas estratégicas para la conservación de recursos hídricos, sin embargo, debe ser la alcaldía la que realmente valide y priorice el área delimitada dentro del criterio de la corporación.

Si bien, el costo de oportunidad representa un punto de partida para establecer acuerdos de conservación, los recursos para hacer estos pagos a partir del 1% de los ingresos corrientes, no puede garantizarse permanentemente, dado la dinámica económica del municipio y el principio de anualidad, por ende, es necesario que los actores locales como los usuarios del recurso hídrico, contemplen alternativas con los entes territoriales para financiar un esquema PSA en la fuente abastecedora, garantizando calidad, potabilidad y perdurabilidad todo el año. Para ello se tendría que dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿si se tiene un servicio permanente, es posible tener un pago permanente por parte de los usuarios del servicio ambiental? en este caso si los usuarios de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

los acueductos municipales pueden generar un pago permanente en la medida en que se tenga un servicio de calidad y cantidad de agua y que sea provisto permanentemente por los cambios de uso de suelo en los predios donde se paga el incentivo, podría ser una alternativa.

Del mismo modo, se puede concluir, que aunque se hagan fuertes inversiones en la bocatoma del municipio con esquema tipo PSA, este no garantiza una dinamización económica en los predios que a futuro eviten continuar con tala y quema de bosque con fines agropecuarios, por ende, la norma debería incluir parte de la inversión en fortalecer canales de comercialización con cadenas productivas priorizados en el municipio y actores locales como las juntas de usuarios de la cuenca abastecedora, como lo son los mercados verdes propuestos por el ministerio de ambiente y desarrollo sostenible.

Para que un esquema como el que se plantea tenga un alcance mayor, debe de acompañarse de un componente técnico y de monitoreo, para hacer seguimiento a los acuerdo de conservación firmados entre las partes, por lo menos de 5 años.

Con la aplicación de los criterios que se establecieron en el marco del proyecto, se logra establecer, que por cada 5 hectáreas que se paga por servicios ambientales relacionados a las fuentes hídricas en conservación de bosque, los propietarios de los predios liberan 1 hectárea con fines de conservación parcial a través de las HMP, por tanto, al aplicar los criterios, se realizó cambio de uso de suelo en 27 hectáreas con fines de conservación.

Este esquema vale la pena desarrollarlo, pues el decreto no menciona estos criterios, además esta es una manera en que se logran más hectáreas para la conservación. es una propuesta interesante



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

que logra más áreas con los mismos recursos, incrementando la costo-efectividad, es decir menos costos por hectárea, al tener más hectáreas en esquemas de PSA.

Si bien la ley ordena a los departamentos y municipios que dediquen un porcentaje no inferior al 1% de sus ingresos corrientes para la adquisición y mantenimiento de dichas zonas o para financiar esquemas de pago por servicios ambientales, se debe con anterioridad realizar un estudio técnico, financiero y jurídico, para que los municipios o departamentos puedan invertir en proyectos con más de una vigencia de duración. Esto es clave para poder tener un esquema que opere por un periodo de al menos 5 años y poder dar tiempo para poder pensar en una transición hacia una situación en la cual se tiene incentivos no monetarios enfocados a mejorar la productividad y a desarrollar mercados de productos ambientales como ecoturismo y productos forestales no maderables, que están asociados a la parte de bosque en conservación. Esto da una mayor percepción de los beneficios económicos que genera la conservación para el productor.

REFERENCIAS

- Apaza Ticona, A. (2014). Diseño y propuesta de gestión adaptativa del mecanismo de retribución por servicios ecosistémicos en la localidad de Abancay, Perú.
- Borda, C. A., Moreno-Sánchez, R. P., & Wunder, S. (2010). Pagos por servicios ambientales en marcha: La experiencia en la Microcuenca de Chaina, Departamento de Boyacá, Colombia.
- Blanco Traslaviña, Á. T. (2016). Diagnóstico de la problemática de la cadena láctea que se presenta en el departamento de Santander en la región los Comuneros.
- Carulla, J., & Ortega, E. (2016). Sistemas de producción lechera en Colombia: retos y oportunidades. Archivos Latinoamericanos de Producción Animal, 24(2).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Caicedo, J. C. (2005). Valoración económica de los beneficios de la protección del recurso hídrico y propuesta de un marco operativo para el pago por servicios ambientales en Copán Ruinas, Honduras.

Contexto ganadero, (2013). ¿Cuál es su costo de producción? Recuperado el 20 de octubre de 2016, <http://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/cual-es-su-costo-de-produccion>

Correa Restrepo, F. J. (2005). Valoración económica de ecosistemas estratégicos asociados a las fuentes hídricas que abastecen acueductos veredales. Semestre Económico.

Departamento nacional de planeación (2006). Manual de valoración y cuantificación de beneficios, recuperado el 13 de agosto de 2016, https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Manual_de_valoracion_y_cuantificacion_de_beneficios.pdf

Decreto N° 953. Diario Oficial 48793, Republica de Colombia, Bogotá. 17 de mayo 2013.

Decreto 1076/15, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible".

Decreto 2811 de 1974, **Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.**

Departamento Nacional de Planeación (2006). Manual de valoración y Cuantificación de Beneficios, Colombia.

Espinosa, C., Ibarra, J. C., Edna, K., Lozano, M. C. A., Panzavolta, P., Knothe, G., & Noráini, S. (2013). Política nacional para la gestión integral de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos (PNGIBSE) (No. LC-0794). Ministerio del Medio Ambiente.

García, H., Corredor, A., Calderón, L., & Gómez, M. (2013). Análisis costo beneficio de energías renovables no convencionales en Colombia.

Guerrero, D. M., Hernández, J. J., & Albornoz, Á. D. (2017). Adopción de cercas vivas para parcelas permanentes de evaluación y monitoreo de carbono en la cuenca alta del río Pasto municipio de Pasto–Nariño. Revista Agroecología Ciencia y Tecnología, 3(1), 6-11.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Mahecha, L., Gallego, L. A., & Peláez, F. J. (2016). Situación actual de la ganadería de carne en Colombia y alternativas para impulsar su competitividad y sostenibilidad. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 15(2), 213-225.

Medina, Y. C., Cardozo, O. L., & Santos, F. E. (2016). Comercialización de ganado bovino en pie entorno a la compañía de ferias y mataderos del Caquetá (COFEMA) Florencia–Caquetá. *REVISTA FACCEA*, 6(1), 81-89.

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial 2008. Viceministerio de Ambiente, Grupo de Análisis Económico Estrategia Nacional de Pago por Servicios Ambientales.

La Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia 2013. **Cooperación Alemana se compromete con la conservación y uso sostenible del bosque seco tropical del Caribe colombiano. Recuperado de <https://antiguoapccolombia.gov.co/?idcategoria=629>.**

Ley N° 99. Diario Oficial 41146, Republica de Colombia, Bogotá. 22 de diciembre 1993.

Ley N° 1450. Diario Oficial 48102, Republica de Colombia, Bogotá. 16 de junio 2011.

Pagiola, S., & Platais, G. (2002). Pagos por servicios ambientales. *Environment Strategy Notes*, 3. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Gunars_Platais/publication/265357785_Pagos_por_Servicios_Ambientales/links/55242d010cf2b123c51736b7.pdf

Vanegas, G., & Julesmar, A. (2014). Aportes a la rehabilitación ecosistémica de áreas riparias con énfasis en calidad de suelos y producción dendroenergética por medio de arreglos agroforestales en zonas ganaderas del piedemonte llanero.

Pérez, Á. A., & Le Blas, F. N. (2004). Lineamientos para la aplicación del enfoque ecosistémico a la gestión integral del recurso hídrico. PNUMA.

Rojo, J. M. (2006). Análisis descriptivo y exploratorio de datos. Laboratorio de Estadística del Instituto de Economía y Geografía Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid.

ANEXOS (Opcional)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autor 1: John William Godoy Lozada, Apoyo técnico convenio específico 001/2016, Gobernación del Caquetá; Estudiante Administración financiera de la Universidad de la Amazonia, Cuarto Semestre, estudiante investigador del grupo de investigación CIFRA (Colectivo de Investigación Financiera en la Región Amazónica. –www.cifra.com.co).

Autor 2: Orlando Celeita Murcia, Contador Público de la Universidad de la Amazonia, Especialista en Derecho Público Financiero de la universidad Libre de Colombia, Especialista en Pedagogía de la Universidad de la Amazonia, Magister en Administración de la Universidad del Valle, estudiante de doctorado en Gerencia y Calidad Educativa de la Universidad de baja California de México; docente investigador de tiempo completo con más de once años de experiencia como docente universitario, adscrito al programa de Administración Financiera de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad de la Amazonia, líder del grupo de investigación CIFRA (Colectivo de Investigación Financiera en la Región Amazónica. –www.cifra.com.co).

Autor 3: Carlos Humberto Franco López. Contador Público Titulado egresado de la Universidad de la Amazonia y especialista en Pedagogía de la misma Universidad, Especialista en Finanzas y Magister en Administración de la Universidad del Valle. Docente Universitario desde hace aproximadamente 12 años. Ha adelantado algunos trabajos de investigación en la Universidad de la Amazonia. Es asesor contable, tributario y financiero de algunas empresas en el departamento desde hace aproximadamente 20 años.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión ambiental, Operaciones y Gestión de Calidad

TEMA:

GESTIÓN AMBIENTAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**16. SITUACIÓN DE LA GESTIÓN CONTABLE AMBIENTAL EN EL
SECTOR INDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO**

TÍTULO EN INGLÉS:

**SITUATION OF ENVIRONMENTAL ACCOUNTING MANAGEMENT IN THE
INDUSTRY OF THE MUNICIPALITY OF PASTO**

Autor (es)

Luz Nayibe Arcos Castillo⁴¹

⁴¹ Magister, Docente Investigador. Institución Universitaria CESMAG, Colombia. Correo-e: lnarcos@iucsmag.edu.co

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La gestión ambiental contable en el sector industrial se convierte en un sistema empresarial con elevada conciencia social, no sólo de ética individual sino a nivel organizacional empresarial con expectativas económicas, colectivas y medioambientales. La experiencia de validación de un modelo de gestión contable medioambiental en el sector industrial cumple las fases de medición, evaluación y comunicación empresarial. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con el método empírico analítico, diseño cuasi experimental con una muestra de 308 pequeñas y medianas empresas industriales de la ciudad de Pasto (Colombia), bajo organizaciones de control, que fueron monitoreadas mediante observaciones directas con tratamiento experimental que permitieron evidenciar los efectos de involucrar nuevos sistemas contables medioambientales garantizando de una u otra manera el desarrollo sostenible y conciencia medioambiental e implementar estrategias empresariales con visualización de mejorar la calidad de vida como consecuencia de la explotación de sus actividades económicas.

Palabras clave:

Gestión contable ambiental, estrategias ambientales

ABSTRACT:

Accounting environmental management in the industrial sector becomes a business system with a high social awareness, not only of individual ethics but also at the corporate level with economic, collective and environmental expectations. The validation experience of an environmental accounting management model in the industrial sector complies with the measurement, evaluation and business communication phases. The research was developed under a quantitative approach using the analytical empirical method, a quasi experimental design



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

with a sample of 308 small and medium industrial enterprises of the city of Pasto (Colombia), under control organizations, which were monitored through direct observations with experimental treatment which allowed the evidence of the effects of involving new environmental accounting systems in one way or another guaranteeing sustainable development and environmental awareness and implementing business strategies with a view to improving the quality of life as a result of the exploitation of its economic activities

Keywords:

Environmental accounting management, environmental strategies

1. INTRODUCCIÓN

La gestión contable ambiental en los últimos años forma parte de un sistema social que pretende dar respuesta a una serie de necesidades de un entorno empresarial, permitiendo medir, analizar, evaluar, controlar los efectos ambientales que las organizaciones generan en el momento explotan sus actividades económicas, buscando en las empresas establecer políticas, estrategias, mecanismos y actividades tendientes a proteger el medio ambiente y de ésta manera tener un compromiso de responsabilidad social ambiental empresarial.

Si bien es cierto hoy en día las prácticas empresariales e industriales son consideradas las mayores contaminantes ambientales y sus efectos son cada vez más visibles y perjudiciales, debido a que genera el consumo de energía, agua, la producción de residuos, desperdicios, las emisiones atmosféricas y auditivas, que han ocasionado grandes estragos ambientales, es por ello, que se les debe exigir que realicen prácticas sostenibles, que se reflejen en un nuevo sistema de información confiable dónde se visualice gestión y conciencia social empresarial.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En el municipio de Pasto, se observó que el sector industrial hasta el momento no ha establecido mecanismos que garanticen la protección del medio ambiente, por lo tanto no son catalogadas como empresas social y ambientalmente responsables, de igual manera carecen de un sistema contable ambiental que les ayude a identificar los mecanismos de medición, evaluación y comunicación que no les permite la reducción, optimización de sus recursos, de igual manera no pueden acceder a mercados, nuevas oportunidades y alternativas empresariales, obstaculiza el posicionamiento de marcas como también introducir mejoramientos técnicos y de funcionamiento.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Los modelos contables en los últimos años han tenido un crecimiento vertiginoso en búsqueda de atender los diversos cambios de los entornos empresariales que estén encaminados a la protección del medio ambiente como una rama de la contabilidad social.

La gestión ambiental toma una gran relevancia para establecer el grado del impacto que presenta la aplicación de políticas y de instrumentos relacionados a la regulación y control del medio ambiente, más aún hoy en día se ha convertido en un sistema de información complementaria a la contabilidad financiera que proporciona datos sobre la contribución que las empresas realizan a la protección de los recursos naturales.

Se dice que la contabilidad ambiental empresarial surge en la década de los setenta, específicamente en el año 1972 con el informe a las Naciones Unidas en donde se planteó el problema de los límites al crecimiento, Meadows, (1972); Brundtland, (1987); PNUMA, 1992). Estos informes manifiestan que este suceso dio inicio a toda una serie de medidas de carácter político y económico, en niveles macro y micro, tendientes al reconocimiento y la superación de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

límites sobre la concientización social de la humanidad del medio ambiente y el papel que la contabilidad puede jugar en la problemática ambiental.

Las investigaciones de contabilidad ambiental se han enfatizado en los últimos años Carmona, (1996); Gómez, (2003), mencionan que el medio ambiente es un tema que se encuentra dentro del límite (frontera) del conocimiento, considerando que es un enfoque interdisciplinario en las organizaciones y su gestión debe reflejarse a través de la formalización en una contabilidad, cómo una disciplina de gran compromiso social, con miras a contribuir a un desarrollo sostenible.

Posterior a ello, Larrinaga, (1997) identifica que el interés de las empresas se centra en la medición del impacto ambiental, en la gestión y el costeo, iniciando un conjunto de perspectivas bajo un enfoque ya conocido en la Teoría Contable Tradicional con “la búsqueda del beneficio verdadero o contabilidad del impacto total”

La obra de Richard Mattessich constituye un aporte muy significativo a la contabilidad su obra “Hacia una fundamentación general y axiomática de la ciencia contable” (1957), es dónde sustenta que la contabilidad es una ciencia de carácter empírico, social y positivo-normativo, permite entender una dimensión cognitiva, pero ante todo en su dimensión teleológica, orientada a fines específicos de los diferentes entornos en los diferentes sistemas contables donde se desarrollan los mismos.

Desde el enfoque económico, la contabilidad ambiental se ha especializado y han surgido inevitablemente unos subsistemas que Rob Gray, Jan Bebbington y Diana Walters (1999), citados por Mauricio Gómez-Villegas (2009), p. 61, describen como el surgimiento de “contabilidad de costos ambientales, contabilidad financiera ambiental, auditoría medioambiental, sistemas de gestión medio ambiental, auditoría de gestión y de cumplimiento



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

medioambiental, pólizas de seguros por riesgos ambientales y la auditoría financiera medioambiental”.

Organización de las Naciones Unidas (2002) identifica que la contabilidad debe establecer mecanismos de registros contables ambientales, razón por la cual, esta organización mundial ha diseñado e implementado el Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica Integrada, cuyo propósito principal es incluir las variables ambientales en los sistemas de contabilidad en todos sus países miembros.

Antoni Llull-Gilet (2001), reflexiona sobre la incorporación de la problemática ambiental a la investigación contable al igual que Antonio Rueda-Manzanares, Juan Alberto Aragón-Correa e Inmaculada Martín-Tapia (2006), Rob Gray, Jan Bebbington y Diana Walters (2006), Graciela Scavone (2002), Gómez (2002), hacen una aproximación a las partidas contables que registren hechos ambientales tales como: (a) activos ambientales, (b) pasivos ambientales, (c) provisiones y (d) costos ambientales

La agenda 2030 y los objetivos del milenio (2015,2016) contemplan transformar el mundo para el desarrollo sostenible proponiendo metas encaminadas a promover la sostenibilidad.

Los estándares internacionales contemplan el tratamiento e interpretaciones ambientales que van correlacionados con el manejo de una contabilidad ambiental cómo instrumentos importantes de integración cómo una función del valor económico agregado organizacional.

La norma ISO 14000, es otro referente de gestión ambiental empresarial que consiste en la estandarización de formas de producir y prestar servicios que protejan al medio ambiente, aumentando la calidad del producto y como consecuencia la competitividad.

Se puede observar de esta manera la preocupación latente a nivel mundial en los últimos años

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

por la protección de los recursos naturales, la salud de las personas y mejoramiento de la calidad de vida que se ha ido reforzando convirtiéndose en una forma de responsabilidad social empresarial.

3. METODOLOGÍA

La utilización de los recursos naturales en las industrias es una actividad que se presenta hasta el día de hoy, esto ha generado efectos directos o indirectos sobre el medio ambiente llegando a alterar su equilibrio y traer consigo efectos adversos, es por ello que se hace necesario concientizar a las personas y a las empresas de carácter industrial ubicadas en la ciudad de San Juan de Pasto, de su participación y responsabilidad para contrarrestar los efectos dados por el deterioro que ha ido sufriendo el medio ambiente.

Las empresas del sector industrial de la ciudad de Pasto presenta problemas que no solamente se refieren a la falta de calidad, la salud y seguridad de los trabajadores que afectan el desempeño y la capacidad de producción, sino que además se debe analizar otros factores de igual importancia como la contaminación y el descuido del medio ambiente, que están contribuyendo a que el planeta poco a poco se deteriore afectando a la comunidad en general.

En la ciudad de Pasto las industrias carecen de un sistema de gestión contable ambiental que les permita evaluar de forma cuantitativa los proyectos de inversión, gestión y preservación demostrando de ésta manera el diseño un modelo de gestión contable ambiental que facilite a la empresa conocer el valor agregado que esto generaría a sus productos y/o servicios derivados del uso de los recursos naturales, así como al mismo tiempo retribuir al medio ambiente y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, los objetivos planteados en la misma.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El proceso investigativo se enmarcó dentro del paradigma positivista, por considerar una realidad objetiva, de un manejo cuantitativo, empírico analítico, que permitieron descubrir y describir el manejo y control ambiental de las empresas industriales, de una manera hipotética deductiva como lógica metodológica realizando un análisis de los diversos factores que se deben determinar para poder establecer un modelo de gestión contable ambiental.

El enfoque cuantitativo de desarrollo investigativo, se realizó con el manejo de datos medibles y cuantificables que corresponden a características que posee el objeto de estudio, de igual manera el método seguido fue el analítico, que permite conocer, explicar, comprender los diversos factores inherentes a la gestión contable ambiental empresarial, partiendo de la realización de un diagnóstico, identificar estrategias para finalizar con el diseño de un modelo aplicable al sector industrial del municipio de Pasto.

Para especificar las propiedades del objeto de investigación, se acogió un tipo de investigación descriptivo, con el detalle de los aspectos relevantes de conocimiento, tipos de contaminación, materiales contaminantes utilizados en las industrias, políticas y programas ambientales, procesos ambientales empresariales, los sectores más contaminantes, las estrategias y la forma como se debe llevar una contabilidad ambiental.

Este proceso investigativo obedece a una investigación no experimental transeccional descriptivo, es no experimental porque no existe la manipulación de las variables de los datos, se realizó el proceso investigativo con una serie de información suministrada por las empresas industriales, obtenidos por la observación directa tal como se dan en el contexto industrial, transeccional debido a que la recolección de datos se dio en un solo tiempo y es de tipo descriptivo porque se indagaron aspectos de tipo cuantitativo.

La población es finita fundamentada en la información suministrada por la Cámara de Comercio de Pasto hasta el año 2016

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

La fórmula estadística de muestreo aplicada utiliza las siguientes convenciones:

N = tamaño de la población

n = tamaño de la muestra

Z_B = constante

E = margen de error que se está dispuesto a aceptar

$$n = \frac{(Z_B)^2 N}{(Z_B)^2 + 4E^2(N-1)}$$

La muestra se obtuvo teniendo en cuenta a las empresas por su reconocimiento regional, su trayectoria y su disponibilidad para suministrar la respectiva información, se tomó como muestra el total de la población.

Con base en lo anterior, las convenciones propias de la investigación son las siguientes:

$$N = 1557$$

$$Z_B = \text{constante } 1,96 \text{ directamente relacionada con un margen de error del } 5\%$$

$$E = 0.05$$

$$n = 308$$

Sustentado el proceso de investigación con la normatividad relacionada con la conservación ambiental es una preocupación de toda la humanidad es por ello que se han establecido una serie normatividad ambiental conocido como el conjunto de objetivos, principios, criterios y orientaciones generales para la protección del medio ambiente de una sociedad particular con el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

fin de reducir impactos negativos definiendo un marco de la formalidad, en donde se identifica leyes, normas y medidas generales formuladas por el gobierno colombiano durante los últimos años para la implementación de las mismas.

4. RESULTADOS

Situación de la gestión contable ambiental en las empresas industriales del municipio de Pasto

Pasto por ser la capital del departamento de Nariño se convierte en el epicentro de su vida económica y social, con una organización político administrativa de 12 comunas en el casco urbano y en la rural por 17 en corregimientos, su economía radica en las actividades comerciales y de servicios, seguido del sector industrial y productivo.

Es así que el sector industrial se convierte en el objeto poblacional investigativo en el municipio de Pasto integrado por 1557 establecimientos industriales formalmente inscritos a 2016, de acuerdo a la información proporcionada por la Cámara de Comercio de Pasto, éste sector evidencia una pequeña industria de carácter incipiente concentrada en la producción de madera y sus derivados en un 29%, productos textiles y prendas de vestir en un 21%, panaderías 20%, la fabricación de productos metálicos en un 8%, fabricación de alimentos 7%, la producción del cuero, sus derivados y calzado en un 5%, producción avícola y ganadera en un 5%, productos lácteos 3%, en baja proporción, productos metalúrgicos básicos y en menor escala la fabricación de productos de la refinación y productos químicos y productos de caucho y plástico.

4.1 Generalidades del conocimiento de gestión ambiental contable

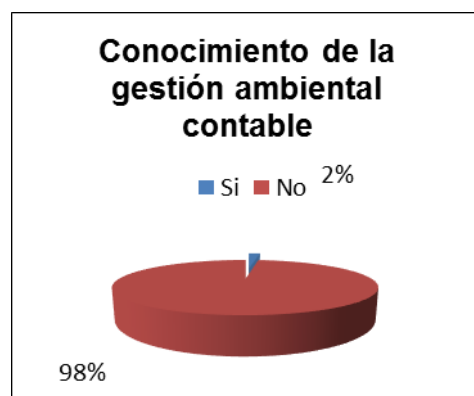
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Al investigar si las empresas industriales de Pasto conocen el nuevo enfoque de manejo contable ambiental empresarial cómo un mecanismo de competitividad y responsabilidad social empresarial en el municipio de Pasto se pudo determinar lo siguiente:

Tabla 1. Conocimiento de la gestión ambiental contable

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Si	6	2%
No	302	98%
TOTAL	308	100%

Figura 1. Conocimiento de la gestión ambiental contable



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

El 2% de las empresas industriales del municipio de Pasto, tienen alguna noción del manejo de gestión ambiental contable; mientras que el 98% de ellas no conocen sobre el tema, con ello se puede inferir que en el municipio, no existe un mecanismo que facilite conocer la adecuada utilización de los recursos y el respeto que cada ente organizacional debe tener al medio ambiente como un compromiso de desarrollo sostenible empresarial y de mejoramiento de calidad de vida de los seres humanos.

Otro aspecto relevante en la gestión ambiental es el conocimiento normativo al respecto es así que en el sector Industrial del Municipio de Pasto se encontró lo siguiente:

Tabla 2. Conocimiento de normatividad medioambiental en las empresas industriales

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Si	262	85%
No	46	15%
TOTAL	308	100%

Figura 2. Conocimiento de normatividad medioambiental en las empresas industriales

El 85% de las empresas que componen el sector industrial en el municipio de Pasto conocen la normatividad que rige a su entidad en materia ambiental el 15% manifiestan un desconocimiento

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

al respecto. Desde luego, este resultado toma un rol de vital trascendencia ya que, se tiene un punto de referencia para perfilar el compromiso empresarial de desarrollar actividades para convertirse en negocios sostenibles en la búsqueda de un ambiente sano aspectos consagradas en las diversas normas que rigen en el país y en el municipio.

Otro aspecto que resulta favorable para las organizaciones al realizar acciones de gestión ambiental son los aspectos relacionados en materia tributaria que hoy en día se han establecido en nuestro país con el fin de contribuir a la protección y conservación del medio ambiente. Con relación a ello se encontró lo siguiente:

Tabla 3. Conocimiento de deducciones tributarias por la inversión en medio ambiente

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Si	6	2%
No	302	98%
TOTAL	308	100%

Figura 3. Conocimiento de deducciones tributarias

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

De acuerdo a la información recolectada en la población de estudio, se obtuvo que el 2% si tiene un conocimiento de las deducciones tributarias y el 98% desconoce los beneficios tributarios que se pueden obtener por realizar diversas inversiones de protección medioambiental.

4.2 Situación de los tipos de contaminación e impactos ambientales producidos por la explotación de las actividades económicas industriales del municipio de Pasto.

Las actividades de producción y transformación de bienes, así como las industrias en sus diversos sectores, son hoy en día, actividades consideradas más lesivas al medio ambiente, debido al alto consumo de materias primas, energía, agua, producción de residuos sólidos, entre otros, pero que contribuyen a generar riqueza, pero de igual manera constituyen un menoscabo de la calidad de vida y un deterioro, a menudo irreversible del medio natural.

Es así que la actividad industrial en el Municipio de Pasto se ha constituido en una fuente de contaminación, debido a que los desechos o residuos industriales ya sean líquidos, sólidos o gaseosos, son evacuados directa o indirectamente al medio ambiente. Es por ello que se identifica los efectos contaminantes que ocasionan al medio ambiente como consecuencia de la explotación de las actividades económicas industriales identificando lo siguiente:

El principal problema contaminante está reflejado en el factor atmosférico; proveniente de la emisión de sustancias tóxicas, ocasionado por la industria de la madera, curtiembres, panaderías, explotación de materiales de construcción y talleres mecánicos; hornos crematorios, industrias que afectan al aire dado por la quema de combustibles fósiles (carbón, petróleo y gas) que son utilizados en la gran mayoría de las empresas industriales como un mecanismo de funcionamiento en sus diversos procesos productivos.

La contaminación acústica representa el segundo lugar, causado por el ruido (sonido excesivo y molesto) que se produce en la transformación de productos, como consecuencia de la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

industrialización y uso de máquinas, equipos ruidosos, actividades que se desarrollan habitualmente en lugares cerrados, en los que la acumulación de energía sonora es mayor provocando un efecto no deseado, produciendo de esta manera daños a la salud de las personas, en el municipio las actividades industriales que más efectos acústicos generan son los talleres de soldaduras, las curtiembres, las industrias de madera.

El tercer factor contaminante es el que afecta las fuentes hídricas, por vertimientos de residuos industriales, sustancias químicas y orgánicas como las provenientes de las empresas de alimentos.

Otro problema ambiental es la contaminación del suelo por la utilización de productos químicos con estas acciones se observan en empresas con procesos productivos que requieren la manipulación de diferentes sustancias tóxicas.

El siguiente tipo es la contaminación visual, debido a la saturación de publicidad en el espacio abierto de la ciudad.

El sexto problema es la contaminación térmica, que es la alteración de la temperatura causada por la acción humana; y

El séptimo problema originado al medio ambiente es la contaminación electromagnética, producida por las radiaciones del espectro electromagnético generada por equipos. (Talleres de soldadura, aluminios).

4.3 Conocimiento sobre las políticas y estrategias ambientales en el sector industrial

El 73% de las empresas industriales de la ciudad de Pasto no tienen establecido acciones, procesos, actividades ambientales, aun sabiendo que son causantes de provocar cambios en el entorno.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El 92% de las empresas industriales de la ciudad de Pasto, no posee un plan a seguir para establecer al interior de la entidad acciones eficientes que permitan mejorar el desempeño ambiental.

Por otro lado el 85% de las organizaciones coinciden que atienden el cumplimiento de los procesos de la normatividad ambiental, posterior a los hechos que ocasionan contaminación, más no efectúan un control anticipado, de igual manera el 92% de las industrias manifiestan no tener de una política de manejo ambiental empresarial.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La aplicación de un sistema de gestión ambiental contable; permite a las organizaciones ser reconocidas en busca del progreso social y económico, donde tomo y devuelvo, considerando que la tecnología y el ambiente van cogidos de la mano, que no puede olvidarse el uno del otro, porque son dos variables dependientes; por lo tanto están en la obligación de retribuirse ya que la visión de toda empresa es subsistir en un mercado presente y futuro; por lo tanto cada organización tendrá la responsabilidad de adjuntar en sus estados financieros un balance social.

Es así que se debe implementar herramientas que brinden una información clara, veraz y oportuna para la toma de decisiones sobre el manejo de los recursos naturales en el proceso de transformación de un producto; ya que facilita la interpretación de tal información, la asignación de nuevos recursos financieros en pro de desarrollo de la sostenibilidad del medio ambiental.

En las empresas industriales del municipio de Pasto, se debe establecer mecanismos de gestión ambiental que busque el fomento de la calidad de vida, incentivar la producción limpia, el desarrollo ambiental sostenible en con miras a lograr la cultura de desarrollo estableciendo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

siempre una evaluación de del desempeño ambiental, que consiste en conocer el estado actual de cada empresa en cuanto al manejo, la identificación de impactos directos e indirectos de sus operaciones, y explotación de sus actividad económica, analizando el bienestar social de los empleados y la comunidad general, sin descuidar el desarrollo económico de cada organización, para reflejarla siempre en una información contable de fácil comprensión, veraz y oportuna.

Hoy en día se debe hablar de sostenibilidad empresarial, con el mejoramiento continuo, la evaluación permanente y el desarrollo de acciones de ecoeficiencia como un nuevo sistema que reduce los impactos ecológicos enmarcados dentro de las nuevas exigencias de responsabilidad social, reflejada en una herramienta de gestión ambiental contable y que se hace necesario por la mayoría de las organizaciones industriales del Municipio de Pasto.

Reconocer que un factor competitivo empresarial debe estar enmarcado en la protección del medio ambiente porque permite medir la calidad del trabajo que se está desarrollando en búsqueda de lograr la producción limpia, realizar economías en escalas de gestión ambiental, logrando la convergencia del gobierno, las empresas y todas las comunidades que deben buscar soluciones de protección y sostenimiento de la calidad de vida y desarrollo sostenible empresarial lo cual debe ser un compromiso de todo ente organizacional.

La gestión ambiental contable involucra los aspectos de medición, evaluación y comunicación información que debe revelare en un balance social dentro de las organizaciones, en los entes industriales se debe empezar analizando las características climáticas que rodean a la empresa y haciendo un inventario de las fuentes contaminantes que pueden ser gaseosas, líquidas, de sedimentos, de aguas, residuos, aire etc, posteriormente se debe analizar la vegetación y recursos naturales que rodean las industrias, haciendo un inventario de la fauna terrestre, acuática y marina por último se debe realizar una caracterización del ambiente socioeconómico de la

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

organización analizando las instalaciones, procesos productivos, inventario de las características económicas y culturales del sector.

Después se debe evaluar el grado de impacto ambiental que la las empresas generan estipulando una serie de indicadores cómo mecanismos de cuantificación de importantes evoluciones en la protección medioambiental de las empresa y las hacen comparables año tras año y así poder establecer los puntos débiles o fuertes dentro de las empresas que ayudar a estipular metas y procesos de mejoramiento continuos. Seguidamente del proceso de medición a través de indicadores se debe continuar con la evaluación con el fin de determinar el grado de contaminación ambiental y finalmente la comunicación.

REFERENCIAS

Aragón Correa, Juan (2006) La medición de las capacidades organizacionales de la empresa: validación de un instrumento de medida de la gestión medioambiental proactiva pag. 563-582

Bebbington, J. Larrinaga Gonzales C. Moneva Abadia, J. (2008). Legitimizing reputation/ the reputation of legitimacy theory, Accounting, Auditing and Accountability Journal, Volume 21 No 3 pp 371-374

BRUNDTLAND, Informe de Desarrollo sostenible 2006.
<https://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland/>

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Carrasco, F. & Larrinaga, C. (1996) El poder constitutivo de la contabilidad: consideraciones sobre la cuestión medioambiental. Ensayos sobre contabilidad y economía: en homenaje al profesor Ángel Sáez Torrecilla. Vol. 2. Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda. 65-84.

Gómez, M. (2003) Contabilidad: Comentarios sobre el discurso científico y los determinantes morales. Revista Innovar, Universidad Nacional de Colombia, 13(22), 109-120.

Gómez-Villegas, Mauricio (2009). Tensiones, posibilidades y riesgos de la contabilidad medioambiental empresarial. Contaduría Universidad de Antioquia, 54, 55-78. Disponible en: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/viewFile/7963/7461>

Gray, R. Bebbington, J. & Walters, D. (1999) Contabilidad y Auditoría Ambiental. Bogotá: ECOE Ediciones. 1a. Edición.

Larrinaga, C. (1999b) ¿Es la Contabilidad Ambiental un Paso hacia la Sostenibilidad o un Escudo contra el Cambio? El Caso del Sector Eléctrico Español. Revista Española de Financiación y Contabilidad, XXVIII(101), 645-674

Llull Gilet Antoni (2002) Contabilidad medioambiental y desarrollo sostenible en el sector turístico *revista española de financiación y contabilidad* vol. 31, no. 111 (enero-marzo 2002), pp. 319-321

Mathew, M. (1997). Twenty-five years of social and environmental accounting research: Is there a silver jubilee to celebrate? Accounting, Auditing and Accountability Journal, Volume 10, Issue 4 pp 481-531.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Mattessich, Richard (1957). Hacia una fundamentación general y axiomática de la ciencia contable. España

Meadows, Donella - Meadows, Dennis - RanderS, Jorgen, Más allá de los límites del crecimiento, Madrid - Buenos Aires - México (1ª)1992, (3ª)1994

Organización de Naciones Unidas, Asamblea General (2002). Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Johannesburgo, Sudáfrica, 26 de agosto-4 de septiembre de 2002. Documento en línea. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/>, <http://www.un.org/events/wssd/summaries/envdevj35.htm>

Roberts H., Robinson, G, (1998). ISO 14001 Environmental Management System: Manual de Sistemas de Gestión Ambiental.

Rueda-Manzanares, Antonio; Aragón-Correa, Juan Alberto & Martín-Tapia, Inmaculada (2006). La medición de las capacidades organizacionales de la empresa: validación de un instrumento de medida de la gestión medioambiental proactiva. Revista Española de Financiación y Contabilidad, REFC, 35 (130), 563-582. Disponible en: <http://www.aeca.es/pub/refc/articulos.php?id=0234>

Walter Diana. Contabilidad y auditoría ambiental. Ecoe 1999. 380p.

RESUMEN HOJA DE VIDA



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Luz Nayibe Arcos Castillo

Magister de Gestión de la Informática Educativa, Universidad de Santander. Especialista en administración de la informática educativa, Universidad de Santander. Especialista en Administración y Gerencia Institucional, Universidad Cooperativa de Colombia. Contador Público, Universidad Mariana. Directora del grupo de Investigación Luca Paccioli, como resultado de su labor investigativa es coautora de diversos libros, artículos en revistas académicas e indexadas. Docente en varias áreas del conocimiento contable. En el ejercicio profesional consultora y asesora a nivel público y privado.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión ambiental, Operaciones y Gestión de Calidad

TEMA:

GESTION AMBIENTAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**17. UN ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS EN EL
ESCENARIO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

TÍTULO EN INGLÉS:

**AN ANALYSIS OF SOLID WASTE MANAGEMENT IN THE SCENARIO OF
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

Autor (es)

David Andrés Camargo Mayorga⁴²

Mayra Alejandra Rodríguez González⁴³

Octavio Cardona García⁴⁴

Juan Manuel González Guzmán⁴⁵

⁴² MSc, Profesor Investigador. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Correo-e: david.camargo@unimilitar.edu.co

⁴³ MSc, Asistente de Investigación. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Correo-e: mayra.rodriguez@unimilitar.edu.co

⁴⁴ ECO, Asistente de Investigación. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Correo-e: octavio.cardona.g@gmail.com

⁴⁵ MSc, Profesor Investigador. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Correo-e: juan.gonzalez@unimilitar.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Teniendo en cuenta las diferentes estrategias a nivel mundial para la puesta en práctica de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se realizó un análisis de la gestión de residuos, identificando los métodos de disposición de estos a nivel mundial, teniendo en cuenta el nivel de ingreso de los países. Se encontró que dentro de las alternativas más usadas para la gestión se encuentra la incineración y la disposición en vertimientos a cielo abierto o rellenos sanitarios. Adicionalmente, en esta ponencia se llevó a cabo un análisis cuantitativo mediante un modelo de panel data sobre el compostaje en varios países a nivel mundial para indagar de qué depende la producción de compost, la cual es otra alternativa para la gestión de los residuos que no requiere de infraestructura de alta tecnología, lo cual favorece la disminución de los pasivos ambientales.

Palabras clave:

Objetivos de Desarrollo Sostenible, Residuos orgánicos, Compostaje, Datos panel.

ABSTRACT:

Considering the different strategies at the global level for the implementation of the Sustainable Development Goals (SDGs), an analysis of waste management was carried out, identifying the waste disposal methods worldwide, taking into account the level of income of the countries. It was found that incineration and disposal in open-air or sanitary landfills are among the most commonly used alternatives for management. Additionally, in this paper a quantitative analysis was carried out using a panel data model on composting in several countries worldwide to investigate what composting production depends on, which is another alternative for the



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

management of waste that does not it requires high technology infrastructure, which favors the decrease of environmental liabilities.

Keywords:

Sustainable Development Goals, Organic waste, Composting, Data panel.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

La necesidad de plantear soluciones para el tratamiento de los residuos sólidos generados por las actividades humanas es un tema que se encuentra en la agenda mundial en la actualidad, pues los efectos de una disposición inadecuada afectan la calidad de vida de las personas y demás agentes que interactúan en el medio ambiente. Con relación a esta problemática diversos organismos multilaterales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial, entre otros, han aunado esfuerzos para diagnosticar la situación con el fin de dar seguimiento al problema y replantear las posibles soluciones.

Teniendo en cuenta que a finales de los años noventa no se tenían programas y normas que favorecieran específicamente los procesos de disminución de residuos, en la Agenda 21 se establecen las bases para un manejo integral de estos, siguiendo los principios de las 3R's (reducir, reusar y reciclar), e incluyendo procesos de recolección, tratamiento y disposición final. Es evidente que de acuerdo con el nivel de ingresos de cada país se desarrollan sistemas más o menos efectivos para la gestión de residuos, por ejemplo en América Latina y el Caribe, la poca efectividad al momento de llevar a cabo la gestión de estos se debe a la insuficiencia en la cobertura de saneamiento básico (Acurio et al, 1997; Facua, 2009).

Dentro de las alternativas para el manejo y disposición de residuos se encuentran la incineración y los vertimientos a cielo abierto (rellenos sanitarios). No obstante, teniendo en cuenta que aproximadamente el 50% de los residuos sólidos son residuos sólidos orgánicos (RSO), se plantean alternativas de reciclaje o aprovechamiento como el compostaje, donde se pasan a considerar como recursos o material útil que puede ser reincorporado a la cadena de producción (Acurio et al, 1997; Hoornweg & Bhada-Tata, 2012).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Para efectos de esta ponencias se plantea el análisis de gestión de los residuos desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y por otro lado, se planteó realizar un análisis de las alternativas de disposición, teniendo en cuenta el nivel de desarrollo de los países y llevar a cabo un acercamiento, en específico, a la producción de compost mediante un análisis de datos panel, para esbozar cómo es el comportamiento de esta producción en diferentes naciones.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El desarrollo de la población y los avances tecnológicos han dado un impulso a la economía generando un mayor número de elementos considerados como “inservibles” o basura. Aunque desde el principio de los asentamientos humanos se generaron residuos, el desarrollo de los procesos de producción han ido incluyendo materiales sintéticos que tienen biodegradación lenta o inexistente, generando acumulándose, y por tanto, contaminación al ambiente (Crossette, 2011; Bogner et al, 2007).

Específicamente se conoce como residuo a un elemento que es resultado de una actividad productiva o de consumo. Por lo general, se hace referencia al componente que no es útil haciéndose necesario desprenderse de este (United Nations, 1997; Castells, 2012;). De acuerdo con el Decreto 1713 de 2002, se plantea la definición de “residuo sólido” o “desecho” como “cualquier objeto, material, sustancia o elemento sólido resultante del consumo o uso de un bien en actividades domésticas, industriales, comerciales, institucionales, de servicios, que el generador abandona, rechaza o entrega y que es susceptible de aprovechamiento o transformación en un nuevo bien, con valor económico o de disposición final”.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Por lo anterior, casi que la totalidad de actividades humanas generan residuos. Sin embargo, la alternativa no solo se relaciona con disminuir las actividades para reducirlos, sino que se basan en generar políticas para su gestión sostenible. Los esfuerzos han sido varios, el primero fue la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD 92), donde se dieron los primeros acercamientos al desarrollo sostenible (definido desde 1987 en el Informe Brundtland), abordando el tema de residuos sólidos y la aplicación de los principios de las 3R's (Naciones Unidas, 1992, 2017; Acurio et al., 1997).

A pesar de los acuerdos logrados en el CNUMAD y la Cumbre de Río de Janeiro del año 1992, no se presentaron los avances esperados, haciendo necesario rediseñar la estrategia con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y la cumbre de Johannesburgo. En el primero, se desarrolló desde el año 2000 un plan para cumplir con 8 objetivos enmarcados en las principales problemáticas que aquejan a la humanidad (Naciones Unidas, 2015).

Por su parte la cumbre de Johannesburgo se centró en afirmar un compromiso político para favorecer el desarrollo sostenible, con el fin de mejores sistemas de saneamiento, acceso a recursos hídricos y de energía, protección de los ecosistemas y entre otra medidas (Naciones Unidas, 2002).

Las metas de los ODM se plantearon al año 2015, y aunque se logró mejorar algunas situaciones problemáticas, no se alcanzaron las metas, por ello se hizo necesario continuar la tarea trazada con la Agenda 2030 y el acuerdo de París, que abarca nuevas metas que se conocen como ODS (Naciones Unidas, 2015, 2017a).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

En esta nueva iniciativa se plantearon 17 objetivos enmarcados en la dimensión social, económica y ambiental como bases del desarrollo sostenible. Estos son: fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducción de la desigualdad, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable, acción por el clima, vida submarina, vida y ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas y alianzas para lograr los objetivos (Naciones Unidas, 2017a). Así, la gestión de residuos sólidos está dentro de la agenda para materializar las metas de desarrollo sostenible.

3. METODOLOGÍA

Se plantearon tres grupos de países por nivel de ingresos así: bajos, medios y altos, según lo define la metodología del Banco Mundial (Ingreso Nacional Bruto –INB– per cápita) (The World Bank Group, 2017). Además se consultó la base de datos Passport-Euromonitor International, en donde se obtuvieron datos de 33 países: Austria; Alemania; Bélgica; Bulgaria, China; Croacia; Chipre; República Checa; Dinamarca; Eslovaquia; Eslovenia; España; Estonia; Finlandia; Francia; Grecia; Holanda; Hungría; Islandia; Irlanda; Italia; Japón; Letonia; Lituania; Luxemburgo; Noruega; Polonia; Portugal; Rumania; Suecia; Suiza; Turquía; y Reino Unido.

Para efectos del análisis, se usó un modelo de datos panel con el cual se relacionó la generación de residuos sólidos por su origen, industria y comercio internacional con la producción de compost. Se definieron 5 variables expresadas en miles de toneladas para los años 2011 – 2016, así:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Residuos municipales (*MW*): Residuos recogidos y tratados por o para los municipios. Abarca los generados por los hogares, incluidos los voluminosos, los similares del comercio, los de edificios de oficinas, instituciones y pequeñas empresas, los de jardinería y jardín, las basuras de las calles, el contenido de los contenedores de basura y los de limpieza del mercado. La definición excluye los residuos de las redes municipales de alcantarillado y tratamiento, así como los municipales de construcción y demolición.
- Residuos generados por hogares (*WG_H*): Residuos atribuibles a actividades de producción o de consumo doméstico.
- Residuos generados por la industria manufacturera (*WG_M*): Residuos atribuibles a actividades de producción manufacturera.
- Residuos generados por la industria de servicios (*WG_S*): Residuos atribuibles a actividades de prestación de servicios.
- Residuos generados por suministro de agua, alcantarillado, gestión de residuos (*WG_W*): Residuos atribuibles a actividades de producción o de consumo de suministros de agua.

Por último se tomó variable dependiente:

- Compostaje (*Comp*): Producción de compost para cada uno de los países incluidos en el estudio.

Se construyó la función:

(1)

En donde:

Comp = es la cantidad de compost producida en miles de toneladas.

α_i = es el intercepto para cada entidad.

MW = es el residuo municipal en miles de toneladas.

WG_H = es el residuo generado por los hogares en miles de toneladas.

WG_M = es el residuo generado por la producción y consumo de manufacturas.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

WG_S = es el residuo generado por la prestación y consumo de servicios.

WG_W = es el residuo generado por la producción y consumo de suministros de agua.

μ_{it} = es el término de error del modelo.

Se inició con una estimación del modelo expuesto mediante mínimos cuadrados ordinarios, luego de combinar los datos de corte transversal, con las series de tiempo. Paso seguido, se se omitieron las variables que no contribuían a la significancia del modelo para omitirlas, evitando afectar los interceptos de las series de tiempo o de los individuos estudiados.

Luego de realizar las respectivas pruebas de Breusch-Pagan (285.46) y Hausman (39.84), se concluye que el modelo debe ejecutarse por efectos fijos, lo que implica en principio que hay efectos dentro de cada país y que el intercepto de cada uno de ellos es relevante para la estimación.

4. RESULTADOS

Los países de ingresos bajos y medios siguen enfrentando los mayores retos para la gestión de residuos, y aunque se ha pasado de hablar del “manejo de residuos” al “manejo de recursos”, hay que considerar que según las Naciones Unidas más de la mitad de los objetivos de desarrollo sostenible son realizables con este viraje conceptual (Programa Ambiental de las Naciones Unidas, 2015).

Por su parte, los países de ingresos altos han enfrentados sus propios problemas. El caso de Italia, expuesto por D’Alisa, Burgalassi, & Healy (2010), ejemplifica bastante bien la falta de tratamiento de residuos y el incipiente uso del compostaje en el proceso, además de las implicaciones sobre la salud de sus habitantes, incluso cuando en el primer mundo los países ya habían estado desarrollando economías fundamentadas en los residuos sólidos, prestando

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

especial atención desde los años sesenta a las implicaciones sobre la salud y la protección del medio ambiente⁴⁶

Según el Banco Mundial, en 2012, una ciudad produjo cerca de 1.3 billones de toneladas por año (aprox. 1.2 kg/persona al día). Aunque reportan una proyección de 2.2 billones para el 2025, según el Programa Ambiental de las Naciones Unidas en 2015, se tuvo una producción mundial estimada de dos mil millones de toneladas de residuos municipales, mientras que los residuos industriales y comerciales junto con los de construcción y demolición, generan entre siete mil y diez mil millones de toneladas (Grimm et al., 2008; Hoornweg & Bhada-Tata, 2012; Programa de las Naciones Unidas, 2015).

Dado que existe una correlación entre el nivel de ingreso del país y su generación per cápita de residuos, las formas de tratamiento de los mismos difieren sustancialmente entre las diferentes categorías de ingreso. Aunque en países de ingresos altos la cantidad de residuos tiende a estabilizarse o a decrecer, para países en crecimiento se esperaría que siguiera aumentando.

Teniendo presente lo anterior, en la Tabla 1 se presenta una comparación de las prácticas de manejo de los residuos sólidos, diferenciadas por el nivel de ingreso de cada país.

Tabla 1. Comparación de las prácticas de manejo de residuos sólidos por nivel de ingreso

Actividad	Ingreso Bajo	Ingreso Medio	Ingreso Alto
Reducción en el uso de recursos	Programas organizar.	sin Algunas discusiones sobre el tema, pero	Programas educativos

⁴⁶ Para tener una noción más profunda y completa, el lector puede consultar los trabajos de Marshall & Farahbakhsh (2013); Scheinberg, Wilson, & Rodic (2010); Wilson (2007). Para el caso específico de América Latina el documento de Sáez & Urdaneta (2014).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	obstante, se reutilizan algunas cosas y la generación de residuos per cápita es baja.	poca incorporación dentro de un programa organizado.	organizados y fundamentados en las 3 R (Reducir, reutilizar y reciclar). Más responsabilidad de los productores y enfoque en el diseño del producto.
Recolección	Esporádica e ineficiente. Restringida a las áreas de mayor visibilidad, los ricos y las empresas. Una fracción muy alta de recolección es inerte y compostable. La recolección está por debajo del 50%.	Servicio mejorado y aumento en la recolección de áreas residenciales. Mayor flota de vehículos y más mecanización. Nivel de recolección oscila entre el 50 y el 80%. Estaciones de transferencia se han incorporado lentamente al sistema de tratamiento de residuos sólidos.	Recolección por encima del 90%. La alta mecanización del proceso es común.
Reciclaje	Aunque la mayoría del reciclaje es a través del sector informal, este tiene a incrementarse, tanto a nivel local como internacional. El mercado de reciclaje está poco regulado. Existen grandes fluctuaciones en los precios.	El sector informal sigue presente. Existen algún grado de alta tecnología para dicho propósito. Los niveles de reciclaje siguen relativamente altos. Los mercados son algo más regulados pero los precios fluctúan considerablemente.	Recolección de material reciclado y alta tecnología son comunes y regulados. Hay una atención creciente sobre los mercados a largo plazo. Los niveles de reciclaje son más altos que los de los países de ingresos bajos y medios, pero aún existe el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

			reciclaje informal.
Compostaje	Rara vez es considerado formalmente a pesar de que gran parte de los desperdicios son orgánicos. Existe un atraso en el conocimiento y el mercado de compost.	Muchas plantas de compostaje usualmente no tienen éxito debido a la contaminación y los costos de operación. Los pequeños proyectos a nivel comunal son más sostenibles. Incrementa el uso de digestión anaeróbica.	Se ha vuelto más popular tanto para jardinería como para un uso a gran escala. Se tiene una porción más pequeña de material compostable en comparación con los países de ingresos bajos y medios. La digestión anaeróbica incrementa su popularidad, pero el control de olores se hace crítico.
Incineración	No es común y no es muy exitosa debido al alto costo de capital, técnico y de operaciones que requiere. Además, las características de los residuos no lo permiten.	Algunos incineradores son usados, pero existen dificultades financieras y operacionales. El control de polución es rara vez controlado o pasado por alto. No hay control de emisiones. Los gobiernos incluyen la incineración como posible forma de eliminación de recursos pero son prohibitivos. Algunas instalaciones son	Prevalece en lugares con altos costos de la tierra y poca disponibilidad de la misma. La mayoría de incineradores tienen controles ambientales y sistemas de recuperación de energía. Los gobiernos regulan y monitorean las emisiones. Aproximadamente tres (o más) veces el costo de vertedero por



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

		impulsadas por la tonelada. OCDE.	
Vertedero	Vertederos de desechos con escasa tecnología. Grandes cantidades de polución sobre acuíferos, cuerpos de agua y asentamientos. A menudo reciben desechos médicos. Desechos regularmente quemados. Impactos significativos sobre la salud de trabajadores y residentes locales.	Algunos vertederos y rellenos sanitarios con algunos controles ambientales. Vertederos abiertos son comunes.	Vertederos sanitarios con una combinación de revestimientos, detección de fugas, sistemas de recolección de lixiviados y sistemas de recolección y tratamiento de gas. A menudo es problemático abrir nuevos rellenos sanitarios debido a las preocupaciones de los vecinos. El uso después de la clausura de sitios cada vez más importantes, por ejemplo campos de golf y parques.

Fuente: Adaptado de Hoornweg & Bhada-Tata (2012)

Como se puede apreciar, existe una gran diferencia entre las tres categorías. Las economías de ingresos bajos y medios están bastante rezagadas en cuestión de tratamiento de residuos sólidos en comparación con los países ricos. Para el tema del compostaje, aún existe una producción informal del mismo, pero los países con mayores ingresos disponen de más recursos de capital para implementarlo.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Aunque la elaboración de compost es relativamente barata, los sistemas de recolección y depósito requieren de grandes inversiones de capital. Igualmente, si se tiene en cuenta que el mercado no está completamente definido en los países en vía de desarrollo, el resultado es una baja producción de este abono natural. Datos de Hoornweg & Bhada-Tata (2012), revelan que apenas el 1% de los residuos son utilizados para elaborar compost en países con ingresos bajos y medios.

Lo anterior no deja de ser paradójico, sobre todo teniendo en cuenta que la gran mayoría de los residuos generados son residuos orgánicos, tanto en los países de ingresos bajos, como los de ingresos medios como se observa en la gráfica 1.

Otros tipos de residuos que también pueden reintegrarse al proceso (papel, vidrio, metales y plástico) se generan mucho más en países de ingreso medio-alto o alto, pero en estos países el mercado está mucho más evolucionado, por lo tanto, tienen más y mejores prácticas para reutilizar o reciclar.

Para que los países con un nivel de producción bajo puedan mejorar su gestión de residuos, se necesita considerarlos como recursos y una oportunidad de inversión a largo plazo. (Stiehler, 2017). Mientras no haya estímulos económicos para la utilización de los residuos, es muy difícil que todo el material orgánico y no orgánico pueda ser utilizado en países sin la suficiente capacidad económica. Buscar soluciones desde la academia, para identificar otros usos que pueda dársele a los residuos, más allá del compostaje, también es un punto clave si se pretende cumplir con las expectativas de desarrollo.

Gráfica 1. Composición de los residuos por nivel de ingreso

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Fuente: Adaptado de Programa Ambiental de las Naciones Unidas (2015)

La tabla 2 corresponde a la identificación del origen de la generación del residuo y el tipo de residuo que se genera. Con excepción de los residuos sanitarios y la construcción, los demás sectores generan desechos que se podrían utilizar en procesos de compostaje. Este factor es importante para el siguiente punto de este trabajo, en donde se hace una descripción de los datos que se utilizarán para elaborar un modelo de datos panel, que relacione la producción de compost con el origen del insumo para producirlo, es decir el desecho orgánico.

Tabla 2 Generadores y tipos de residuos sólidos

Fuente	Generadores de residuos	Tipos de residuos
Residencial	Viviendas unifamiliares y multifamiliares	Desechos de alimentos, papel, cartón, plásticos, Textiles, cuero, residuos de jardín, madera, Vidrio, metales, cenizas, residuos especiales (por ejemplo, Artículos voluminosos, electrónica de consumo, blanco Mercancías, baterías, aceite, neumáticos), y el hogar Residuos peligrosos (por ejemplo, pinturas, aerosoles, Depósitos de gas, desechos que contengan mercurio, Aceite de motor, agentes limpiadores), residuos electrónicos (por ejemplo, Ordenadores, teléfonos, televisores)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Industrial	Fabricación ligera y pesada, sitios de construcción, plantas eléctricas y de energía	Desechos domésticos, envases, desechos de alimentos, materiales de construcción y demolición, desechos peligrosos, cenizas, desechos especiales
Comercial	Tiendas, hoteles, restaurantes, mercados, oficinas, edificios	Papel, cartón, plásticos, madera, alimentos, residuos, vidrio, metales, desechos especiales, desechos peligrosos, desechos electrónicos
Institucional	Escuelas, hospitales (residuos no sanitarios), prisiones, edificios gubernamentales, aeropuertos	Igual que en comercial
Construcción y demolición	Nuevas obras de construcción, reparación de carreteras, obras de renovación, demolición de edificios	Madera, acero, hormigón, suciedad, ladrillos, azulejos
Servicios municipales	Limpieza de calles, paisajismo, parques, playas, otras áreas recreativas, plantas de tratamiento de aguas y aguas residuales	Basura de calles; Paisaje y adornos de árboles; Residuos generales de parques, playas y otras áreas recreativas, lodos
<p>Lo anterior se considera como RSM. Los residuos industriales, comerciales e institucionales (ICI) suelen agruparse y representan más del 50% de los residuos sólidos municipales. Los residuos de construcción y demolición se tratan a menudo por separado: si se gestiona bien, puede eliminarse por separado. Los elementos siguientes se consideran generalmente residuos sólidos municipales si el municipio supervisa su recolección y disposición.</p>		
Procesos	Fabricación pesada y ligera, refinerías, plantas químicas, centrales eléctricas, extracción y procesamiento de minerales	Residuos de procesos industriales, desechos, productos fuera de especificación, escorias, relaves

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Residuos sanitarios	Hospitales, residencias de mayores, clínicas	Residuos infecciosos (vendajes, guantes, cultivos, hisopos, sangre y fluidos corporales), desechos peligrosos (objetos cortantes, instrumentos, productos químicos), desechos radiactivos de terapias contra el cáncer, desechos farmacéuticos
Agrícola	Cultivos, huertos, viñedos, lecherías, corrales de crianza, granjas	Desperdicios de alimentos estropeados, desechos agrícolas (por ejemplo, cáscaras de arroz, tallos de algodón, cáscaras de coco, residuos de café), desechos peligrosos (por ejemplo, plaguicidas)

Con respecto al modelo planteado, basado en datos panel para identificar la relación entre la producción de compost y el origen de los residuos, se tuvieron en cuenta los países descritos en la metodología en un periodo comprendido entre 2011 al 2016. Dadas las restricciones en los datos, el análisis se limitó a identificar los signos esperados en cada uno de los parámetros y su posible explicación.

Tabla 3 Estimación de datos panel por efectos fijos

	Parámetro	Error estándar robusto	P-valor
MW	-0.0891	0.0390	0.030
WG_H	-0.1136	0.0472	0.023
WG_M	0.0284	0.0083	0.002
WG_S	0.0660	0.0239	0.010

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

WG_W	0.0654	0.0071	0.000
Cons	1946.497	396.4682	0.000
Variable dependiente: Comp			
R-cuadrado	Within	0.6523	
	Between	0.8013	
Observaciones	173		

De acuerdo con los resultados obtenidos como se muestra en la tabla 3, se puede destacar que tanto los residuos municipales (MW) como los generados específicamente por los hogares (WG_H), son inversamente proporcionales a la producción de compost. Se esperaría que un aumento en la generación de estos residuos se reflejara en un incremento de la cantidad de compost producida pero los cálculos muestran lo contrario. Para comprobar si el anterior efecto ocurría gracias a la combinación lineal de las variables, se estimaron los modelos por separado obteniendo los mismos resultados en ambas pruebas para ambas variables.

Análogamente, la industria manufacturera, la de servicios y la de suministro de agua, tienen un aporte positivo en la elaboración de compost para los países considerados. Como se esperaría, las manufacturas generan variaciones en la producción de compost casi tres veces menores que los servicios y el suministro de agua, esto puede deberse a que en esta industria se presenta menor proporción de generación de residuos orgánicos.

Con respecto al intercepto, cabe destacar que también fue significativo y que representa más de 1900 toneladas de producción, esto puede relacionarse con la producción informal de compost o la existencia de residuos que no logran ser contabilizados. Finalmente, en el caso específico del suministro de aguas su significancia fue mayor al 1% y el nivel del parámetro es similar al de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

servicios. Lo cual coincide con las dinámicas industriales que utilizan las plantas de tratamiento de aguas residuales para que los lodos sean utilizados en procesos de compostaje y vermicompostaje entre otros.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El desarrollo de programas como los ODM y ODS permiten identificar elementos que deben ser gestionados siguiendo prácticas bajo los principios de sostenibilidad como las 3R's, acompañado por políticas y normas que permitan su implantación e implementación en la población. De lo contrario, solo serán lineamientos que no aportarán a alcanzar las condiciones medioambientales planteadas.

Así mismo, favorece el planteamiento de alternativas interdisciplinarias como el tratamiento y gestión de los residuos sólidos, ya que, a pesar de no estar contemplado específicamente en un objetivo, si impacta directamente al menos la mitad de los ODS. Además, es un tema que ha tocado las esferas políticas internacionales dada su importancia para los procesos ejecutados por los seres humanos a diferentes niveles socioeconómicos.

Las principales acciones para la gestión de RM corresponden a la incineración o disposición en vertederos a cielo abierto y rellenos sanitarios. Sin embargo, esto solo favorece la liberación de partículas y acumulación que se convierten en un pasivo ambiental, sino la contaminación cuando los procesos no siguen las regulaciones necesarias. Por ello, se presenta la necesidad de encontrar opciones sostenibles para la disposición de residuos generados por las actividades productivas y disminuir esos pasivos, mediante la inclusión de los residuos dentro de un sistema

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

económico circular (reincorporarlos a la cadena productiva) que pueda aprovecharlos como recursos, o materia prima.

Debido a que más del 50% de los RM o RSU corresponden a residuos sólidos orgánicos, una de las formas aprovechamiento corresponde al compostaje. Esta técnica no requiere de una tecnología avanzada para ser implementada y ejecutada a nivel informal, pero a nivel formal sí demanda recursos financieros. Por lo tanto, algunos países (especialmente aquellos de ingresos medianos o bajos), no desarrollan procesos eficientes incluso cuando su nivel de producción de residuos orgánicos es alto.

Con el modelo fue posible evidenciar que los residuos generados por la municipalidad y los hogares no cumplen con los signos esperados. Mientras que las manufacturas, los servicios y el suministro de aguas sí muestran una relación positiva con la cantidad de compost producida por los países considerados dentro del estudio.

REFERENCIAS

Acurio, G., Rossin, A., Teixeira, P. F., & Zepeda, F. (1997). *Diagnóstico de la situación del manejo de residuos sólidos municipales en América Latina y el Caribe*. Inter-American Development Bank.

Aguilar, F. J., González, P. R., de León, J., & Porcel, O. (1997). Agricultural Use of Municipal Solid Waste on Tree and Bush Crops. *Journal of Agricultural Engineering Research*, 67(1), 73-79.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Arancon, N., Edwards, C., Bierman, P., Welch, C., & Metzger, J. (2004). Influences of Vermicomposts on Field Strawberries: 1. Effects on Growth and Yields. *Bioresource Technology*, 93(2), 145-153.

Bogner, J., M. Abdelrafie Ahmed, C. Diaz, A. Faaij, Q. Gao, S. Hashimoto, K. Mareckova, R. Pipatti, T. Zhang, *Waste Management, In Climate Change 2007: Mitigation. Contribution of Working Group III to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [B. Metz, O.R. Davidson, P.R. Bosch, R. Dave, L.A. Meyer (eds)]. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, USA.

Castells, X. E. (2012). *Reciclaje de residuos industriales: residuos sólidos urbanos y fangos de depuradora*. Ediciones Díaz de Santos.

Crossette, B. 2011. Estado de la Población Mundial 2011. Recuperado de:
http://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/SP- SWOP2011_Final.pdf.

D'Alisa, G., Burgalassi, H., & Healy, M. (2010). Conflict in Campania: Waste emergency or crisis of democracy. *Ecological Economics*, 239-249.

Facua. 2009. Gestión de residuos domésticos y reciclaje. Recuperado de:
<http://www.facua.org/es/informe.php?Id=128#>

Hoornweg, D., & Bhada-Tata, P. (2012). *What a Waste: A Global Review of Solid Waste Management*. World Bank, Washington, DC.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Jackson, L., Ramirez, I., Yokota, R., Fennimore, S., Koike, S., & Henderson, D. (2004). On-farm Assessment of Organic Matter and Tillage Management on Vegetable Yield, Soil, Weeds, Pests, and Economics in California. *Agriculture, Ecosystems and Environment*, 103(3), 443-463.

Kan, I., Ayalon, O., & Federman, R. (2008). *Economic efficiency of compost production: the case of Israel*.

Marshall, R., & Farahbakhsh, K. (2013). Systems approaches to integrated solid waste management in developing countries. *Waste Management*, 33, 988-1003.

Naciones Unidas. 2002. La Cumbre de Johannesburgo: panorama general. Recuperado de : http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/cumbre_ni.htm

Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de desarrollo del Milenio: Informe de 2015*. United Nations Publications.

Naciones Unidas. 2017. División de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/index.htm>

Naciones Unidas. 2017a. 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/>

Perez-Murcia, M., Moral, R., & Moreno-Caselles, J. P.-E. (2006). Use of Composted Sewage Sludge in Growth Media for Broccoli. *Bioresource Technology*, 97(1), 123-130.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Programa Ambiental de las Naciones Unidas. (2015). *Global Waste Management Outlook*.

Sáez, A., & Urdaneta, J. A. (2014). Manejo de residuos sólidos en América Latina y el Caribe. *Omnia*, 20(3).

Scheinberg, A., Wilson, D., & Rodic, L. (2010). *Solid Waste Management in the World's Cities: Water and Sanitation in the World's Cities 2010*. 50. Obtenido de <http://www.waste.nl/en/product/solid-waste-management-in-the-worlds-cities>

Stiehler, A. (2017). Waste management and recycling. *Longer Term Investments*, 1-10.

United Nations. 1992. *Report of the United Nations Conference on Environment and Development*. Volume I: Resolutions Adopted by the Conference. Rio de Janeiro.

United Nations. 1997. *Glossary of Environment Statistics, Studies in Methods*, Series F, No. 67, United Nations, New York.

Wilson, D. (2007). Development drivers for waste management. *Waste Management & Research*, 25(3), 198-207.

RESUMEN HOJA DE VIDA

David Andrés Camargo Mayorga

Magister en Economía y en Educación. Economista. Experiencia como investigador principal y co-investigador en proyectos de investigación financiados por la Universidad Militar Nueva Granada. Docente en las Universidad Militar Nueva Granada y Externado de Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Mayra Alejandra Rodríguez González

Magister y Bióloga. Asistente de investigación por varios años en diferentes proyectos de investigación en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Militar Nueva Granada.

Octavio Cardona García

Economista. Asistente de investigación por dos años en proyectos de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.

Juan Manuel González Guzmán

Magister en Economía e Ingeniero Civil. Experiencia como investigador principal y co-investigador en proyectos de investigación financiados por la Universidad Militar Nueva Granada. Docente en las Universidad Militar Nueva Granada y Pontificia Universidad Javeriana.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión ambiental, Operaciones y Gestión de Calidad

TEMA:

VALORACIÓN ECONÓMICA DE BIENES Y SERVICIOS DESDE LA MODELACIÓN DINÁMICA DE SISTEMAS AMBIENTALES.

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**18. VALORACIÓN ECONÓMICA DEL ATRIBUTO AMBIENTAL QUE
PROVEE EL AGUA SUBTERRÁNEA EN LA LOCALIDAD DE PUENTE
ARANDA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**ENVIRONMENTAL ECONOMIC VALUE PROVIDING THE GROUNDWATER
IN THE LOCATION OF PUENTE ARANDA**

Autor (es)

John Eferson Riaño Acosta⁴⁷

⁴⁷ Pregrado, Estudiante Investigador. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia. Correo-e: acard07@hotmail.com

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El sobreconsumo de las fuentes de agua subterránea, para su posterior aprovechamiento conlleva una serie de impactos (Externalidades positivas y/o negativas), ya que las actividades de extracción de agua de un acuífero, a través del bombeo a la superficie, acarrear cambios significativos sobre los servicios ecológicos que proveen los mismos, en particular, evitar la subsidencia del suelo, la cual se ve acelerada por un sobreconsumo del recurso, debido a las altas presiones por parte de un aumento de la demanda y los efectos del calentamiento global, provocando una compactación del esqueleto mineral del subsuelo, con lo cual se ven afectadas las estructuras públicas y privadas, generando así una serie de pérdidas multimillonarias registradas en todo el mundo. Es por esto que la valoración económica ambiental cobra relevancia para identificar costos y beneficios que contraen soluciones medioambientales, signadas bajo los supuestos de eficiencia en la toma de decisiones.

Palabras clave:

Econometría espacial, acuífero, subsidencia, externalidad y gestión.

ABSTRACT:

The overconsumption of groundwater sources, for their subsequent use, carries a series of impacts, since the water extraction activities of an aquifer, through pumping to the surface, carry on the ecological services that prohibit them, in in particular, to avoid soil subsidence, which may lead to an increase in the demand and effects of global warming, a compactness of the mineral skeleton of the subsoil, which avoids public and private structures, thus generating a series of billionaires registered throughout the world. It is for this reason that the environmental economic valuation becomes relevant to identify costs and benefits that contract environmental solutions, signed under the assumptions of efficiency in the decision making.

Keywords:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Spatial econometrics, aquifer, subsidence, externality and management



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El agua es el componente vital para la mayoría de seres vivos que habitan el planeta tierra, en el hombre la relación de agua sobre su cuerpo esta medida en función de las necesidades vitales de transpiración, respiración, salivación e hidratación, esquematizando, el agua está considerada por una proporción de 3:2, esto quiere decir que por cada 30 kilogramos de peso tan solo 20 corresponden a su peso en agua, la realización de toda actividad física requiere del aprovisionamiento de agua, y los objetivos de las distintas actividades humanas están direccionados por modelos mentales y paradigmas que las encauzan, en los últimas décadas se ha singularizado un paradigma contemporáneo en relación al uso y disfrute de los servicios ambientales que proveen los ecosistemas y que en su génesis estableció que el hombre es un simple observador y evaluador de los fenómenos naturales que lo rodean. Lamentablemente, este paradigma nos ha llevado deliberadamente a pensar en opciones como la sobreexplotación de agua; dejando atrás toda solución racional donde implique una gestión de recursos naturales por soluciones irracionales y des vinculantes del entorno. El humano se ha caracterizado por hacer un uso indiscriminado de los recursos naturales cíclicos, cuya vulnerabilidad está marcada por la diferencia espacial y temporal en todo el planeta, existiendo grandes divergencias entre las distintas formas de acceso, aprovechamiento y contaminación de dichos recursos. Estas divergencias en la gestión del recurso hídrico subterráneo o superficial están directamente ligadas con el comportamiento ético y cultural, el avance sobre estos dos temas definirá el cambio de la visión mercantilista y extractiva que se tiene del recurso hídrico, pero este cambio surge como producto de la valoración de la importancia de los servicios ambientales que nos proveen los ecosistemas, aplicando métodos y modelos económicos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Es aquí donde el recurso hídrico subterráneo en la ciudad de Bogotá cobra gran importancia desde la perspectiva de bien de consumo, ganando relevancia el cuidado de sus características desde la preservación y conservación, pues que de ser intervenidas de forma significativa, alterarían la resiliencia del recurso vital para la supervivencia de toda actividad productiva que esté relacionada directa o indirectamente con el uso del recurso hídrico.

Por consiguiente, la valoración de los atributos ambientales que proveen los acuíferos es uno de los muchos pasos a dar hacia un cambio del paradigma y el acercamiento hacia una gestión definida de los recursos hídrico subterráneo de los cuales depende toda forma de vida sobre la tierra, especialmente la nuestra.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Definición de impacto ambiental

El medio ambiente es definido como el conjunto de factores físicos, bióticos y socioeconómicos en los que se desarrolla el mundo humano en la actualidad, es el soporte y de igual manera el encargado de cargar con el deterioro y destrucción de los recursos naturales en el proceso de transformación/alteración de elementos naturales, por parte de la sociedad dirigida a la solvencia de necesidades.

Batelle-Columbus

La Batelle-Columbus es una metodología que parte de la separación del medio en 4 categorías que se desdoblaron en 18 componentes los cuales están constituidos por aproximadamente 78 parámetros, teniendo en cuenta que la **Batelle-Columbus** aquí desarrollada está modificada, siendo una de las características que presenta ésta metodología, la cual es poder modificarse de acuerdo al tipo de proyecto y medio a ser implementada, la que aquí presentamos resulta en 5 categorías.

Unidades de impacto ambiental

Debido a que hasta el momento se han representado el medio ambiente con una ponderación UIP y una calidad en el cambio de los parámetros, diremos que estas aún no son comparables y por lo tanto es necesario encontrar diferencias entre los cambios en el ambiente ponderado con 1.000 puntos como la suma de todos las categorías, componentes y parámetros en un ambiente en estado óptimo, estas diferencias son el producto entre CA Y UIP con lo cual hallaremos UIA (Unidades de impacto ambiental), a través de la **Ecuación 1** y expresado en la siguiente tabla de Excel realizada con el fin de evaluar y priorizar los cambios negativos y positivos del POA.

Ecuación 1 Unidades de Impacto Ambiental

$$(U.I.A)_i = (C.A)_i \times (U.I.P)_i$$

Extraído de: EvIA (Arroyo, 2007)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En relación a las UIA para cada parámetro, cabe señalar que en un ambiente en el cual no se hallen en situación óptima, es decir intervenidos antrópica-mente por el POA, su contribución en el medio está dada por la pérdida o mengua de la calidad en la que lo encontramos en un estado sin alteraciones o natural, por lo tanto las UIA de cada parámetro reflejan necesariamente ésta perdida.

Índice de Calidad Ambiental (ICA) y funciones de transformación

La designación del Índice de Calidad Ambiental (ICA) para cada parámetro, se desarrolla a través de un sistema de valoraciones, tanto para parámetros medibles (En cuanto existan los estudios y sea viable económicamente su medición), como tanto no sean medibles a través de instrumentos.

Con el fin de evitar la variabilidad de estas circunstancias se hace necesario establecer en concordancia con la metodología de Batelle-Columbus, a través de las funciones de transformación para cada parámetro identificado, para la obtención de valores de calidad comparables, el índice de calidad en la función de transformación se reparte entre dos extremos, siendo la calidad ambiental organizado sobre el eje de las ordenadas entre valores comprendidos entre cero y uno, siendo uno la máxima calidad que tiene el parámetro que se presenta un estado natural y sin intervenciones antrópicas y cero cuando dicho parámetro es sometido a una intervención radical. Sobre el eje de las abscisas se involucran valores de medición que denominaremos magnitud en términos de porcentajes, miligramos, ppm, subjetividad distribuida (Bueno, regular, malo) etc. Así que para cada valor que conozcamos producto de la información secundaria o mediciones hechas en terreno es posible ubicarlo en una magnitud de las abscisas y asimismo obtener el índice de calidad ambiental en las ordenadas (Arroyo, 2007).

Matriz de calificación del impacto



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La matriz de impacto cruza las categorías ambientales, componentes y parámetros relacionados con el POA, con las etapas del POA (Prospección y exploración, construcción, explotación y cierre y desmantelamiento), con lo cual se identifica los parámetros impactados por cada una de las actividades del POA, en la matriz de identificación de impactos del POA” Agua subterránea en la localidad de Puente Aranda en la ciudad de Bogotá” en la cual se desarrolló la identificación para los dos etapas (Construcción y funcionamiento) que a priori destacan en cuanto a la problemática de subsidencia producto de la extracción de agua subterránea. Cabe anotar que los componentes, categorías y subsecuentes parámetros se hallan del costado izquierdo, enlistados en filas, mientras que las etapas del POA y sus derivadas actividades se hallan en columnas divididas para cada etapa. La identificación de color azul define la etapa y los puntos en los que un parámetro es impactado por una actividad particular para la etapa de construcción del pozo de agua subterránea, mientras que el color amarillo hace referencia a los parámetros que son afectados durante la etapa de funcionamiento del pozo de agua

Econometría

Es una técnica de medición de los fenómenos que se generan dentro de la economía cuantitativa, es decir que se convierte en un método de Verificación-Comprobación, siendo la econometría parte esencial de la economía como una ciencia social, que actúa como un puente entre la teoría y la realidad, contrastando hipótesis de fenómenos económicos (Pinilla, 2012)

La econometría pretende especificar una serie de relaciones económicas medibles, derivadas de la teoría económica (Finalmente esta será las hipótesis a contrastar), así como las variables que intervienen en el modelo de simulación (Medios de trabajo) y la forma en que se relacionaran (Estructura funcional/operativa) dentro del modelo. La especificación de las relaciones económicas se da en función la estimación de los parámetros a partir de una serie de observaciones a priori.

Econometría espacial

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La econometría espacial es una vertiente de la econometría, que pretende manejar de forma adecuada los datos geográficos a través de técnicas de especificación, estimación y contraste en modelos de regresión de corte transversal y datos panel, llevando a cabo una predicción espacial a partir de la extrapolación de datos.

El esquema de trabajo de la econometría espacial permite especificar una serie de relaciones económicas medibles, basados en la econometría clásica. La especificación, estimación y contraste son el desarrollo inicial de un modelamiento econométrico empírico y sumado a esto se busca una predicción a nivel espacial, que es la aplicación del modelo empírico para obtener datos en el ámbito micro territorial aún no existentes (Predicción espacial). Lo que en síntesis conforma lo que denominamos como econometría espacial. (Yrigoyen, 2003)

La aplicabilidad sobre datos concernientes al tema ambiental, recae en la posición relativa o absoluta sobre el espacio (Donde se desarrollan las relaciones de natura), un espacio que contiene información sumamente valiosa para interpretar las relaciones (Económicas-Teóricas) consideradas.

Análisis Exploratorio De Datos Espaciales (AEDE)

El análisis exploratorio de datos espaciales se puede definir como ese conjunto de técnicas que describen y visualizan las distribuciones espaciales y las relaciones entre datos de tipo espacial, como la identificación de localizaciones atípicas, o puntos atípicos espaciales, agrupamientos (clúster) o puntos calientes (hot spots) y sugieren estructuras de heterogeneidad espacial.

El AEDE debe ser el primer proceso cuando se emprende la modelización econométrica espacial, sobre todo cuando el fenómeno que se quiere explicar no posea una teoría clara y el marco formal no exista de forma previa, esto ocurre especialmente con fenómenos para investigaciones de tipo social, sobre todo en fenómenos relacionados con la economía regional.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Se puede decir que el AEDE permite una visualización científica de los fenómenos, ya que une el análisis estadístico con el gráfico, permitiendo la visualización de las dinámicas de tipo geográfico. Por medio de diferentes métodos se puede establecer la relación existente entre variables que coexisten en un mismo plano y de tal modo identificar cuál de los datos se consideran como Datos Atípicos (error), para tal razón se usa el diagrama de box-plot.

El diagrama de box-plot o diagrama de cajas y bigotes, según Chasco Yrigoyen (Yrigoyen, 2003) es un método de representación univariante, utilizado por la perspectiva reticular o “lattice”, que considera que los datos espaciales son realizaciones individuales de un proceso estocástico, [...] haciendo posible la identificación de puntos atípicos. Este método permite la identificación de la Autocorrelación espacial entre las observaciones y aquellos datos que se encuentran alejados de la mediana a través del uso de cuartiles.

Análisis confirmatorio de Datos Espaciales

Uno de los problemas más importantes planteados en este campo de modelización espacial, ha sido la enorme variedad de especificaciones aplicadas a los procesos espaciales propios (Chasco 2003), por ello después de identificar si se presenta efectos espaciales como Autocorrelación o dependencia espacial y heterogeneidad espacial, se prosigue con la modelización matemática que permitirá formar la estructura estadística en la cual se ajustaran los efectos espaciales.

Modelo del error espacial

En el modelo básico de regresión lineal se pueden presentar inicios de dependencia espacial en el término del error, lo que hace que este modelo resulte ineficaz en su aplicación, esta autocorrelación residual en la econometría espacial, se puede presentar por razones parecidas a las de autocorrelación en la econometría convencional, entre estas tenemos (la omisión de variables, errores de especificación, entre otros), en sí, es un modelo donde se presenta perturbación aleatoria no esférica, que no satisface los supuestos de homocedasticidad y de no autocorrelación de los errores.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

El modelo de error espacial se puede explicar con la *Ecuación 2*:

Ecuación 2

$$Y = X\beta + u$$

$$u = \lambda W_u + \varepsilon$$

$$\varepsilon = (0, \sigma^2 I)$$

En donde:

u = Perturbación aleatoria distribuida

λ = Parámetro autoregresivo asociado al retardo espacial W_u

ε = Vector de perturbaciones a aleatorias o ruido blanco

Método de precios hedónicos

El método de precios hedónicos establece una relación entre el precio de un bien heterogéneo⁴⁸ y las características y/o atributos diferenciadoras que contiene el bien, de igual manera procura discriminar la importancia cuantitativa de cada característica o atributo. (Roas, 1999)

Éste método se usa en economía ambiental para calcular el valor de bienes y servicios que provee el ecosistema, de tal manera que estos afectan directamente los precios de un bien en el mercado. El método tiene como base funcional el supuesto de funciones de utilidad débilmente separable y complementariedad débil entre el bien ambiental y el bien privado

3. METODOLOGÍA

⁴⁸ La gran mayoría de bienes transables en el mercado son heterogéneos es decir que proveen varios atributos que determina o explican su precio



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Tipo de Estudio

La investigación que se desarrolla en este proyecto es de tipo explicativa (*exploratorio y descriptivo*), de tal forma que su propósito es determinar la influencia del atributo ambiental que proveen las aguas subterráneas en relación a la subsidencia, para la localidad de Puente Aranda y como un cambio en los hundimientos diferenciales del suelo genera una variación en el valor de la vivienda en la zona, lo anterior como una relación de causalidad entre las variables que componen la vivienda incluida la variable ambiental, con la cual se realizará un acercamiento a la valoración económica total del recurso hídrico subterráneo.

Fuentes de Información

La recolección de datos para su posterior análisis mediante las técnicas de econometría espacial son extraídas de fuentes de información secundaria, debido a que se utilizarán metodologías propias de recolección de datos en las que el investigador entrara en contacto directo con el objeto de análisis través de su estudio y la información secundaria proveniente de textos guía de la subsidencia, la econometría espacial, así como el uso de datos provenientes de institutos de la red pública y privada.

Fuentes de Información Primaria

En el desarrollo de los objetivos del proyecto, las fuentes de información primaria requieren de mediciones que sólo instituciones públicas y privadas podrían desarrollar, por motivos de tiempo y costos asociados a la toma de la información de subsidencia, inventario de pozos y valor del terreno, por éstas razones la investigación se sustenta en las fuente de información secundaria.

Fuentes de Información Secundaria



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En relación al cumplimiento de los objetivos del proyecto, se utilizarán y adaptarán los datos registrados por la Secretaría Distrital de Ambiente (SDA) en la ciudad de Bogotá, entorno a los datos de extracción del recurso hídrico subterráneo, número de pozos concesionados, alcance y duración de la concesión, del mismo modo se tendrá en cuenta el modelamiento hidrogeológico conceptual realizado por la SDA lo que permitirá caracterizar el acuífero en la zona de estudio. Los datos concernientes a la subsidencia del suelo se recolectarán de las fuentes públicas que han desarrollado estudios sobre el tema en la ciudad de Bogotá, como lo es el grupo de estudios de Geotecnia de la Universidad Nacional de Colombia y el FOPAE.

Los planos cartográficos y datos de sección cruzada catastral sobre la zona de estudio se recabarán desde Unidad especial Distrital de Catastro, así como datos de la información del mercado inmobiliario como el valor de referencia y el avalúo catastral en el año 2016.

Información secundaria Línea base

En cuanto a la información necesaria para el desarrollo de los componentes que sustentan la línea base para esta investigación, se remontan a un informe clasificado del FOPAE (Fondo de prevención y atención de emergencias) y la Universidad Nacional de Colombia, facultad de Ingeniería, instituto de extensión e investigación de la ciudad de Bogotá, denominado “ESTUDIO DE MODELACIÓN GEOTÈCNICA DEL FENOMENO DE SUBSIDENCIA EN LA CIUDAD DE BOGOTÀ D.C” celebrado en el contrato 415 de 2010, Volumen 1- informe final en mayo de 2011 del cual se obtuvo acceso al mismo mediante la solicitud directa al IDIGER antes denominado FOPAE.

4. RESULTADOS



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Evaluación final Batelle Columbus y Línea Base

Al final se obtiene unos valores con proyecto, y todas las actividades que implica la etapa evaluada, junto a valores sin proyecto, la diferencia de estos dos valores nos mostrara el cambio neto en cada parámetro y también, si así se quiere, una contemplación global por proyecto, es decir que la UIA puede ser positiva o negativa, según sea el parámetro a evaluar y la situación inicial y final luego de la previsión del proyecto el cual a final de cuentas entre más cercano este a 1.000 puntos más cerca estará o será el aporte positivo del proyecto al entorno y entre más se aleje del umbral de 1.000 puntos menor será esa contribución y se tornara en impactos negativos. Para el caso práctico es de notar que en cuanto a el valor que más representa impacto según la **Ilustración 5**, es el de “Riesgo a la contaminación” y se entiende que debido a que la contaminación de un acuífero es uno de los puntos a los que más se le provee importancia por la falta de purificación/ oxigenación producto de la relativa baja circulación-aeración del circuito de aguas subterráneas (Bellino, 2012).

En cuanto a la subsidencia en la etapa de funcionamiento ésta ocupa el tercer puesto como un impacto negativo resultante de la extracción de agua en el subsuelo, además de esto cabe notar que Isopiezas, que es la dirección y flujo del agua en el subsuelo y Balance hídrico ocupan el octavo y noveno puesto respectivamente, con lo cual se puede indicar que su peso no es relativamente alto con respecto a la subsidencia, pero quizás podemos a través de la deducción metódica, hacer un acercamiento hacia el tema en cuestión que es la subsidencia y denotar que está relacionado en cuanto el componente hídrico como geológico de tal manera que estas relaciones se yuxtaponen en cuanto a UIA negativos, dando como resultado un proceso complejo como es la subsidencia por extracción de agua subterránea en la localidad de Puente Aranda.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Al tener en cuenta que estos sistemas son complejos, sólo a través de una comprensión holística se puede buscar una correlación de hechos entre la evaluación aquí propuesta a partir del método de Batelle Columbus y la subsidencia en la localidad de Puente Aranda junto con la extracción de agua subterránea, como un agregado más a la documentación de expertos en el país que han correlacionado estos hechos.

El estudio de la subsidencia realizado por el FOPAE Y LA UNAL en 2011 nos permite realizar este acercamiento, en la *Ilustración 3*, en la cual se puede apreciar una gráfica extraída de este estudio en la cual se compara el volumen total acumulado de extracción de agua subterránea entre los años 2000 y 2009 obtenidos de la SDA en este estudio y los desplazamientos relativos acumulados (subsidencia) en el tiempo registrados del estudio de Interferometría Diferencial DinSAR (ICC, FOPAE 2006-2008) para las máximas y mínimas velocidades de desplazamiento vertical del terreno, los cuales se pueden asociar posiblemente a sitios en la localidad de Puente Aranda (7.50 cm/año) y zona norte de la ciudad (1.40 cm/año), respectivamente, según lo reportado en el mapa de velocidad lineal de deformación para el área urbana de Bogotá para el periodo entre octubre de 1997 y marzo de 2009.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Ilustración 3 Comparativo entre el Volumen de agua subterránea y la subsidencia en el tiempo

Extraído de: (FOPAE-UNAL, 2011)

Con esto se evidencia una relación entre la cantidad de recurso que se extrae, afectando el parámetro de cantidad y balance hídrico según Batelle Columbus y el parámetro de subsidencia el cual tiene en común con los dos anteriores una pendiente positiva creciente registrada entre el 2000 y 2009 en la ciudad de Bogotá.

Ilustración 4 Batelle-Columbus

Fuente: Autor 2017

Ilustración 5 Matriz de calificación del impacto etapa de funcionamiento del POA

Fuente: Autor 2017

Ilustración 6 Función de transformación

Fuente: Autor 2017

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Resultados del Modelo Econométrico**Modelo econométrico**

La información relacionada a los datos se construyó a partir de los principios de la econometría tradicional, siguiendo el modelo de precios Hedónicos representado en la Ecuación 3.

Ecuación 3 Función econométrica tradicional

$$\gamma = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_\eta X_\eta$$

Dónde:

γ : *avaluocatastral*; Avalúo de los predios por el total de la superficie expresado en pesos colombianos a 2016.

β_1 : *Área del terreno*; Expresada en m², constituye el área total del predio, se espera que el precio aumente en la medida que aumente el área.

β_2 : *Área construida*; Expresada en m², constituye el área del predio sin discriminar la construcción vertical sobre el área del terreno.

β_3 : *Velocidad de subsidencia*; Expresada en cm/año, es una tasa anual de deformación general del suelo.

β_4 : *Volumen captado*; Expresado en m³/día, es un registro del agua que se extrae de un pozo.

Ilustración 7 Modelo econométrico

Fuente: Autor 2017 (Elaborado en Stata)

La interpretación económica de los coeficientes para el modelo, en relación a las variables área del terreno y Velocidad de subsidencia denotan que por cada 806.131 pesos que aumente el avalúo del predio en función del área del terreno, el mismo avalúo del predio disminuye en 10.445 pesos por cada 1cm/año que aumente la tasa de subsidencia en la zona.

Análisis Exploratorio de datos espaciales AEDE (GeoDa)

410

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Los análisis conjuntos de distribución espacial y estructuras espaciales El resto de la distribución de los valores de la variable no seleccionados poseen un esquema de autocorrelación de 0.64 (Color gris a la derecha de la ilustración).

Ilustración 8 de la variable Avalúo indican la presencia de un posible esquema de autocorrelación espacial, en el cual la pendiente de la regresión ajustada corresponde al estadístico de I moran, cuanto mayor sea el ángulo que forme la recta ajustada con el eje de las abscisas, mayor es el grado de correlación espacial, por lo tanto el grado de asociación lineal de la estructura espacial en toda la muestra del avalúo es de 0.72, por lo tanto se confirma la hipótesis de la existencia de un esquema de autocorrelación espacial positivo puesto que $0.721 > 0$, el test se visualiza en el Moran Scatter Plot (a la derecha de la ilustración color azul).

La identificación de “Outliers” espaciales generan una distribución de la variable de cola derecha (Box plot izquierda), los cuales fueron seleccionados y se representan en el mapa (a la izquierda color verde) sugiriendo una estructura espacial de valores altos en los predios, dicha estructura también se analiza en el Moran Scatter Plot (Color rojo a la derecha de la ilustración) en el cual el esquema de autocorrelación positivo corresponde a 0.37 del total de la muestra, por ende la autocorrelación espacial de estos “Outliers” espaciales deben ser incluidos en el modelo espacial, ya que los mismos sugieren tanto una estructura espacial como autocorrelación espacial.

El resto de la distribución de los valores de la variable no seleccionados poseen un esquema de autocorrelación de 0.64 (Color gris a la derecha de la ilustración).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Ilustración 8 Diagrama de Dispersión de Moran, identificación de “Outliers” y estructuras espaciales para la variable Avalúo

Fuente: Autor (Elaborado en GeoDa)

Análisis Confirmatorio de Datos Espaciales

El tamaño de la muestra usado para la regresión espacial es de 8618 datos, los cuales provienen de un tres buffers de 835 metros para tres pozos en la localidad de Puente Aranda, seleccionados “Adhoc”, de acuerdo a los resultados en la selección de variables a nivel técnico con ArcGis, en el cual se denota relación visual con las Isopiezas en la zona. Los datos sufrieron una transformación logarítmica. Para la estimación de los modelos espacial se utilizó la matriz de pesos espaciales W definida por el criterio de contigüidad de la reina de grado 1. El modelo econométrico espacial seleccionado es el modelo de retardo con error espacial, ya que este tiene incluye la autocorrelación espacial como variable, lo que permite un mejor ajuste en los datos.

Ilustración 9 Modelo de Retardo Espacial con Error

Fuente: Autor (Elaborado en GeoDa)

La interpretación económica de los coeficientes para el modelo, en relación a las variables área del terreno y Velocidad de subsidencia denotan que por cada 736.245 pesos que aumente el avalúo del predio en función del área del terreno, el mismo avalúo del predio disminuye en 19.413 pesos por cada 1 cm/año que aumente la tasa de subsidencia en la zona.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Se concluye que existe una relación en términos económico-espaciales, del valor del avalúo de la vivienda que se explica a partir de las variables; área del terreno, área construida, velocidad de subsidencia y volumen captado. Con lo cual el valor de la vivienda cambia negativamente, es decir pierde valor, en el orden de 10.000 pesos en la medida que se ubica en una zona de mayor subsidencia para la econometría tradicional y para la economía espacial el valor de pérdida del valor es de 19.000 pesos. La discusión se centra en la importancia de modelar sistemas dinámicos ambientales, cuya información nutra la toma de decisiones bajo la eficiencia y la optimización en la distribución de los recursos hídricos subterráneos.

REFERENCIAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Álvarez., G. Á. (08 de septiembre de 2012). Unidad de medios de comunicación-Unimedios. (U. p. Impreso, Ed.) *UN Periódico*(159). Recuperado el 17 de agosto de 2016, de <http://www.unperiodico.unal.edu.co/dper/article/extraccion-de-agua-subterranea-una-de-las-causas-del-hundimiento-del-suelo-en-bogota.html>

Arroyo, S. C. (2007). Valoración de Impactos Ambientales. En C. & Arroyo, *Valoración de Impactos Ambientales*. Sevilla, Chile: INERCO.

Azqueta Oyarzun, D. (1994). *Valoración económica de la calidad ambiental*. (I. España, Ed.) Madrid, España: Mc Graw Hill.

Bellino, N. (2012). *Aguas Subterráneas, Conocimiento y explotación*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Borchers , J. W., Grabert, V. K., Carpenter, M., Dalgish, B., & Cannon, D. (2014). *Land Subsidence from Groundwater Use in California* (Vol. IV). California, EEUU: California Water Foundation.

Conesa, F. V. (2010). *Guía metodológica para la evaluación del impacto ambiental*. (Vol. Cuarta edición). Madrid, España: Mundi-Prensa.

CORO, Y. C. (2003). *Econometría espacial aplicada a la predicción – extrapolación de datos micro territoriales*, Consejería Económica e Innovación Tecnológica. Madrid, España.

Cristeche , E., & Penna, J. (2008). *Métodos de valoración económica de los servicios ambientales*. Argentina: INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA (INTA).

FOPAE-UNAL. (2011). *ESTUDIO DE MODELACIÓN GEOTÉCNICA DEL FENOMENO DE SUBSIDENCIA EN LA CIUDAD DE BOGOTÀ D.C*. Bogotá.

Galloway, D. (1999). *The role of science: In land subsidence in the United States*. U.S Geological Survey.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Guerrero, L. (1992). Geología e hidrogeología de Santafé de Bogotá y su Sabana. . *I Foro sobre Geotecnia de la Sabana*.
- JICA - EAAB. (2009). *Estudio de abastecimiento sostenible de agua para la ciudad de Bogota y áreas circundantes, basado en el manejo integrado de recursos hídricos en la republica de Colombia*. Bogotá.
- Pinilla, M. &. (2012). *Modelo econométrico básico, Teoría y conceptos*. Bogotá: académica Española.
- Poland, J. F. (1984). *Guidebook to studies of land subsidence due to ground-water withdrawa*. Michigan: Book Crafters.
- Richard Owen, M. M. (2010). *Gestión de aguas subterráneas en la GIRH*. Africa: Africa Groundwater Network, Banco mundial.
- Roas, J. A. (1999). *VALORACION ECONOMICA DEL AGUA*. Mérida, Venezuela: CIDIAT.
- Rodríguez. (1992). Subsistencia en la Sabana de Bogotá debido a la explotación de aguas subterráneas. *VII Jornadas Geotécnicas de la Ingeniería en Colombia*.
- Secretaria Distrital de Ambiente. (2013). *Ambientalex.info*. Obtenido de http://www.ambientalex.info/guias/sistema_de_modelamiento_hidrogeologico_del_distrito_capital_bogota_2013.pdf
- UNAD . (2011). *Dadateca, Universidad Nacional Abierta y a distancia*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2016, de Implementacion de planes de manejo ambiental: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/358023/Material_en_linea/ficha_tcnica.html
- Williamson, Prudic, & Swain. (1989). *Ground-water flow in the central valley*. California, EEUU: U.S Geological Survey Professional paper.
- Yrigoyen, C. C. (2003). *Econometría espacial aplicada a la predicción-extrapolación de datos microterritoriales*. Madrid (España): Consejería de Economía e Innovación Tecnológica.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Estudiante de administración ambiental, investigaciones en modelos econométricos espaciales, Publicaciones en la revista de la universidad Distrital Francisco José de Caldas en relación a la valoración econométrica del servicio ambiental que presentan los acuíferos en cuanto a minimizar los procesos de subsidencia en zonas de alta demanda de agua del subsuelo; ISSN: 2463-0691 (En línea) <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/bsa/article/view/9753/10872> Publicaciones con la revista de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas en relación a la Transdisciplinariedad y dos de los 7 pilares de la física cuántica relacionadas con la econometría espacial como herramienta de solución de problemas socio-ambientales contemporáneos; ISSN: 2463-0691 (En línea) <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/bsa/article/view/10775/11706>.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

III. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO; GERENCIA Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión del conocimiento; Gerencia y Tecnologías de información

TEMA:

ADOPCIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**19. ADOPCIÓN DE LA BANCA MÓVIL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA
TPB EN CONTEXTO DE LAS MICROEMPRESAS**

TÍTULO EN INGLÉS:

**ADOPTION OF THE MOBILE BANKING FROM THE PERSPECTIVE OF THE TPB IN
CONTEXT OF THE SMALL BUSINESS**

Autor (es)

Leidi Dayely Ruano Arcos⁴⁹

⁴⁹ Estudiante y Asistente de Docencia de la Maestría en Ciencias de la Organización. Universidad del Valle, Colombia. Correo-e:

leidi.ruano@correounivalle.edu.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Héctor Augusto Rodríguez Orejuela⁵⁰

Miguel Ángel Solís⁵¹

Tulio Ferney Silva Castellanos⁵²

⁵⁰ PhD. (c), Profesor Investigador. Universidad del Valle, Colombia. Correo-e:
augusto.rodriguez@correounivalle.edu.co

⁵¹ PhD. Profesional G10 SENNOVA. SENA, Colombia. Correo-e:
masolis@misena.edu.co

⁵² Msc, Profesor Investigador. Universidad del Valle, Colombia. Correo-e:
tulio.silva@correounivalle.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El uso del teléfono móvil en los últimos años se ha incrementado en el mundo, particularmente en el caso de Colombia el índice alcanzó el 119, 8% (de la Oportunidades, 2016). El teléfono móvil ofrece la oportunidad a los países en desarrollo de aumentar la inclusión financiera por medio de la banca móvil. No obstante, su adopción es incipiente, al igual que los estudios en el contexto de las microempresas. Estos acontecimientos señalan la necesidad de indagar sobre los factores que influyen en la adopción de la banca móvil, desde esta perspectiva, la presente ponencia busca mostrar que uno de los modelos más acertados para ello es la Teoría del Comportamiento Planificado. Los hallazgos confirman que la actitud, la norma subjetiva y el control de comportamiento tienen una incidencia significativa en la adopción de la banca móvil por parte de los microempresarios.

Palabras clave:

Teoría del Comportamiento Planificado, Banca Móvil, Microempresa

ABSTRACT:

The use of the mobile phone in the last few years has increased in the world, particularly in the case of Colombia the index reached 119, 8% (of the Oportunidades, 2016). The mobile phone offers the opportunity for developing countries to increase financial inclusion through mobile banking. However, their adoption is incipient, as are studies in the context of microenterprises. These events point out the need to investigate the factors that influence the adoption of mobile banking, from this perspective, the present paper seeks to show that one of the most successful models for this is the Theory of Planned Behavior. The findings confirm that attitude, subjective norm and behavioral control have a significant impact on the adoption of mobile banking by microentrepreneurs.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Keywords:

Theory Planned Behavior, Movil Banking, Small Business



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

La rápida adopción y evolución de la tecnología de la información en particular el teléfono móvil para cualquier actividad económica, han marcado la dinámica tecnológica a nivel internacional y nacional los últimos años, de hecho, la tecnología y su creciente grado de adopción ayudan a superar barreras voluntarias e involuntarias de la inclusión financiera. Esto genera una gran expectativa frente al reto que existe actualmente en las economías emergentes y es, la inclusión financiera de las microempresas, por medio de la banca móvil.

La banca móvil puede transformar el panorama para las microempresas, con la penetración de los teléfonos móviles el microempresario tiene acceso al banco todo el tiempo y en cualquier lugar. Frente a este paradigma de ubicuidad se plantean desafíos para la gestión de las microempresas. No obstante, pocos trabajos han abordado el tema de los criterios adopción de la banca móvil por parte de los microempresarios y en Colombia particularmente, es incipiente y nulo.

La presente ponencia tiene como objetivo principal, identificar los factores determinantes de la adopción de tecnologías en microempresas del municipio de Santiago de Cali y entender los motivos de la adopción tecnológica. Para tal propósito se utilizará la Teoría del Comportamiento Planificado (TPB), porque es el que mejor explica la conducta del individuo para realizar una determinada acción en aquellos contextos en los que el sujeto no tiene un control total, sino que está condicionado en alguna medida por factores no motivacionales asociados a la disponibilidad de ciertos requisitos, conocimientos, capacidades y recursos (Ajzen, 1991., Venkatesh et al, 2003).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Se pretende con esta ponencia llenar el vacío existente en la literatura actual sobre la adopción de la banca móvil en el contexto de la microempresa en sectores vulnerables, de esta manera proponer o motivar la creación, de nuevas líneas de investigación y marcar un referente teórico sobre la predictibilidad de la TPB. El documento está estructurado de la siguiente manera: primera medida parte de la revisión bibliográfica y el estado del arte de la Teoría del Comportamiento Planificado, a continuación, se presentan los aspectos metodológicos. Posteriormente el análisis de la información y los resultados por medio de la regresión múltiple, por último, las conclusiones y discusiones.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

BANCA MÓVIL

La mayoría de los autores definen la banca móvil (M- Banking) como una aplicación del comercio móvil (M-commerce) que permite acceder a productos financieros a través de dispositivos móviles (Alafeef et al., 2012, Lee y Chung, 2009). Igualmente, Masrek et al., 2012; Shih et al., 2010, mencionan que la banca móvil es un canal de comunicación innovador por el cual el usuario interactúa con el banco por medio de un dispositivo móvil.

Dado que los bancos pueden lograr una ventaja competitiva al proporcionar el servicio de banca móvil a los clientes, los problemas asociados con su uso masivo son de gran importancia. Por lo tanto, las actitudes de los usuarios y sus intenciones de utilizar la banca móvil son de inmensa importancia para los investigadores, porque ayudan a las instituciones financieras como bancos y proveedores de servicios de pago a obtener una ventaja real al permitir una mejor comprensión



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de los factores clave que afectan la intención de adopción de la banca móvil (Mohammadi, 2015).

Algunos estudios sobre banca móvil se enfocan en los modelos de aceptación tecnológica, principalmente el TAM y la TPB. Sin embargo, en el estudio sobre el comportamiento individual la TPB es mucho más amplia que el TAM para predecir intención y el comportamiento (Ajzen, 1991, Davis, 1989). En un estudio realizado por Wu y Chen (2005) el cual utilizó el TAM y la TPB para predecir la intención de adoptar tecnología móvil, pudo determinar que el 69% de la variable de la TPB explican la intención de adopción. Bajo estos esbozos, es necesario comprender los constructos teóricos de la TPB, el contexto de su aplicación y su evolución conceptual, los cuales se presentan a continuación.

MODELO DE LA TEORIA DEL COMPORTAMIENTO PLANIFICADO (TPB)

Las teorías más utilizadas y reconocidas para la adopción de tecnologías corresponden al Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM), la Teoría de la Acción Razonada (TRA) y la Teoría del Comportamiento Planificado (TPB). La TPB (Ajzen, 1991) es una extensión de la teoría de la acción razonada (TRA) (Ajzen y Fishbein, 1980), originada por la incapacidad de la TRA, para dar cuenta de la conducta en particular sobre la cual el individuo no tiene completa voluntad o una situación donde está limitado el control de su comportamiento (Ajzen, 1985).

En la TPB el control de comportamiento es un determinante adicional de intención y de la conducta de uso. Los constructos de la TPB comprenden actitud hacia el comportamiento y norma subjetiva los cuales se adaptan de la TRA; y el control de comportamiento percibido, entendida como la facilidad o dificultad percibida de ejecutar la conducta. Cada uno de los constructos de la TPB está determinado por una estructura de creencias subyacente, existen referentes hacia las creencias actitudinales, creencias normativas y creencia de control, los cuales están relacionados con cada uno de los constructos de la TPB.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Los constructos de la TPB han sido probados por diversos investigadores para predecir la adopción tecnológica en diferentes ámbitos. Uno de esos escenarios son las microempresas porque la TPB ayuda a explicar el comportamiento del microempresario para realizar una determinada acción en el contexto que no tiene control total, sino que se encuentra restringido a la disponibilidad de ciertos requisitos, capacidades, conocimiento y recursos (Ajzen, 1991., Venkatesh et al, 2003).

LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO PLANIFICADO EN EL CONTEXTO DE LAS MICROEMPRESAS Y LA BANCA MÓVIL

Varios investigadores de las TIC han intentado mejorar las teorías sobre la adopción para explicar mejor su comportamiento algunas de estas teorías tienen limitaciones en el contexto de las microempresas (Venkatesh et al., 2003), porque la mayoría carecen de un modelo cohesivo que explique los numerosos factores externos que influyen en el uso de la tecnología, como obstáculos legales, financieros, personales que puedan surgir en sus actividades diarias (Gnyawali y Park, 2009). En cierta medida, todos estos desafíos afectan sustancialmente su intención de adoptar y usar las TIC para las actividades de gestión de su empresa.

En este sentido, cuando se pretende evaluar la intención de adopción tecnológica en el contexto de las microempresas el modelo que explica el comportamiento de adopción es la TPB porque hace alusión a un escenario donde el individuo no tiene completamente todo bajo control porque está influenciado por factores externos (Ajzen y Fishbein, 1985). Según la TPB, para predecir el comportamiento posible con mayor exactitud, es necesario evaluar la intención y la cantidad de control que el individuo tiene sobre el comportamiento.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

De acuerdo a un barrido bibliográfico en las principales bases de datos y realizando varias ecuaciones de búsqueda bibliográfica se pudo establecer que los estudios sobre la adopción de la banca móvil, por parte de los microempresarios utilizando el modelo de la TPB no arroja ningún resultado. No obstante, existen estudios sobre la adopción tecnológica que microempresas y sobresalen autores como Mwangi y Brown (2015) quienes señalan que las decisiones de adopción de la banca móvil están influenciadas por criterios más endógenos que exógenos.

Por otra parte, Nasco et al. (2008) utiliza la TPB para predecir la intención de adopción del comercio electrónico por parte de las Pymes Chilenas. Los resultados muestran que la actitud y la norma subjetiva están significativamente relacionadas con la intención de adoptar el comercio electrónico. No se cumple que el control de comportamiento incida en intención de adopción.

Riemenschneider y Mykytyn (2003) combinan por medio de un modelo de ecuaciones estructurales la TPB con el TAM para determinar la intención de adopción de la página en ejecutivos de pequeñas empresas. Los resultados indican que los modelos integrados tienen mayor poder de predicción de la intención, para este caso la norma subjetiva tuvo mayor poder de explicación al igual que la satisfacción anticipada. Asimismo, los hallazgos sugieren que esta reserva que tienen los empresarios de adoptar la página web no proviene de la dificultad o restricción de recursos, sino porque no son conscientes de los beneficios anticipados claros de la página y sienten la presión social para incorporar esta tecnología en sus empresas.

Otro estudio que demuestra la predictibilidad de la TPB es el de Harrison et al. (1997). Estos autores utilizan el TPB para predecir las decisiones de los ejecutivos de pequeñas empresas de adoptar tecnología de la información para lograr una ventaja competitiva. Los resultados encontrados revelan que los constructos de la TPB la actitud, las normas subjetivas y el control de comportamiento percibido, inciden en la adopción de las Tecnologías de la Información.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

De otra parte, Grandón et al. (2011) argumenta que la adopción del comercio electrónico en las Pymes de América Latina es incipiente, ante este precedente los autores comparan la teoría del comportamiento planificado (TPB) con la teoría de la acción razonada (TRA) para determinar cuál es mejor a la hora de predecir la intención de adopción del comercio electrónico. Señalan estos autores que contrario a investigaciones realizadas a en Estados Unidos el estudio no encuentra diferencias significativas entre las dos teorías.

Después de realizar un análisis de la literatura se puede señalar que los estudios sobre la banca móvil en el contexto de las microempresas, es naciente, además son pocos los investigadores que han utilizado el modelo TPB para dar cuenta de esta tecnología. Específicamente en Colombia no han surgido este tipo de estudios. Teniendo en cuenta la aclaración de los antecedentes teóricos de la TPB se procede a elaborar las hipótesis.

HIPÓTESIS

❖ Efecto de la actitud sobre la Intención de Adopción de la Banca Móvil

La actitud puede ser vista como una construcción multidimensional compuesta por elementos cognitivos, afectivos y componentes conativos. La investigación de Fishbein y Ajzen (1975), describen a la actitud como una sensación positiva o negativa del individuo (Davis et al., 1989; Venkatesh et al., 2003). La actitud es el segundo determinante positivo de la intención de un consumidor para aceptar la banca móvil, y muchos autores han encontrado que es uno de los constructos de la TPB más significativos.

Por ejemplo para Wu y Chen (2005) la actitud ayuda a predecir la intención de adoptar los pagos en línea y Nasco et al., (2008) revela que en las Pymes la actitud predice significativamente la intención de adoptar el comercio electrónico. Moore y Benbasat

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

(1991); Püschel et al., (2010) afirman que la actitud, es un determinante directo del comportamiento de uso de la banca móvil. Bajo estos esbozos la primera hipótesis planteada en la presente investigación es:

H1: La actitud del microempresario influye positivamente sobre la intención de adopción de la banca móvil.

❖ Efecto de la Norma subjetiva sobre la Intención de Adopción de la Banca Móvil

La norma subjetiva es un constructo promovida por Fishbein y Ajzen (1980), y fue desarrollado por Mathieson (1991). Se define como la percepción que tiene un individuo que muchas personas que son importantes para él influyen o no influyen a la hora de realizar la conducta en cuestión. La norma subjetiva ha sido validada en la intención de adopción de las tecnologías de la información como la adopción de la banca móvil (Riquelme y Rios, 2010).

Nasco et al. (2008) utiliza la TPB para predecir la intención de adopción del comercio electrónico por parte de las Pymes Chilenas y los resultados muestran que la norma subjetiva están significativamente relacionadas con la intención de adoptarlo. Mientras que en estudio de Santos y Souza (2011) la norma subjetiva tiene una influencia insignificante en la adopción de la banca móvil. Siguiendo de los supuestos de los autores Riquelme y Ríos (2010) quienes encontraron una explicación válida de la norma subjetiva frente a la adopción de la banca móvil, se establece que:

H2: La influencia de la norma subjetiva sobre el microempresario incide positivamente en la intención de adopción de la banca móvil.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

❖ Efecto de la percepción del Control de Comportamiento sobre la Intención de Adopción de la Banca Móvil

Según Lu et al. (2015) el control de comportamiento percibido está definido como los recursos y oportunidades disponibles para un individuo que ofrece las condiciones necesarias para adoptar cierto comportamiento. Para la presente investigación el control del comportamiento percibido se basa en la percepción del microempresario acerca de si es capaz de utilizar servicios de banca móvil y posee los conocimientos y recursos necesarios para adoptar los servicios de banca móvil.

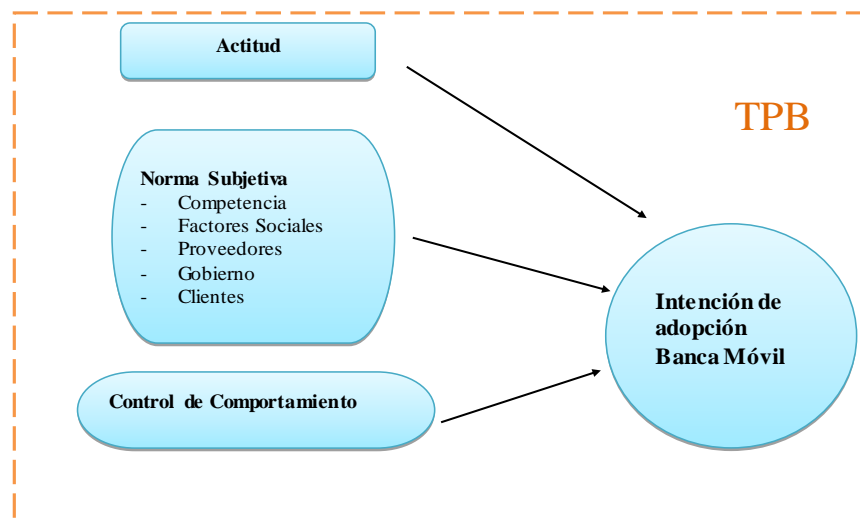
Taylor y Todd (1995) desagregaron el constructo control de comportamiento en tres dimensiones autoeficacia, facilitación de recursos y condiciones tecnológicas o técnicas. Para el presente estudio se toma el control de comportamiento desde la autoeficacia, en este sentido Bandura (1986) lo define como los juicios de uno sobre su capacidad de realizar un comportamiento. Aplicada a los servicios de banca móvil, la autoeficacia describe los juicios de los consumidores sobre sus propias capacidades para obtener información de productos y adquirir productos o servicios con banca móvil (Shen et al., 2010).

Algunos estudios de banca móvil (Luarn & Lin ,2005) apoyan a la autoeficacia como un factor determinante para influir en la intención de las personas hacia la adopción de la banca móvil. Por el contrario, Venkatesh et al. (2003) verificaron que la autoeficacia percibida no desempeña un papel determinante el comportamiento. Puschel et al. (2010) encontró que la autoeficiencia afecta significativamente la intención de adoptar la banca móvil. Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

H3. El control de comportamiento percibido influye positivamente en la intención de adopción de la banca móvil.

Figura 1. Modelo de investigación



Elaboración propia

3. METODOLOGÍA

La presente investigación es cuantitativa de tipo explicativa, en la cual, a partir de una revisión bibliográfica, se generan una serie de hipótesis las cuales pueden ser evaluadas en un contexto real. La investigación se enmarcó en un proyecto que lideró la oficina de Extensión de la Universidad del Valle, orientado a microempresarios de los estratos 1 y 2 del municipio de Santiago de Cali. Con los cuales se realizó un muestreo probabilístico.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La muestra fue de 101 microempresarios y como técnica de recolección de información se optó por el cuestionario estructurado autoadministrado, es decir, que se entrega directamente al participante, en formato digital y la otra técnica fue la aplicación del cuestionario estructurado por medio de llamada telefónica. El 90% de la recolección de datos fue por medio de la entrevista telefónica y el otro 10% fue por medio del cuestionario auto-administrado.

El instrumento de medida se construyó con base en diferentes trabajos académicos. Para la intención se utilizó la escala de Aboelmaged & Gebba (2013); actitud Pattansheti et al., (2016); la norma subjetiva fue extraída del estudio de Khasawneh y Irshaidat (2017); Joo y Kim (2004); y Riemenschneiderm y McKinney (2002). Por último, control de comportamiento la escala de Luarn y Lin (2005)

4. RESULTADOS

Para estimar la validez del instrumento de investigación, se realizó un pre test a 5 microempresarios y se recopilaron las opiniones de los encuestados sobre la investigación y la calidad de los ítems. En la siguiente etapa, para confirmar la confiabilidad del cuestionario, su consistencia interna se midió a través de Alpha de Cronbach. Se evidenció que la intención de adopción de la banca móvil, la norma subjetiva, y el control de comportamiento están por encima de 0,8 por encima de 0,9, confirmando así la fiabilidad del cuestionario, se indicó así que las preguntas gozan de una coherencia interna apropiada, es decir, todas miden una construcción común.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Otro método utilizado para evaluar la validez y fiabilidad es el Análisis Factorial, técnica multivariante de reducción de los datos que busca el número mínimo de dimensiones capaces de dar explicación al máximo de la información que contiene los datos (Hair, *et al.*, 2010). En el análisis factorial todas las variables son independientes una de las otras, además esta técnica busca analizar semejanzas entre los elementos de la muestra para determinar la validez de contenido, la validez convergente y discriminante de las escalas de medida. En todos los índices de ajuste del modelo superaron sus respectivos niveles de aceptación común sugeridos por Hair, *et al.*, (2010) (ver tabla 2) demostrando así que el modelo de medición presenta un ajuste bastante bueno con los datos recogidos.

Tabla 2.

Número de variables y muestra	N < 250 N=101	
	12 < m < 30 24 indicadores	
	Recomendados	Reales modelo
CFI	0,95 o mejor	0,97
SRMR	0,08 o menos	0,058
RMSEA	0,08 o valores menores	0,08
NNFI	0,9	0,97
NFI	0,9	0,94

De otra parte, la varianza promedio extraída (AVE) que mide la varianza extraída por los índices en relación con los errores de medición y debe ser más de 0,50 para justificar el uso de una construcción, de acuerdo al AVE los resultados fueron para la norma subjetiva tiene 0,6, el control de comportamiento 0,68, la intención de adopción de la banca móvil 0,77 y las más alta la actitud 0,89.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Igualmente, para la investigación es importante estudiar la relación o comportamiento que puede existir entre las variables del modelo, para ello se utilizó la matriz de correlación, en la cual, si la significancia Bilateral es menor al valor de 0,05 se dice que el coeficiente es significativo, es decir que esto indica que tiene un nivel de confianza del 95% y una probabilidad de error de 5%. Si el valor es menor de 0,0, existe un nivel de confianza del 99% y un margen de error del 1%. Los resultados muestran que, las variables actitud, norma subjetiva, control de comportamiento se correlacionan positiva y significativamente a un nivel de 0,01 es decir que si una variable aumenta o disminuye la otra también lo hace de manera proporcional.

De acuerdo a estos hallazgos y las hipótesis planteadas las relaciones de intención con actitud es una de las relaciones más altas, le siguen en su orden, norma subjetiva y control de comportamiento. Entonces es claro que la TPB se cumple en el contexto de la microempresa de territorios vulnerables, todas estas variables tienen una correlación media. Sin embargo, como lo expone Hernández *et al.*, (2014) la noción de causa efecto se puede establecer teóricamente, pero la prueba no asume causalidad, debido a ello se debe buscar comprobar la hipótesis con el modelo de regresión múltiple la cual según Hair et al. (2010) se utiliza para analizar la relación entre una sola variable dependiente y diversas variables independientes.

Los resultados obtenidos se consignan en la tabla 2, en la cual se evidenció la predictibilidad de la TPB en la intención de adopción de la banca móvil en el contexto de los microempresarios de estratos 1 y 2. La variable que más explica la intención de adopción de la banca móvil es la actitud con un valor t de 3,843, en su orden la segunda de mayor explicación es el control de comportamiento con un valor t de 2,769 y por último la que tiene menor explicación en el modelo TPB propuesto por Fishbein y Ajzen (1975), es



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

la norma subjetiva con un valor t de 1,889. En general, el modelo TPB en este contexto estudiado tiene un nivel de confianza de 99% y una probabilidad de error del 1%, es decir es altamente significativo (nivel de 0,01) para explicar la intención de adopción de la banca móvil. En este sentido se comprueban las hipótesis planteadas en el estudio, decir que tanto la actitud, como la norma subjetiva y el control de comportamiento influyen positivamente en la intención de adopción de la banca móvil.

Variable dependiente:	Modelo IV	
	Variables de Control, Actitud Norma Subjetiva y Control de Comportamiento (TPB)	
	Coeficientes Estandarizados	Valor (t)
Intención		
Actitud	0,393	3,843***
Norma Subjetiva	0,217	1,889*
Control de comportamiento	0,267	2,769***
R ² (Adj. R ²)	0,711	0,587
F value		5,7347
F probability		0
ΔR ² (Δ adj. R ²)	0,711	0,039
F-val. for ΔR ²		7,669
F-pro. for ΔR ²		0,007
* p < 0,1; ** p < 0,05; *** p < 0,01		

Elaboración propia



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El instrumento de medición enfocado a dar cumplimiento del objetivo de la investigación se aplicó a una muestra compuesta por 101 microempresarios. Los resultados obtenidos en el análisis de regresión confirman que la actitud, la norma subjetiva, el control de comportamiento afectan la intención de adopción de la banca móvil de los microempresarios. La actitud incide positivamente en la adopción de la banca móvil por parte de los microempresarios, es decir a medida que aumenta la actitud favorable frente a la banca móvil aumenta también la intención de adoptarla esto coincide con los hallazgos de Cheon, et al. (2012) y Shaikh y Karjaluo (2015).

Asimismo, la norma subjetiva afecta positivamente la adopción de la banca móvil. Esta variable constituida por 5 dimensiones: competidores, factores sociales, proveedores, clientes y gobierno, de las cuales competidores y gobierno mostraron menor incidencia en el constructo, mientras los tres primeros tuvieron mayor incidencia, concretamente, si alguno de estos tres miembros importantes para él, le recomiendan usar la banca móvil tendría mayor intención de adoptarla. Estos resultados también fueron obtenidos por Wu y Chen (2005) y Nasco et al., (2008)

Con relación al control de comportamiento se pudo comprobar que afecta positivamente la intención de adopción coincidiendo estos hallazgos con varios autores (Mathieson, 1991; Moore and Benbasat, 1993; Püschel et al., 2010; Lu et al., 2015; Hunsinger y Smith 2009; Harrison et al., 1997). Este constructo estuvo analizado desde la perspectiva de autoeficacia; esta variable en primer lugar define que si el microempresario percibe que la banca móvil es fácil de operar tendría mayor intención de adoptarla; conjuntamente si



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

aumentan su creencia sobre sus capacidades para operar la banca móvil aumenta también su intención de adopción.

Al centrarse en estos factores clave, los bancos y los proveedores de servicios de telefonía móvil pueden implementar estrategias para aumentar la tasa de adopción de la banca móvil por parte de los microempresarios de los territorios vulnerables. Igualmente, los gobiernos de los países en desarrollo deberían aprovechar el potencial de la tecnología de banca móvil y reducir el costo de la prestación de servicios financieros para las personas con exclusión financiera a fin de acelerar el programa de profundización financiera para reducir la desigualdad de ingresos y la pobreza (Calderón y Liu, 2003) Actualmente los estudios académicos que incluyan la TPB para analizar la adopción de la banca móvil por parte de los microempresarios son embrionarios e incipientes en Colombia, por lo tanto, los hallazgos registrados en esta investigación demuestran que utilidad del modelo del TPB para predecir la intención de adopción de las TIC en este contexto.

REFERENCIAS

- Aboelmaged, M., & Gebba, T. R. (2013). Mobile banking adoption: an examination of technology acceptance model and theory of planned behavior. *International Journal of Business Research and Development*, 2(1).
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*
- Alafeef, M., Singh, D., Ahmad, K., 2012. The influence of demographic factors and user interface on mobile banking adoption: a review. *J. Appl. Sci.* 12 (20), 2082–2095.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Bandura, A. 1986. Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Calderón, C., & Liu, L. (2003). The direction of causality between financial development and economic growth. *Journal of development economics*, 72(1), 321-334.
- Chan, FKY , Thong, JYL , Venkatesh, W., Brown, SA , Hu, PJ and Tam, KY (2010), “ Modeling citizen satisfaction with mandatory adoption of an e-government technology ”, *Journal of Association for Information System*.
- Cheon, J., Lee, S., Crooks, S. M., & Song, J. (2012). An investigation of mobile learning readiness in higher education based on the theory of planned behavior. *Computers & Education*, 59(3), 1054-1064.
- Davis, F. D. (1989), “Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology”. En: *MIS Quarterly*, 13,3:319-340. [En Línea] Disponible en: http://iris.nyit.edu/~kkhoo/Spring2008/Topics/TAM/PercieveUsefulness_MIS.pdf
- Gnyawali, D.R. and Park, B.J. (2009), “Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprise: a multilevel conceptual model”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 47 No. 3, pp. 308-330.
- Grandón, E. E., Nasco, S. A., & Mykytyn, P. P. (2011). Comparing theories to explain e-commerce adoption. *Journal of Business Research*, 64(3), 292-298.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition* Prentice Hall.
- Harrison, D. A., Mykytyn Jr, P. P., & Riemenschneider, C. K. (1997). Executive decisions about adoption of information technology in small business: Theory and empirical tests. *Information Systems Research*, 8(2), 171-195.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ed. 6a. México.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Joo, Y. B., & Kim, Y. G. (2004). Determinants of corporate adoption of e-Marketplace: an innovation theory perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10(2), 89-101.
- Khasawneh, M. H. A., & Irshaidat, R. (2017). Empirical validation of the decomposed theory of planned behaviour model within the mobile banking adoption context. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 8(1), 58-76.
- Lee, K.C., Chung, N., 2009. Understanding factors affecting trust in and satisfaction with mobile banking in Korea: a modified DeLone and McLean's model perspective. *Interact. Comput.* 21 (5), 385–392.
- Lu, M. T., Tzeng, G. H., Cheng, H., & Hsu, C. C. (2015). Exploring mobile banking services for user behavior in intention adoption: using new hybrid MADM model. *Service business*, 9(3), 541-565.
- Masrek, M.N., Omar, N., Uzir, N.A., Khairuddin, I.E., 2012. The impact of technology trust on mobile banking utilization. *Sci. Ser. Data Rep.* 4 (12), 27–36.
- Mathieson, K. (1991). Predicting user intentions: comparing the technology acceptance model with the theory of planned behavior. *Information systems research*, 2(3), 173-191.
- Moghavvemi, S.; Mohd Salleh, N.A.; Zhao, W. and Hakimian, F. 2011. An Empirical Study of IT Innovation Adoption among Small and Medium Size Enterprise in Klang Valley Malaysia. *Journal of Social Technologies*. 1(2): 267–282.
- Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information systems research*, 2(3), 192-222.
- Nasco, S. A., Toledo, E. G., & Mykytyn, P. P. (2008). Predicting electronic commerce adoption in Chilean SMEs. *Journal of Business Research*, 61(6), 697-705.
- Pattansheti, M., Kamble, S. S., Dhume, S. M., & Raut, R. D. (2016). Development, measurement and validation of an integrated technology readiness acceptance and planned behaviour model for Indian mobile banking industry. *International Journal of Business Information Systems*, 22(3), 316-342.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Puschel, J., J. A. Mazzon, and J. M. C. Hernandez, "Mobile banking: Proposition of an integrated adoption intention framework," *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 28, No. 5: 389-409, 2010.
- Riemenschneider, C. K., & McKinney, V. R. (2002). Assessing belief differences in small business adopters and non-adopters of web-based e-commerce. *Journal of Computer Information Systems*, 42(2), 101-107.
- Riemenschneider, C. K., Harrison, D. A., & Mykytyn, P. P. (2003). Understanding IT adoption decisions in small business: integrating current theories. *Information & management*, 40(4), 269-285.
- Riquelme, H. E., & Rios, R. E. (2010). The moderating effect of gender in the adoption of mobile banking. *International Journal of bank marketing*, 28(5), 328-341.
- Shaikh, A. A., & Karjaluo, H. (2015). Mobile banking adoption: A literature review. *Telematics and Informatics*, 32(1), 129-142.
- Shaikh, A. A., & Karjaluo, H. (2015). Mobile banking adoption: A literature review. *Telematics and Informatics*, 32(1), 129-142.
- Shih, K., Hung, H., Lin, B., 2010. Assessing user experiences and usage intentions of m-banking service. *Int. J. Mobile Commun.* 8 (3), 257–277.
- Taylor S, Todd P (1995) Decomposition and crossover effects in the theory of planned behavior: a study of consumer adoption intentions. *Int J Res Mark* 12(2):137–155.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 425-478.
- Wu, I. and Chen, J. (2005), "An extension of trust and TAM model with TPB in the initial adoption of on-line tax: an empirical study", *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 62, pp. 784-808.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Leidi Dayely Ruano Arcos: Administradora de empresas

Experiencia en investigación: Joven Investigadora Colciencias

Experiencia en docencia: Asistente de Docencia, Universidad del Valle

Experiencia en consultoría: Centro para el Desarrollo Empresarial, Alcaldía de Santiago de Cali

Augusto Rodríguez Orejuela

Profesión: PhD. En Ciencias de la Empresa

Experiencia en investigación: Director del Grupo de Investigación en Marketing, Categoría A Colciencias

Experiencia en docencia: 23 Años en la Universidad del Valle

Experiencia en consultoría: Consultoría en Investigación de Mercados y Estrategia de Empresa

Experiencia administrativa: Jefe de Disciplina, Decano, Vicedecano, Jefe de Departamento y Director de programa de posgrado de la Universidad del Valle

Miguel Àngel Solís

Profesión: PhD en Administración de Empresas

Experiencia en investigación: Investigador Junior

Profesional G10 SENA Centro ASTIN

Tulio Ferney Silva Castellanos: MsC en Ciencias de la Organización

Experiencia en investigación: Director del Grupo de Negocios Internaciones y Comercio Exterior

Experiencia en docencia: Docente de Universidad del Valle



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Experiencia administrativa: Jefe de Departamento de Administración y Organizaciones,
Director de Programas Universidad del Valle



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión del conocimiento; Gerencia y Tecnologías de información

TEMA:

COMERCIALIZACIÓN DE TECNOLOGÍA

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**20. ANÁLISIS DE FACTORES DETERMINANTES PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE TECNOLOGÍA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**ANALYSIS OF DETERMINING FACTORS TO TECHNOLOGY
COMMERCIALIZATION**

Autor (es)

Herly Tatiana Rodríguez Reyes⁵³

Piedad Arenas Díaz⁵⁴

Luis Eduardo Becerra Ardila⁵⁵

⁵³ Profesional, Funcionario Investigador. Universidad Industrial de Santander. Correo-e: herlytatik@gmail.com

⁵⁴ MSc, Profesora Investigador. Universidad Industrial de Santander. Correo-e: parenasd@uis.edu.co

⁵⁵ MSc, Profesor Investigador. Universidad Industrial de Santander. Correo-e: lbecerra@uis.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El presente artículo tiene como objetivo principal contribuir a la identificación y entendimiento de factores determinantes en los procesos de comercialización de tecnología. Para lograr este propósito, el trabajo se basó en una revisión sistemática de literatura a partir de la cual se hallaron factores que posteriormente fueron tipificados.

Los resultados muestran 10 factores determinantes para la comercialización de tecnología, los cuales son: características de la tecnología, condiciones de relacionamiento entre firmas, proceso, diseño del modelo de negocio, características internas, intereses, condiciones del entorno, capacidades organizativas, características y comportamientos del equipo, y prácticas para facilitar la comercialización de tecnología.

Con estos hallazgos, actores involucrados en procesos de comercialización de tecnología pueden gestionar estrategias enfocadas en los factores que intervienen en el proceso, para que así se conduzca con éxito la tecnología al mercado.

Palabras clave:

Comercialización de tecnología, factores determinantes, factores claves, revisión sistemática, análisis de factores.

ABSTRACT:

The main objective of this article is to contribute to the identification and knowledge of determining factors to technology commercialization processes. To achieve this purpose, the work was based on a systematic review of the literature and the typing of the factors found.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

The results show 10 determining factors to technology commercialization. These factors are: the technology characteristics, the relationship conditions between firms, process, business model design, internal characteristics, interests, environmental conditions, organizational capacities, equipment characteristics and behaviors, and practices to facilitate the technology commercialization.

With these findings, the actors involved in the technology commercialization processes can manage strategies focused on the factors that intervene in the process to successfully drive the technology to the market.

Keywords:

technology commercialization, determining factors, key factors, systematic review, factor analysis.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El impacto positivo de la tecnología en el crecimiento económico de una región ha sido reconocido en diferentes ocasiones por la literatura académica (Datta, Mukherjee, & Jessup, 2015; Kirchberger & Pohl, 2016); sin embargo, la contribución de este tipo de invenciones solo se evidencia cuando la tecnología es comercializada, es decir, es transferida al mercado mediante un modelo de negocio diseñado estratégicamente (Chesbrough, 2010).

Pero el reto de trasladar las innovaciones tecnológicas al mercado no es mínimo, pues aun cuando el funcionamiento del producto ha sido comprobado y existen algunos clientes potenciales, la empresa presenta incertidumbre frente a la generación de ingresos para su sostenibilidad (Colciencias, 2007). De hecho, la experiencia en la comercialización de innovaciones tecnológicas muestra que cerca de un 50% de las invenciones logran ser protegidas por algún mecanismo de protección de propiedad intelectual y al final del proceso, menos del 5% representarán ingresos para quienes las desarrollaron (Pérez & Calderón, 2014).

Lo anterior pone ante la comunidad científica y empresarial el desafío de profundizar en los aspectos estratégicos que se deben tener en cuenta para lograr rentabilidad sobre las altas inversiones en I+D en una tecnología. En este sentido, el objetivo de este artículo es presentar una revisión sobre la comercialización de tecnología para identificar factores claves en dicho proceso y además validar estos factores desde la perspectiva de expertos involucrados en procesos de comercialización de tecnología.

Para contribuir al objetivo planteado, el artículo se estructura de la siguiente manera: inicialmente se presenta la metodología usada en el proceso investigativo, para posteriormente mostrar hallazgos asociados al concepto de comercialización de tecnología y sus factores determinantes. Finalmente, se exponen las conclusiones del análisis respectivo y se plantean retos para futuras investigaciones.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La comercialización de tecnología es proceso complejo que involucra diversos actores con diferentes funciones en el mismo, por ejemplo, los usuarios, proveedores y distribuidores



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

pueden facilitar y acelerar la adopción de la tecnología, mientras que los diseñadores y reguladores de políticas ayudan a crear mercados para las innovaciones (Aarikka-Stenroos, L., Sandberg, B., & Lehtimäki, T., 2014).

Esta variedad de actores, funciones y la particularidad de cada tecnología permite encontrar diferentes procesos de comercialización de tecnología que de manera general consisten en tres etapas:

- 1) Descubrimiento: en la cual se realiza una identificación preliminar del mercado, se define un producto, se prevalece el proceso de fabricación del producto y se realiza un prototipo de la tecnología.
- 2) Desarrollo: en la cual se define la aplicación del producto en el mercado, se establece el proceso de fabricación de la tecnología, se definen estrategias de protección y canales de comercialización (Datta et al., 2015)
- 3) Despliegue: se realiza el lanzamiento de la tecnología al mercado y se llevan a cabo estrategias de marketing (Datta et al., 2015; Uslay, Malhotra, & Citrin, 2004).

Es importante tener en cuenta que la comercialización no es un proceso estrictamente secuencial, pues los ajustes a la innovación, las opiniones del mercado y la dinámica de la competencia son algunos de los factores que exigen a las organizaciones sean suficientemente flexibles para dar ciclos al interior de las etapas y entre etapas, y así tener mayor probabilidad de éxito comercial.

Existen otros factores adicionales que son importantes conocer y tener en cuenta de manera transversal en el proceso de comercialización de tecnología, para que así se puedan diseñar estrategias que contribuyan al éxito de la tecnología en el mercado. Por ello, con el desarrollo de la presente investigación se aporta a la identificación de estos factores.

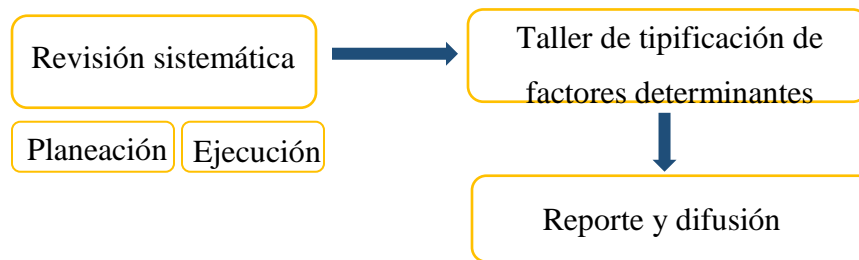
3. METODOLOGÍA

La Figura 3 muestra tres etapas a través de las cuales se condujo el presente trabajo. En la primera etapa se ejecutó una revisión sistemática adoptando la propuesta de Tranfield,

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Denyer, & Smart, (2003); la segunda etapa consistió en la realización de un taller para tipificar los factores hallados previamente en la revisión sistemática; y finalmente en la tercera etapa se realizó el presente reporte y la difusión de los resultados. A continuación se presenta el desarrollo de cada etapa.

*Figura 3. Metodología***3.1 Revisión sistemática**

Siguiendo la propuesta metodológica de Tranfield, Denyer, & Smart, (2003), la revisión sistemática se desarrolló en dos fases, las cuales se presentan a continuación:

3.1.1 Planeación de la revisión

La revisión se planeó en tres partes consecutivas. En la primera parte se identificaron palabras claves asociadas al tema de investigación las cuales se unieron mediante operadores booleanos, estructurándose así una ecuación de búsqueda para el tópico. Los términos relacionados en la ecuación fueron tecnología, comercialización y empresa, así como sinónimos y posibles variaciones de estas palabras que fueron posibles de identificar en una revisión preliminar de la literatura. Toda la búsqueda se realizó en idioma inglés. Además, se definió que la base de datos a usar sería ISI Web of Science (WoS).

La segunda parte de la planeación consistió el diseño de un protocolo de revisión el cual se abordó tomando de referencia la metodología propuesta por Crossan y Apaydin (2010) en su artículo titulado “*A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*”. De esta manera, se conformaron 3 grupos de documentos asociados a la temática:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Grupo A: documentos clasificados por la base de datos como revisiones o meta-análisis.
- Grupo B: artículos publicados entre 2001 y 2003 con 5 o más citaciones a partir del tercer año de haber sido publicado
- Grupo C: artículos publicados entre 2014 y 2016 en las revistas con los mejores factores de impacto en las áreas de gestión, economía, finanzas y negocios.

Finalmente, en la tercera parte de la planeación se definió que los estudios a incluir en el trabajo debían cumplir con los criterios de calidad asociados a: contribuir a la teoría relacionada con comercialización de tecnología, aportar a la identificación y entendimiento de factores determinantes para la comercialización de tecnología y/o presentar casos de estudio de comercialización de tecnología.

3.1.2 Ejecución de la revisión

Al ejecutar el protocolo anteriormente descrito, se encontró los artículos que aportaban a la temática de comercialización de tecnología y sus factores determinantes. Estos documentos fueron analizados apoyándose del uso del software NVivo para el análisis de información cualitativa.

3.2 Taller de tipificación de factores determinantes

La segunda etapa de la metodología consistió en la realización de un taller denominado “Tipificación de factores determinantes para la comercialización de tecnología”. Éste se llevó a cabo con 4 profesionales del grupo de investigación y una estudiante del grupo de investigación en la Gestión de la Innovación Tecnológica y el Conocimiento INNOTECH.

Al finalizar el taller, se obtuvieron 10 grupos o tipos de factores determinantes en la comercialización de tecnología, los cuales se muestran en el presente artículo.

3.3 Reporte y difusión

Esta etapa se encuentra asociada al presente artículo, con el cual se comparten los hallazgos sobre comercialización de tecnología y sus factores determinantes.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4. RESULTADOS

A partir del análisis de literatura y de un taller de tipificación se encontraron 10 factores determinantes para la comercialización de tecnología. La Tabla 13 muestra estos factores y su definición.

Tabla 13.

Factores determinantes para la comercialización de tecnología

Factor determinante	Definición
Características de la tecnología	Condiciones y condicionantes de la tecnología objeto de comercialización
Condiciones de relacionamiento entre firmas	Características de las relaciones que pueden establecerse entre firmas (empresa-empresa, universidad-empresa) en el proceso de comercialización de tecnología
Proceso	Requerimientos a considerar en el diseño del proceso de comercialización
Diseño del modelo de negocio	Agrupación de consideraciones particulares en el planteamiento del modelo de negocio
Características internas	Condiciones específicas de la organización interna en función de la comercialización de tecnología
Intereses	La presencia y diversidad de los intereses de los científicos con el proceso de comercialización
Condiciones del entorno	Aspectos asociados al contexto político, económico y social que favorecen el proceso de comercialización de tecnología
Capacidades organizativas	Capacidades asociadas a la gestión del capital relacional, del marketing y del aprovechamiento de experiencias previas, por parte de las empresas o universidades, para facilitar el proceso de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Table with 2 columns and 2 rows. Row 1: Características y comportamientos del equipo vs. Perfiles y comportamientos deseados de los equipos de trabajo... Row 2: Prácticas para facilitar la comercialización de tecnología vs. Acciones particulares, deliberadas de las empresas y universidades...

Características de la tecnología

Este factor está asociado directamente a la naturaleza del producto tecnológico, y se refiere a condiciones y condicionantes de la tecnología objeto de comercialización. Así, por ejemplo, una tecnología muy novedosa (tecnología radical) tiene un efecto negativo en el crecimiento de las spinoffs...

Otras características de la tecnología que pueden condicionar su comercialización es su alcance y nivel de avance en el momento de comercialización (Clarysse et al., 2011 Kirchberger & Pohl, 2016)

Condiciones de relacionamiento entre firmas

Se refiere a características de las relaciones que pueden establecerse entre firmas (empresa-empresa, universidad -empresa) en el proceso de comercialización de tecnología. En este aspecto, la literatura muestra que las relaciones estrechas con los diferentes actores del proceso de comercialización promueven el intercambio de conocimiento e ideas para



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

facilitar y mejorar la producción y venta de tecnologías (Crick & Spence, 2005; Fini et al., 2009; Roupas, 2008; Yli-Renko, Autio, & Sapienza, 2001).

En el caso de la comercialización mediante cooperaciones, específicamente las alianzas, las posibles diferencias culturales pueden dificultar el relacionamiento y obstaculizar el proceso; para subsanar esto, entre otras posibles acciones, es importante que los socios involucrados establezcan una relación de confianza y expresen claramente sus objetivos (Kirchberger & Pohl, 2016; Taheri & Van Geenhuizen, 2016), los cuales en esencia deben coincidir para que se establezca la cooperación.

Proceso

Este factor se refiere a requerimientos a considerar en el diseño del proceso de comercialización. En este sentido, las organizaciones deben buscar una gestión eficiente del proyecto (la tecnología en su proceso de comercialización) aprovechando el conocimiento que poseen internamente y decidiendo estratégicamente los insumos que incorporarán al proceso (Taheri & Van Geenhuizen, 2016), para maximizar los resultados esperados, entre los cuales se encuentra la rentabilidad.

Para lograr lo expuesto anteriormente, se requiere, entre otras cosas, que en el proceso se identifique el valor potencial de la tecnología para el cliente y se decida el alcance de la tecnología, para que así se puedan organizar las actividades, las personas y los recursos en función de lo planeado (Kirchberger & Pohl, 2016; Maine et al., 2012). Así mismo, durante todo el proceso de comercialización de tecnología las organizaciones deben asegurar su propiedad intelectual mediante diferentes estrategias de protección como el patentamiento, secretos industriales, marcas, etc. (Gambardella & Giarratana, 2011; O'Connor & Rice, 2013; Watkins-Mathys & Foster, 2006).

Diseño del modelo de negocio

Este factor agrupa consideraciones particulares en el planteamiento del modelo de negocio. En este sentido, Chesbrough (2010) muestra la importancia de que éste sea tan innovador como la tecnología que se va a comercializar, y que incluya los siguientes aspectos: definición de la propuesta de valor, identificación del segmento de mercado, presentación de la estructura de la cadena de valor, mecanismos de ingresos por la venta de la tecnología, estimación de la estructura de costos y ganancias potenciales, y formulación de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

la estrategia de competencia con la cual la empresa ganará ventaja competitiva frente a otras firmas.

Otro aspecto a considerarse en el diseño del modelo de negocio es la estrategia de protección de propiedad intelectual, pues algunos mecanismos favorecen más bajo ciertos canales de comercialización, por ejemplo, un modelo basado en la cooperación con otras organizaciones será más atractivo en la medida en la que el mecanismo de apropiabilidad ofrezca mayor protección (Gans & Stern, 2003).

Finalmente, en el diseño del modelo de negocio cualquiera que sea su enfoque, las redes (networking) son importantes instrumentos para dinamizarlo, abordar con mayor rapidez y eficiencia los cambios que impone el medio, y tener y brindar un mayor entendimiento de la innovación tecnológica (Palo & Tähtinen, 2013) .

Características internas

Este factor se refiere a condiciones específicas de la organización interna en función de la comercialización de tecnología. Al respecto, se identificó la importancia de promover el emprendimiento y la innovación, especialmente en el contexto universitario, donde la calidad en la investigación, la investigación aplicada, el diseño de programas para el emprendimiento y el desarrollo tecnológico propicia el aumento del número de spinoffs académicas creadas (Hsu et al., 2015; Kirchberger & Pohl, 2016).

Así mismo, la existencia de un clima de innovación impulsa a los actores a tomar riesgos y experimentar sin sentirse reprimidos o amenazados frente a las consecuencias por posibles fallas; parte de este clima es la característica que tienen algunas organizaciones y universidades de ser ambidiestras, es decir, de equilibrar sus recursos de todo tipo para explorar nuevos proyectos tecnológicos que implican nuevas capacidades, al mismo tiempo que explotan las tecnologías que han producido con sus capacidades actuales (Ardito et al., 2015).

Además, se requiere una alta flexibilidad en las organizaciones, de tal manera que puedan responder con la mayor velocidad posible a los cambios que pueden presentarse en el entorno (Kirchberger & Pohl, 2016).

Intereses



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Una de las motivaciones tras la comercialización puede ser económica (Hsu et al., 2015), algunos investigadores persiguen la rentabilidad de sus inventos; otros se centran en su deseo de autonomía, particularmente aquellos que optan por la creación de spinoff (Fini et al., 2009). Por su parte, otros científicos quieren mejorar su reputación académica participando en las actividades de comercialización (Kirchberger & Pohl, 2016) u otros simplemente tienen alguna afinidad con el mercado y les gusta las actividades que comprenden la comercialización (Taheri & Van Geenhuizen, 2016). Cualquiera que sea la razón, el interés de los científicos universitarios es fundamental para el éxito de la comercialización de la tecnología.

Condiciones del entorno

Este factor se refiere a aspectos asociados al contexto político, económico y social, que influyen el proceso de comercialización de tecnología. Con respecto a esto, la composición de la industria que rodea a la organización y/o institución tiene una función importante en el éxito de la comercialización; así, por ejemplo, las organizaciones en un contexto de turbulencia industrial, es decir, con cambios frecuentes de las soluciones tecnológicas y las preferencias de los clientes (Ardito et al., 2015), tienen una alta probabilidad de éxito comercial porque buscan crear ventajas competitivas únicas que respondan a esos cambios rápidamente (Uslay et al., 2004).

Así mismo, es relevante que los actores del entorno tengan experiencia y características tecnológicas que complementen el conocimiento interno de la organización (Clarysse et al., 2011; Fini et al., 2009; Palo & Tähtinen, 2013) y además proporcione un contexto con capacidad de absorber las innovaciones tecnológicas que se comercializan (Dedrick & Kraemer, 2015; Montobbio & Sterzi, 2013).

Por otra parte, es importante un entorno con la presencia de actores con roles que soporten la comercialización, por ejemplo, inversionistas que faciliten el acceso a financiamiento externo más allá de los apoyos gubernamentales (Hsu et al., 2015; Lockett & Wright, 2005; Powers & McDougall, 2005); organizaciones que ayuden a superar la brecha entre la investigación y la comercialización (Kirchberger & Pohl, 2016); el gobierno y sus políticas que promuevan la comercialización de tecnología (Fini et al., 2009); proveedores de contenidos para la promoción de la tecnología (Palo & Tähtinen, 2013).

Capacidades organizativas



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Este factor se refiere a las capacidades asociadas a la gestión del capital relacional, del marketing y del aprovechamiento de experiencias previas, por parte de las empresas o universidades, para facilitar el proceso de comercialización de tecnología.

En cuanto al capital relacional, es importante la capacidad que tengan las organizaciones de establecer redes y mantener vínculos cercanos con socios claves para el negocio incluso antes de la formación de la empresa, como en el caso de los inversionistas (Aarikka-Stenroos et al., 2014; Vasilchenko & Morrish, 2011; Yli-Renko et al., 2001) y además absorber todos los beneficios que le ofrecen las alianzas.

También las organizaciones requieren de la capacidad de gestionar las relaciones internas, es decir, el contacto entre los trabajadores para optimizar las condiciones de trabajo y favorecer los resultados (Ardito et al., 2015; Kirchberger & Pohl, 2016), tal y como se ha mencionado en relación a la coordinación entre el área de I+D y el de marketing.

Con relación a las capacidades de marketing, esta comprende la comprensión de los clientes, el conocimiento comercial del equipo, encontrar diversas y prometedoras aplicaciones para la tecnología, la gestión de la imagen de la empresa y la percepción que el entorno tenga de su crecimiento (Knockaert et al., 2011; Uslay et al., 2004).

Finalmente, la capacidad de las organizaciones para aprovechar la experiencia previa les ayuda a conducir con éxito el proceso de comercialización, pero además, les permite ganar confianza y legitimidad con otras organizaciones interesadas en cooperar o establecer algún tipo de relación.

Características y comportamientos del equipo

Se refiere a los perfiles y comportamientos deseados de los equipos de trabajo y su conformación para la comercialización de tecnología. Al respecto, se necesitan equipos multidisciplinarios en cuyos integrantes se distribuya el dominio de aspectos técnicos, de gestión, comerciales y de marketing (Ardito et al., 2015; Hsu et al., 2015; Kirchberger & Pohl, 2016; Story et al., 2011; Watkins-Mathys & Foster, 2006).

Además, la integración de investigadores y estudiantes con experiencia previa en emprendimiento y aspectos empresariales, así como de personas con la capacidad de asumir riesgos, un fuerte compromiso con la tecnología actual y la búsqueda nuevas opciones de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

innovación tecnológica, tiene un impacto positivo en la comercialización de la tecnología (Choi & Shepherd, 2004; Fini et al., 2009).

Por último, también se considera importante conformar equipos que tengan experiencia previa entre sus integrantes y que sean conscientes de la necesidad de compartir el conocimiento entre ellos y entre las redes y contactos que cada uno pueda aportar al equipo (Yli-Renko et al., 2001).

Prácticas para facilitar la comercialización de tecnología

Este factor se refiere a acciones particulares y deliberadas de las empresas y universidades que facilitan la comercialización de tecnología.

En este sentido, existen unas prácticas asociadas a las políticas y aspectos normativos que pueden gestionar internamente las organizaciones con el objetivo de favorecer la comercialización de tecnología, por ejemplo, en el contexto universitario, las instituciones pueden facilitar el acceso a los laboratorio por parte de las spinoffs universitarias mediante normas que se ajusten a las necesidades (Fini et al., 2009), como también diseñar esquemas de incentivos (económicos o de otro tipo), tanto para los investigadores como para los equipos procurando un equilibrio entre los dos (Hsu et al., 2015) y desarrollar concursos en torno al emprendimiento. Las empresas también pueden valerse de los estímulos económicos para los gestores de los proyectos y el personal de marketing (Kirchberger & Pohl, 2016).

Finalmente, otras dos prácticas para favorecer el proceso de comercialización de tecnología consisten en: 1) crear una estructura dual como las OTT, en las cuales se distingue el ambiente académico y el ambiente industrial, y sirve de puente entre ellos (Kirchberger & Pohl, 2016); 2) Crear y mantener una estructura plana en la organización, que reduzca la burocracia y proporcione flexibilidad en el intercambio de conocimientos (Ardito et al., 2015).

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La comercialización de tecnología es un proceso complejo en el cual participan varios actores que influyen de manera directa en indirecta con el objetivo de trasladar la tecnología hacia su mercado objetivo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Para facilitar la comercialización y el éxito de la tecnología en el mercado, los actores involucrados deben considerar varios aspectos que pueden influir de manera positiva, si se gestionan estratégicamente o de manera negativa si no son tomados en cuenta en el proceso. Estos aspectos han sido llamados factores determinantes para la comercialización de tecnología.

Fueron 10 los factores determinantes encontrados en la literatura: características de la tecnología, condiciones de relacionamiento entre firmas, proceso, diseño del modelo de negocio, características internas, intereses, condiciones del entorno, capacidades organizativas, características y comportamientos del equipo, y prácticas para facilitar la comercialización de tecnología.

Frente a estos factores, futuras trabajos investigativos podrían mostrar estudios de casos en los cuales se evidencie de manera concreta la influencia de cada factor en los procesos de comercialización de tecnología.

REFERENCIAS

Aarikka-Stenroos, L., Sandberg, B., & Lehtimäki, T. (2014). Networks for the commercialization of innovations: A review of how divergent network actors contribute. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 365–381. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.005>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., & Albino, V. (2015). From Technological Inventions to New Products: A Systematic Review and Research Agenda of the Main Enabling Factors. *European Management Review*, 12(3), 113–147. <https://doi.org/10.1111/emre.12047>

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>

Choi, Y. R., & Shepherd, D. a. (2004). Entrepreneurs' decision to exploit opportunities. *Journal of Management*, 30(3), 377–395. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.04.002>

Clarysse, B., Wright, M., & Van de Velde, E. (2011). Entrepreneurial Origin, Technological Knowledge, and the Growth of Spin-Off Companies. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1420–1442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00991.x>

Colciencias. (2007). Las empresas de Base Tecnológica e Innovadoras y su relación con los fondos de inversión en capital. Bogotá.

Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalisation of “high performing” UK high-tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14(2), 167–185. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.007>

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>

Datta, A., Mukherjee, D., & Jessup, L. (2015). Understanding commercialization of



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- technological innovation: Taking stock and moving forward. *R and D Management*, 45(3), 215–249. <https://doi.org/10.1111/radm.12068>
- Dedrick, J., & Kraemer, K. L. (2015). Who captures value from science-based innovation? the distribution of benefits from GMR in the hard disk drive industry. *Research Policy*, 44(8), 1615–1628. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.06.011>
- Fini, R., Grimaldi, R., & Sobrero, M. (2009). Factors fostering academics to start up new ventures: An assessment of Italian founders' incentives. *Journal of Technology Transfer*, 34(4), 380–402. <https://doi.org/10.1007/s10961-008-9093-z>
- Gambardella, A., & Giarratana, M. (2011). *General Technological Capabilities, Product Market Fragmentation, and Markets for Technology: Evidence from the Software Security Industry. Security.*
- Gans, J. S., & Stern, S. (2003). The Product Market and the Market for “ideas”: commercialization strategies for technology entrepreneurs. *Research Policy*, 32(2), 333–350. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00103-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00103-8)
- Hsu, D. (2006). Venture Capitalists and Cooperative Start-up Commercialization Strategy. *Management Science*, 52(2), 204–219. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0480>
- Hsu, D., Shen, Y., Yuan, B., & Chou, C. (2015). Toward successful commercialization of university technology: Performance drivers of university technology transfer in Taiwan. *Technological Forecasting and Social Change*, 92, 25–39. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.11.002>
- ISI Web of Science. (2016). ISI Web of Science. Retrieved from



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

<http://ezproxy.uis.edu.co:2048/login?url=http://isiknowledge.com/>

- Kirchberger, M. A., & Pohl, L. (2016). Technology commercialization: a literature review of success factors and antecedents across different contexts. *Journal of Technology Transfer*, 41(5), 1077–1112. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9486-3>
- Knockaert, M., Ucbasaran, D., Wright, M., & Clarysse, B. (2011). The relationship between knowledge transfer, top management team composition, and performance: The case of science-based entrepreneurial firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(4), 777–803. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00405.x>
- Lockett, A., & Wright, M. (2005). Resources, capabilities, risk capital and the creation of university spin-out companies. *Research Policy*, 34(7), 1043–1057. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.05.006>
- Maine, E., Lubik, S., & Garnsey, E. (2012). Process-based vs. product-based innovation: Value creation by nanotech ventures. *Technovation*, 32(3–4), 179–192. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.10.003>
- Montobbio, F., & Sterzi, V. (2013). The Globalization of Technology in Emerging Markets: A Gravity Model on the Determinants of International Patent Collaborations. *World Development*, 44(April 2013), 281–299. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2012.11.017>
- O'Connor, G. C., & Rice, M. P. (2013). New market creation for breakthrough innovations: Enabling and constraining mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 209–227. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00996.x>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Palo, T., & Tähtinen, J. (2013). Networked business model development for emerging technology-based services. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 773–782. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.015>
- Pérez, P., & Calderón, G. (2014). Análisis de los Procesos de Comercialización de Tecnología en Dos Instituciones de Educación Superior Mexicanas. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 196–209. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242014000300015>
- Powers, J. B., & McDougall, P. P. (2005). University start-up formation and technology licensing with firms that go public: A resource-based view of academic entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 291–311. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.008>
- Roupas, P. (2008). Human and organisational factors affecting technology uptake by industry. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 10(1), 4–28. <https://doi.org/10.5172/impp.453.10.1.4>
- Story, V., O'Malley, L., & Hart, S. (2011). Roles, role performance, and radical innovation competences. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 952–966. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.025>
- Taheri, M., & Van Geenhuizen, M. (2016). Teams' boundary-spanning capacity at university: Performance of technology projects in commercialization. *Technological Forecasting and Social Change*, 111, 31–43. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.06.003>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

evidence-informed management knowledge by means of systematic review *. *British Journal of Management*, 14, 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

Uslay, C., Malhotra, N. K., & Citrin, A. V. (2004). Unique marketing challenges at the frontiers of technology: an integrated perspective. *International Journal of Technology Management*, 28(1), 8–30. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2004.005050>

Vasilchenko, E., & Morrish, S. (2011). The Role of Entrepreneurial Networks in the Exploration and Exploitation of Internationalization Opportunities. *Journal of International Marketing*, 19(4), 88–105. <https://doi.org/10.1509/jim.10.0134>

Watkins-Mathys, L., & Foster, M. J. (2006). Entrepreneurship: the missing ingredient in China's STIPs? *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(3), 249–274. <https://doi.org/10.1080/08985620600593161>

Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 587–613. <https://doi.org/10.1002/smj.183>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Herly Tatiana Rodríguez Reyes

Ingeniera industrial, investigadora en el grupo de investigación Innotec. Participó como auxiliar de investigación en proyectos asociados a la transferencia de tecnología y la relación Universidad-Empresa-Estado. Desarrolló el proyecto de investigación titulado “Estado del arto sobre estrategias de comercialización de tecnología” y actualmente apoya investigación relacionada con la vigilancia tecnológica.

Piedad Arenas Días



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Magíster en Política y Gestión de la Ciencia y la Tecnología, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Especialista en Docencia Universitaria y en Gerencia de la Producción y Mejoramiento Continuo. Ingeniera industrial. Profesora Asociada a la UIS e integrante del grupo de investigación INNOTECH de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander. Experta en Gestión tecnológica, Gestión de la Innovación y Desarrollo Tecnológico.

Luis Eduardo Becerra Ardila

Magíster en Administración, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Argentina. Especialista en Docencia Universitaria y en Gestión Tecnológica. Ingeniero industrial. Profesor Asociado a la UIS y director del grupo de investigación INNOTECH de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander. Experto en Gestión tecnológica, Gestión de la Innovación y Desarrollo Tecnológico.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión del conocimiento; Gerencia y Tecnologías de información

TEMA:

Aprendizaje de la Informática en Administración de Empresas

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**21. APRENDIZAJE MASIVO MULTIUSUARIO EN LÍNEA (MMOL)
COMO ESTRATEGIA DIDÁCTICA PARA EL APRENDIZAJE DE
LA INFORMÁTICA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO EN INGLÉS:

**MASSIVELY MULTIUSER ONLINE LEARNING (MMOL) AS A DIDACTIC
STRATEGY FOR THE LEARNING OF COMPUTING IN BUSINESS
ADMINISTRATION**

Autor (es)

Deixy Ximena Ramos Rivadeneira⁵⁶

Javier Alejandro Jiménez Toledo⁵⁷

Claudia Magali Solarte Solarte⁵⁸

⁵⁶ Magister (e), Profesor Investigador. Institución Universitaria CESMAG, Colombia. Correo-e: dxramos@iucsmag.edu.co

⁵⁷ PhD. (c), Profesor Investigador. Institución Universitaria CESMAG, Colombia. Correo-e: jajimenez@iucsmag.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Este documento presenta los resultados obtenidos en la validación de un MMOL como estrategia didáctica para el aprendizaje de la Informática con estudiantes de Administración de Empresas. La investigación se desarrolló bajo el paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, utilizando el método empírico analítico, con un tipo de investigación descriptiva y mediante un diseño experimental basado en $G_1 \times O_1$ y $G_2 - O_2$, con dos grupos de estudiantes: un grupo experimental (G_1) y otro de Control (G_2) con postprueba (O_1, O_2). Los resultados obtenidos fueron analizados con la distribución de probabilidad *T de Student* con la cual se comprobó la incidencia del tratamiento experimental (X) en los resultados obtenidos en el grupo experimental frente al grupo de control.

Palabras clave:

Aprendizaje Masivo Multiusuario en Línea, estrategia didáctica, Informática, aprendizaje, Administración de Empresas.

ABSTRACT:

This document presents the results obtained in the validation of an MMOL as a didactic strategy for the learning of Computing with students of Business Administration. The research was developed under the positivist paradigm, with a quantitative approach, using the analytical empirical method, with a type of descriptive research and through an experimental design based on $G \times O_1$ and $G_2 - O_2$, with two groups of students: experimental group (G_1) and Control group (G_2) with post-test (O_1, O_2). The results obtained were analyzed with the "Student's T" probability distribution with which the incidence of experimental treatment (X) was verified in the results obtained in the experimental group versus the control group.

⁵⁸ Magister, Profesor Investigador. Institución Universitaria CESMAG, Colombia. Correo-e: cmsolarte@iucsmag.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Keywords:

Massively Multiuser Learning Online, didactic strategy, Computing, learning, Business Administration.

1. INTRODUCCIÓN

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se han convertido en herramientas claves en todos los sectores de aplicación humana, impactando de manera significativa las organizaciones sociales, económicas, políticas y educativas, generando nuevas vías de conexión para acceder con mayor facilidad a la sociedad del conocimiento. En el campo educativo, su aplicación está provocando grandes cambios en la organización de la enseñanza y en el proceso de aprendizaje, estableciendo retos en las instituciones y órganos de regulación académica que deben conducir a reflexiones del nuevo modelo soportado bajo la influencia de las TIC.

Hoy en día, las TIC cumplen un papel importante en los cambios del entorno de aprendizaje actual centrado en los estudiantes, de allí, la necesidad de estar preparados para brindarles nuevas estrategias pedagógicas de aprendizaje a través de la integración de las TIC en el aula. Uno de los mayores intereses de las instituciones de educación superior es la creación de estrategias innovadoras que permitan mejorar el proceso de aprendizaje, en donde el estudiante sea participe de su formación académica, propiciando espacios de interacción dinámica y abierta.

Un caso particular del uso de estas tecnologías lo constituye los MMOL (Massively Multiuser Online Learning) que dadas sus características se convierten en una estrategia didáctica que permite explorar nuevas formas de enseñanza y de aprendizaje. Es un hecho el interés que en los últimos años los cibernautas tienen por la inmersión en ambientes virtuales 3D, en muchos de los cuales se admite la creación de contenidos propios y la interacción multiusuario mediante texto, audio y video. En la actualidad, existe una variedad de MMOL creados en su mayoría con fines de entretenimiento, ocio, cultura, negocios y algunos centros educativos están iniciando proyectos académicos con esta tecnología; por ello, es importante encontrar en esta herramienta tecnológica nuevos escenarios de enseñanza-aprendizaje que acerquen al estudiante-docente-conocimiento de una manera lúdica, novedosa y exitosa.

Por otro lado, la enseñanza de la informática a nivel de pregrado y pese a su innegable importancia tiene serios inconvenientes tanto por parte del estudiante como del docente. Es

465



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

por ello que los docentes de cursos de informática a pesar de la enorme cantidad de recursos digitales que se encuentran en línea en la actualidad, en realidad, solo disponen de pocas referencias de utilidad (Beccaria & Rey, 2014). De igual manera, los docentes a cargo de los cursos de informática son profesionales del campo ingenieril y computacional y muchos de ellos carecen de una formación pedagógica, lo cual hace que sus clases sean netamente transmisionista y enmarcadas bajo la instrucción de ejecutar acciones, ordenes o comandos que son la esencia del pensamiento computacional, dejando de lado aspectos importantes en este campo como la competencia digital de los actuales estudiantes que de acuerdo a las tendencias digitales actuales requieren escenarios de aprendizaje acordes a sus habilidades digitales.

En este documento se presenta los resultados de investigación de la aplicación de un MMOL o también conocido como mundo virtual 3D no inmersivo como estrategia didáctica en el proceso de aprendizaje de la Informática con estudiantes del programa de Administración de Empresas cuyo caso de estudio y validación se realizó en la Institución Universitaria CESMAG (Colombia) la cual es una institución de educación superior con modalidad presencial.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Como resultado de la incorporación de las tecnologías emergentes en el campo educativo surge el concepto relacionado con los MMOL, los cuales son espacios equipados con funcionalidades de Red Social y herramientas de colaboración online, por tal motivo es posible pensarlos como plataformas para desarrollar actividades educativas. Para Girvan (Girvan, 2011) el entorno 3D y la sensación de presencia que experimentan los usuarios hacen de esta tecnología una opción ideal para encuentros sincrónicos, como medio de comunicación grupal en interacciones, discusiones y en simulaciones para experimentar y construir. Asimismo, Martínez (B. Martinez, 2009) concibe que los mundos virtuales son un campo relacionado con la inteligencia artificial y que trata de la simulación de entornos que se denominan virtuales y en los que el hombre interactúa con la máquina de manera semejante a la vida real.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Además, el concepto de MMOL se ha orientado hacia los procesos de enseñanza-aprendizaje que utilizan ambientes virtuales no inmersivos a través de un visor 3D y que pretenden servir de soporte a los procesos pedagógicos en la incorporación de áreas de estudio puntuales como soporte a la educación ya sea presencial, distancia o virtual (Jiménez, Muñoz and Muñoz, 2012). Autores como Berge (Berge, 2008) afirman que si bien es cierto que existen algunas opiniones críticas respecto a la posibilidad de lograr un aprendizaje efectivo en los mundos virtuales no inmersivos actuales, en ellos se valora su potencial en la educación y son optimistas en cuanto a la evolución de estos mundos hacia un entorno que facilite la educación.

La inclusión de las TIC y especialmente el empleo de ambientes no inmersivos 3D en el campo educativo han generado búsqueda y creación de estrategias pedagógicas innovadoras que permitan mejorar el proceso de aprendizaje, en donde el estudiante sea participe de su formación académica, propiciando espacios de interacción dinámica y abierta. Autores como Arredondo (Arredondo, 2009) afirma que los entornos virtuales 3D representan un escenario de formación donde se involucran procesos de enseñanza-aprendizaje utilizando herramientas como Opensimulator que ofrece ventajas de intercambio de ideas de manera abierta y responsable de los participantes que integran las actividades de aprendizaje propuestas dentro de estos espacios 3D, si se tiene en cuenta que en el ámbito educativo la participación activa y permanente de los estudiantes permite la creación de ideas y la construcción de procesos de aprendizaje significativos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Por otro lado, Martínez López (2010) define un mundo virtual como un entorno simulado representado en tres dimensiones, al que puede accederse a través de un equipo de cómputo, en dicho espacio los usuarios interactúan en tiempo real entre sí representándose a sí mismos a través de avatares. A nivel general las características principales de los mundos virtuales son: Persistencia: La simulación del espacio permanece aun cuando el usuario ya no se encuentre interactuando en él. Físico: El usuario interactúa a través de un avatar. Interactividad: Estos espacios son accesibles a nivel remoto y de forma simultánea lo que permite la interacción entre sus participantes.

De acuerdo a la relevancia que hoy en día tiene la introducción de los mundos virtuales en los procesos de aprendizaje en aspectos tan importantes como lo es el cambio de entornos de aprendizaje afirma Quinche y Gonzales:

han llevado a los estudiantes a ser más receptivos en los conceptos analizados en clase presencial, se transforman los roles de docente a estudiante, la participación aumenta de manera significativa en un espacio que les permite el desplazamiento y uso de medios interactivos, donde la edad o su situación de limitaciones físicas de movilidad no son barreras dentro de los entornos virtuales 3D (Quinche & González, 2011).

Asimismo, Los mundos virtuales ofrecen también algunas ventajas como la capacidad de comunicarse a nivel escrito a través del chat o la comunicación con voz a través de VoIP, además de permitirle al usuario utilizar gestos para recrear expresiones, también es posible crear y publicar acontecimientos de la comunidad (Almendro, 2011). Una ventaja importante de los mundos virtuales es su capacidad de comercializar a través de E-commerce haciendo uso de una moneda local, que es la que regula los intercambios económicos dentro del mundo virtual. En el mismo sentido, Piñeiro Otero (2011) determina que la utilización de mundos virtuales con fines educativos es una modalidad aceptada a

468



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

nivel mundial, presentando amplias capacidades que potencian el aprendizaje, entre ellas están el desarrollo de actividades de forma amigable y más real, la colaboración en tiempo real, juegos y competencias entre otras actividades de aprendizaje social. Además, mediante la organización de eventos y actividades se estimula a los alumnos a integrarse con el entorno de aprendizaje que posibiliten la interacción y el aprender unos de otros, aprovechando potencialidades como: Interacción y experimentación en tiempo real entre varias instituciones educativas; accesibilidad a los contenidos por parte de toda clase de usuarios favoreciendo la integración de usuarios con discapacidades físicas u otras; el metaverso al ser un contenedor online de diversos contenidos hace posible el desarrollo de ideas creativas e innovadoras, obteniendo una respuesta rápida por parte de los usuarios a los contenidos propuestos; expansión de posibilidades de captación de usuarios y la posibilidad de ofrecer contenidos educativos específicos según se requiera.

Arias (2011) afirma que la teoría del Aprendizaje postula que existe una relación entre el aprendiz y el contexto, que se estructura sobre una base práctica, por ello, para que el aprendizaje sea efectivo, el aprendiz debe estar activamente envuelto en un diseño de instrucción real. Se le denomina aprendizaje, pues “lo que se sabe” se relaciona con las situaciones en la cuales se produjo o aprendió. Esta teoría tiene una connotación situacional, ya que, los significados se reconstruyen cuando se les utiliza en ciertas situaciones o cuando son similares a los contextos en donde se les aplicó por primera vez. El concepto de MMOL (Massively Multiuser Online Learning) se ha orientado hacia los procesos de enseñanza-aprendizaje que utilizan ambientes virtuales no inmersivos a través de un visor 3D y que pretenden servir de soporte a los procesos pedagógicos en la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

incorporación de áreas de estudio puntuales como soporte a la educación ya sea presencial, distancia o virtual (Jiménez, Muñoz Botina & Muñoz Del Castillo. 2012).

A su vez, la didáctica se define como la técnica que se emplea para manejar, de la manera más eficiente y sistemática, el proceso de enseñanza-aprendizaje (De La Torre, 2005). Las estrategias didácticas contemplan las estrategias de aprendizaje y las estrategias de enseñanza donde las primeras consisten en un procedimiento o conjunto de pasos o habilidades que un estudiante adquiere y emplea de forma intencional como instrumento flexible para aprender significativamente y solucionar problemas y demandas académicas. Por su parte, las estrategias de enseñanza son todas aquellas ayudas planteadas por el docente que se proporcionan al estudiante para facilitar un procesamiento más profundo de la información (Díaz & Hernández, 1999).

El término Informática es el resultado de los términos información y automatización. Trata de la concepción, realización y utilización de los sistemas para procesamiento de información (Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, 2015). Asimismo, la Informática es una palabra que involucra en su estructura semántica dos términos: información y automática, se acuñó en Francia hace 40 años con la intención de definir el conjunto de procedimientos, métodos, técnicas y otros aspectos científicos de diferentes áreas que se venían desarrollando y aplicando al tratamiento de la información con el uso de las computadoras para resolver problemas económicos, sociales y políticos (UNAM, 2015).

3. METODOLOGÍA



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

La investigación se desarrolló bajo el paradigma positivista por lo que se fundamentó en el conocimiento científico, con enfoque cuantitativo que permitió examinar datos de manera numérica, utilizando el método empírico analítico porque los datos fueron tratados con procedimientos estadísticos, con un tipo de investigación descriptivo por lo que se examinaron aspectos relacionados con la variables en estudio, además contó con un diseño de investigación cuasi-experimental debido a que se implementó en grupos de estudiantes ya conformados y finalmente se realizó un diseño experimental basado en $G_1 \times O_1$ y $G_2 - O_2$ donde se tomaron dos grupo de estudiantes: un grupo de experimental (G_1) a quienes se les aplicó el tratamiento experimental (X) que consistió en la implementación del MMOL y luego se aplicó una postprueba (O_1) con el propósito de determinar la incidencia del tratamiento. Además, se contó con otro grupo de control (G_2) a quien no se suministró tratamiento experimental (X) y finalmente se les realizó una postprueba O_2 . La caracterización de los estudiantes para el diseño experimental fue:

- G₁: Grupo Experimental: Conformado por 25 estudiantes del programa de Administración de Empresas jornada diurna de la Institución Universitaria CESMAG matriculados en la asignatura Informática básica del periodo académico II-2017.
- G₂: Grupo de Control: conformado por 19 estudiantes del programa de Administración de Empresas jornada diurna de la Institución Universitaria CESMAG matriculados en la asignatura Informática básica del periodo académico I-2017
- O₁: Pre evaluación al grupo control
- O₂: Post evaluación al grupo control
- X: Tratamiento experimental con el mundo virtual no inmersivo

Acorde con la definición de Ruiz (2007) que propone descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo, se realizarán las siguiente etapas: (Ruiz, 2007):



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- ✓ Preparación
- ✓ Recolección de información
- ✓ Análisis y diseño
- ✓ Generación de resultados

Etapa de preparación: Corresponde a la organización del proyecto de investigación en torno a los objetivos planteados, en esta etapa se revisó minuciosamente el cronograma de actividades planteado y aprobado con el propósito de ajustarlo si es necesario según las condiciones iniciales de inicialización del proyecto.

Etapa de Recolección de información: Para caracterizar los procesos llevados a cabo con los estudiantes de cuarto semestre del programa de Administración de Empresas de la Institución Universitaria CESMAG correspondientes al periodo académico I del 2017 como grupo de control y grupo experimental correspondiente al II periodo académico 2017. Además, se ajustó y actualizó el Syllabus correspondiente a la asignatura de Informática.

Etapa de análisis y diseño: En esta fase se construyó el software de MMOL para la asignatura de Informática de acuerdo a los objetivos y a los requerimientos funcionales presentes en el estudio.

Generación de resultados: Una vez construido el MMOL, se validó con estudiantes del programa de cuarto semestre jornada diurna del programa de Administración de Empresas de la Institución Universitaria CESMAG utilizando un grupo de control y otro experimental con el propósito de realizar una medición cuantitativa de acuerdo a las notas obtenidas.

INFORMACION RECOLECTADA

- Caracterización de la población correspondiente a los datos básicos de los estudiantes



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Registros académicos correspondientes al número de respuestas correctas contestadas aplicadas en los instrumentos de pre-prueba y pos-prueba.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para determinar los resultados del tratamiento experimental en los actores del proceso educativo se aplicaron dos cuestionario por cada grupo (Experimental y control) en los que inicialmente se recolectó datos básicos de los estudiantes antes de interactuar con el MMOL mediante un cuestionario de caracterización y considerando que la investigación tiene un diseño experimental con postprueba, se diseñó y aplicó a los estudiantes un cuestionario más al final del proceso investigativo (postprueba).

TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

La técnica de análisis de datos empleada en el estudio fue el Análisis Paramétrico mediante la distribución de probabilidad T de Student cuyos resultados determinaron el efecto del tratamiento experimental y así comprobar o refutar las hipótesis planteadas.

4. RESULTADOS

El grupo de control fue conformado por los 19 estudiantes de cuarto semestre del programa de Administración de Empresa de la Institución Universitaria CESMAG correspondientes al I periodo académico de 2017 a quienes no se les aplicó tratamiento experimental y se trabajó con la metodología de enseñanza tradicional para luego aplicar la postprueba que consistió en el desarrollo de un cuestionario con el propósito de medir los conocimientos obtenidos.

Asimismo, el grupo experimental fue conformado por los 25 estudiantes de cuarto semestre del programa de Administración de Empresas de la Institución Universitaria CESMAG correspondientes al II periodo académico 2017 a quienes se les aplicó tratamiento

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

experimental que consistió en el MMOL (ver figura 1) y finalmente se les aplicó la postprueba utilizada en el grupo de control.



Figura 1. Aplicación MMOL a grupo experimental

Fuente: Esta investigación

Fecha de captura: 10/09/2017

Los resultados se muestran en la figura 2 que demuestra el número de preguntas correctas obtenidas en la postprueba del grupo de control vs el grupo experimental.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

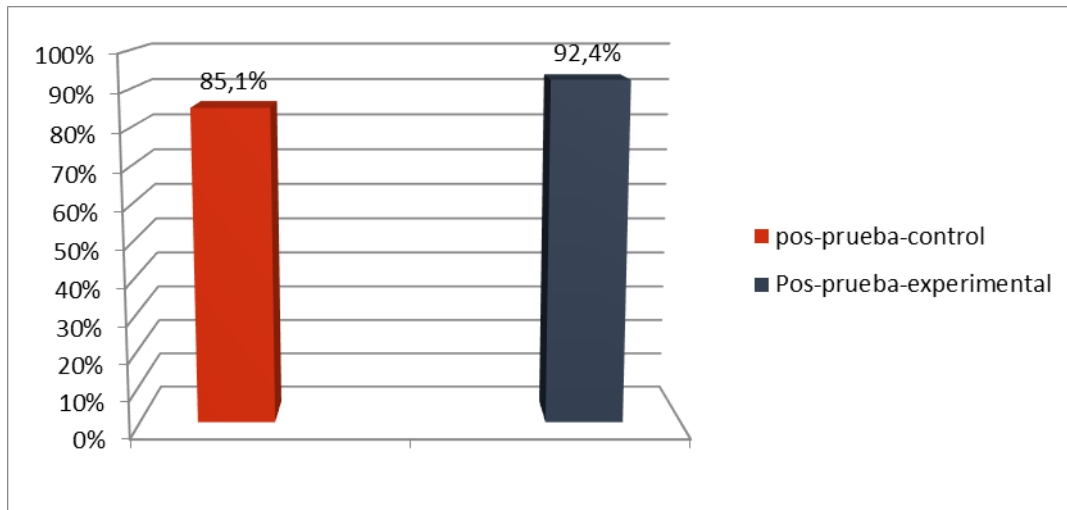


Figura 2. Preguntas Correctas Post-Prueba

Fuente: Esta investigación

Fecha de captura: 02/10/2017

En la figura 2 se observa que el grupo de experimental obtuvo mayor cantidad de aciertos en sus respuestas que el grupo de control en el módulo de entradas y salidas referentes a procesamiento algorítmico.

Finalmente, se realiza un análisis estadístico para determinar mediante la distribución de probabilidad T de Student (la cual se utiliza para examinar la disimilitud entre dos muestras independientes y pequeñas) la diferencia que existe entre las respuestas correctas obtenidas por el grupo experimental y las del grupo de control en el cual se evidencia que los resultados estadísticos obtenidos por el grupo experimental G1 tienen un valor estadístico t (3,432465321) mayor tanto al valor crítico de t de una cola (1,812461123) como al valor



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

crítico para dos colas (2,228138852) y el valor de P (para una y dos colas) es menor al 5%, lo cual concluye que la diferencia de respuestas correctas entre grupo experimental y grupo de control por cada unidad de estudio es estadísticamente significativa para $t=5\%$.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Una vez finalizado el estudio se puede concluir que:

De acuerdo a los resultados obtenidos por el grupo experimental frente al grupo de control se puede afirmar que se cumplió la hipótesis de investigación que establecía que el MMOL como estrategia didáctica para el aprendizaje de la Informática básica para estudiantes de Administración de Empresas mejora el rendimiento académico de los estudiantes.

El análisis estadístico realizado demuestra la incidencia que tiene el tratamiento presentado en esta investigación en el grupo experimental frente al grupo de control, estableciendo que al incorporar estrategias didácticas adecuadas y combinándola en un entorno interactivo social de una manera apropiada se obtienen resultados académicos que benefician de una manera directa a los estudiantes.

En todo proceso de académico es necesario involucrar aspectos didácticos que coloquen al estudiante como elemento central y activo del proceso de aprendizaje y que lo incluyan de una manera totalmente activa en la adquisición de sus propios conocimientos, inculcándole la necesidad del autoaprendizaje que mejore las actitudes y aptitudes del estudio y trabajo en equipo.

Los sistemas de MMOL permiten la adopción de otra tecnología emergente al campo educativo que puede incorporarse tanto en educación formal como educación para el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

trabajo y el desarrollo humano, con el cual se podrá construir ambientes de aprendizaje en contextos no inmersivos propicios al estudiante y con grandes dotes de interactividad en ambientes educativos.

REFERENCIAS

Arias, I. (2011). El aprendizaje situado y el desarrollo cognitivo. Disponible en: <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CEL%20APRENDIZAJE%20SITUADO%20Y%20EL%20DESARROLLO%20COGNITIVO.pdf>.

Almendro, C. (2011). Comunidades virtuales de profesionales y pacientes en mundos virtuales. El ePaciente y las redes sociales. 133-146

Arbeláez, M. (2010). Mundos Virtuales para la Educación en Salud Simulación y Aprendizaje en Open Simulator. Trabajo de grado (Magister en Diseño y Creación Interactiva). Universidad de Caldas. Grupo de Investigación DICOVI Diseño y Cognición en Entornos Visuales y Virtuales. Caldas. 160.

Beccaria, L., & Rey, P. (2014). La inserción de la informática en la educación y sus efectos en la reconversión laboral. Retrieved from <http://www.c5.cl/ieinvestiga/actas/ribie96/Colombia.html>

Cañaveras, R. M. P., & De Juan, J. (1994). *Importancia de las asignaturas y materias en el currículum. Universidad de Alicante.*

Carvajal, A. (2002). La informática educativa: una reflexión crítica. *Actualidades Investigativas En Educación*, 2(1), 1–21.

Cortina, L., & Pérez, E. (2014). Las TIC en la CUN y en el Diseño Grafico. *Tecno*



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Adrenalina, 1, 1–21.

Delgado Expósito, E. (2008). Metodologías de desarrollo de software. ¿Cuál es el camino? *Revista de Arquitectura E Ingeniería*, 2. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193915935003>

De La Torre, F. (2005). *12 lecciones de pedagogía, educación y didáctica*. Mexico: Alfaomega.

Díaz, F., & Hernández, G. (1999). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo: Una interpretación constructivista*. México D.F.: McGrawHill Interamericana.

Figueroa, R., Solís, C., & Cabrera, A. (2012). Metodologías tradicionales Vs metodologías ágiles. Loja (Ecuador).

Fowler, M., & Highsmith, J. (2013). The Agile Manifesto.

Girvan, C. (2011). Communal Constructivism: An appropriate pedagogy for use in Multi-User Virtual Environments. *School of Computer Science & Statistics*. Retrieved from http://www.scss.tcd.ie/postgraduate/msctl/SampleDissertations/Carina_Girvan.pdf

Humphrey, W. (1995). *A Discipline for Software Engineering*. Boston, MA, USA.: Addison-Wesley Longman Publishing Co.

Jacobson, I., Booch, G., & Rumbaugh, J. (1999). *The Unified Software Development Process*. Addison Wesley.

Jiménez, J., Muñoz Botina, J. & Muñoz Del Castillo, A. (2012). Modelo virtual Inmersivo 3D como estrategia didáctica en la educación presencial. Soporte del Conocimiento con la Tecnología. Bucaramanga 2012. 45-55.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Jiménez, J., Muñoz, A., & Muñoz, J. (2012). Modelo virtual inmersivo 3D como estrategia didáctica en la educación. *Acofi 2012*, 30–42.

Martinez, R., & Garcia, A. (2010). *Breve Historia De La Informática*. Madrid (España).

Martínez, Bernardo (2007). La popularidad de los mundos virtuales y los 10 mundos virtuales más famosos. Recuperado en septiembre de 2011. En URL, <http://www.baquia.com/noticias.php?id=12497>.

Microsoft. (2014). Microsoft. Retrieved from [https://msdn.microsoft.com/es-es/library/jj161047\(v=vs.120\).aspx](https://msdn.microsoft.com/es-es/library/jj161047(v=vs.120).aspx)

Piñeiro, M. (2011). Nuevos Contenidos en Comunicación a partir del Eees. 1, 11-13. Editorial Visión Libros, Madrid.

Pressman, R. (2010). *Ingeniería de Software: un enfoque práctico* (7th ed.). Madrid (España): MacGraw Hill.

Sommerville, I. (2005). *Ingeniería de Software* (7th ed.). Madrid (España): Pearson Educación S.A.

UNAM. (2015). *Informática*. México D.F.

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. (2015). *Informatica*. Barquisimeto (Venezuela). Retrieved from [http://www.ucla.edu.ve/dac/Departamentos/coordinaciones/informaticai/documentos/Resumen tema2.pdf](http://www.ucla.edu.ve/dac/Departamentos/coordinaciones/informaticai/documentos/Resumen%20tema2.pdf)

RESUMEN HOJA DE VIDA

Deixy Ximena Ramos Rivadeneira



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Ingeniera de Sistemas con énfasis en Telecomunicaciones, Especialista en Gerencia Informática, Maestrante en la Maestría en Gestión de la Tecnología, Investigadora del grupo de Investigación Luca Paccioli y Modelos Pedagógicos. Docente e Investigadora del programa de Contaduría Pública y Administración de Empresas de la Institución Universitaria CESMAG. Colombia.

Javier Alejandro Jiménez Toledo

Ingeniero de Sistemas con énfasis en Telecomunicaciones, Especialista en Docencia Universitaria, Magister en Computación, candidato a Doctor en Ciencias de la Electrónica Mención Computación. Director grupo de investigación Tecnofilia, Investigador Asociado I ante Colciencias. Docente programa de Ingeniería de Sistemas de la institución Universitaria CESMAG, Colombia.

Claudia Magali Solarte Solarte

Tecnóloga en Administración Financiera, Contador Público, Administradora de Empresas, Master en modelos de sistemas dinámicos para el control y desarrollo de la empresa, Especialista en Docencia Universitaria, Magister en Mercadeo. Coordinadora del Boletín Horizontes Empresariales de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Institución Universitaria CESMAG, integrante del grupo de investigación: Gestión y Competitividad. Docente e Investigadora del programa de Contaduría Pública y Administración de Empresas de la Institución Universitaria CESMAG, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión del conocimiento; Gerencia y Tecnologías de información

TEMA:

Capital Intelectual

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**22. CAPITAL SOCIAL EL ENFOQUE ACTUAL DEL CAPITAL
INTELECTUAL PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN
SUPERIOR (IES) DE LA COSTA CARIBE COLOMBIANA**

TÍTULO EN INGLÉS:

Social capital the current focus of intellectual capital for Higher Education Institutions
(IES) of the Colombian Caribbean Coast.

Autor (es)

Yuranis Vargas Atencio⁵⁹

Marcela Sofía Ramos Ríos⁶⁰

Omar Aníbal Cifuentes Cifuentes⁶¹

⁵⁹ Doctoranda en Economía y Empresa. Profesora investigadora. Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco. Colombia. Correo-e: yvargas@tecnocomfenalco.edu.co

⁶⁰ PhD. (c) En Ciencias Sociales. Profesora Investigadora. Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco. Colombia. Correo-e: mramosr@tecnocomfenalco.edu.co

⁶¹ Magister en Administración. Profesor Investigador. Colegio Mayor de Bolívar. Colombia. Correo-e: cifuentes.omar@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La investigación menciona la inclusión de las relaciones que configuran el capital social como intangibles del capital intelectual, con un papel dinamizador y benefactor para la organización, el valor de las conexiones humanas de las IES basada en la confianza, lealtad, sinceridad y la ética, con las redes personales bajo un sentido de comunidad. El objetivo planteado fue proponer el capital social como enfoque actual del capital intelectual para las IES de la Costa Caribe, que permita gestionar de manera eficiente las relaciones con sus grupos de interés. La investigación es descriptiva- transversal, bajo un método cuali-cuantitativo, identificando los componentes y elementos del capital intelectual, se presentaron tres enfoques del capital intelectual: financiera, estratégica y social con sus características, se propuso un modelo que tiene como elemento integrador competencias centrales, actuando como un sistema interdependiente con el capital humano, estructural, social y financiero, buscando una gestión que garantice ventaja competitiva.

Palabras clave:

Capital Intelectual, Capital Social, Capital Humano, Capital Estructural, Integración Social.

ABSTRACT:

The investigation of the inclusion of the relations that configure social capital as intangibles of intellectual capital, with a dynamic and benefactor role for the organization, the value of the human connections of the IES based on trust, loyalty, sincerity and ethics, with personal networks under a sense of community. The proposed objective was to propose social capital



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

as the current focus of intellectual capital for the IES of the Caribbean Coast, which allows the efficient management of relations with its stakeholders. The research is descriptive-transversal, under a qualitative-quantitative method, identifying the components and elements of intellectual capital, three approaches of intellectual capital are presented: financial, strategic and social with their characteristics, a model was proposed that has as an integrating element the central competences, acting as an interdependent system with human, structural, social and financial capital, seeking a management that guarantees a competitive advantage.

Keywords:

Intellectual Capital, Social Capital, Human Capital, Structural Capital, Social Integration.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones de Educación Superior dentro de su misión están llamadas a crear, generar, transmitir e innovar conocimiento en todas sus dimensiones, razón por la cual necesitan estar a la vanguardia de los acelerados y continuos cambios en que se encuentra el conocimiento, es por esto que requiere identificar estrategias que les permitan formar al ser humano como un actor estratégico para la sociedad; en la que pueda desempeñarse como miembro activo donde forme una cultura de servicio, cree hábitos, visión, compromiso y conocimientos; lo cual significa que el aspecto más valioso para las Instituciones de Educación Superior lo constituye su talento humano (Vargas, Y. & Brunal, S., 2014).

Ahora bien, las Instituciones de Educación Superior (IES) son las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano (Ministerio de Educación, 2017).

De acuerdo al Sistema Nacional de Información Nacional para la Educación Superior, existen 46 IES en la Costa Caribe de Colombia, entre las cuales se encuentran 13 instituciones públicas y 33 privadas, todas estas no son tan competitivas en el mercado al momento de prestar sus servicios, se puede mencionar que algunas cuentan con un bajo nivel de formación de magister y doctores en su planta docente y un porcentaje alto entre profesionales y especialistas, lo que complica la calidad del proceso académico y por ende los resultados que se obtengan del mismo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Si bien las IES cuentan con sus planes de desarrollo docente que garanticen la calidad y fortalecimiento académico de los mismos como búsqueda de la excelencia, en ocasiones es poco el estímulo para la formación de los docentes, no es acorde con la realidad de las instituciones lo cual conlleva a que no se garantice la calidad en el servicio prestado, en términos de docencia, investigación, innovación, emprendimiento y proyección social.

Así mismo, se presenta una serie de sucesos como rotación del personal, se deja de potenciar personal idóneo y comprometido y se ha atendido talento humano que posteriormente se retiran de las universidad, en algunas instituciones se observan casos de baja productividad y baja incorporación de tecnología de información. Esto se puede atribuir principalmente a la ausencia de un modelo de gestión del talento humano (Carrillo, Cuevas & Ruiz, 2013), que privilegie la concepción de éste como capital intelectual con enfoque social gestionado eficientemente.

De seguir esta situación es probable que las IES pierdan cada día a sus empleados, la calidad de la educación se vea desmejorada y por ende el prestigio y reconocimiento de las mismas.

Luego entonces, las acciones a desarrollar por las Instituciones de Educación Superior deben estar destinadas a favorecer la formación y desarrollo del personal académico, con el fin de fortalecer los procesos educativos que permitan la creación, enseñanza y difusión de los conocimientos en los distintos niveles académicos y las relaciones sociales con sus grupos de interés. (UNESCO, 1998).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El objetivo de la presente investigación fue: proponer el capital social como enfoque actual del capital intelectual para las IES de la Costa Caribe Colombiana que le permita gestionar de manera eficiente las relaciones con sus grupos de interés.

Para ello se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Revisar la evolución conceptual del capital intelectual en sus diferentes enfoques.
- Determinar los componentes y elementos de un enfoque social que inciden en el desarrollo del capital intelectual
- Proponer un modelo de capital intelectual que integre la perspectiva del capital social acorde a las características de s IES.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Si bien diversos autores han aportado al concepto de capital intelectual se menciona que este fue introducido por primera vez en el siglo XIX por el economista Alemán List, F (1841), quien lo define como aquél referido a las naciones, o a la humanidad, por la acumulación de los descubrimientos, invenciones, esfuerzos, etc, de las generaciones precedentes.

Según, (Klein, A & Prusak, 1994). Definen el capital intelectual como "material intelectual que ha sido formalizado, aprehendido y potenciado para producir un bien de mayor valor".

De igual importancia, (Bueno, E, Merino, C & Salmador, M ., 2008), definen el capital intelectual como la acumulación de conocimientos que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos de naturaleza intangible o recursos y capacidades basados en el conocimiento, que cuando se ponen en



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

acción, según determinada estrategia en combinación con el capital físico o tangible es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales para la organización.

Sin embargo, las contribuciones del capital intelectual desde comienzos de los años 80 menciona los elementos generales del valor intangible, a mitad de los 80 la era de “la información” toma la iniciativa y el espacio entre el valor contable y el valor de mercado, lo tienen en cuenta muchas compañías, finalizando los 80 se presentan los primeros intentos para construir las bases de medición del capital intelectual, (Sveiby, 1998), a principios de los 90 iniciativas sistematicas para medir e informar del capital intelectual al exterior (E. G. Celemi y Skandia, 1995), a mediados de los 90 “la compañía creadora del conocimiento” (Nonaka, I.; Takeuchi, H. , 1995), a finales de los 90 el capital intelectual llega a ser un tema popular con investigaciones y conferencias academicas, (Harvey, M.G. Y Lusch, R.F., 1999), introducen los pasivos intangible en el capital Intelectual, a comienzos del 2000 se habla de un capital intelectual con diferencias entre activos y pasivos intangibles, en la última decada del siglo XX irrumpe con fuerza el concepto de capital social.

De igual forma, se aprecia que los diferentes enfoques del capital intelectual han pasado desde el enfoque financiero – Administrativos con los aportes del modelo de Navegador de Skandia (Edvinsson, L. y Malone, M. , 1998), Technology Broker (Brooking, A., 1997), University Of Wester Ontario (Bontis, N. , 1996), los cuales estuvieron basados en contratos explícitos y formales con los agentes del mercado para administrar las opciones de crecimiento del conjunto de activos tangibles e intangibles, hacia un enfoque estratégico y corporativo, como el Intellect (Euroforum, 1998), Balanced Scorecard (Kaplan, R y Norton, D. , 2000) y el enfoque social y evolutivo que muestra los modelo Nova (Camisón,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

C., Palacios, D., Devece, C, 1998), y el modelo Intellectus (Bueno, E., 2002). El enfoque estratégico y el social operan con contratos relacionales o implícitos.

Además, se hace mención a la inclusión de las relaciones que configuran el capital social como intangibles del Capital Intelectual, con un papel dinamizador y benefactor para la organización, ya que representa, como indican (Prusak L, Cohen D, 2001), el valor de las conexiones humanas en una organización basada en la confianza, la lealtad, la sinceridad y la ética de los negocios, con redes personales bajo un sentido de comunidad. Sin este Capital Social, la innovación, el compartir conocimiento y la propia productividad pueden verse debilitadas. (Bueno, E., 2002).

Autores como, (Bourdieu y Wacquant,, 1992). Definen el capital social como una “suma de recursos que se acumulan en una organización en virtud de la existencia de una red estable de relaciones intraorganizativas.

Otra aproximación del concepto de Capital Social es la que proponen (Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra, 1998) cuando lo definen como “suma de los recursos actuales y potenciales incorporados en la red de relaciones poseída por un individuo o por una unidad social”.

El Foro del Conocimiento Intellectus, 2002; manifiesta que el Capital Social es siempre un Capital Relacional, pero no debe confundirse con el “capital cliente o mercado” o con el capital que se deriva de las relaciones con los agentes vinculados con sus procesos de negocio o sus actividades productivas, aunque sí engloba el conjunto de relaciones con los restantes agentes sociales que se integran en el entorno de la organización o unidad social de referencia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación. La investigación es descriptiva, de corte transversal, bajo un método cuali-cuantitativo que busca identificar los elementos y características de un enfoque social aplicado al capital intelectual de las IES de la Costa Caribe Colombiana.

3.2 Población y Muestra. La población objeto de estudio son las Instituciones de Educación Superior de la costa Caribe las cuales ascienden a 46, de estas son 13 instituciones públicas y 33 privadas, se aplicará un muestreo probabilístico – aleatorio en el cuál participaran 28 IES.

3.3 Fuentes y técnicas de recolección de la información

3.3.1 Fuentes primarias. Se obtuvo por medio un instrumento de encuesta aplicado al personal docente, estudiantes, administrativo y egresados de la IES de la Costa Caribe. Las encuestas se diseñaron en escalamiento tipo Likert, para identificar elementos del enfoque social aplicados en el capital intelectual, para la posterior gestión de sus grupos de interés.

3.3.2 Fuentes Secundarias. Se utilizó información interna de las IES, así como externa por medio de la revisión de artículos científicos, como otros estudios realizados en el tema, bibliografía e Internet.

3.4. Tratamiento de la información. Una vez recolectados todos los datos se procedió al análisis de la información lo cual permitió identificar los componentes y elementos del capital intelectual y el modelo de gestión.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

4. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de los objetivos específicos así:

4.1 Evolución conceptual del capital intelectual en sus diferentes enfoques.

La tabla número 1, muestra los diferentes enfoques que ha tenido el capital intelectual desde un enfoque financiero que generaba valor para unos cuantos grupos de interés como lo es el valor para los directivos, accionistas y mercado, basados en contratos explícitos y formales cuyo propósito es administrar las opciones de crecimiento de los activos tangibles e intangibles, Luego se pasó a un enfoque estratégico, que busca además de tener los elementos del enfoque financiero, complementar con las competencias de la organización y una alineación de la estrategia con los objetivos y perspectivas de la mismas, hasta llegar a un enfoque social que además genera valor al cliente, a los empleados y un valor social, teniendo en cuenta la confianza, lealtad y ética en el papel crítico del conocimiento en acción de todos los partícipes de la organización, valores que son importantes para una gestión integral.

Tabla 1. Evolución conceptual del Capital intelectual en sus diferentes enfoques.

Enfoque	Modelo	Autor	Año - País	Características
Financiero	INDICADOR Q- DE TOBIN	James Tobin	2003	Q = Valor de mercado (VM) / Valor Contable (VC). Entre algunas empresas consideradas competitivas de acuerdo a esta medición se encuentran Avon Products, Polaroid; Xerox, Searle, 3M, Shering – Plough, IBM; Coca-cola.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Financiero	Technology Broker	Annie Brooking	1996 Reino Unido	El capital intelectual está compuesto por activos de mercado, activos humanos, activos de propiedad intelectual y activos de infraestructura
Financiero	Modelo de Canadian Imperial Bank	Hubert Saint-Honge	1996- Canadá	Está compuesto cuatro tres elementos: a) Capital Humano, b) Capital Estructural y c) Capital Clientes y d) capital financiero
Financiero	MODELO DE NAVEGADOR DE SKANDIA	L Edvinson	1997 - Suecia	Posee cuatro enfoques: Financiero, al cliente, de procesos, de renovación y desarrollo de enfoque
Financiero	University Western Ontario	N. Bontis	1996 - Canadá	Analiza las relaciones de causa y efecto de los componentes del capital intelectual con los resultados obtenidos por la organización.
	El Monitor de Activos Intangibles		2000	Se centra en tres activos intangibles: Indicadores de estructura externa (clientes), Indicadores de estructura interna (organización) e Indicadores de capacidad (personas).
Estratégico - Corporativo	Modelo de Dirección Estratégica por Competencias		1998 - España	Define el capital así: CH = Capital Humano o conjunto de competencias personales. CO = Capital Organizativo o conjunto de competencias organizativas. CT = Capital Tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas. CR = Capital relacional o conjunto de competencias relacionales o con el entorno. CE = Capital Estructural = mayor CE= CO + CT
Estratégico - Corporativo	Modelo Intelet	Euroforum	19987- España	Mide al capital humano, estructural y relacional



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Estratégico - Corporativo	Modelo del Balanced Scorecard	Norton y Kaplan	1996-USA	Posee cuatro perspectivas: Perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Social - evolutivo	Modelo Intellectus	Eduardo Bueno	2003	Mide los componentes del capital intelectual, es decir, el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

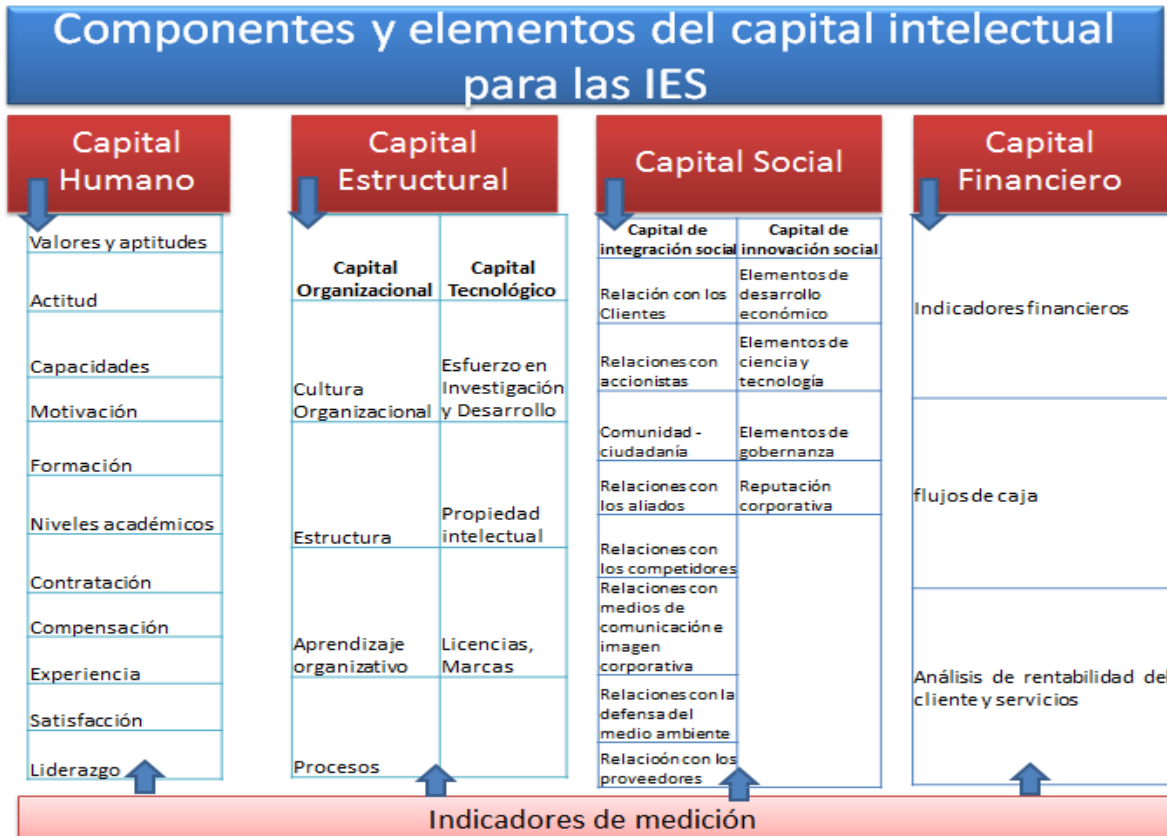
Fuente: Elaboración propia con base en (Bueno, E., 2003).

4.2 Componentes y elementos de un enfoque social que inciden en el desarrollo del capital intelectual

Este capítulo presenta los 4 componentes que conforman el capital intelectual: humano, estructural, social y financiero, de cada uno de estos se despliegan sus elementos y finalmente los indicadores de medición que permitirán medir el desempeño de los mismos.

Figura1. Componentes y elementos del capital intelectual para las IES.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

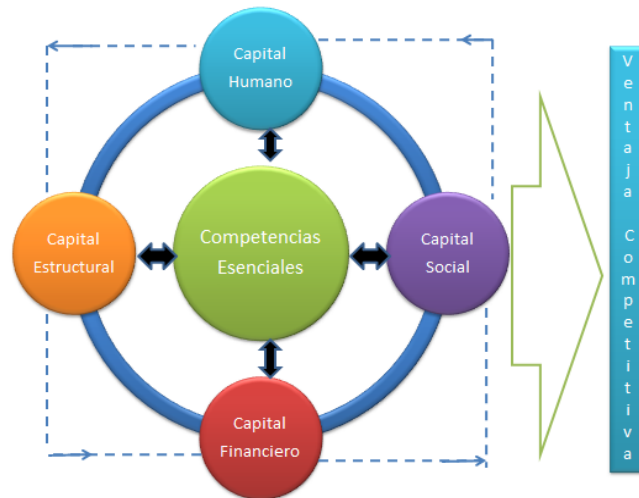


Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta los postulados de (Bueno, E., 2003) y (Cohen, D. y Prusak, L., 2001).

4.3 Propuesta de un modelo de capital intelectual que integre la perspectiva del capital social acorde a las características de las IES.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Modelo Capital Intelectual para las IES de la Costa Caribe



Fuente: Elaboración propia con base en (Bueno, E, Merino, C & Salmador, M ., 2008).

El punto principal de este modelo está constituido por las competencias esenciales como elemento central entre cada componente, la competencia central es una actividad interna desempeñada de manera hábil que es central para la estrategia y competitividad de la empresa. Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland. (2012).

El modelo de capital intelectual actúa como un enfoque de sistemas, donde todas sus partes están interrelacionadas e interdependientes, arregladas de manera que produzcan un todo unificado lo cual permiten llevar a la institución a tener una ventaja competitiva.

Existe una interdependencia reflejada por flechas en doble sentido entre las competencias esenciales y los 4 capitales el humano, estructura, social, y financiero, estos a su vez están conectados entre sí para mostrar interdependencia y relacionamiento constante que



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

permitirá el fortalecimiento de las mismas para fomentar el conocimiento: individual, institucional y del entorno.

El modelo presenta los siguientes componentes con sus elementos:

Capital Humano: Requiere de unos elementos como son el conjunto de conocimientos, valores, motivación, formación, niveles académicos, contratación, compensación experiencia, satisfacción, liderazgo y capacidades del personal docente y administrativo que permiten la formación de personas integrales con cultura investigadora, innovadora y emprendedora, para que las IES potencialicen y fortalezcan este conocimiento para convertirlo en único, inimitable y generador de ventaja competitiva.

Dentro del capital humano se identificaron dos clases a saber:

Capital Humano Docente: A través de sus conocimientos, valores y capacidades, motivación, experiencia, satisfacción y liderazgo ejecutan procesos de docencia, investigación y proyección social, permitiendo de esta manera la formación integral de los estudiantes, este tipo de capital permite la alta calidad académica de las IES.

Los elementos de este componente se pueden expresar así:

Conocimientos: De acuerdo con (David, Paul y Foray Dominique , 2002), el conocimiento es esencialmente una capacidad cognoscitiva: poseer conocimientos es ser capaz de realizar actividades intelectuales o manuales, en un contexto determinado.

En el proceso de gestión de conocimiento se distinguen dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito. El conocimiento tácito es el que reside en la mente de las personas. Es un



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

conocimiento muy complejo que se forma a través del aprendizaje y la experiencia, y se desarrolla y reproduce mediante complejas operaciones del pensamiento. A este tipo de conocimiento en el cual se conjugan valores, acciones, actitudes y emociones vienen asociadas Facultades como la creatividad, la intuición, el ingenio y la pericia. Por constituir un tipo de conocimiento no articulado e implícito a cada persona, no es accesible a otros individuos de manera directa, ni puede ser formalizado y sistematizado fácilmente, y en tal sentido gestionado.

El conocimiento explícito es aquel que ya está codificado, documentado y sistematizado en medios duraderos, de manera tal que se puede fácilmente recuperar, transmitir o comunicar. Son en general conocimientos sistemáticos, de carácter técnico, que tienen alta capacidad de ser codificados y transferidos en la organización.

En los docentes tienen educación avanzada enfocada a la especialización de sus actividades; gran experiencia profesional dominio de la profesión y experiencia docente.

Valores: Para el caso de una IES Tecnológico Comfenalco, se orienta desde el sentido del respeto, equidad, tolerancia, solidaridad y honestidad, los cuales se ven reflejados en los años de vinculación con la Institución.

Capacidades: Este elemento se puede evidenciar desde la planeación y control de las actividades docentes; desarrollo de herramientas de apoyo en la labor docente; innovación en las prácticas docentes; interacción con los estudiantes; adquisición de nuevos conocimientos y aprovechamiento de espacios y de herramientas institucionales.

Capital Humano Administrativo está conformado por todas las personas que ponen a disposición de la Institución conocimientos, valores y capacidades para ejecutar procesos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de apoyo en la formación de profesionales integrales con cultura investigadora, innovadora y emprendedora; contribuyen con la articulación de funciones misionales con funciones de apoyo.

El **Capital Estructural**: Está conformado por el conjunto de conocimientos extraídos de su capital humano a través de un capital organizacional y un capital tecnológico que contienen los elementos que a través de su cultura organizacional, estructura, procesos e infraestructura le permitirán a las Instituciones reconocerse por su liderazgo, por la alta calidad académica, la articulación de sus funciones misionales y tener ventaja competitiva.

Los elementos del capital estructural están integrados por:

Cultura Organizacional: Cuyas características internas permiten a las personas interactuar dentro de la institución y que facilita sus actividades diarias. En la cultura organizacional se maneja el sentido de pertenencia, la motivación y el liderazgo. La estructura organizacional que evidencia niveles de responsabilidad de acuerdo con los perfiles que existen y que permiten la diferenciación de cargos, se pueden evaluar indicadores de Cargos y número de niveles.

Aprendizaje Organizativo: Incluye las condiciones que brinda las Instituciones para sistematizar y socializar el conocimiento de cada persona. Con indicadores como programas de capacitación, inducción y manuales de procedimiento.

Procesos. Reúnen todas las actividades que se deben ejecutar dentro de la Institución para lograr la presentación de un servicio de educación superior con calidad. Sus indicadores trámites, tiempo y calidad.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Esfuerzo en Investigación, desarrollo e innovación I+D+I: Actividades que se fomentan para lograr investigación, desarrollo e innovación. Sus indicadores son: proyectos de investigación, Resultados de los proyectos, publicación de artículos científicos.

En cuanto a la **Dotación tecnológica** integra un conjunto de herramientas que n las Instituciones para el procesamiento, la transferencia y la sistematización de información dentro de la institución. Permite y garantiza el intercambio de datos dentro de la institución y de ésta con el entorno. Sus indicadores son: equipos e infraestructura tecnológica.

La **Infraestructura** tiene las condiciones físicas que disponen las IES para que se puedan alcanzar la misión y los objetivos institucionales. Sus variables son: reparación, mantenimiento y crecimiento.

Y por último la **Propiedad intelectual** que le da reconocimiento legal para que las IES presenten ideas desarrolladas en los laboratorios, de resultados de investigación y el posicionamiento de las mismas en el entorno. Sus indicadores son: número de licencias, patentes, derechos de autor y marcas registradas.

Capital Social: Contiene los elementos de una integración social expresivo de los intangibles derivados de las relaciones que mantienen las IES con el sistema social - estudiantes, egresados, proveedores, accionistas, otras instituciones, relaciones con los medios de comunicación, entidades del medio ambiente, y un capital de innovación social, conformado por los elementos del desarrollo económico, ciencia y tecnología, gobernanza y la reputación de las IES.

Los diferentes grupos de interés se evidencian así:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Relaciones con los clientes: Representa la interacción que la IES tienen con sus estudiantes y con sus egresados logrando en ellos satisfacción y bienestar.

Relaciones con proveedores: Es la interacción entre las IES y quienes ofrecen bienes y/o servicios para lograr su funcionamiento.

Relaciones con los aliados: Se orienta con acciones encaminadas hacia el fortalecimiento de los nexos entre la IES y otras instituciones con quienes ha establecido alianzas estratégicas como convenios y visitas.

Relaciones con competidores: Son las actividades que realizan las IES hacia la interacción con otras instituciones de educación superior.

Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa: Actividades que realizan las IES para la interacción con los medios de comunicación y de actividades para el posicionamiento de la imagen de cada una de ellas en el entorno.

Relaciones con administraciones públicas: Son todas las acciones encaminadas al fortalecimiento de los nexos entre las IES y la alcaldía de la ciudad y la región.

Relaciones con la defensa del medio ambiente: Son todos los esfuerzos que realiza la IES para la conservación y el respeto por el medio ambiente.

Relaciones sociales: Son los espacios generados por las IES para el fortalecimiento de la interacción con los empresarios y con la comunidad de la región.

Capital de Innovación social: Conformado por los elementos de desarrollo económico, ciencia y tecnología y elementos de gobernanza.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Capital Financiero: Se orienta desde un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por las IES, el cual está conformado por los indicadores financiero como: flujo de caja y análisis de rentabilidad que posibilitan a las IES los efectivos adecuados para el futuro de las mismas.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

5.1 CONCLUSIONES

El capital intelectual constituye para las Instituciones de Educación Superior un factor importante, creador de nuevo conocimiento, en donde se desarrollan competencias que generan valor para las mismas. En este aspecto, orienta en la necesidad de buscar nuevas líneas de acción así como de control y gestión, que den respuestas a las exigencias competitivas actuales, es allí donde el actual enfoque del capital social cobra importancia, al poder gestionar de manera más eficiente las relaciones con los diferentes grupos de interés, con un alto grado de reputación corporativa en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos, estrategia y visión organizacional en el tiempo.

De la misma manera, las formas de gobierno de las organizaciones y en especial de las IES deben basar su participación con el apoyo de sus talentos humanos, teniendo en cuenta los valores que promulgan para las prestación de sus servicios y los valores propios del capital social como son confianza, lealtad, sinceridad, transparencia, compromiso, solidaridad, responsabilidad, honestidad y ética en las relaciones de los distintos grupos de interés.

En las IES para que se dé el desarrollo del capital intelectual, se demandan elementos promotores y de participación en círculos de comunidades investigativas, propias de las



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

diferentes ciencias del saber que comprometan al capital social como eje de desarrollo de integración e innovación social.

5.2 CONTRIBUCIONES

La investigación contribuye al conocimiento del estado actual de las IES en cuanto al capital intelectual y diseño de una herramienta de gestión que permita su monitoreo y medición enfocadas en la perspectiva social que abarca todos los grupos de interés de las IES.

5.3 DISCUSIÓN. La gestión del capital intelectual de las IES al servicio de la comunidad académica debe llevar la lógica de docentes, estudiantes, egresados y administrativos, debido a que con los mejores docentes apoyados en la infraestructura y el capital financiero aportan al desarrollo de los mejores estudiantes, y poder responder así a sus grupos de interés.

REFERENCIAS

- Bontis, N. . (1996). "There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically". *Business Quarterly, Summer*, Business Quarterly, Summer,.
- Bourdieu y Wacquant,. (1992). *Una invitación a la sociología reflexiva*. Buenos Aires: Siglo veintiuno Editores.
- Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Paidos Empresa.
- Bueno, E, Merino, C & Salmador, M . (2008). *Génesis, concepto y desarrollo del Capital Intelectual en la Economía del Conocimiento*. . España: Estudios de Economía aplicada.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Bueno, E. (2002). Creación, medición y gestión de intangibles: propuesta de modelo conceptual. En "Formas y reformas de la nueva economía", . *Monografía 1. Revista Madrid*, pp 43-48.
- Bueno, E. (2003). *El reto de emprender en la sociedad del conocimiento: el capital de aprendizaje como dinamizador del capital intelectual*. Barcelona: UAB.
- Camisón, C., Palacios, D., Devece, C. (1998). *Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova*. Oviedo: Congreso de acede.
- Carrillo, Cuevas & Ruiz. (2013). *Modelo de Gestión del talento Humano*. Cartagena: Tecnológico Comfenalco.
- Cohen, D. y Prusak, L. (2001). In *GoodCompany: How Social Capital Makes Organizations Work*. Noston, MA. *Harvard Business School Press*.
- David, Paul y Foray Dominique . (2002). "Una introducción a la economía y a la sociedad del saber". *REvista Internacional de Ciencias Sociales, No 171 UNESCO*.
- E. G. Celemi y Skandia. (1995). *Intellectual capital Components Measurement and managementn*.
- Edvinsson, L. y Malone, M. . (1998). *El Capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. . España: Gestión.
- Euroforum. (1998). "*Medición del capital intelectual: modelo Intelect*". Madrid: Euroforum Escorial.
- Harvey, M.G. Y Lusch, R.F. (1999). "Balancing the intellectual capital books: intangible liabilities". . *European Management Journal. Vol. 17, No. 1, February.*, pp. 85-92. .
- Kaplan, R y Norton, D. . (2000). *Cuadro de mando integral*. . Barcelona: Gestión.
- Klein, A & Prusak. (1994). *Characterizing intellectual capital*, . Boston: Ernst & Young LLP.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Ministerio de Educación. (2017). *Instituciones de Educación Superior*. Bogotá: MINEDUCACIÓN.

Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, The Academy of Management Review.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. . (1995). *“The knowledge – creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation”*. . New York: Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *“The knowledge – creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation”*. Oxford University Press. NY. .

Prusak L, Cohen D. (2001). How to invest in social capital. *Harv Bus Rev*.Jun;79(6), 86-93, 147.

Sveiby. (1998). *Capital intelectual – la nueva riqueza de las empresas. Como medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. . Pars: Primera Edición.

Vargas, Y. & Brunal, S. (2014). *Modelo conceptual de capital intelectual para las instituciones de educación superior*. Cartagena.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Omar Cifuentes Cifuentes. Administrador Naval. Escuela Almirante Padilla. Economista – Universidad Tecnológica de Bolívar. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos – Universidad EAN. Magister en Administración- Universidad del Norte. Fue director de investigaciones y proyectos especiales Tecnológico Comfenalco, docente investigador del grupo GIFÍ del Colegio Mayor de Bolívar, coordinador de los trabajos de grado de las especializaciones en Gerencia de Proyectos y Talento Humano universidad EAN. 16 años



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de experiencia en docencia universitaria. Consultor empresarial de la Fundación de asesoría, Consultoría e Investigación Internacional Quality Consulting.

Marcela Sofía Ramos Ríos. Administradora de Empresas, Especialista en Finanzas, Magister en Desarrollo empresarial y Candidato a Doctor en Ciencias Sociales. Docente Investigador miembro del grupo Gestión y Desarrollo Empresarial. 21 años de experiencia en docencia.

Yuranis Vargas Atencio. Administradora de empresas - Politécnico Gran Colombiano. Especialista en Gerencia de Mercadeo - Universidad Jorge Tadeo Lozano. Especialista en Gerencia Integral de la calidad – Tecnológico Comfenalco. Magister en Administración - Universidad Tecnológica de Bolívar. Adscrita al grupo de investigación Gestión y desarrollo empresarial. Con 9.5 años de experiencia en docencia universitaria. Asesora y consultora de la Fundación de Asesoría, Consultoría e Investigación Internacional Quality Consulting I.Q.C., y del Centro de Servicios Empresariales de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión del conocimiento; Gerencia y Tecnologías de información

TEMA:

BUSINESS INTELLIGENCE

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**23. CATEGORIZACIÓN DEL USO DE LA INTELIGENCIA DE
NEGOCIOS EN RESTAURANTES DEL SECTOR TURÍSTICO DE
LA CIUDAD DE CARTAGENA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**CATEGORIZATION OF THE USE OF BUSINESS INTELLIGENCE IN
RESTAURANTS OF THE TOURIST SECTOR OF THE CITY OF CARTAGENA**

Autor (es)

Blanca Inés Espinel⁶²

Iván Javier Monterrosa Castro⁶³

Mónica Esther Ospino Pinedo⁶⁴

⁶² Dra., Docente Investigador. Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Cartagena - Colombia.
bespinel@tecnologicocomfenalco.edu.co

⁶³ Mg., Docente Investigador. Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Cartagena - Colombia.
imonterrosa@tecnologicocomfenalco.edu.co

⁶⁴ Mg., Docente Investigador. Universidad de Cartagena, Cartagena - Colombia.
mospinop@unicartagena.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

En la actualidad, las grandes empresas que cuentan con sistemas Business Intelligence (BI), obtienen mejores, rápidos, eficientes y eficaces métodos para extraer, filtrar, organizar, comparar, contrarrestar y convertir datos de una organización en información rentable. La investigación se desarrolló en el sector de restaurantes de la ciudad de Cartagena, cuyo objetivo era categorizar el uso (BI), para proponer un modelo que mejore al sector y permita tomar decisiones asertivas al futuro competitivo y permanecer dinámicas en el mercado. Se desarrolló una investigación descriptiva, con una muestra probabilística a 20 empleados y cinco directivos, corroborando el grado de conocimiento (BI). Dentro de los hallazgos encontrados se comprobó que la mayoría de los restaurantes usan sistemas de base de datos tradicionales, desconocen las ventajas de BI. Se concluye que por inexperiencia al aplicar BI en las organizaciones, no se toman decisiones basadas en información precisa y oportuna para garantizar el éxito.

Palabras clave:

Inteligencia de negocios, competitividad, decisiones, información, tecnología

ABSTRACT:

Today, large companies with Business Intelligence (BI) systems get better, faster, more efficient and effective methods for extracting, filtering, organizing, comparing, counteracting and converting an organization's data into profitable information. The



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

research was developed in the restaurant sector of the city of Cartagena, the objective was to categorize the use of BI, to propose a model that improves the sector and allows taking assertive decisions to the competitive future and remain dynamic in the market. A descriptive research was developed, with a probabilistic sample to 20 employees and 5 managers, corroborating the degree of knowledge of BI. The findings showed that most restaurants use traditional database systems, they do not know the advantages of BI. It is concluded that due to inexperience in applying BI in organizations, decisions are not made based on accurate and timely information to ensure success.

Keywords:

Business intelligence, competitiveness, decisions, information, technology



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

La Inteligencia y Analítica de Negocios (BI & A) han surgido como un área de estudio importante tanto para profesionales como para investigadores, que reflejan la magnitud y el impacto de los problemas relacionados con los datos que deben resolverse en las organizaciones comerciales (Chen, Chiang & Storey, 2012, p.1165); .

En el ámbito empresarial, el estudio a gran escala de la tecnología y la competitividad corporativa, según Aguilera, (2010), es esencial e importante para implementar sistemas de información y comunicación en el entorno empresarial (p.41).

La preocupación por los problemas empresariales en temas de procesos de competitividad y desarrollo, adopta una posición estándar en todos los procesos que el hombre realiza para su supervivencia y desarrollo (Briceño & Godoy, 2012, p.6), fomentando estudios especializados que permiten la creación de ideas e iniciativas de gestión de la innovación ciencia y tecnología, como proceso estratégico empresariales implementados en los diferentes tipos de empresas, los sectores económicos del que ningún país está exento (Cuesta Santos, 2012, p.3).

En el caso de Colombia, por ejemplo, se conoce que el sector turístico en el país ha presentado un notable crecimiento en los últimos años, en el cual Cartagena, se presenta como una de las plazas de mayor crecimiento en el país, marcando tendencias que exigen a este mercado un constante cambio en cuanto a infraestructura, tecnología y servicio (El tiempo, 2016, p.5).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Otro aspecto a destacar es la creatividad e innovación como elementos que permiten a las empresas afrontar con éxito las dificultades de la actual crisis, económica como operacional (Escobar & Gaete, 2015, p.12). Es válido afirmar, entonces, que el estudio de estos elementos no sólo sirve para fijar demanda interna sino también diversos métodos de comercialización (marketing directo, marketing relacional, publicidad, relaciones públicas y de posicionamiento) para ofrecer servicios (González, 2016).

En efecto, el sector turístico se esfuerza cada día por competir en un mercado que cada día es más globalizado y competitivo (Villalobos Fortuna, 2011), adquiriendo tecnología de punta e implementando calidad en cada uno de sus procesos, en busca de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (García, 2012). Además, algunas empresas no cuentan con la información pertinente y veraz para tomar una decisión generadora de valor (Medina Garrido & Arjonilla Domínguez, 2014), y a otras que se les dificulta acceder y recolectar dicha información en el momento de la toma de decisiones.

Es necesario, que se realicen estudios e investigación a partir de propuestas para analizar la factibilidad que podría tener la implementación de un modelo de BI en este tipo de empresas, con el fin de fortalecer su direccionamiento estratégico, puesto que eventualmente muchas de ellas pueden verse afectadas por la mala organización (Martínez García, 2010, p.108).

Operar un negocio va a ser más difícil en el futuro, a menos que se tomen los parámetros necesarios, la planeación, la organización y el control de manera eficaz y eficiente de los procesos de la misma (Sánchez, 2011, p.25). Para sostenibilidad de un negocio (micro, pequeña, mediana y grande), no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente revisando la validez de los objetivos del negocio (Rosado Gómez &



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Rico Bautista, 2010), sus estrategias y su modo de operación para anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a los mismos (Rodríguez Parrilla, 2014, p.96).

En efecto, quienes crean empresas lo hacen, en su mayoría, desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia en un entorno donde día a día la competencia crece exponencialmente (Porter, 2008). Datos estadísticos de la Cámara de Comercio de Cartagena en el 2016, demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años y 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia, de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate y sistemas ineficientes de información (Cámara de Comercio de Cartagena, 2016).

Por consiguiente, es necesario implementar, para el sector turístico, procesos dinámicos y eficientes para visualizar los cambios (Pérez López & Satín González, 2008, p.1), tomar decisiones conducentes al éxito sostenido, evaluar los resultados constantemente, lograr que los restaurante sean innovadores y, así, alcanzar ventajas competitivas (Domínguez Martínez, 2008).

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El término inteligencia de negocios o Business Intelligence (BI) fue utilizado por primera vez en por Howard, (1989). Actualmente, hablar de BI involucra la integración de información para planeación dirigida hacia optimización de procesos que implementan modelos de BI para mejorar su desempeño y ser competitivos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. Inteligencia de negocios.

Hoy en día, el concepto de BI se está implementando en muchas organizaciones alrededor del mundo. Las organizaciones invierten miles de millones de dólares con el objetivo de mejorar su puntualidad y la calidad de la entrada al proceso de decisión, donde BI es la palabra clave específica (Ahmed, Akram & Husnayati, 2012, p.213).

Se define BI como el conjunto de herramientas y tecnología que les permiten a los usuarios acceder y analizar de manera rápida y sencilla la información para que sirva en la toma de decisiones de negocio y mejorar el rendimiento de la empresa (Byron & Andrés, 2011, p.3). También, para mantener los procesos y procedimientos en constante dinamismo para conseguir los objetivos propuestos (Villalobos Fotuna, 2011, p.11).

BI es una herramienta bajo la cual diferentes tipos de organizaciones pueden soportar la toma de decisiones basadas en información precisa y oportuna; garantizando generación del conocimiento necesario que permita escoger la mejor alternativa para el éxito de la empresa (Rosado Gómez & Rico Bautista, 2010, p.322).

Los usuarios empresariales necesitan una tecnología para acceder a datos integrados, almacenar, analizar y tomar decisiones más sabias. BI satisface estas necesidades aplicando sus componentes inteligentes. Una aplicación BI típica se compone de muchos números de componentes tales como Data WareHouse, ETL, minería de datos, herramientas analíticas, visualización de datos y análisis de tableros, tableros de mandos, CRM, Enterprise Resource Planning (ERP), OLAP y otros componentes relacionados. De acuerdo con el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

requisito comercial, los componentes de BI pueden variar de una aplicación a otra (Aruldoss et al., 2011).

2. Tecnologías de inteligencia de negocios.

Según Khan, (2012), el concepto de BI se descompone en tres elementos: captura de datos, almacenamiento de datos y acceso y análisis de los datos (Martínez García, 2010, p.10). Los datos se recolectan tanto de fuentes internas que provienen de sistemas operacionales de la organización y los datos externos se obtienen por medio de clientes, proveedores, agencias del gobierno, competidores, internet, entre otros como externas, los datos internos (Sánchez, 2011, p.70).

Base de datos operacionales:

OLTP: Los sistemas transaccionales registran las actividades como transacciones dentro de la base de datos. Estos datos permitirán generar información para toma de decisiones a nivel operativo. (Torres, 2013, p.127)

ETL (Extraer, transformar y cargar –poblar): Es el componente tecnológico que permitirá Integrar Datos cuando se tengan diferentes fuentes o Base de Datos y así mismo, llevar



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

información de la base de datos operativos a la base de datos por departamento o áreas (Rivera Gómez, 2015, p.15).

Data WareHouse (DWH): Las organizaciones contemporáneas no enfrentan problemas derivados de la falta de información, por el contrario, están bastante preocupadas debido a la sobrecarga y dispersión de ésta. Para tomar decisiones efectivas, es necesario utilizar diferentes fuentes de información y luego integrar la información requerida. Actualmente, se cree que los data warehouses son las principales tecnologías que apoyan el ambiente heterogéneo de toma de decisiones (Olszak & Ziemba, 2006, p.47), ya que almacenan datos de manera estructurada para analizar la información que tiene la organización. Un Data WareHouse es la Base de Datos llamada estratégica o multidimensional porque analiza diferentes áreas, departamentos, objetivos. Una vez diseñadas mediante el ETL Extraer, Transformar y Cargar –Poblar es diligenciado a partir de las Bases de Datos operativas. Se busca encontrar información en diferentes dimensiones (departamento o áreas) (Domínguez Martínez, 2008).

Data Marts: constituye un determinado proceso, actividad, para un determinado departamento, área, entre otras. Se puede tener un Data Marts para Mercadeo, otro para Contabilidad (Rodríguez Parrilla, 2014, p.107).

Tecnologías OLAP (On line analytical process): Es la tecnología que se alimenta gracias a la información suministrada en un Data Mart o Data Ware House. Permite analizar



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

información de manera dinámica a niveles táctico y estratégico de la empresa (Medina Garrido & Arjonilla Domínguez, 2014, p.212).

Minería de datos: Manejan estadísticas que intentan descubrir cosas ocultas en los datos ingresados a lo largo de las actividades del negocio. Es útil especialmente para el nivel estratégico de la empresa (Pérez López & Satín González, 2008, p.1).

Aplicaciones para soporte de decisiones: Están elaborados para los requerimientos de las decisiones tácticas y estratégicas de la empresa. Para el caso del área comercial y de mercadeo existen herramientas que permiten desarrollar estas aplicaciones, con el apoyo de soluciones OLAP o bases de datos transaccionales.

3. Mando Integral de Inteligencia (Balance Scorecard)

El Modelo Integral de Inteligencia (MII), es una herramienta que permite alinear los objetivos de las diferentes áreas o unidades con la estrategia de la empresa y seguir su evolución el cual ofrece un panorama más completo que el concepto de Inteligencia de Negocio. Un aspecto importante es la definición misma de inteligencia, la cual ha sido abordada por múltiples disciplinas y desde diferentes enfoques. (Martínez, 2008)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

3. METODOLOGÍA

Para realizar esta investigación se utilizó el tipo de investigación descriptiva, con una población conformada por una totalidad de 80 restaurantes reconocidos en la localidad Histórica y del Caribe Norte del Distrito de Cartagena (Cámara de Comercio de Cartagena, 2009). La muestra fue de 35 restaurantes. Para la recolección de información se emplearon técnicas de observación directa y encuesta.

Para el procesamiento de encuestas, se utilizará software estadístico, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 24), rotación método estadístico Varimax. Para la entrada de los datos obtenidos y el análisis del mismo a través de tablas y gráficas.

4. RESULTADOS

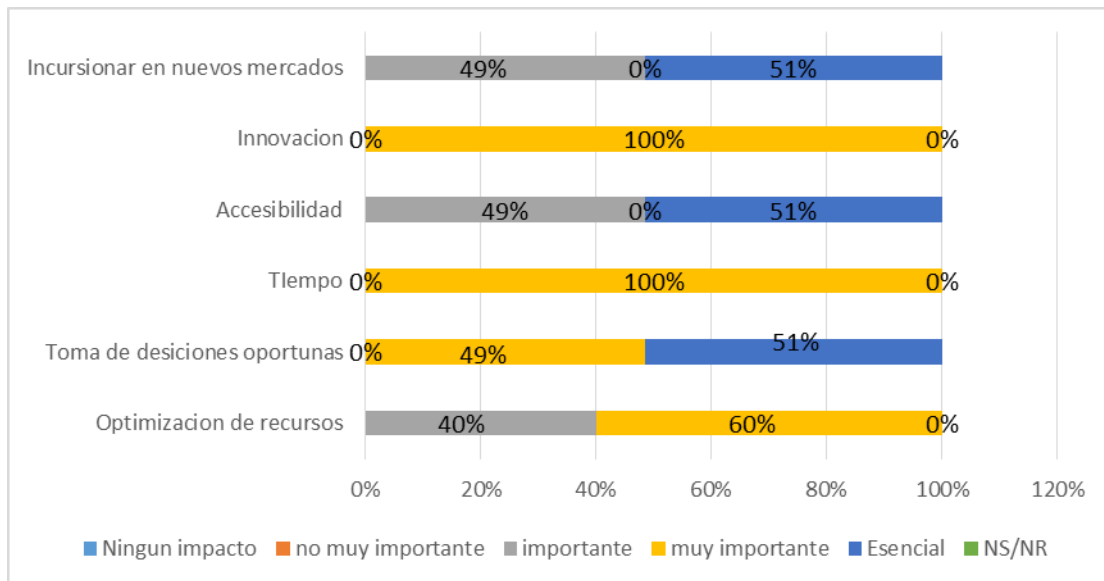
Los resultados arrojados en el estudio y que a continuación se muestran describen el impacto que han tenido las tecnologías de información en la industria del turismo, en el sector de restaurante de la ciudad de Cartagena, y cuáles han sido los cambios significativos que se han dado en la forma en que se ofrecen los servicios y cómo operan las empresas que conforman esta industria. Con las TI se han logrado grandes beneficios como el conocer mejor las necesidades de los clientes, ofrecer una mejor entrega del servicio, llegar a un mayor número de clientes y optimizar sus recursos logrando aumentar su eficiencia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Para lo anterior se fijarán criterios de análisis de información tales como: acceso a la herramienta BI, capacidad de despliegue de BI, el uso de BI, descripción de la herramienta BI, percepción de la BI y la administración de desempeño en la compañía, Niveles eficientes para manejar BI y aspecto de su implementación BI.

Se evidencia que la mayoría de las compañías encuestadas tienen por lo menos un año implementando sistemas BI y que tan solo un minoría lo ha venido utilizando de dos a cinco años. Esto conlleva a explicar que pese que las mayorías de la muestra lleven implementando BI durante un año, tienen desde su planeación inicial la incorporación de estos sistemas para garantizar su perdurabilidad en el tiempo, denotando así el reconocimiento del manejo de la información como ventaja competitiva y generación de valor a sus grupos de interés destacando las razones para la implementación de BI

Gráfica No. 1. Razones para usar BI





Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

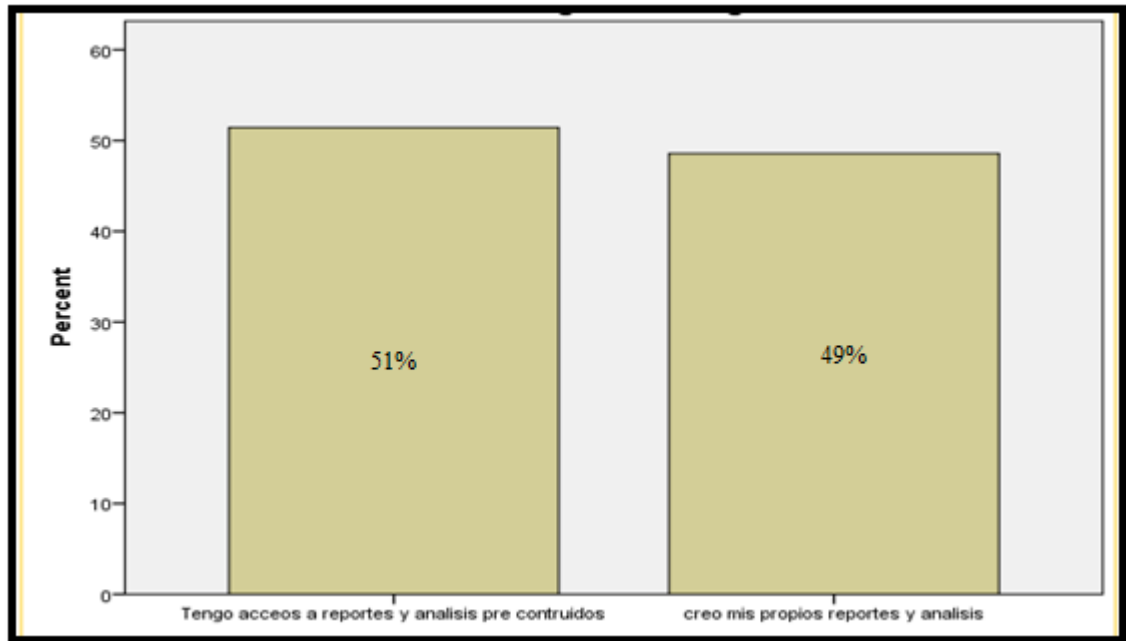
Fuente: Encuestas realizada restaurantes Centro histórico de Cartagena

La Gráfica No.6 evidencia que las razones de las variables **innovación** y **tiempo** son *muy importantes* con un 100% de los restaurantes encuestados, para ambos casos. Para la toma de decisiones oportunas un 51% manifiesta que es una razón esencial mientras que un 49% lo considera *muy importante*. En relación a las variables **accesibilidad e incursionar en nuevos mercados** un 51% lo considera esencial y un 49% medianamente *importante* en ambos casos. A diferencia de variable **optimización de recursos** en donde el 60% de los encuestados consideran *muy importante* y un 40% medianamente importante.

Otro hallazgo encontrado respecto al Uso de BI en las empresas del sector turístico de la ciudad de Cartagena.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Grafica No 2. Uso de la inteligencia de negocios.



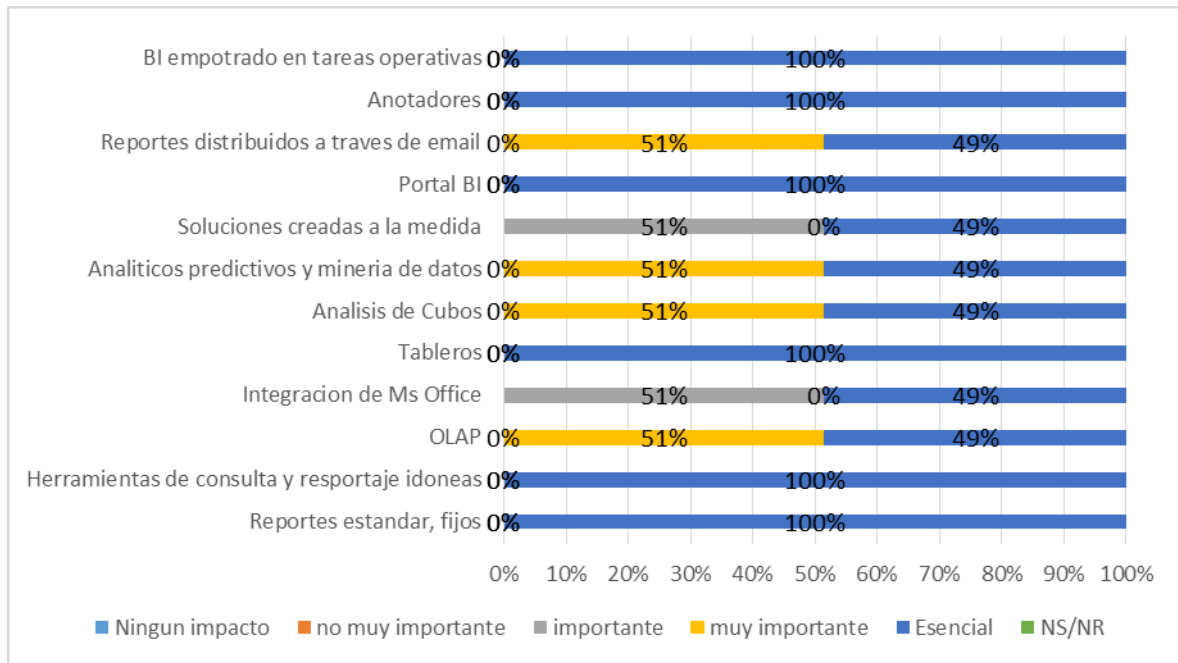
Fuente: Encuestas realizada restaurantes Centro histórico de Cartagena

Como se observa el uso de BI en los establecimientos encuestados la variable: *Tengo acceso a reportes y análisis pre construido*, obtuvo el 51% manifestó que usa BI, mientras que la variable: *creo sus propios reportes y análisis*, logró 49%, es decir, casi la mitad genera sus propios reportes pero que aun así, usan como apoyo tecnologías ofimáticas para el procesamiento de datos y toma de decisiones.

Otro aspecto preponderante en los resultados es lo relacionado con la implementación BI

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Gráfica No. 3. Implementación BI



Fuente: Encuestas realizada restaurantes Centro histórico de Cartagena.

Como se observa en la gráfica las variables: *BI empotrado en tareas operativas*, *anotadores*, *portal BI*, *tableros*, *herramientas de consulta y reportaje idóneas* y reportes estándar obtuvieron un 100% de los encuestados manifestó que son **esenciales**. Mientras que los *reportes distribuidos a través de email*, *analíticos predictivos y minería de datos*, *análisis de cubos* y *OLAP* un 51% de los encuestados considera **muy importante**, seguido de otro 49% los considera **esenciales** para la implementación de BI. Diferente de la integración de MS office señaló que es *importante* y el otro 49% que es **esencial**.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Como se puede anotar el total de los establecimientos encuestados consideran fundamental y esenciales el uso de inteligencia de negocios para poder suplir las necesidades del manejo de la información y de esta manera tomar decisiones asertivas.

A continuación, se describe el análisis Anova de un factor, de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, se pudieron encontrar que la BI en el sector de restaurantes en la ciudad de Cartagena, está siendo mínimamente utilizada, a consecuencia de la dinámica del sector, el tipo de empresa, el tamaño y el servicio a ofrecer aun presenta falencia y aspectos a manejar en cuanto a la implementación del BI.

ANOVA

¿Indique cuál es la razón más importante por la que se implementaría uso de inteligencia de negocios?	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Optimización de recursos	Entre grupos	1	5,929	79,200	,000
	Dentro de grupos	33	,075		
	Total	34	8,400		
Toma de decisiones oportunas	Entre grupos	1	8,743	.	.
	Dentro de grupos	33	,000		



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

	Total	8,743	34			
Tiempo	Entre grupos	,000	1	,000	.	.
	Dentro de grupos	,000	33	,000		
	Total	,000	34			
Accesibilidad	Entre grupos	34,971	1	34,971	.	.
	Dentro de grupos	,000	33	,000		
	Total	34,971	34			
Innovación	Entre grupos	,000	1	,000	.	.
	Dentro de grupos	,000	33	,000		
	Total	,000	34			
Incurcionar en nuevos mercados	Entre grupos	34,971	1	34,971	.	.
	Dentro de grupos	,000	33	,000		
	Total	34,971	34			



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La percepción que tienen los restaurantes del sector turístico de Cartagena sobre el uso de la BI, en un entorno competitivo delimita, en muchas ocasiones, la visión que tienen las empresas a la hora de querer implementar nuevos sistemas para el procesamiento de datos y toma de decisiones. Por lo anterior se decidió conocer, dentro de la población objetivo, cuál era su percepción de BI y cómo ésta se relaciona con la administración de desempeño del establecimiento en donde es relevante la significancia la *optimización de recursos* que tienen las personas. Además, enfrentan esas necesidades consideran que es una iniciativa con soluciones proporcionadas a través del mismo grupo, aseguran que para hablar del alcance y la efectividad de implementar un BI es necesario tener claro, entre los niveles que componen a la compañía, se puede generar un mayor impacto en los resultados y por ende en la consecución de los objetivos.

No obstante, es necesario diseñar una propuesta de modelo acorde a los hallazgos obtenidos en la investigación de campo. Por ello se plantea el diseño de un modelo integral de inteligencia para abarcar de mayor manera las necesidades encontradas en el sector.

El Modelo Integral de Inteligencia (MII), se inscribe dentro del enfoque de administración de conocimiento llamado sistemas de capitales para la identificación, valuación y desarrollo estratégico del conjunto de elementos de valor de una entidad, el cual ofrece un panorama más completo que el concepto de inteligencia de negocios (IN). Un aspecto importante es la definición misma de inteligencia, la cual ha sido abordada por múltiples disciplinas y desde diferentes enfoques. La IN, es una estrategia que abre la innovación en aspectos que determinan el alto desempeño organizacional en todas las unidades que agregan valor.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El MII establece se componen de 10 procesos los cuales tienen una estructura lógica y deben ser aplicados a cada uno de los objetos del negocio.

- *Alineación del negocio*: Definir los esfuerzos conforme a lo que es valioso para la organización, saber cuál es su identidad y su sistema de valor.
- *Caracterización de decisiones y tomadores de decisiones*: En esta etapa se definen las decisiones importantes de la organización, quiénes las llevan a cabo y a través de cuál metodología.
- *Especificación de información*: Una vez que se conocen las decisiones que deben tomarse, se especifica qué información se requiere y con qué periodicidad se debe actualizar.
- *Estrategia de acceso a la información*: Se exploran las diferentes formas de acceder a la información, si existe o no, cómo se puede obtener.
- *Selección del canal de suministro*: Una vez que se tienen las diferentes opciones, se analiza cuál es la mejor para seleccionarla.
- *Obtención de la información*: Ya identificada la fuente y el canal de suministro, se implementa el proceso de recopilación de información
- *Validación de integración de información*: Es necesario contar con un esquema para validar la información obtenida e integrarla al resto. Lo más probable es que provenga de varias fuentes y sea necesario consolidarla para presentarla.
- *Análisis de información*: Ya validada y consolidada, se presenta la información a las personas que tomarán la decisión para que la analicen y lleguen a las conclusiones definitivas.
- *Actuación consecuente*: Las personas responsables deberán actuar en consecuencia e impactar la decisión a toda la organización
- *Valoración y ajuste*: Este proceso se considera como una espiral; es decir, al terminar los diez pasos, no se llega al punto de partida, sino que se avanza en el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

conocimiento del entorno, y es válido hacer ajustes de acuerdo con la valoración para volver a aplicar el proceso.

La inteligencia integral, es un ciclo de aprendizaje y construcción de conocimiento que actúa selectivamente sobre diversos objetos. Los diez procesos anteriores cuando interactúan sobre los objetos significativos, proporcionan un enfoque de inteligencia 360°.

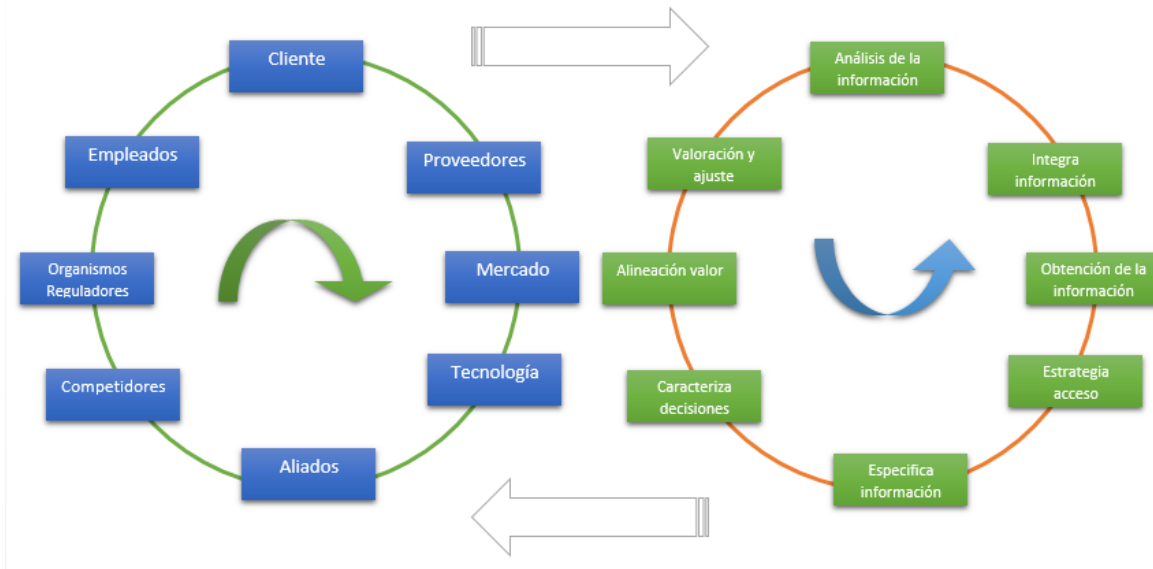
Entre los objetos de inteligencia se puede mencionar a los clientes, proveedores, mercado, tecnología, competidores, aliados, gobierno, ONG, organismos reguladores, accionistas y empleados. Los objetos de inteligencia pueden variar según las necesidades del negocio, para el objeto de esta investigación se establecerán las relacionadas anteriormente.

A través de la aplicación del MII, se va adquiriendo cada vez más conocimiento sobre la organización y su entorno y sobre el mismo sistema de valor, esta inteligencia permite a los restaurantes del centro histórico de la ciudad de Cartagena adaptarse de mejor forma y maximizar su creación de valor. Así puede plantear una estrategia para desarrollar el resto de sus objetivos. Este desarrollo estratégico hace que el sistema evolucione y sea capaz de cerrar cada vez más valor.

Ilustración 1. Inteligencia integral de negocio propuesta.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



En la ilustración anterior se muestra el modelo integral de inteligencia según los resultados obtenidos del estudio realizado a los diferentes establecimientos (restaurantes) en el centro histórico de la ciudad. En donde los objetos de inteligencia se resumen a las necesidades y áreas de mayor importancia e impacto, así como también las necesidades como procesos inteligentes.

Se definen y se categorizan los objetos de inteligencia como clientes, proveedores, mercados, tecnología, aliados, competidores, organismos reguladores y empleados. En cambio a los procesos inteligentes se definieron los procesos de análisis de información, integración de la información, obtención de la información, estrategias de acceso, de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

información específica, caracterización de decisiones, alineación de valor y valoración y ajuste.

Este modelo propuesto permite obtener una óptica más general, desde BI, en la gestión de la información y cómo su manejo impacta en la relación con los grupos de interés para cada establecimiento.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El desarrollo de la investigación evidencio a grandes rasgos el estado actual del sector de restaurantes en la ciudad de Cartagena, en relación a la implementación de BI en los procesos internos de cada establecimiento, identificando los aspectos a niveles interno y externo de cada empresa ayudando al diagnóstico de cómo se estaban llevando a cabo la BI en los establecimientos estudiados, donde los aspectos más relevantes como la cultura organizacional, el tiempo de implementación y el impacto que ha generado la aplicación de los BI, ha arrojado que el 51,4%, afirma que ha sido muy efectivo y que ha permitido mucho más la consolidación de equipos de trabajo aumentando el tiempo de respuesta ante las necesidades y requerimientos de los clientes.

En cuanto al uso de los BI, se puede concluir que la relación que tienen los establecimientos encuestados es directa, se implementan como estrategias para el manejo de la información, generar reportes y consolidar cuentas, pero cuentan con un porcentaje



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

bajo en relación a la cantidad de colaboradores que pueden acceder a ello bien sea por falta de recursos para ampliar la cobertura o por la confidencialidad que le dan los directivos.

Se identificaron los factores que influyen en la decisión de implementar el término de BI, en donde la mayoría de los restaurantes reconocen que aspectos como la percepción del usuario, apoyo al inversionista, ahorro de costos, mejoría del desempeño comercial y el mejor acceso de la información constituyeron los aspectos más relevantes para tener tomar la decisión de implementar BI, en sus negocios, según los resultados tuvieron diferencias mínimas de acuerdo a la elección de los establecimientos encuestados.

Esta investigación no se cierra, sino que abre los espacios para que otros investigadores puedan seguir ampliando soluciones, de manera que se pueda proporcionar una herramienta más amigable para el diseño e implementación de BI, que permita a empleados sin conocimientos en tecnología o administración de datos crear reportes personalizados según sus necesidades.

Entre las diferentes contribuciones que este proyecto proporciona al sector está un modelo integral de inteligencia permitiendo la generación de valor a través de un ciclo de aprendizaje y construcción de conocimiento que actúa selectivamente sobre diversos objetos de la compañía proporcionando un enfoque de inteligencia 360°.

REFERENCIAS



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. (28), 1-16.
- Anjariny, A., Zeki, A., Hussin, H. (2012). 2012 International Conference on Advanced Computer Science Applications and Technologies. 213-218. DOI 10.1109/ACSAT.2012.57.
- Aruldoss, M., Lakshmi, M., Venkatesan, P. (2014), "A survey on recent research in business intelligence", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 27 Iss 6 pp. 831 – 866.
- Aruldoss, M. Maladhy, D. and Venkatesan, P. (2011), "A framework for business intelligence application using ontological classification", International Journal of Engineering Science and Technology, Vol. 3 No. 2, pp. 1213-1221.
- Briceño, M., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. 7(1), 57-67.
- Cámara de Comercio de Cartagena. (2009). Cámara de comercio de Bogotá. Obtenido de http://camara.ccc.org.co/documentos/7571_prefilesciudades.pdf
- Chen, H. (2012). Business Intelligence And Analytics: From Big Data To Big Impact. MIS Quarterly Vol. 36 No. 4, pp. 1165-1188.
- Cuesta Santos, A. (2012). Evaluando Desempeños: Alineamiento Estratégico Y Productividad. 17(1), 1-30.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Domínguez Martínez, J. A. (2008). Diseño de un modelo multidimensional de data mart del área de capacitación en el INEGI. 43(20), 112-118. Obtenido de <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/123456789/526>

EL Tiempo. (27 de 08 de 2015). Cámaras de Comercio del Caribe impulsan emprendimientos. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16298237>

El tiempo. (06 de 10 de 2016). Repunte de fin de año aumenta expectativas para el sector turismo. págs. 5-7.

Escobar, & Gaete. (2015). Desarrollo de una solución de inteligencia de negocios, para mineros. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

García, M. (2012). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. 25(42).

González, M. C. (26 de 11 de 2016). A Colombia le han entrado cerca de US\$4.000 millones, en turismo. Portafolio.

Martínez García, J. H. (2010). La inteligencia de negocios como herramienta para la toma de decisiones estratégicas en las empresas. Análisis de su aplicabilidad en el contexto corporativo colombiano. Obtenido de http://www.docentes.unal.edu.co/hrumana/docs/TESIS_JHMG_Inteligencia_de_Negocios_2010.pdf



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Medina Garrido, J. A., & Arjonilla Domínguez, S. J. (2014). La gestión de los sistemas de información en la empresa. Pirámide.

Ochoa, C. (11 de 06 de 2015). www.netquest.com. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>

Olszak, C., Ziemia, E. (2006). Business Intelligence Systems in the Holistic Infrastructure Development Supporting Decision-Making in Organisations. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* Vol.1, p.47-58.

Pérez López, C., & Satín González, D. (2008). *Minería de Datos: Técnicas y Herramientas*. Thomson.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas de Porter. En M. E. Porter, *ser competitivo*. Deusto.

Restorando Cartagena. (2016). cartagena.restorando.com.co. Obtenido de <https://cartagena.restorando.com.co/restaurantes-en-centro-historico?page=4>

Rodríguez Parrilla, J. M. (2014). *Cómo Hacer Inteligente su Negocio: Business Inteligencia a su alcance*. Patria.

Rosado Gómez, A. A., & Rico Bautista, D. W. (2010). *Inteligencia de negocios: Estado del arte*. 1(44). Obtenido de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/1803>

Sánchez, R. (2011). *Inteligencia de Negocios y automatización en la gestión de puntos y fuerza de ventas en una empresa de tecnología*. 45, 66, 1-16. Santiago de Chile: Universidad de Chile.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Torres, G. (2013). Conceptos Inteligencia de Negocios- business inteligencia. 123-130. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Universidad del norte. (2011). Pensamiento y gestión. 223 - 264. Universidad del norte. Recuperado el 22 de 04 de 2017, de http://rcientificas.uninorte.edu.co/revistas/pensamiento_gestion/files/pensamiento%20y%20gestion%2031%20u-flip.pdf#page=223

Villalobos Futuna, G. (2011). Inteligencia de Negocios. 5, 44, 10-15.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Blanca Inés Espinel

Licenciatura en Administración Educativa, Especialista en: Gestión de Centros Educativos, Docencia universitaria, Investigación cualitativa, Magister en estructuras y ciencias de la información, Doctora en Ciencias de la Información, Investigador categorizado por Colciencias. docente Investigador. Coordinadora de semilleros docentes y asesora de trabajos de Maestría. Docente de las asignaturas: Seminario de Grado y Trabajo de Grado del programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.

Iván J. Monterrosa Castro

Administrador de Empresas. Especialista en Docencia Universitaria. Magister en Administración de Empresas. Magister en Dirección Estratégica de Tecnologías de Información. Investigador asociado categorizado por Colciencias. Profesor Investigador.

531



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Líder del Grupo de Investigación Gestión y Desarrollo Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.

Mónica E. Ospino Pinedo

Ingeniera de Sistemas. Especialista en Gerencia Educativa. Magister en Dirección Estratégica de Tecnologías de Información y Empresas de Software. Profesor Investigador de la Universidad de Cartagena. Jefe del Departamento de Tecnologías de Información del Colegio Británico de Cartagena por 13 años. Vicedecana de la Facultad de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Rafael Núñez por 4 años.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión del conocimiento; Gerencia y Tecnologías de información

TEMA:

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**24. DIAGNÓSTICO DE CONDICIONES ACTUALES PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE TRANSFERENCIA DE
RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIVERSIDAD
PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**DIAGNOSIS OF CURRENT CONDITIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF
THE OFFICE OF TRANSFER OF RESEARCH RESULTS AT THE
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**

Autor (es)

Diana L. Rojas Cruz⁶⁵

⁶⁵ Especialista en Finanzas, Joven Investigador. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Colombia. Correo-e: dianalizeth.rojas@uptc.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La presente ponencia expone los resultados preliminares de la primera fase del proyecto en curso denominado “Propuesta para la creación de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC) para el sector productivo del departamento de Boyacá” adscrito a la Dirección de Investigaciones de dicha universidad.

Por tanto, este documento precisa las características y situación actual del desarrollo del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación en Boyacá, y describe las condiciones internas identificadas en la UPTC; al constituirse el primer acercamiento a los actores clave en el estudio.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un alcance de tipo descriptivo; acudiendo a fuentes primarias como son algunos actores regionales, y secundarias como informes nacionales e investigaciones previas. Así mismo, se emplearon fichas de análisis documental, entrevista a profundidad y cuestionarios como instrumentos de recolección de información.

Palabras clave:

Desarrollo regional, innovación, investigación, OTRI, universidad.

ABSTRACT:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

This paper presents the preliminary results of the first phase of the ongoing project called "Proposal for the creation of the Research Results Transfer Office (OTRI) of the Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC) for the productive sector of the department of Boyacá "attached to the Directorate of Investigations of said university.

Therefore, this document specifies the characteristics and current situation of the development of the Science, Technology and Innovation System in Boyacá, and describes the internal conditions identified in the UPTC; as the first approach to the key actors in the study was constituted.

The research was developed under a qualitative approach, with a descriptive scope; going to primary sources such as some regional and secondary actors such as national reports and previous research. Likewise, documents of documentary analysis, in-depth interviews and questionnaires were used as tools for collecting information.

Keywords:

Regional development, innovation, research, OTRI, university.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las dinámicas económicas y de desarrollo exigen de las regiones respuestas ágiles en entornos competitivos, por lo que se hace vital que los territorios demuestren amplias capacidades fundadas en soluciones de tecnología e innovación. En esta medida, el conocimiento empieza a jugar un rol importante, pues ya no es propiedad de unos pocos sino que comienza a masificarse a través de las tecnologías de la información y comunicación; y es allí donde la universidad toma el liderazgo de traducir lo que se produce en sus aulas en propuestas efectivas que solucionen las necesidades de los mismos sectores productivos con que a diario interaccionan.

Es así como se hace fundamental para las universidades forjar esos mecanismos que les permitan transferir su conocimiento en un lenguaje en común, apreciable no solo por sus méritos académicos sino por el aporte y desarrollo regional que puedan generar.

Así pues, el presente documento precisa las características y situación actual del desarrollo del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación en Boyacá, y describe las condiciones internas identificadas en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, esta última como ente gestor para la consolidación de una OTRI que apoye el desarrollo sostenible del departamento.

Para ello, el texto describe en primera instancia el fundamento teórico en que se cimenta la investigación; luego, expone la metodología empleada en la consecución de los objetivos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

propuestos; posterior, presenta los resultados obtenidos en la primera fase del estudio; para finalizar con una conclusiones parciales y los limitantes de este primer acercamiento.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

En el último siglo, el conocimiento y la información se convirtieron en factores clave para la productividad, a diferencia de épocas anteriores en las que la mano de obra y el capital eran los únicos elementos ligados a dicho asunto, y se constituían como los recursos fundamentales en el desarrollo económico (Confederación Empresarial de Madrid, 2000)

Desde esta lógica es que se origina el concepto de economía del conocimiento, a partir del cual se rompen paradigmas y el conocimiento se convierte en el elemento central del cambio, empezando a verse un fuerte auge en las tecnologías de la información (Smith, 2002). En este sentido, la investigación comienza a emplearse para fines económicos con el objetivo de propiciar el desarrollo de los países; extendiéndose la capacidad de aprendizaje como línea divisoria entre las naciones (Castellanos, 2007)

Así pues, la universidad se ha constituido como promotora del aprendizaje, teniendo un rol representativo en el fomento de la educación y por consiguiente del crecimiento económico elemento fundamental que tiene implícitos tanto el bienestar social como la competitividad, (Oquendo & Acevedo, 2012).

Empero, mientras en el siglo XIX la universidad se dedicaba principalmente a la formación de recurso humano, hoy se le reconoce por su importancia en la generación de nuevo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

conocimiento, lo cual le permite una participación proactiva ante la solución de los problemas de la sociedad (Rivera, Restrepo, Cárdenas & Pallares, 2013)

Esta nueva atribución a la universidad, se vincula con la presencia de un nuevo modelo de desarrollo de la innovación; en dónde, el enfoque lineal toma nuevas vertientes pasando de los fines académicos con características homogéneas, a un modelo interactivo caracterizado por la necesidad de tener un contexto de aplicación, que permitiera resolver problemas desde todas las perspectivas posibles (Etzkowitz, 2006)

Al respecto, Manjarres, Volpe & Altamiranda (2013) sugieren que el enfoque lineal e interactivo no son excluyentes, y que deben ser vistos como un proceso de I+D+i, en donde lo lineal se centra en las actividades de investigación y desarrollo, siendo la universidad la responsable de las mismas; mientras, lo interactivo involucra la producción y comercialización de la innovación, lo cual se lleva a cabo dentro de las empresas. Así, la universidad debe enfrentarse a tres funciones esenciales para aumentar su efectividad como componente de la Triple Hélice (universidad-empresa-Estado), a saber: producción, transmisión y transferencia de conocimiento.

Respecto de esta última, la actividad de transferencia, se considera como la tercera misión de la universidad, después de la docencia e investigación, en la que existe una relación directa con los sectores productivos, que se valen de los conocimientos generados en los centros educativos para fomentar su innovación y desarrollo tecnológico (Galindo, Sanz, & De benito, 2011)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

En un sentido amplio, de acuerdo a Castellanos (2007) la transferencia tecnológica puede definirse como el traspaso de un conjunto de conocimientos, prácticas, procesos, equipos, etc de una entidad a otra. Para el caso específico de este proyecto, se concibe como un proceso mediante el cual el sector productivo puede acceder a los adelantos científicos descubiertos en instituciones de educación superior, con el propósito de ser transformados en productos, servicios o procesos, que se aprovechen comercialmente. Esta actividad, supone acuerdos, alianzas entre el proveedor (universidad) y receptor (empresa), además de la comercialización del conocimiento (López, Mejía, & Schmal, 2006)

Es en este punto en el que aparecen las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) como organismos de interfaz que posibilitan el acercamiento entre empresa y universidad (Dahlborg, Lewensohn, Danell, & Johan, 2017). Alrededor del mundo, las OTRI han cobrado gran importancia por diferentes aspectos, entre ellos: incentivar el crecimiento económico de la región en la cual están ubicadas; fortalecer la formación de recurso humano e incentivar las capacidades tecnológicas en las organizaciones; por último, aunque no es su objetivo principal, generan recursos financieros complementarios para la institución, representados primordialmente por el pago que suponen las transferencias tecnológicas (Castro & Pedraza, 2012)

En efecto, ya no es solamente la universidad la que se involucra en el proceso investigativo, sino que también hacen parte otros entes de orden público y privado; en el que los resultados científicos van más allá de una evaluación académica, pues es fundamental que también respondan a intereses económicos y sociales de su entorno (Arias & Aristizábal, 2011)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

3. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un alcance de tipo descriptivo de acuerdo a Hernández, Fernández, & Baptista (2014) esta primera fase corresponde a una indagación documental y exploratoria, cuyas técnicas de recolección y análisis de información se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1

Fuentes e instrumentos de recolección de información

Objetivo	Fuentes primarias	Fuentes secundarias	Instrumentos de recolección
Precisar las características y situación actual del desarrollo del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación en Boyacá.		Artículos, informes nacionales y regionales, investigaciones previas que permitan diagnosticar la situación actual del SCTI en Boyacá.	Fichas de análisis documental. Matriz de consolidación de fuentes consultadas.
Analizar las condiciones internas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia para la creación de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación.	Directores de grupo de investigación.	Documentos, plataforma estratégica de la universidad, informes de rendición de cuentas, planes de desarrollo, entre otros	Fichas de análisis documental. Cuestionario.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Establecer las estrategias a implementar por la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia para la estructuración de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación.	Análisis obtenidos de los objetivos 1 y 2.	Entrevistas a experiencias exitosas en OTRI en Colombia.	*Fichas de análisis documental. *Matriz DOFA. *Entrevista semiestructurada.
--	--	--	---

Cabe destacar que en cuanto a los directores de grupos de investigación consultados, se identificó una población total de 96, de los cuales se tomaron una muestra de 50 a partir de muestreo no probabilístico, considerando que se pudiesen abarcar las diferentes facultades y a aquellos directores dispuestos a conceder sus opiniones.

Para determinar la muestra se empleó la fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{96 \times 3.8416^2 \times 0,85 \times 0,15}{0.0049 \times (95) + (3.8416^2 \times 0,85 \times 0,15)}$$

P = Probabilidad de ocurrencia del evento: 0.90

Q = Probabilidad de no ocurrencia del evento: 0.15

e = Grado de error máximo: 0.07

N = Tamaño de la población: 96



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

$n = 49.22$

$Z =$ Nivel de confianza del 95%: 1.96

En lo que corresponde a las experiencias OTRI exitosas se tomaron por su relevancia, cercanía y apoyo Conect Bogotá y la OTRI de la Universidad Distrital, a quienes se aplicó una entrevista no estructurada cuyo formato de preguntas se presenta en el anexo 1.

4. RESULTADOS

Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI) en el departamento de Boyacá

Con el propósito de realizar un diagnóstico de la situación actual en CTeI en el departamento, se acudió a la revisión juiciosa de diferentes artículos, informes e investigaciones previas que permitieron esbozar el panorama de la región a nivel nacional. En este sentido, se priorizaron los resultados identificados en tres categorías: Competitividad, avance en innovación e indicadores en ciencia y tecnología; así mismo, se consideró un apartado dedicado a las capacidades actuales del aparato productivo y empresarial boyacense, puesto que dicho análisis permitirá evidenciar los requerimientos de la población potencial a cubrir por la OTRI.

- **Competitividad**

Representada por el índice Departamental de Competitividad (IDC), el cual permite valorar la competitividad regional mediante la evaluación de los factores de condiciones básicas,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

eficiencia y sofisticación e innovación. Boyacá se encuentra en un nivel de desarrollo Etapa 4⁶⁶ junto a otros como Antioquia, Santander, Valle del Cauca e incluso Bogotá.

Dentro de los resultados generales del indicador para 2016, se destaca que Boyacá ocupa el 8° lugar con Bogotá a la Cabeza. Como se evidencia en la Tabla 2, el departamento presenta puntajes destacables en los factores de condiciones básicas y eficiencia; mientras, en sofisticación e innovación se encuentra en el 11° lugar de 26.

En los resultados por pilares se reconoce que Boyacá:

“continúa siendo el departamento con el mejor desempeño en el pilar de educación básica y media, y se destaca por tener la mayor calificación dentro del ranking del subpilar de calidad de la educación (7,90)” (Consejo Privado de Competitividad & Cluster Development, 2017)

Tabla 2.

Clasificación por factores. Índice Departamental de Competitividad

⁶⁶ En donde se clasifican los departamentos con un índice agregado mayor que 0,5, de acuerdo a la metodología desarrollada por el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

<i>FACTORES</i>								
	Resultado General		Condiciones básicas		Eficiencia		Sofisticación e innovación	
	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición
Bogotá	8,12	1	7,39	1	7,95	1	9,65	1
Antioquía	6,28	2	6,34	2	6,04	3	6,77	2
Caldas	5,96	3	5,84	9	6,37	2	5,07	6
Santander	5,73	4	6,23	3	5,70	4	5,05	7
Risaralda	5,48	5	6,06	4	5,28	6	4,51	9
Cundinamarca	5,44	6	5,97	6	5,00	7	5,72	4
Valle del Cauca	5,38	7	5,89	8	4,77	8	6,11	3
Boyacá	5,26	8	6,06	5	5,51	5	3,46	11

Nota: Tomado de Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario. (2016). Índice Departamento de Competitividad. (p 21). Colombia. Consultado el día 17 de julio de 2017.

Se destaca gran avance en el pilar de educación superior y capacitación, pues la región pasa de ocupar el 7° lugar en el 2015 al 4° lugar en el 2016, gracias a las dinámicas que viene adelantando en cuanto a procesos de acreditación y cobertura por parte de las universidades.

Innovación y dinámica empresarial es un pilar al que el departamento debe focalizar múltiples esfuerzos, pues durante los dos últimos años se ha mantenido en un 15° lugar con un indicador de 1,27 donde la mayor asignación es 10. En dicho pilar, se presentan debilidades en la diversificación de productos de exportación, fortalecimiento de los

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

grupos de investigación de alta calidad, patentes, diseños industriales y densidad empresarial.

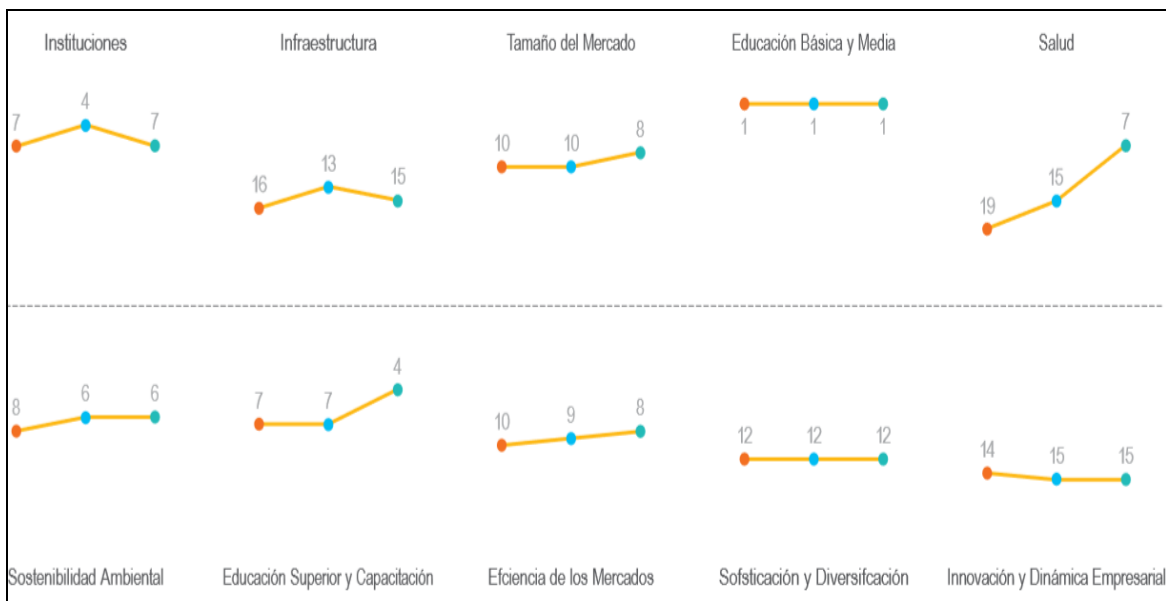


Figura 1. Evolución por pilar Boyacá. Medición de 2014 a 2015

Nota: Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario. (2016). (p 56). Colombia. Naranja 2014, azul 2015 y verde 2016. Consultado el 18 de julio de 2017

De manera global, en la Figura 1 se aprecia el comportamiento histórico del departamento por pilar que compone el índice de competitividad; destacándose en general movimientos pasivos con logros notables en el campo de la salud, la educación superior y capacitación, eficiencia de los mercados y el primer puesto en tres años consecutivos en el ítem de educación básica y media.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

En este sentido, los grandes avances se orientan a los resultados de infraestructura vial, acceso a TIC, mejoras en la educación, capital humano y relacionamiento de instituciones públicas; esfuerzos que se verán potenciados en el largo plazo sí los recursos continúan direccionándose de manera efectiva en estas líneas, apoyando a sectores con estancamiento económico.

- **Avance en innovación**

Descrito por el índice Departamental de Innovación (IDIC), el cual permite tener una visión sistémica de este factor, evaluando elementos como la estructura productiva del territorio, capacidades de innovación y los resultados inherentes a estos procesos.

Estructuralmente, el índice está compuesto por 2 componentes principales: el Subíndice de Insumos de la Innovación y el Subíndice de Resultados de la Innovación (Departamento Nacional de Planeación, 2015) los cuales permiten valorar la eficiencia de lo que invierte el territorio frente a los productos que realmente se obtienen.

De los 24 departamentos y Bogotá estudiados bajo la metodología del IDIC, Boyacá ocupa el 12° lugar, superado por departamentos como Bolívar, Cauca y Quindío. En términos de eficiencia, el departamento cae a un 15° lugar delimitando un rendimiento muy bajo de los insumos empleados (puntaje de 41,6) con resultados (puntaje de 18,4) que terminan por presentar un indicador de eficiencia de 0,44 frente a un valor de 1,12 de Bogotá como líder.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Así pues, es fundamental la revisión de instrumentos, programas y políticas del sistema de ciencia, tecnología e innovación; ya que se hacen visibles posibles dificultades en la traducción de capacidades e insumos en productos de conocimiento e innovación.

Al estudiar de forma detallada cada uno de los factores que inciden en el índice de competitividad, es de notar que para Boyacá es fundamental revisar la sofisticación de sus mercados y negocios, infraestructura e instituciones como lo evidencia el IDIC para 2015, pues las posiciones que ocupa en estos generan que sus resultados en producción de conocimiento y tecnología no sean efectivos. En lo que respecta al pilar de capital humano e investigación, el desempeño de Boyacá es notable, y se destaca en este sus logros en términos de calidad en educación secundaria y cobertura en educación media.

- **Indicadores en Ciencia y Tecnología**

En ciencia y tecnología se destacan aquellos indicadores relativos a las actividades en esta temática, el capital humano y propiedad industrial. En primera instancia, se reconoce que la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación en el departamento ha venido aumentando en los últimos 6 años (ver Figura 2), con el propósito de fortalecer la capacitación científica, los servicios tecnológicos, las actividades de desarrollo experimental y los procesos innovadores.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Finalmente, se destaca que el departamento ha experimentado una disminución en términos del número de sus grupos de investigación. La Figura 3 expone el cambio histórico de este ítem que se ha visto fuertemente reducido en los últimos cinco años, menguando el apoyo que puedan brindar estos entes especializados en materia de investigación.

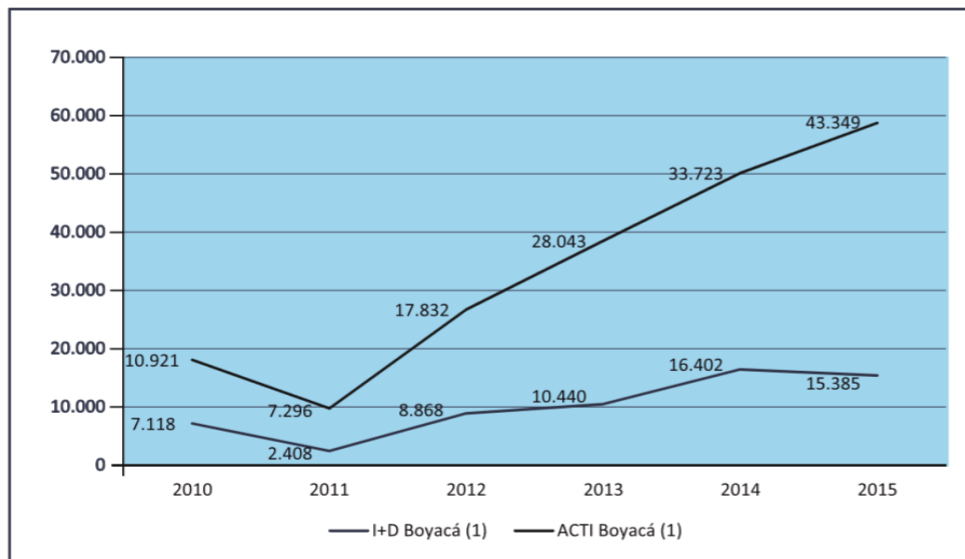


Figura 2. Inversión en ACTI e I+D

Nota: Universidad Pedagógica y Tecnología de Colombia, Observatorio de Ciencia y Tecnología y DIN. (2015). (p 16). Colombia. Consultado el 19 de agosto de 2017

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Entidad Territorial	2010		2011		2012		2013		2014	
	Activo	No activo	Activo	No activo	Activo	No activo	Activo	No activo	Activo	No activo
Boyacá	139	30	142	33	150	30	144	37	126	57
Total general	4.558	716	4.709	829	4.820	969	4.745	1.254	4.234	1.961
	3,0%	4,2%	3,0%	4,0%	3,1%	3,1%	3,0%	3,0%	3,0%	2,9%

Figura 3. Grupos de investigación Boyacá

Nota: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Observatorio de Ciencia y Tecnología y DIN. (2015). (p 18). Colombia. Consultado el 25 de agosto de 2017

- **Aparato productivo y empresarial**

Frente a los aspectos socioeconómicos se encuentra que:

“Boyacá es un departamento de contrastes. Por una lado, posee buenos indicadores en educación y sus instituciones, que lo ubican como uno de los departamentos más competitivos, y en el otro extremo, tiene un aparato productivo y unos indicadores de pobreza que no muestran un desempeño muy destacado en el país” (Cámara de Comercio, 2017, p.21)

El producto interno bruto (PIB) del departamento ha disminuido en los últimos años, hasta alcanzar cifras del 2,9% y 3,0% para 2014 y 2015, respectivamente, del total nacional; destacándose una fuerte caída en sus ciclos económicos, más aun si se comparan estas cifras con el PIB presentado en el año 1961 que alcanzaba el 4,6%.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Al consultar la variación anual del PIB durante 2001 a 2015, se reflejan grandes oscilaciones para los años de 2004 (-0,5%), 2007 (11%) y 2009 (1%); infiriéndose una fuerte inestabilidad económica con mayor tendencia a la baja. De acuerdo a la Cámara de Comercio (2017), los sectores de mayor participación en la producción departamental son servicios sociales (14%), agropecuarios (18,7%) e industria manufacturera (12%).

En el ámbito del comercio exterior, “pese a la estructura poco diversificada, el departamento tiene múltiples capacidades y empresas capaces de generar productos más complejos” (Cámara de Comercio, 2017, p.60) para lograr ello, es necesario subsanar algunas de las brechas presentes en términos de innovación y cooperación empresarial.

Asimismo, es evidente la dinámica empresarial registrada en el departamento al pasar de 4.693 unidades en 2016 a 5.701 unidades para 2017 de acuerdo a los datos del RUES para el presente año, alcanzando un crecimiento mayor al registrado por departamentos como Antioquia, Valle del Cauca o Atlántico.

Capacidades de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

En sus 64 años de existencia la universidad ha velado por ser un actor fundamental en el crecimiento sostenible del departamento, aportando desde la formación de profesionales e investigadores comprometidos por el desarrollo económico y social. Actualmente, la institución cuenta con una oferta de 76 programas de pregrado, 84 de posgrado, 42



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Especializaciones, 35 Maestrías, 8 Doctorados y 1 Posdoctorado, para atender la demanda de estudiantes en el país.

En cuanto a los docentes la planta está conformada por 154 doctores, 849 magisters, 491 especialistas y 426 profesionales.

En materia de investigación e innovación, la UPTC cuenta desde 2015 con el Observatorio de Ciencia Tecnología e Innovación de Boyacá (OCITEB) como un primer acercamiento para el diseño e implementación de una línea base de CTeI que permita realizar seguimiento y evaluación a las políticas públicas departamentales.

Dentro de sus investigadores para 2016 se encuentran 88 investigadores junior, 35 investigadores asociados y 4 investigadores senior; capacitados en escritura de artículos científicos, elaboración y presentación de propuestas a Colciencias y procedimientos para la obtención de registros de propiedad intelectual o derechos de autor. Empero, para este último punto es de anotar que la universidad no cuenta con un proceso claro en gestión de conocimiento de carácter institucional; por lo que los esfuerzos son realizados de manera independiente por cada grupo de investigación, al igual que los convenios de investigación con empresas.

A las metas alcanzadas por la universidad hasta el momento, se suman el mejoramiento de infraestructura tecnológica para 4 laboratorios; conformación de 8 redes de investigación internacionales; 77% de inversión en investigación del total de recursos apropiados para el rubro. De la misma manera y de acuerdo a los resultados de la convocatoria 768 de 2016

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

de Colciencias se tiene un total de 10 revistas indexadas de las cuales 4 son categoría B y 7 categoría C.

Con el propósito de conocer de primera mano las opiniones de un actor clave en las dinámicas, los directores de grupos de investigación, se aplicó una encuesta a una muestra de 50 directores de grupos de investigación, presentándose a continuación los resultados obtenidos:

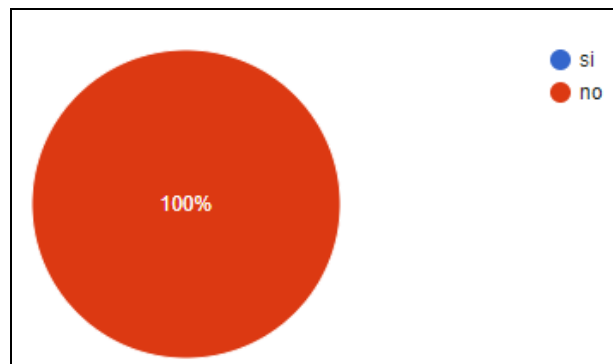


Figura 4. ¿Considera que existe una cultura de innovación en el departamento de Boyacá?

El 100% de los directores considera que no existe una cultura de innovación en el departamento, destacando que esta implica “no hacer lo mismo” y que la región no se arriesga a crear. Asimismo, se expresa una ausencia de políticas públicas en el tema y una falta de apoyo por parte de la academia en la que solo se evidencian esfuerzos independientes en el que poco se interactúa con la empresa.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

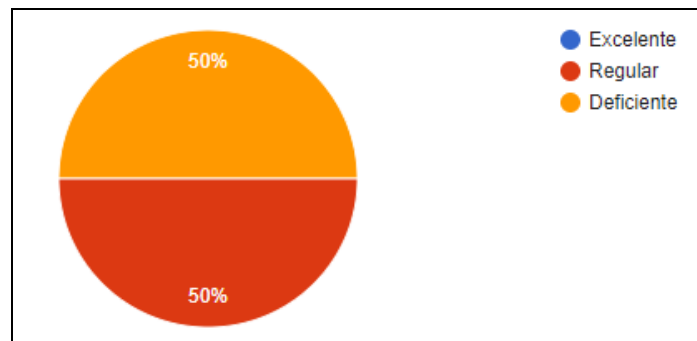


Figura 5. ¿Cómo percibe la articulación empresa-universidad-estado en el departamento?

Con relación a la articulación entre la triada institucional los encuestados la describen entre regular y deficiente; ya que argumentan, que se privilegian las relaciones políticas antes de los intereses comunitarios, con grandes falencias en las alianzas entre los actores. De igual manera, se percibe que el sector empresarial no cree en la universidad y que son escasas las alianzas que se generan en estos términos.

A la pregunta *¿Podría identificar los principales factores que inciden en una relación asertiva entre la academia y el sector productivo?* Los actores consultados resaltaron como fundamental la credibilidad y la confianza. La primera haciendo alusión a la fuerza con que la universidad pueda mantener los lazos cooperativos son la empresa destacando su compromiso y capacidad; la segunda, en cuanto a la visión compartida a que debe abrir las puertas la empresa reconociendo que la universidad puede apoyar en la generación de valor de sus cadenas productivas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En lo que respecta a la pregunta *¿Considera importante la creación de una unidad de transferencia tecnológica de resultados de investigación (OTRI) en el departamento, que sea liderada por nuestra Universidad?* los directores consideran que sí lo es, en la medida en que sería una gran oportunidad en la región para fortalecer la apropiación del conocimiento científico y favorecer la actualización tecnológica empresarial.

Cuando se consultó *¿Qué capacidades y necesidades cree que tiene la universidad para liderar esta iniciativa?* la muestra estudiada respondió que el talento humano es la principal fortaleza, seguida del reconocimiento y visibilidad nacional del alma mater, que se apoya en gran medida por su infraestructura, laboratorios y la clasificación en Colciencias de sus grupos de Investigación y publicaciones científicas. Sin embargo, se reconocen como necesidades prioritarias básicamente la inversión y el compromiso de parte de los docentes en todo lo pertinente a las labores investigativa, así como la decisión institucional de hacer de la gestión del conocimiento una actividad estratégica.

Finalmente, a la consulta de *“Desde su disciplina de estudio ¿Cuáles son las principales necesidades que puede resaltar en gestión y transferencia del conocimiento?”* se identifican la construcción de instrumentos y escenarios que faciliten la aplicación de modelos, conceptos y nuevos desarrollos para el sector empresarial; pertinencia de las investigaciones; compromiso de todos los actores institucionales con el proceso; y un real impacto local que favorezca a las comunidades más allá de resultados solo para publicar.

Retos para la implementación de la OTRI

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

A partir de lo descrito y junto a la información obtenida de las entrevistas no estructuradas realizadas a dos importantes experiencias OTRI en el país (Conect Bogotá y OTRI de la Universidad Distrital) se procedió a elaborar una matriz DOFA que permite consolidar el panorama evidenciado desde la UPTC como ente gestor de la propuesta; destacando estrategias que servirán de apoyo a las siguientes fases del proyecto y guiaran de manera directa la estructuración de la OTRI para la región boyacense.

Tabla 3.

DOFA condiciones internas UPTC

	Oportunidades	Amenazas
	1) Consolidación de políticas públicas en CTeI en el departamento. 2) Profesionales capacitados en vigilancia tecnológica y propiedad intelectual. 3) Mejoramiento en los niveles de innovación y competitividad regional. 4) Crecimiento de empresas potencialmente innovadoras	1) Intereses políticos que puedan afectar el proceso en la institución 2) Desconfianza del sector productivo hacia las dinámicas universitarias. 3) Barreras que pueden imponer otras universidades de la región. 4) Fuga de cerebros a causa de mejores oportunidades en otras regiones.
Debilidades	1.1 Generar una cultura institucional en temas de transferencia tecnológica y de conocimiento.	3.1 Afianzar la cultura e independencia institucional. 1.2 Consolidar un



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Table with 3 columns and 2 rows. Row 1: 2) Procesos internos engorrosos, 3) Desarticulación de los estamentos universitarios, 4) Falta de personal especializado en propiedad industrial; 4.2 Conformar un banco de elegibles especializados en propiedad intelectual; ecosistema de innovación, 2.3 Fomentar proyectos interinstitucionales. Row 2: Fortalezas; 1) Talento humano calificado en docencia e investigación, 2) Grupos de investigación con alta productividad, 3) Creación del Observatorio de Ciencia Tecnología e Innovación de Boyacá, 4) Inmersión en redes investigación nacionales e internacionales; 1.2.1 Forjar alianzas con otras OTRI del país; 1.2 Desarrollar programas de sensibilización en transferencia tecnológica y de conocimiento, dirigidos tanto a la academia como al sector productivo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los informes regionales y nacionales permiten evidenciar el potencial que tiene el departamento, y los grandes avances que ha experimentado los últimos años en términos de CTeI.

Asimismo, la universidad se proyecta como un eje importante en la nueva generación de conocimientos e innovación, todo ello amparado en los resultados que muestran los indicadores estudiados. Sin embargo, se hace prioritario que la universidad fortalezca sus procesos y encamine sus esfuerzos a la consolidación de un ecosistema de innovación que apoye una visión conjunta entre sector productivo y el estado, abonando el camino a una cultura interinstitucional proactiva al conocimiento y la tecnología.

Cabe destacar, que al ser una investigación en proceso, estos primeros resultados corresponden a una visión del departamento y la universidad; por lo que un marco general, debe priorizar al estado y la empresa, actores que se consideran en las siguientes etapas del estudio.

REFERENCIAS

- Arias, J., & Aristizábal, C. (2011). Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia-tecnología y sociedad. *Pensamiento Y Gestión*, (31), 137–166.
- Cámara de Comercio. (2017). *Concepto económico de la zona departamento de Boyacá*



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2016. Tunja. Retrieved from http://www.ccomerciotunja.org.co/ccomercio//archivos/planeacion/concepto_boyaca_2016.pdf
- Castellanos, O. (2007). *Gestión Tecnológica. De un enfoque tradicional a la inteligencia*. (Universidad Nacional de Colombia, Ed.) (Primera). Bogotá D.C.
- Castro, J., & Pedraza, E. (2012). Oficinas de Transferencia Tecnológica en las Universidades como Estrategia para Fomentar la Innovación y la Competitividad. Caso: Estado de Hidalgo, México Elba. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 221–234.
- Confederación Empresarial de Madrid. (2000). *Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. (Dirección General de Investigación. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid, Ed.) (Primera). Madrid. Retrieved from <http://www.oei.es/salactsi/libro9.pdf>
- Consejo Privado de Competitividad, & Cluster Development. (2017). *Desempeño y Gestión de los clústers en Colombia*. Bogotá. Retrieved from <http://redclustercolombia.com/assets/multimedia/Desempen-o-y--Gestio-n-de-los-clusters-en-Colombia-la-primera-versi-n-del-Sistema-de-Seguimiento--Medici-n-y-Evaluaci-n-de-iniciativas-cl-ster--I.C.--en-Colombia..pdf>
- Dahlborg, C., Lewensohn, D., Danell, R., & Johan, C. (2017). To invent and let others innovate : a framework of academic patent transfer modes. *The Journal of Technology Transfer*, 42(3), 538–563. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9490-7>
- Etzkowitz, H. (2006). The new visible hand: an assisted linear model of science and innovation policy. *Science and Innovation Policy*, 33(5), 310–320. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3152/147154306781778911>
- Galindo, J., Sanz, P., & De benito, J. (2011). La gestión y transferencia de conocimiento en el ámbito de la tercera misión de la universidad como fuente de innovación y generación de Riqueza. In *Congreso de Economía Regional de Castilla y León* (p. 256). Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5030568>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (McGraw Hill, Ed.) (Sexta). México D.F.
- López, M. del S., Mejía, J., & Schmal, R. (2006). Un Acercamiento al Concepto de la Transferencia de Tecnología en las Universidades y sus Diferentes. *Panorama Socioeconómico*, 24(32), 70–81. Retrieved from <http://www.panorama.utralca.cl/dentro/2006-jul/articulo7.pdf>
- Manjarres, L., Volpe, I., & Altamiranda, L. (2013). *Estructura de un centro de transferencia tecnológica: innovación en una universidad de la Costa Caribe*. 11th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Cancun ,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

México.

Oquendo, A., & Acevedo, C. (2012). El sistema de innovación colombiano: fundamentos, dinámicas y avatares. *Trilogía*, (6), 105–120.

Rivera, S., Restrepo, M., Cárdenas, J., & Pallares, C. (2013). *Aproximación a las dinámicas de transferencia de conocimiento de las universidades colombianas en el contexto del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación (SNCTI)*.

Smith, K. (2002). *What is the knowledge economy? Knowledge intensity and distributed knowledge bases* (2002 No. 6). Retrieved from <http://www.intech.unu.edu/publications/discussion-papers/2002-6.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Guión Entrevista semi-estructurada OTRI



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22



PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA OFICINA DE TRANSFERENCIA DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA (UPTC) PARA EL SECTOR PRODUCTIVO DEL DEPARTAMENTO DE BOYACA

Fecha: _____ Ciudad: _____ Duración: _____

Institución: _____ Cargo: _____

1. Desde su institución ¿Cómo se ve apoyado el Sistema Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación?
2. ¿De dónde surge la iniciativa que da origen a la Oficina de Transferencia Tecnológica de su institución?
3. ¿Qué necesidades regionales ha podido evidenciar, se suplen con la implementación de la Oficina de Transferencia Tecnológica de su institución?
4. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que se encontraron a lo largo del proceso de implementación de la OTRI?
5. ¿Ha encontrado redes de apoyo en el Sistema Nacional de Ciencias Tecnología e Innovación que le permita articular las funciones de su OTRI?
6. Desde su experiencia, ¿Qué factores considera son clave para la implementación exitosa de una OTRI?

RESUMEN HOJA DE VIDA

Diana Lizeth Rojas Cruz



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Administrador de Empresas y Especialista en Finanzas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia; con experiencia en la formulación y ejecución de proyectos de investigación, en temáticas como diagnóstico de procesos de innovación, diseño de modelos de gestión tecnológica e innovación empresarial.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión del conocimiento; Gerencia y Tecnologías de información

TEMA:

GERENCIA

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**25. DIAGNÓSTICO DE LA GERENCIA DE PROYECTOS EN
COLOMBIA – UNA INVESTIGACIÓN APLICADA EN EL
CONTEXTO EMPRESARIAL DEL PAÍS**

TÍTULO EN INGLÉS:

**PROJECT MANAGEMENT DIAGNOSIS IN COLOMBIA – AN APPLIED
NATIONWIDE RESEARCH WORK ON THE ENTERPRISE CONTEXT**

Autor (es)

César Hernando Rincón-González⁶⁷

⁶⁷ PhD. (c), Profesor Investigador. Universidad EAN, Colombia. Correo-e: crincon2.d@universidadean.edu.co, cesarrincon@yahoo.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

En la literatura científica, se encuentran diferentes investigaciones sobre el diagnóstico de la gerencia de proyectos desde una aproximación exploratoria, con base estadística reducida y en contextos foráneos. Por lo anterior, es necesario analizar este fenómeno en el contexto empresarial colombiano.

En el presente estudio se llevó a cabo un diagnóstico de la gerencia de proyectos en el contexto empresarial colombiano, a partir de un trabajo de campo en el cual se estudiaron más de 200 organizaciones de diferentes sectores económicos del país. Inicialmente, se realizó una revisión de la literatura científica pertinente; seguidamente, se construyó un marco teórico y se desarrolló un instrumento de captura de información; subsiguientemente, se condujo un riguroso trabajo de campo en empresas de diferentes sectores económicos del contexto empresarial colombiano; y finalmente, se interpretaron los datos obtenidos, se documentaron los resultados de la investigación y se plantearon futuras líneas de investigación.

Palabras clave:

Proyectos, diagnóstico, estudio sectorial, Colombia.

ABSTRACT:

The scientific literature points out several research works about the diagnosis of project management from an exploratory perspective, with a limited statistical sample and



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

developed on foreign contexts. Consequently, it is needed to analyze this phenomenon in the Colombian enterprise context.

On this research work a project management diagnosis was conducted in the Colombian enterprise context, from a fieldwork in which more than 200 organizations from different enterprise sectors nationwide. Firstly, a literature review of scientific sources was conducted; secondly, a theoretical framework and an information gathering instrument were developed; subsequently, a detailed fieldwork was performed covering organizations from different industries from the Colombian enterprise context; and finally, field data was analyzed, research findings were documented and future lines of research were defined.

Keywords:

Projects, diagnosis, context study, Colombia.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación de tipo descriptivo, realizó un diagnóstico de la gerencia de proyectos en el contexto empresarial colombiano. Como parte de este estudio, inicialmente, se adelantó una revisión de literatura de los principales *journals* especializados en *Project Management*. Se analizaron además, estudios científicos y estándares internacionales en gerencia de proyectos. Posteriormente, se realizó la construcción de un marco teórico fundamentado en literatura científica relevante. Seguidamente, se diseñó un sólido componente aplicado a través de un extenso trabajo de campo. Subsiguientemente, se ejecutó un profundo análisis estadístico, la documentación de resultados, y finalmente, se definieron futuras líneas de investigación.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Objetivos de la investigación:

Objetivo General:

Adelantar un diagnóstico de la gerencia de proyectos en el contexto empresarial colombiano, a partir del desarrollo de una investigación de tipo descriptivo que estudie organizaciones de diferentes sectores económicos del país.

Objetivos Específicos:

1. Examinar la literatura científica para construir un modelo de diagnóstico de la gerencia de proyectos en Colombia.
2. Desarrollar un instrumento que permita capturar información para adelantar un diagnóstico de la gestión de proyectos en el país.
3. Implementar el instrumento de investigación en empresas de diferentes sectores económicos del contexto empresarial colombiano.
4. Analizar los resultados de la investigación y documentarlos, en ponencia para su posterior publicación en congreso internacional.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

En el estándar internacional PMBOK (2013), el *Project Management Institute* (PMI) ha definido las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos, que pueden ser utilizadas como elementos del modelo de diagnóstico de esta disciplina en las organizaciones. Lo propio ha hecho la *International Organization for Standardization* (ISO) con su norma internacional 21500 (2012) al proponer grupos de materia o “*subject groups*”, que permiten



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

complementar la aproximación propuesta por el PMI. Así mismo, este último ha adelantado estudios del 2012 al 2016, denominados *Pulse of the profession* en donde se han analizado, entre otros, los factores que influyen en el desempeño en la gestión de proyectos, a nivel internacional.

De forma complementaria, diversos autores han investigado sobre los factores significativos de la gerencia de proyectos. Los aportes de los estudios que en este sentido han desarrollado Belassi & Tukul (1996); Haji-Kazemi, Andersen, & Krane (2013); Huff & Prybutok (2008); Ika (2012); Kirby (1996); Morris & Geraldí (2011); Müller, Turner, Andersen, Shao, & Kvalnes (2014); Sage, Dainty & Brookes (2014); Sauser, Reilly & Shenhar (2009); Shore (2008); Svejvig & Andersen (2015); Turner & Zolin (2012); Wearne (2014) y Yim, Castaneda, Doolen, Tumer & Malak (2015); fueron caracterizados e incorporados al modelo de la presente investigación. Lo anterior se aprecia en la tabla 1:

Las aproximaciones teóricas de los autores anteriormente mencionados, así como las propuestas metodológicas del PMI y la ISO, fueron incorporadas al modelo propuesto en la presente investigación en el diagnóstico de la gerencia de proyectos, en el contexto empresarial colombiano.

3. METODOLOGÍA

Este estudio es de tipo descriptivo e involucró una revisión de literatura especializada, el diseño de un marco teórico que permitió la construcción de un modelo de diagnóstico de la gerencia de proyectos en el país, un sólido componente aplicado a través de un extenso trabajo de campo, un profundo análisis estadístico, la documentación de resultados, y

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

finalmente, la postulación del estudio en un evento internacional de investigación. La metodología empleada se observa en la figura 1:

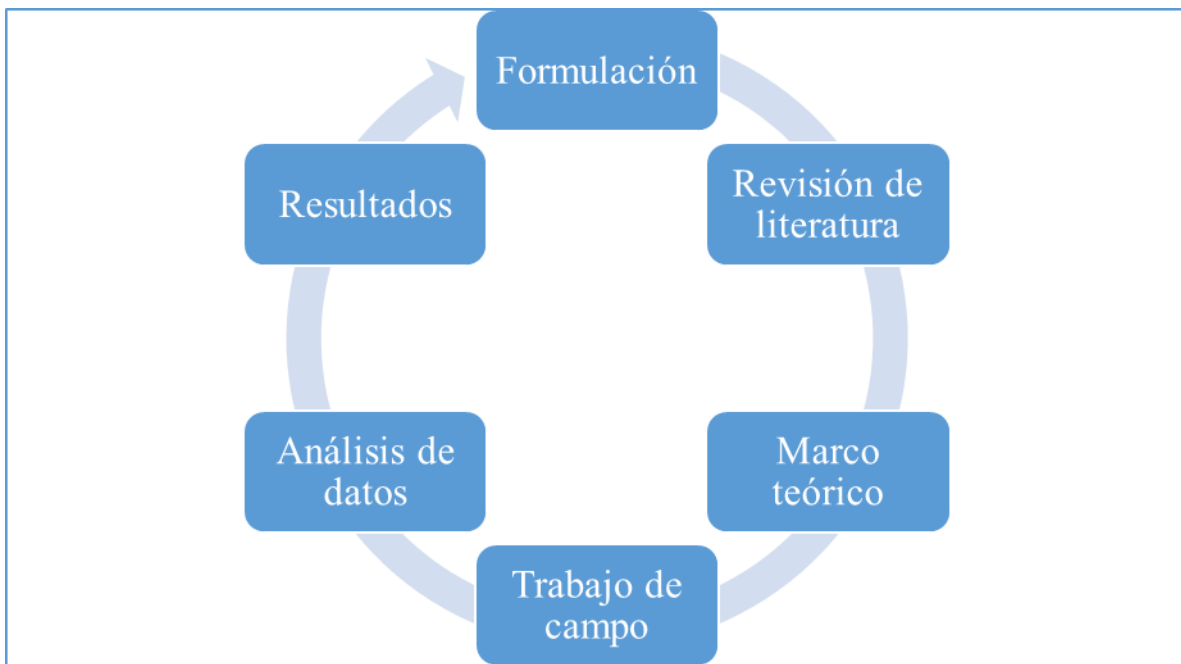


Figura 1: Metodología de investigación. Elaboración propia.

3.1. Formulación de la investigación

La idea de investigación del presente trabajo, se fundamenta en tres pilares:

- Primero, desde la necesidad de adelantar un diagnóstico de la gerencia de proyectos en el contexto empresarial colombiano.
- Segundo, desde la academia. Los programas de posgrado en gerencia de proyectos deben abordar la realidad de este tipo de iniciativas, en las diferentes

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

unidades de estudio y no solamente replicar los estándares internacionales de *Project Management*.

- Finalmente, desde la investigación. Es imperativo hacer una contribución al conocimiento desde una aproximación aplicada, es decir, estudiando de manera profunda y mediante un extensivo trabajo de campo, los diferentes fenómenos de la gerencia de proyectos en el país, incluyendo un diagnóstico de esta área del conocimiento.

La formulación de la presente investigación se esquematiza en la figura 2:

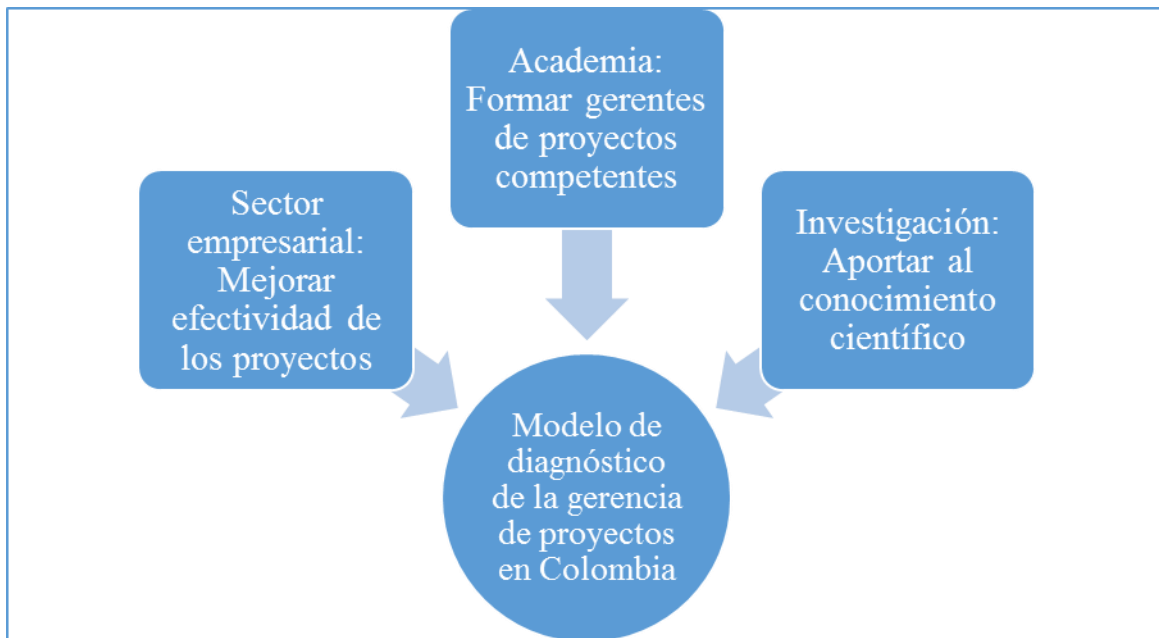


Figura 2: Formulación de la investigación. Elaboración propia.

3.2. Revisión de literatura



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

La revisión de la literatura del presente trabajo de investigación, se centró alrededor de los estándares internacionales y de publicaciones especializadas, susceptibles de ser integradas en un modelo de diagnóstico de la gerencia de proyectos en Colombia, los cuales se listan a continuación:

- *A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK* (2013).
- *The Standard for Portfolio Management* (2013).
- *The Standard for Program Management* (2013).
- Directrices para la dirección y gestión de proyectos ISO 21500 (2012).
- Publicaciones especializadas del PMI en la problemática de la gestión de proyectos *Pulse of the Profession* (2012-2016).
- Artículos científicos de publicaciones internacionales sobre la problemática de la gestión de proyectos.

Si bien, la literatura científica especializada en la gestión de proyectos se desarrolla en entornos foráneos alejados de la realidad de los proyectos en Colombia, fue un insumo importante para la construcción del modelo de diagnóstico de la gerencia de proyectos en el país y se incorporaron en el marco teórico.

3.3. Marco teórico

Con el fin de proponer un modelo de diagnóstico para la gerencia de proyectos en Colombia, se construyó un modelo basado en estándares internacionales de *Project Management* como el PMBOK Guide (2013), *The Standard for Portfolio Management* (2013), *The Standard for Program Management* (2013), ISO 21500 (2012), y en literatura

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

especializada como *Pulse of the Profession* PMI (2012-2016). Un modelo descriptivo del marco teórico se observa en la figura 3:

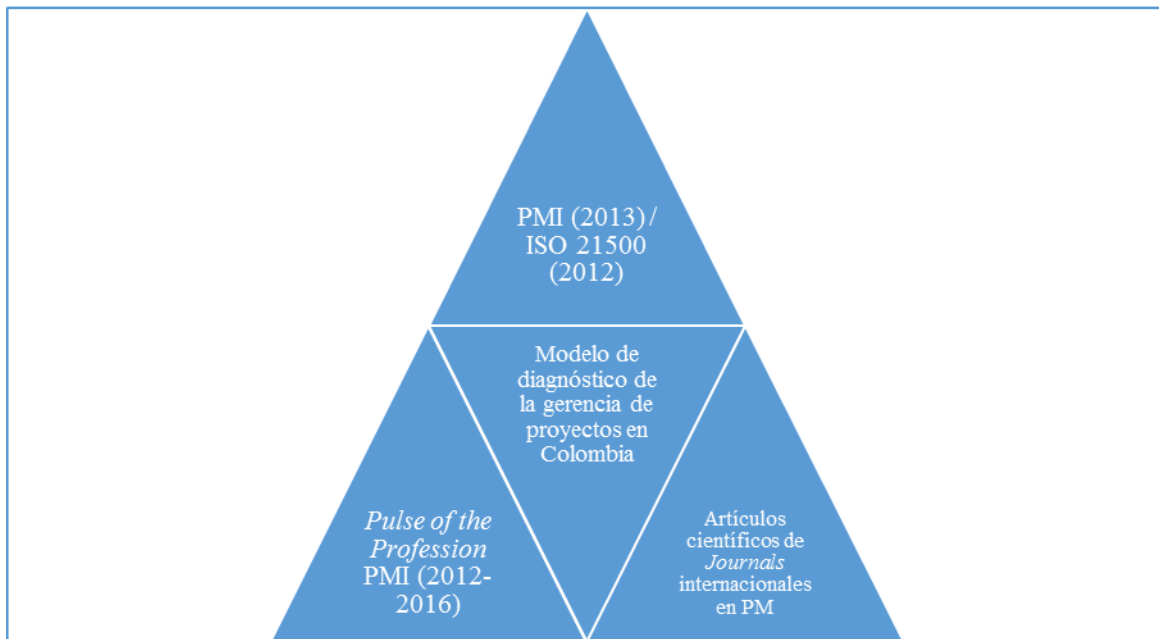


Figura 3: Marco teórico. Elaboración a partir de PMBOK (2013), *The Standard for Portfolio Management* (2013), *The Standard for Program Management* (2013), ISO 21500 (2012), y *Pulse of the Profession* PMI (2012-2015).

3.4. Modelo de diagnóstico de la gerencia de proyectos en Colombia

El modelo de diagnóstico de la presente investigación, se construyó alrededor de 11 dimensiones de gestión, definidas a partir de las perspectivas de los diferentes autores investigados en la revisión de literatura, y se muestran en la figura 4:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

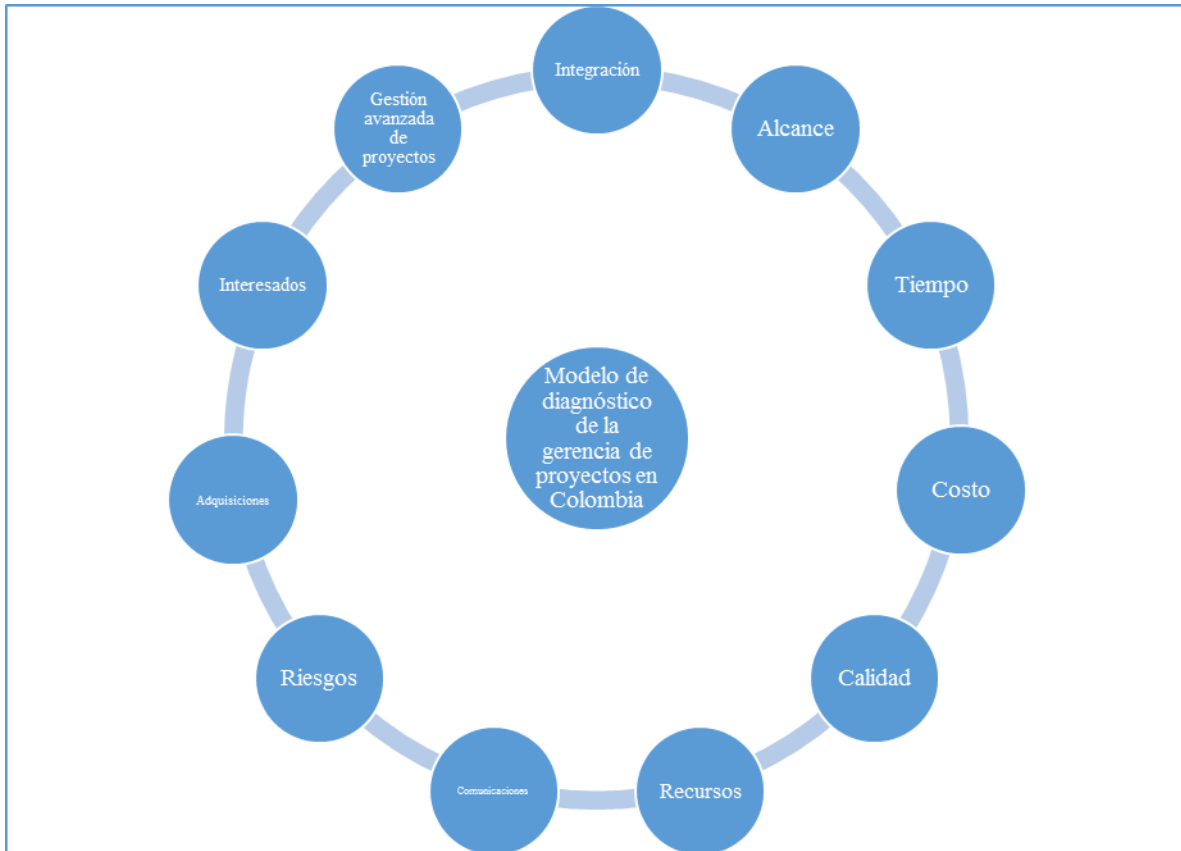


Figura 4: Modelo de diagnóstico de la gerencia de proyectos en Colombia. Elaboración a partir de PMBOK (2013), *The Standard for Portfolio Management* (2013), *The Standard for Program Management* (2013), ISO 21500 (2012), y *Pulse of the Profession PMI* (2012-2015).

3.5. Trabajo de campo

En este estudio se definió un universo de 435 organizaciones consideradas como representativas del contexto empresarial colombiano y que desarrollan proyectos. A este



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

universo, se le aplicó la fórmula de muestreo aleatorio para poblaciones finitas y se obtuvo un tamaño de muestra de 204 empresas.

$$n = \frac{N z^2 \sigma^2}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 z^2}$$

n es el tamaño de la muestra.

N es el tamaño de la población, N = 435.

σ es la desviación estándar población, = 0,5

z corresponde al nivel de confianza, para un 95% de nivel de confianza, z = 1,96.

e es el límite aceptable de error, e = 5%.

Aplicando los valores mencionados, se obtiene que n = 204,25. Este valor se aproxima a 204 organizaciones a estudiar. Los sectores económicos del contexto empresarial colombiano a los que pertenecen los objetos de estudio descritos en la muestra se ilustran en la figura 5:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

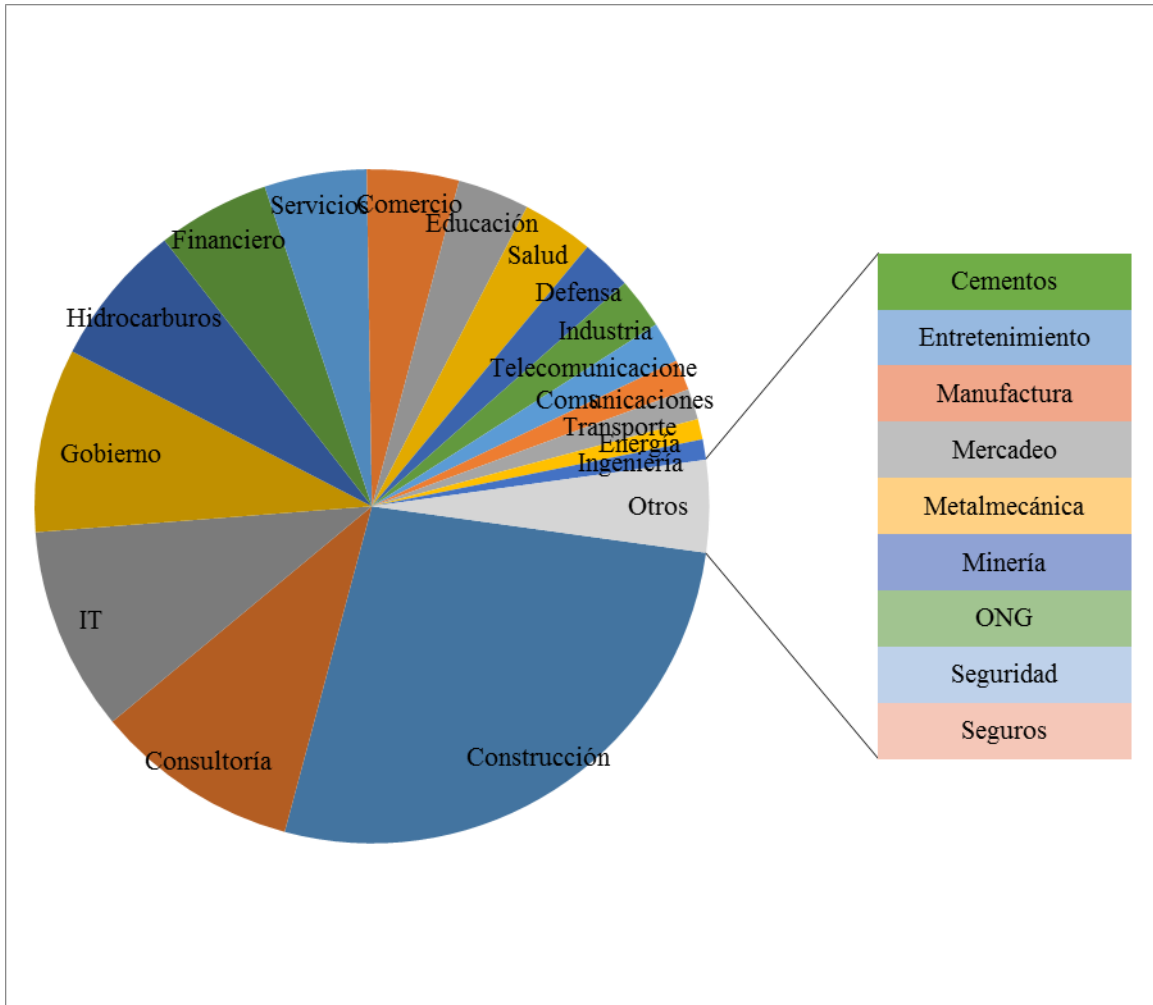


Figura 5. Actividad económica de las organizaciones de la muestra. Elaboración propia - Trabajo de campo desarrollado en el periodo 2014 – 2017.

3.6. Análisis de datos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Una vez aplicado el instrumento de diagnóstico de la problemática en la gestión de proyectos, en las empresas de la muestra, se procedió a digitar y tabular la información obtenida. Posteriormente, los datos fueron introducidos en el *software* de análisis estadístico R, donde se procedió a realizar la validación de los mismos, para su posterior análisis.

Al efectuar una prueba estadística mediante la herramienta *boxplot*, se encontró que los datos se distribuyen en el rango entre 0.25 y 0.9, concentrados alrededor del valor 0.6; no se identifican observaciones con valores a 0.25 o superiores a 1, lo cual permite determinar que no hay datos *outliers*. Lo anterior, se muestra en la figura 6:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

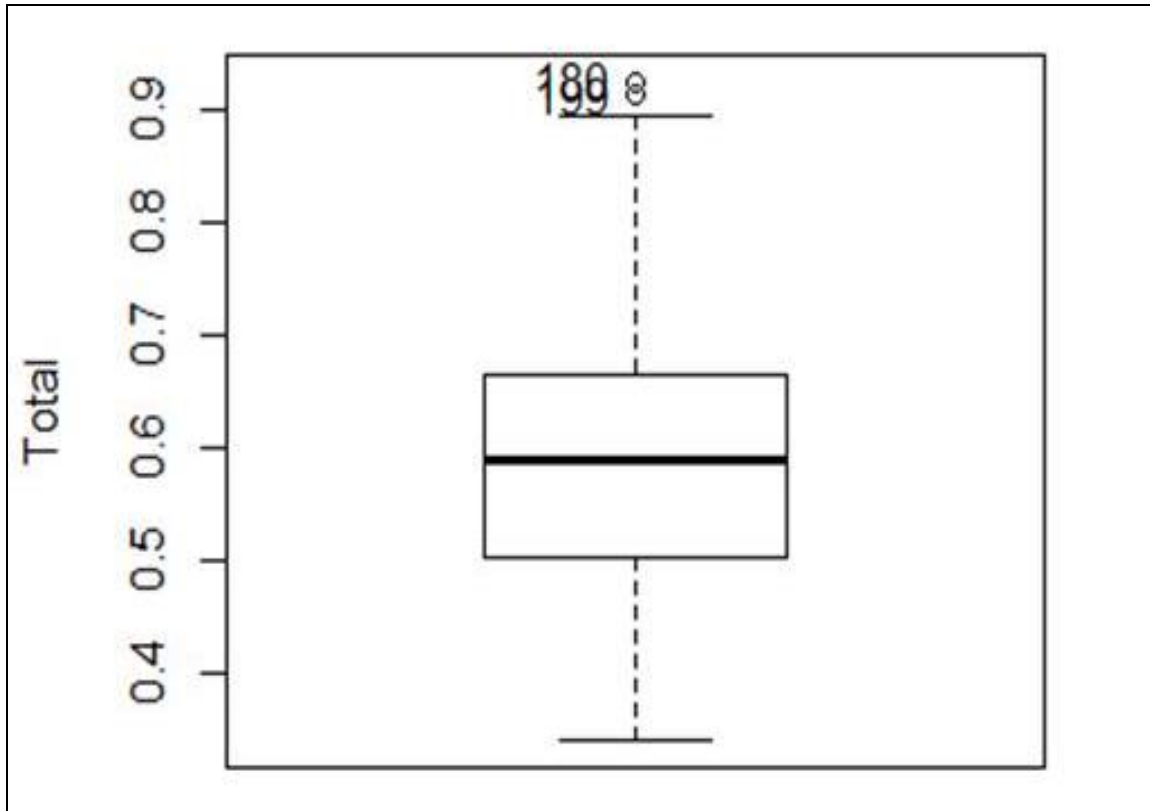


Figura 6: Análisis de datos - *boxplot*. Elaboración propia en el software estadístico R - Trabajo de campo desarrollado en el periodo 2014 – 2017.

Al desarrollar un histograma de la variable total, se encontró que las observaciones tienden a concentrarse en los rangos 2 (mayor que 0.40 y menor o igual que 0.60) y 3 (mayor que 0.60 y menor o igual que 0.80) de los niveles de madurez en gerencia de proyectos. Por otra parte, hay un número comparativamente reducido de observaciones en los rangos 1 (mayor que 0.25 y menos a 0.40) y 4 (mayor a 0.80 y menor que 1). Lo anterior, se ilustra en la figura 7:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

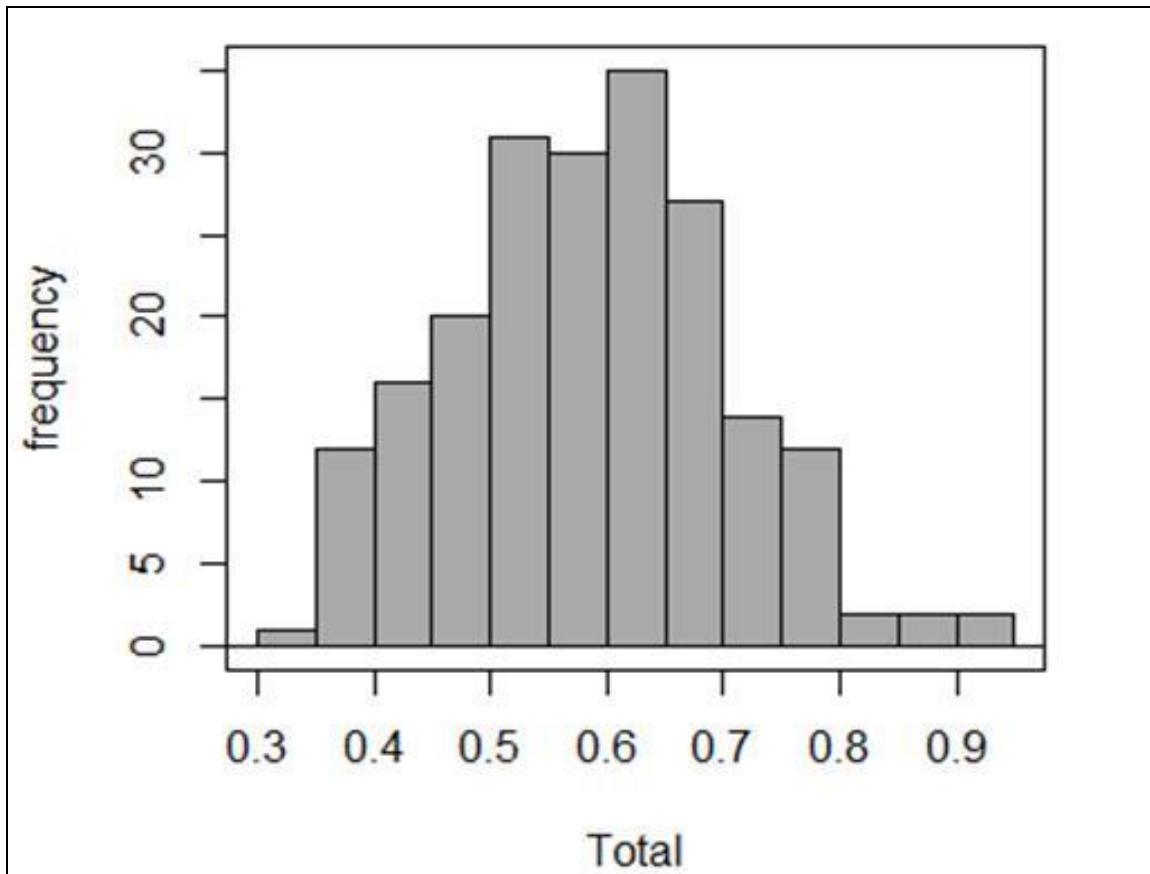


Figura 7. Análisis de datos - histograma. Elaboración propia en el software estadístico R - Trabajo de campo desarrollado en el periodo 2014 – 2017.

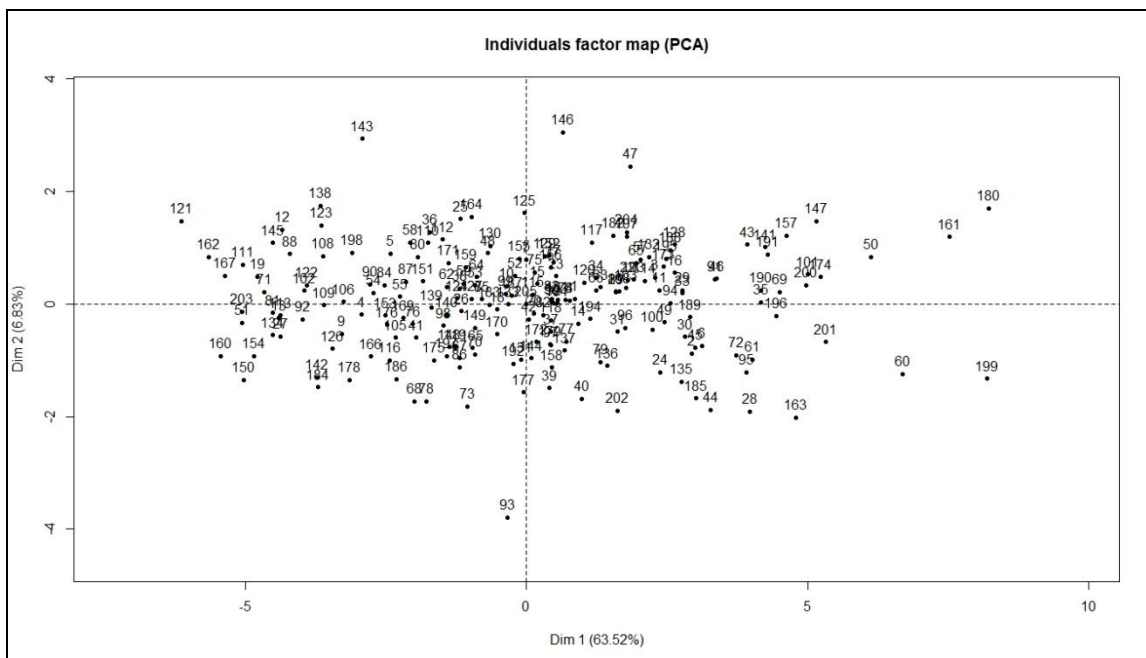
3.7. Postulación para publicación

Después de un exhaustivo trabajo investigativo, el presente proyecto de investigación fue postulado como ponencia en un evento internacional de investigación y así hacer una contribución significativa al conocimiento científico en gerencia de proyectos en Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

4. RESULTADOS

Al ingresar los datos al *software* estadístico R y ejecutar el modelo de análisis de componentes principales, se aprecia cómo las observaciones se encuentran concentradas alrededor del eje de las x, con poca dispersión. El mapa de factores individuales del análisis de componentes principales (PCA por sus siglas en inglés) muestra que la dimensión 1 recoge el 63.52% de la variación y que la dimensión 2 acumula otro 6.83%. Tomando en cuenta las dos dimensiones de este factor, se estaría cubriendo el 70.35% de la variación, lo que indica que el factor obtenido es suficientemente representativo. Lo anterior, se observa en la figura 8:





Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Figura 8. Mapa de factores individuales (PCA). Elaboración propia en el software estadístico R - Trabajo de campo desarrollado en el periodo 2014 – 2017.

Seguidamente, se generó el mapa de variables del factor del análisis de componentes principales. Se observa que las dimensiones del instrumento apuntan en la misma dirección, por lo cual se puede inferir, que estas están orientadas en un mismo sentido o medición, en este caso, el diagnóstico de la gerencia de proyectos. Lo anterior, se aprecia en la figura 9:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

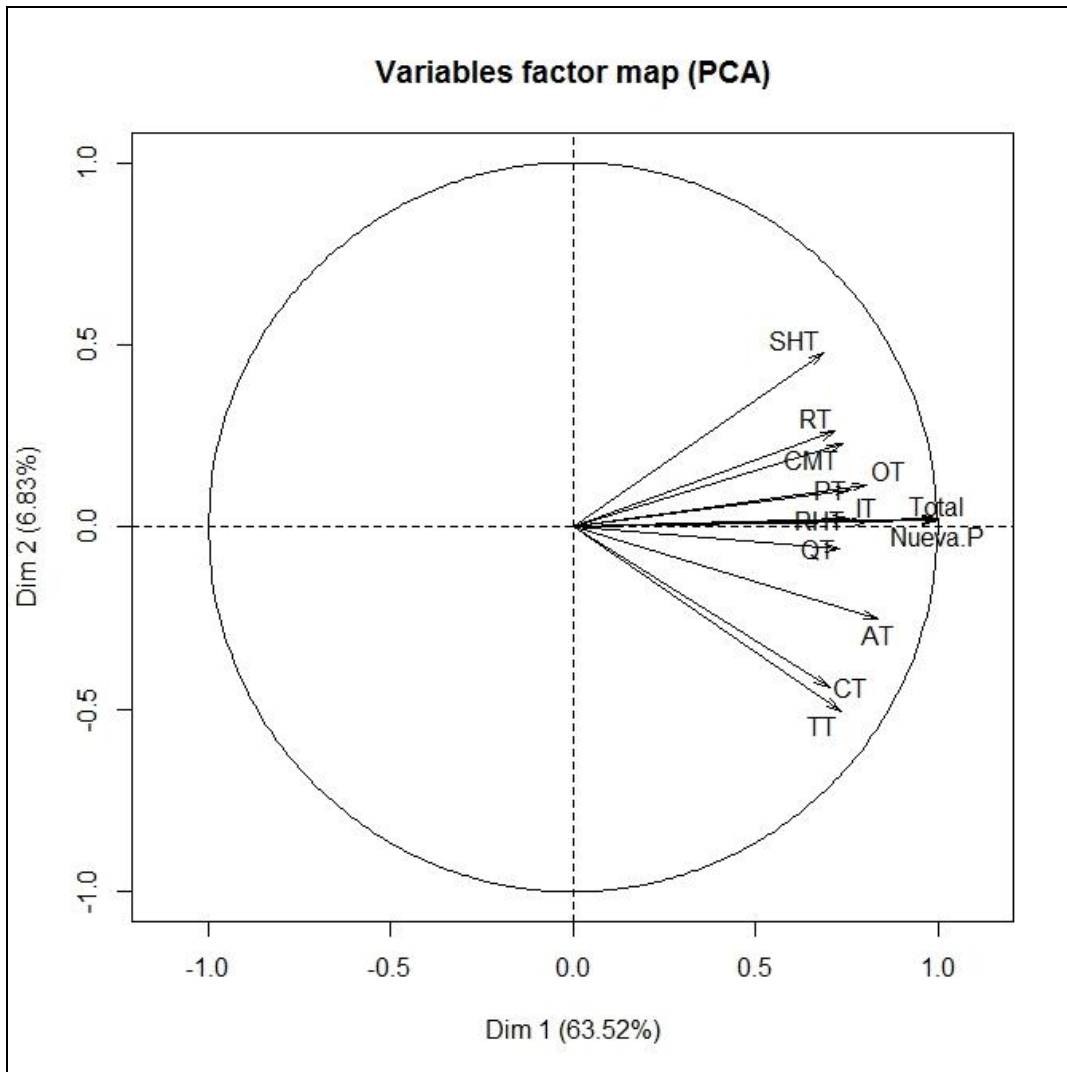
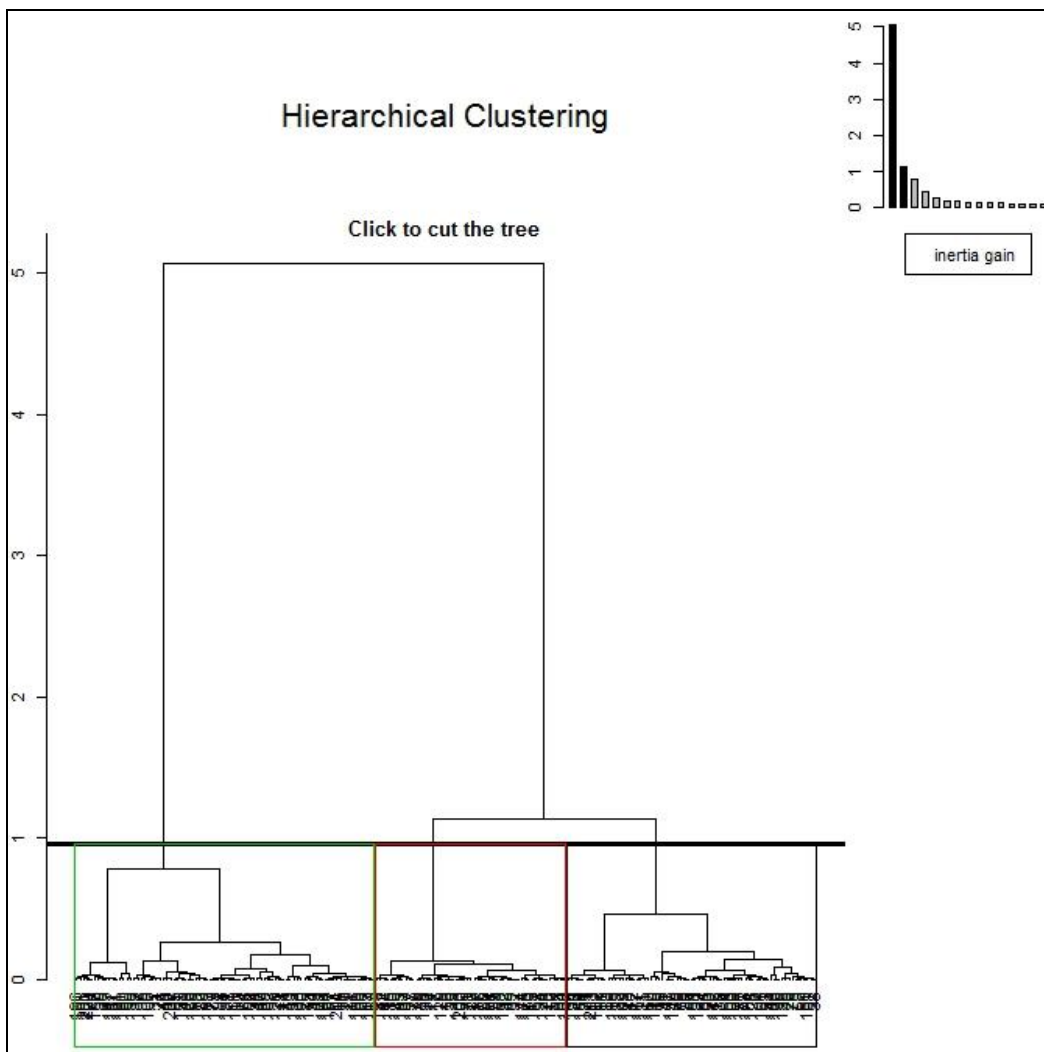


Figura 9. Mapa de variables del factor (PCA). Elaboración propia en el software estadístico R - Trabajo de campo desarrollado en el periodo 2014 – 2017.

Para definir los grupos de análisis de la gerencia de proyectos, se utilizó la herramienta de definición de *clusters* mediante la jerarquización de componentes principales. El *software*

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

R, genera dos gráficas en las cuales se puede observar, claramente, la presencia de tres poblaciones con elementos homogéneos entre sí, pero heterogéneos si son comparados con los de los otros grupos. Lo anterior se aprecia en la figura 10:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Figura 10. Clasificación de *clusters* jerárquicos. Elaboración propia en el software estadístico R - Trabajo de campo desarrollado en el periodo 2014 – 2017.

La presencia de los tres grupos anteriormente mencionados, confirma la información contenida en el mapa de factores de la clasificación de *clusters* jerárquicos, en donde las observaciones se diferencian en tres grupos: (a.) bajo desempeño en la gerencia de proyectos (puntos en color negro), (b.) moderado desempeño (puntos en color rojo) y (c.) alto desempeño (puntos en color verde). Lo anterior, se evidencia ver en la figura 11:

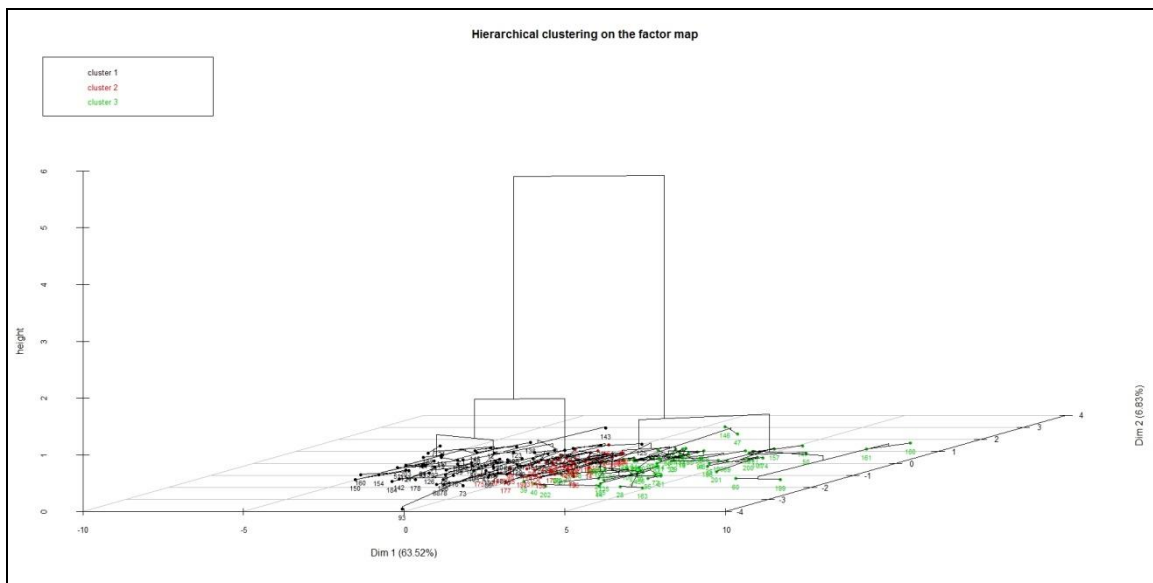


Figura 11. Mapa de factores de la clasificación de *clusters* jerárquicos. Elaboración propia en el software estadístico R - Trabajo de campo desarrollado en el periodo 2014 – 2017.

La separación de los tres grupos anteriormente mencionados, se observa con mayor detalle en la figura 12:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

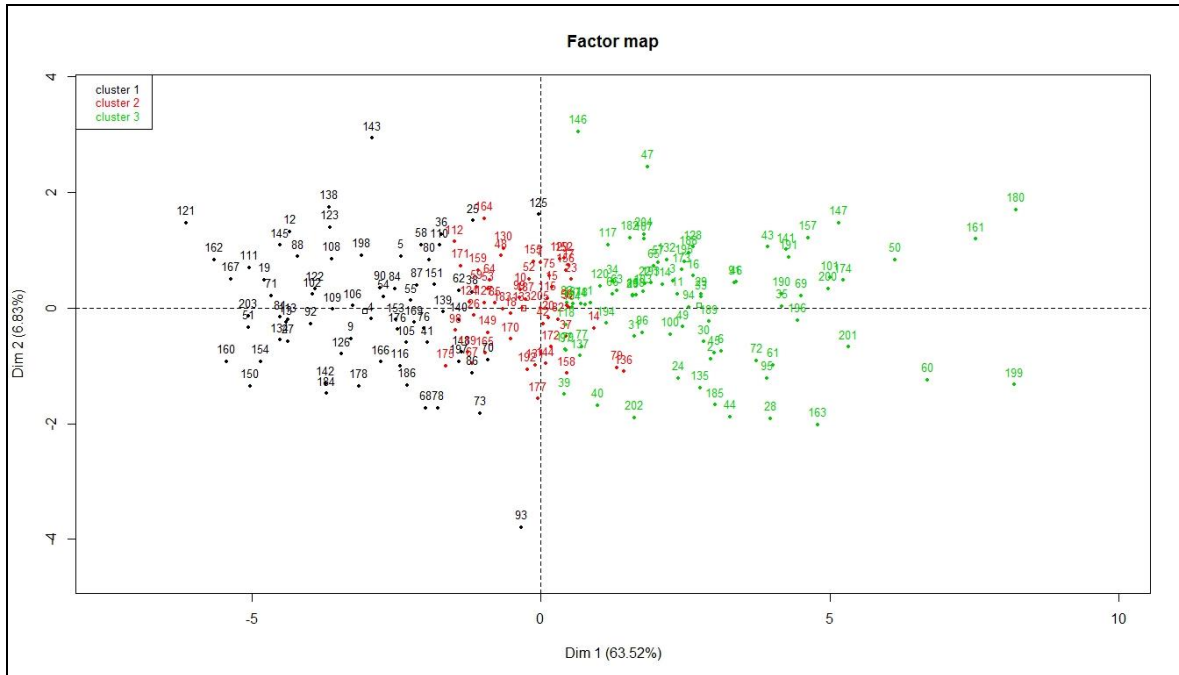


Figura 12. Mapa de factores de la clasificación de *clusters* jerárquicos. Elaboración propia en el software estadístico R - Trabajo de campo desarrollado en el periodo 2014 – 2017.

Con el propósito de determinar el número de individuos de estudio que corresponde a cada uno de los tres grupos anteriormente mencionados, se generó un histograma por *cluster*, como se muestra en la figura 13:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

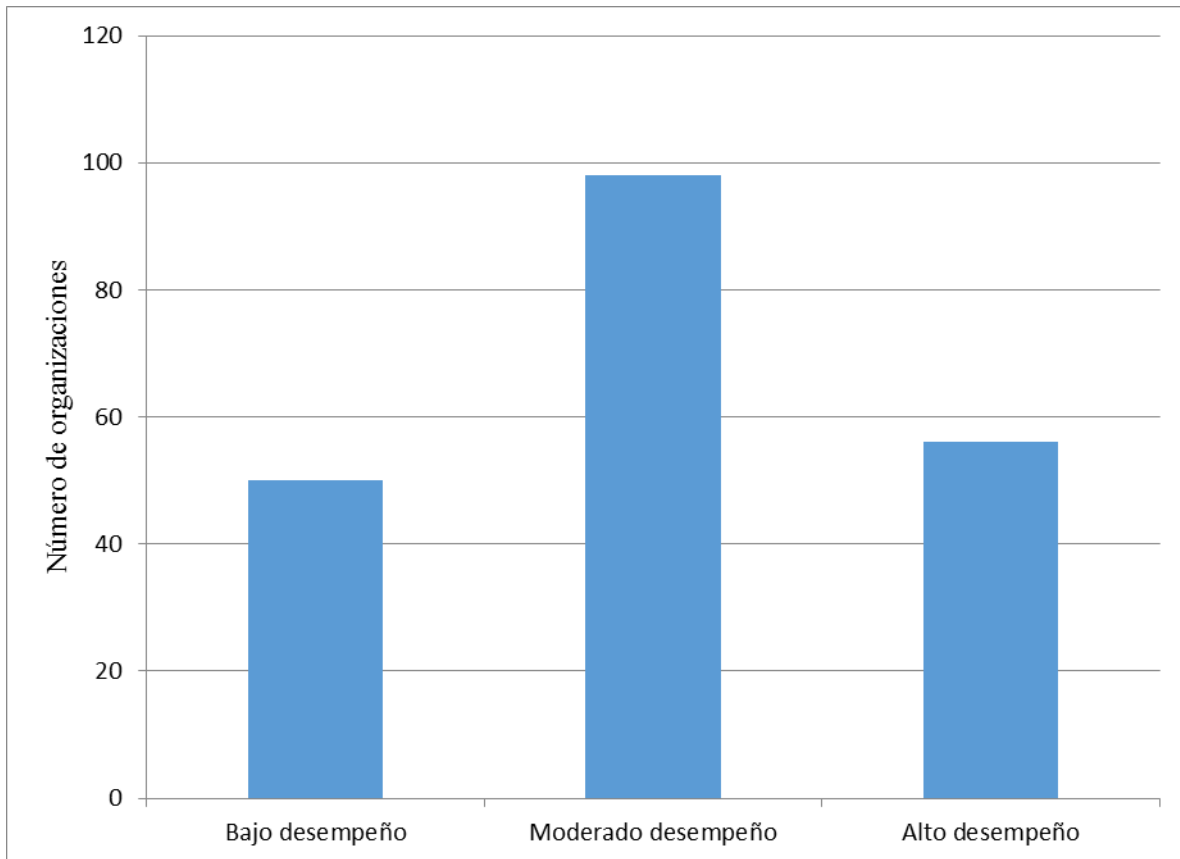


Figura 13. Distribución de las organizaciones estudiadas por nivel de desempeño en la gerencia de proyectos. Elaboración propia - Trabajo de campo desarrollado en el periodo 2014 – 2017.

Prosiguiendo con el análisis, se generó un gráfico *boxplot* para los tres grupos identificados; en el grupo de alta madurez, se registran las observaciones 161, 180 y 199 con valores comparativamente altos, pero al no superar el límite máximo de la variable, no se pueden considerar como *outliers*. Lo anterior se ilustra en la figura 14:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

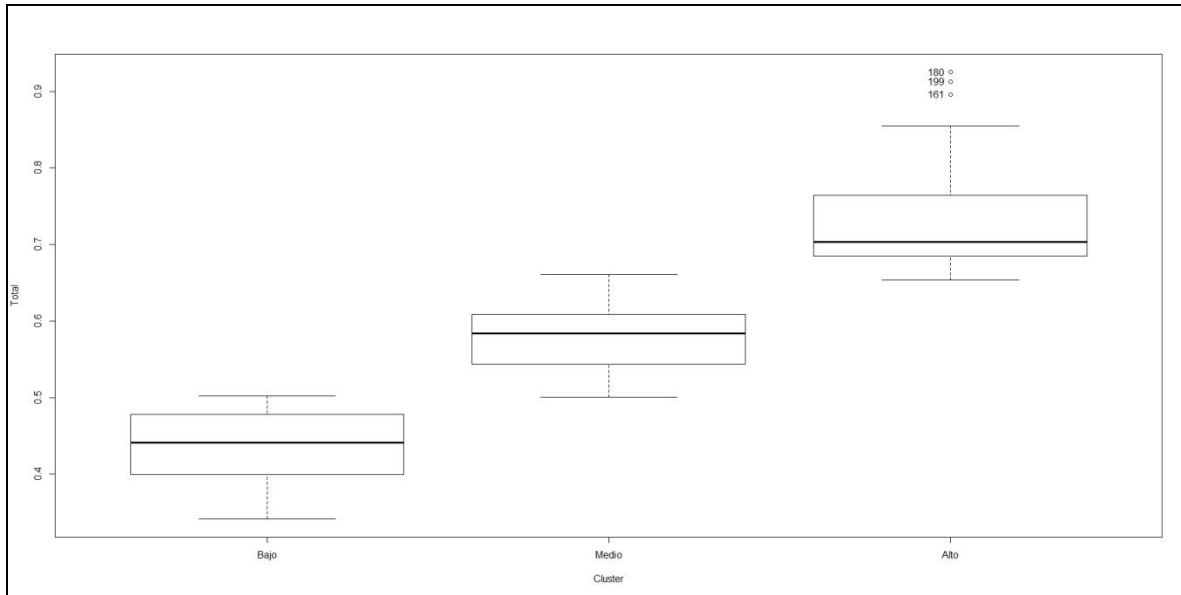


Figura 14. *Custers* de desempeño en la gerencia de proyectos. Elaboración propia en el software estadístico R – Trabajo de campo desarrollado en el periodo 2014 – 2017.

Con el fin de evidenciar las diferencias en la gerencia de proyectos en los grupos anteriormente descritos, se realizó un histograma en el cual se comparan los valores obtenidos por las organizaciones de cada conjunto, en las dimensiones de estudio. Las organizaciones pertenecientes al grupo de bajo desempeño (resaltadas en color negro), muestran resultados comparativamente inferiores en todos los elementos de estudio y en ningún caso, superan el valor de 0.5 del modelo. Las entidades del conjunto de moderado (diagramadas en rojo) muestran valores entre 0.5 y 0.67, obteniendo evaluaciones intermedias en los diferentes aspectos de análisis. Finalmente, las empresas que conforman la categoría superior, evidencian mejores calificaciones en los elementos de análisis en el rango comprendido entre 0.67 y 0.8. Lo anterior, se muestra en la figura 15.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

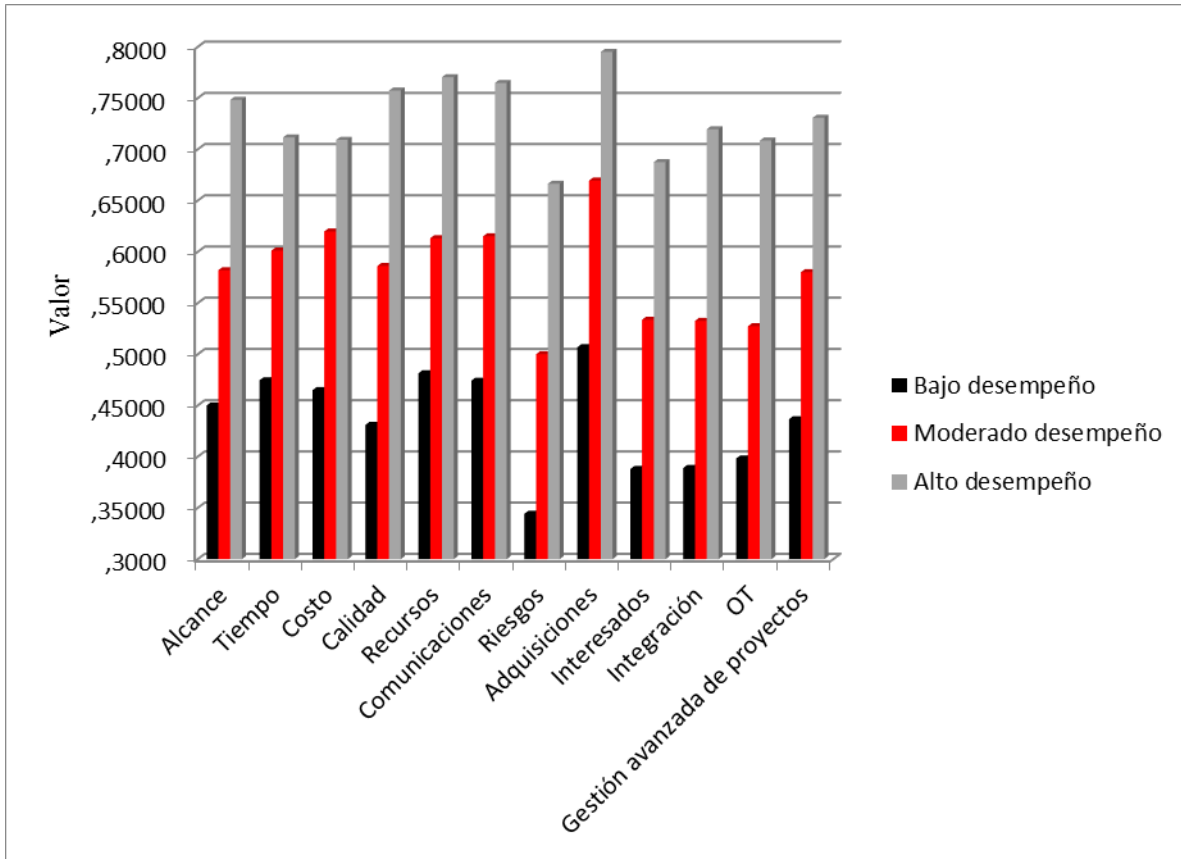


Figura 15. Comparativo de las dimensiones de estudio por nivel de desempeño en la gerencia de proyectos. Elaboración propia - Trabajo de campo desarrollado en el periodo 2014 – 2017.

En la tabla 1, se resumen los hallazgos del trabajo de campo y se caracterizan los *clusters* de desempeño de la gerencia de proyectos del estudio.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Cluster	Caracterización de la gerencia de proyectos	Diagnóstico
Bajo desempeño	Pobre documentación de requerimientos; fallas en las estimaciones de tiempo de las actividades; errores en el cálculo del costo de los recursos; inadecuada documentación de especificaciones de calidad; falta de rigurosidad en la determinación de los recursos requeridos; ausencia de planes de comunicaciones; superficial identificación de riesgos; gestión de contratos incongruente; laxos proceso de identificación de partes interesadas; carencia de documentos de definición (<i>project charter</i>) y de planes integrados de gestión de los proyectos; inexistente gestión avanzada de proyectos y marcada ausencia de PMOs.	Gerencia de proyectos reactiva, fallas evidentes de planeación y falencias en el control de los proyectos.
Moderado desempeño	Desarrollo de planes de gestión del alcance; métodos de estimación de duraciones y seguimiento al cronograma de actividades; estimaciones de costos basadas en supuestos y control del presupuesto; estructuración de planes de calidad detallados; determinación de la estructura de recursos para los proyectos; planes detallados de comunicaciones, riesgos, y contratación; proceso de selección y evaluación de terceros; planes detallados de gestión de involucrados; documentos de definición (<i>project charter</i>), planes integrados de gestión de los proyectos; estudios de factibilidad, planes de negocios para los proyectos, gestión del conocimiento, bases de datos de lecciones aprendidas,	Gerencia de proyectos planificada, uso de mecanismos de planeación y control que mejoran el desempeño de los proyectos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

<i>Cluster</i>	Caracterización de la gerencia de proyectos	Diagnóstico
	planes de formación de gerentes de proyectos, moderada presencia de PMOs.	
Alto desempeño	En adición a las características del grupo de moderado desempeño, se observan elementos tales como el uso de EDTs y mecanismos de validación y control del alcance; uso de indicadores de cumplimiento de tareas y proyecciones tiempo para la terminación de los proyectos; reportes de valor ganado; proyecciones de costos para la terminación de los proyectos; uso de indicadores de cumplimiento de especificaciones; seguimiento a indicadores de utilización de recursos; reportes avanzados gestión de los proyectos y flujos de información con los involucrados; métodos de identificación y análisis de riesgos, mecanismos de respuesta e indicadores de gestión de riesgos; mecanismos de gestión de contratos, auditorias de cierre de contratos, indicadores de gestión del desempeño de contratistas; mecanismos de gestión y control de interesados; indicadores de implementación de los planes integrados, gestión integrada de cambios, proceso de cierre de fase o proyecto; alineación estratégica de proyectos; gestión de programas y de portafolios; mecanismo para la asignación de prioridades a los proyectos; seguimiento a beneficios; y fuerte presencia de PMOs.	Gerencia avanzada de proyectos, incorporación de mecanismos predictivos de análisis para la toma de decisiones, control riguroso a los proyectos.

Tabla 1. Caracterizan los *clusters* de desempeño de la gerencia de proyectos. Elaboración propia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En este trabajo de investigación, se llevó a cabo una revisión de la literatura científica especializada sobre el tema de estudio; seguidamente, se diseñó un instrumento diagnóstico de once dimensiones relevantes de análisis; y finalmente se aplicó en doscientas cuatro empresas de diferentes sectores económicos del país.

Así mismo, se realizó un diagnóstico de la gerencia de proyectos en organizaciones del contexto empresarial colombiano. Se identificaron 3 *clusters* que agrupan las organizaciones según su desempeño en la gerencia de proyectos (a) bajo, (b) moderado y (c) alto; para cada grupo se realizó una caracterización y se determinó un diagnóstico diferenciado sobre la forma en la que se gestionan este tipo de iniciativas, en cada conjunto.

Las organizaciones pertenecientes al grupo de bajo desempeño en la gerencia de proyectos, muestran una aproximación reactiva en el manejo de este tipo de iniciativas; se evidencian carencias en la planeación y en el control que inciden negativamente en los resultados obtenidos en sus proyectos. Por otra parte, las entidades que conforman el *cluster* de desempeño moderado, presentan un enfoque basado en la planificación y en el control de los proyectos que desarrollan, lo cual permite un mejor desempeño de los mismos. En forma complementaria, las empresas agrupadas en el conjunto de alto desempeño, muestran una gestión avanzada de proyectos basada en elementos robustos de planeación y seguimiento de los proyectos que desarrollan. Lo anterior, permite tomar acciones de gerencia de proyectos diferenciadas en cada elemento agrupador, dependiendo de las características observadas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

La literatura científica especializada relevante en la investigación de la problemática de la gestión de proyectos, es genérica y desarrollada en entornos foráneos; sin embargo, sirvió como base para la generación de los elementos de análisis para cada una de las dimensiones asociadas al diagnóstico de la gerencia de proyectos en Colombia.

Finalmente, este trabajo plantea como futuras líneas de investigación, determinar y cuantificar el impacto de la problemática de los proyectos en el desempeño de las organizaciones del entorno empresarial colombiano, y proponer mecanismos que permitan solucionar las dificultades que enfrentan las empresas, en su esfuerzo por desarrollar proyectos exitosos.

REFERENCIAS

- Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International journal of project management*, 14(3), 141-151.
- Haji-Kazemi, S., Andersen, B., & Krane, H. P. (2013). A Review on Possible Approaches for Detecting Early Warning Signs in Projects. *Project management journal*, 44(5), 55-69.
- Huff, R. A., & Prybutok, V. R. (2008). Information systems project management decision making: The influence of experience and risk propensity. *Project Management Journal*, 39(2), 34-47.
- Ika, L. A. (2012). Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it. *Project Management Journal*, 43(4), 27-41.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- International Organization for Standardization ISO. (2012). ISO 21500:2012 Guidance on project management. Ginebra, Suiza.
- Kirby, E. G. (1996). The importance of recognizing alternative perspectives: an analysis of a failed project. *International Journal of Project Management*, 14(4), 209-211.
- Morris, P. W., & Geraldi, J. (2011). Managing the institutional context for projects. *Project Management Journal*, 42(6), 20-32.
- Müller, R., Turner, R., Andersen, E. S., Shao, J., & Kvalnes, Ø. (2014). Ethics, Trust, and Governance in Temporary Organizations. *Project Management Journal*, 45(4), 39-54.
- Project Management Institute PMI. (2012). *Pulse of the Profession – Driving Successes in Challenging Times*. Pennsylvania, USA.
- Project Management Institute PMI. (2013). *A guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Gude*. Pennsylvania, USA.
- Project Management Institute PMI. (2013). *Pulse of the Profession - The High Cost of Low Performance*. Pennsylvania, USA.
- Project Management Institute PMI. (2013). *The Standard for Portfolio Management - Third Edition*. Pennsylvania, USA.
- Project Management Institute PMI. (2013). *The Standard for Program Management - Third Edition*. Pennsylvania, USA.
- Project Management Institute PMI. (2014). *Pulse of the Profession - The High Cost of Low Performance*. Pennsylvania, USA.
- Project Management Institute PMI. (2015). *Pulse of the Profession - Capturing the Value of Project Management*. Pennsylvania, USA.
- Project Management Institute PMI. (2016). *Pulse of the Profession - The High Cost of Low Performance*. Pennsylvania, USA.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Sage, D., Dainty, A., & Brookes, N. (2014). A critical argument in favor of theoretical pluralism: Project failure and the many and varied limitations of project management. *International Journal of Project Management*, 32(4), 544-555.
- Sauser, B. J., Reilly, R. R., & Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights—A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss. *International Journal of Project Management*, 27(7), 665-679.
- Shore, B. (2008). Systematic biases and culture in project failures. *Project Management Journal*, 39(4), 5-16.
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278-290.
- Turner, R., & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*, 43(5), 87-99.
- Wearne, S. (2014). Evidence-Based Scope for Reducing “Fire-Fighting” in Project Management. *Project Management Journal*, 45(1), 67-75.
- Yim, R. L., Castaneda, J. M., Doolen, T. L., Tumer, I. Y., & Malak, R. (2015). Exploring the Relationship Between Rework Projects and Risk Indicators. *Project Management Journal*, 46(4), 63-75.

RESUMEN HOJA DE VIDA

César Hernando Rincón-González



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

PhD. (c) en Gerencia de Proyectos, Master of Project Management, Especialista en Sistemas Gerenciales de Ingeniería, Ingeniero Industrial. Investigador y ponente en congresos y encuentros internacionales en gerencia de proyectos y PMOs. Profesor asociado de los programas de especialización y maestría en gerencia de proyectos de la Universidad EAN. Miembro del grupo de investigación en gestión de proyectos de la Universidad EAN. Más de 20 años de experiencia profesional en gerencia de PMOs, Portafolios, Programas y Proyectos en compañías multicanales a nivel regional, en industrias como Oil & Gas, IT, consultoría y servicios.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión del conocimiento; Gerencia y Tecnologías de información

TEMA:

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**26. EL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS PYMES
MANUFACTURERAS DE BAJA CALIFORNIA, MÉXICO**

TÍTULO EN INGLÉS:

**THE INTELLECTUAL CAPITAL OF MANUFACTURING SMES IN BAJA
CALIFORNIA.**

Autor (es)

Manuel A. Ibarra Cisneros⁶⁸

Emanuel A. Tobías Mascorro⁶⁹

68 Dr, Profesor Investigador. Universidad Autónoma de Baja California, México. Correo-e: manuel_ibarra@uabc.edu.mx Ing,

69 Estudiante de Maestría. Universidad Autónoma de Baja California, México. Correo-e: emanuel.tobias@uabc.edu.mx



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Además de lo que integra físicamente a una empresa, esta posee activos inmateriales denominados capital intelectual, el cual se puede dividir en capital humano, organizativo, relacional, y tecnológico. Dado que las compañías se enfocan principalmente en activos tangibles tienden a descuidar a sus intangibles, los cuales generan o generarán una ventaja competitiva. Esta investigación es de carácter no experimental, cuantitativa, descriptiva, correlacional, y de corte transversal, examina dicha situación en las pymes manufactureras del estado de Baja California mediante el uso de un modelo de gestión del capital intelectual basado en los modelos desarrollados por Bueno y Bontis. Los datos recabados han sido procesados mediante el programa SPSS, y después de efectuar un análisis de regresión múltiple se encontró una relación positiva parcial entre el capital intelectual y el desempeño organizacional, debido a que únicamente el capital relacional y el organizacional lograron obtener una correlación positiva considerable.

Palabras clave:

Competitividad empresarial, Capital intelectual, Desempeño organizacional, pymes, Baja California

ABSTRACT:

In addition to what physically integrates a company, it has intangible assets called intellectual capital, which can be divided into human, organizational, relational, and technological capital. Since companies focus primarily on tangible assets, they tend to neglect their intangibles, which generate or will generate a competitive advantage. This



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

research is non-experimental, quantitative, descriptive, correlational and cross-sectional. It examines this situation in the manufacturing SMEs of the state of Baja California using a model of intellectual capital management based on the models developed by Bueno and Bontis. The data collected was processed through the SPSS program and after performing a multiple regression analysis a partial positive relationship was found between intellectual capital and organizational performance, because only relational and organizational capital were able to obtain a considerable positive correlation.

Keywords:

Business competitiveness, Intellectual capital, Organizational performance, SMEs, Baja California

1. INTRODUCCIÓN

Aparte de lo que integra a una empresa físicamente, como lo son terrenos, inmuebles, naves industriales, maquinaria, equipos de cómputo, herramientas, mobiliario, en resumen, todo lo que se puede observar a simple vista, las organizaciones poseen componentes inmateriales llamados capital intelectual, que de acuerdo con Sánchez y colaboradores (2007) se define como, la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etc. de una organización, que, aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En el año de 1995, Skandia, empresa sueca en el ámbito financiero, agregó por primera vez a su informe financiero una sección correspondiente al capital intelectual (Brooking y Guix, 1997). A partir de entonces el concepto de capital intelectual comenzó a llamar la atención entre diversas organizaciones alrededor del mundo.

El capital intelectual, es un tema relativamente nuevo que ha sido poco valorado y aplicado en las empresas (Bontis, 1998). Por lo que el objetivo de esta investigación es evaluar si existe una correlación entre el capital intelectual con el desempeño en las pequeñas y medianas empresas manufactureras que operan en el estado de Baja California, para dicha finalidad se formula la siguiente interrogante: ¿Cómo se relaciona el capital intelectual con el desempeño de la organización?

También, es importante investigar en qué medida se conoce el tema, y en qué áreas las empresas están dirigiendo sus recursos y esfuerzos. Dado que es común que las compañías se enfoquen principalmente en activos tangibles y se les asigne poco o nulo valor a activos inmateriales pudieran tener un problema de bajo desempeño a causa de esto.

La hipótesis planteada en esta investigación es la siguiente: el capital tecnológico tiene una influencia positiva sobre el desempeño organizacional de las pymes de Baja California.

Este trabajo se realizó en el estado de Baja California en empresas del sector manufacturero del cual se seleccionaron empresas con la fuerza laboral de entre 10 y 250 trabajadores; el instrumento de valuación consta de un cuestionario compuesto de 72 preguntas estructuradas, divididas en cinco secciones.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Capital intelectual

El capital intelectual no ha sido suficientemente estudiado, valorado y aún menos, aplicado (Bontis, 1998). Por lo que es interesante conocer en qué medida las pymes en Baja California están conscientes de la importancia de este tipo de capital para su organización, y, sobre todo, si se están llevando a cabo acciones de administración más allá del capital físico.

Además de lo que integra a una empresa físicamente, las organizaciones poseen componentes inmateriales llamados capital intelectual. Según Sánchez y colaboradores (2007) ésta se define como, la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de investigación y desarrollo, etc. de una organización, que, aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva. De tal manera, una empresa se conforma tanto de tangibles como de intangibles, donde estos últimos son conocimientos que no son cuantificables, pero si aportan o aportaran valor en un futuro en las pymes de Baja California y, por ende, elevar su competitividad. Todo este conocimiento que conforma el capital intelectual tiene diversas índoles, y engloban múltiples aspectos dentro de una organización.

Capital humano



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

El conocimiento aportado por los individuos de una organización, también conocido como capital humano, es generalmente reconocido como el componente más importante del capital intelectual, el cual se fundamenta en competencias (educación, habilidades profesionales y conocimientos técnicos y experimentales), actitudes (motivación, liderazgo, patrones de comportamiento) y agilidad intelectual (innovación, creatividad, flexibilidad, adaptabilidad) (Bontis et al., 2000). Dado que este es una de las fuentes más valiosas de conocimiento para las pymes, no debe limitarse a los conocimientos que poseen los individuos, y considerar con importancia equiparable su actitud y agilidad intelectual como parte del capital humano.

Coff (1999) dice que el conocimiento, las habilidades y talentos inherentes en los individuos es parte del capital humano, aun así, su papel como fuente de recursos económicos en la organización continua sin ser del todo claro. Esto quiere decir que las empresas tienden a depreciar las ventajas competitivas que este recurso les puede generar y, en cambio, aquellas que son conscientes tienen una fuerza productiva más eficiente.

Schmidt y Hunter (1998) comentan que los empleados que son más inteligentes y/o más meticulosos que sus iguales, tienden a desempeñarse mejor. Esto se traduce, como es el caso de las pequeñas y medianas empresas, a tener una cantidad reducida de trabajadores, pero funcionando de una manera eficaz, acelerando así, el proceso de desarrollo de las mismas.

Las personas que aportan más conocimiento a la organización es producto de cualidades como la inteligencia y/o meticulosidad, que, basadas en sus propios conocimientos y experiencias, crean y modifican estructuras, métodos y técnicas para lograr de manera más



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

efectiva los objetivos estratégicos, la anterior concluido por Abrahamsson (1990). Esto es, las personas usan sus capacidades para reevaluar procesos y cambiarlos de tal manera que sean más eficientes, los que aporta un crecimiento a la empresa mediante el cumplimiento activo de metas.

Capital organizacional

Mientras que el capital humano es ese conocimiento que cada individuo tiene y genera; el capital organizacional es ese conocimiento que ha sido capturado o institucionalizado dentro de la estructura, los procesos, y la cultura de una organización (Petrasch, 1996). Por lo tanto, el capital organizacional tiene un fuerte vínculo con el capital humano pues es nutrido por los conocimientos de sus integrantes y a su vez se vale de su habilidad como empresa para asimilar dicho conocimiento.

Según Bueno y colaboradores (2001) el capital organizacional está conformado tanto por intangibles explícitos e implícitos, que a su vez pueden ser formales e informales, los cuales dan a una organización su estructura y propician la productividad. Es importante recalcar este último punto, puesto que el objetivo de recopilar y almacenar información es el de lograr un aprendizaje como empresa y poder mejorar sus procesos.

Tanto la cultura, la capacidad de aprendizaje organizativo, los procesos en los que se basan las actividades productivas tangible como intangible, así como la misma estructura de la organización son los componentes de este capital inmaterial.

Capital relacional



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Nahapiet y Ghoshal (1998) lo definen como la suma de recursos actuales y potenciales disponibles y originados gracias a las redes de las relaciones que tiene un individuo o unidad social; por lo que la forma en que una PYME interactúe con proveedores, clientes, gobierno, sociedad, etc. genera un valor, ya sea inmediato o a futuro.

Así mismo, dentro de las relaciones que una empresa tiene con su entorno, se encuentra la que tiene con sus clientes; una empresa que entabla buenas relaciones con sus clientes puede asegurar una relación duradera de negocios, que deriva en una estabilización en sus precios, así como su colocación más privilegiada en el mercado en el que compite (Snell, 1999).

Otro factor que definen la posición de una organización, además de la relación que una empresa tiene con sus clientes, es la gestión de las relaciones con socios y algunos acuerdos de colaboración. Complementando lo anterior, una empresa con buenas relaciones con clientes, proveedores y socios, debe buscar a la vez la manera de mantenerlas y fortalecerlas mediante retroalimentación que pueda ser utilizada para elevar el nivel de satisfacción con los diferentes actores dentro de su entorno, que como se ha comentado con anterioridad, conlleva a una ventaja competitiva (Ghane y Peyman, 2014).

Capital tecnológico

Bueno y colaboradores (2011) definen el capital tecnológico como el acumulado de intangibles llanamente vinculados con el desarrollo de las actividades y funciones del sistema técnico de la organización, los cuales, son responsables tanto de la obtención de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

productos (bienes y servicios) con una serie de atributos específicos, del desarrollo de procesos de producción eficientes, como del avance en la base de conocimientos necesarios para desarrollar futuras innovaciones en productos y procesos. Es por eso que, dada naturaleza tecnológica de una pyme manufacturera, el capital tecnológico es el que posee la información de su producción, así como el conocimiento necesario para realizar mejoras tanto de manufactura, como del producto final. Es importante recalcar el último punto, pues el aprovechamiento del capital tecnológico consiste en la búsqueda de innovación.

La compilación y proceso de la información obtenida de los procesos técnicos añade el conocimiento necesario para la perfección de estos mismos, así, el capital tecnológico consiste en la investigación y desarrollo (R&D) y protección de derechos (Khalique y Bontis, 2015). Por lo que una empresa manufacturera deberá invertir su capital tecnológico en la evolución de sus productos y técnicas, mismos que está obligado a conservar secretos de sus competidores con el fin de mantener una ventaja sobre ellos.

En el presente ambiente económico, el desarrollo y el aprovechamiento del capital intelectual conformado por capacidades tecnológicas es una de las bases esenciales sobre la que las empresas basan su competitividad (Afuah, 2002). Es por eso la importancia para empresas basadas en tecnología, como en el caso de las empresas manufactureras, el desarrollo de su capital tecnológico, pues pudieran aprovechar dichas capacidades de innovación e investigación para lograr una ventaja competitiva.

Pequeñas y medianas empresas



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Antes de adentrar aún más en el tema, es necesario definir a una pyme. En los países de Latinoamérica se aplican diversos razonamientos para delimitar a las empresas, tales como empleo, ventas, activos, entre otros. Sin embargo, lo más común es que se use el empleo como delimitante como es el caso de México, definiendo a una pequeña empresa la que tiene hasta 100 empleados, y como mediana empresa hasta 500 empleados (Zevallos, 2003). No obstante, la clasificación para las pymes manufacturera es diferente, INEGI en el 2009 las define como aquellas que poseen una fuerza laborar de entre 11 y 250 empleados, por lo que esta es la utilizada para la presente investigación. Si bien su número es reducido, esto no exenta a estas organizaciones de beneficiarse del capital intelectual.

Desempeño organizacional

Se ha planteado anteriormente la relación que tiene el capital tecnológico con la competitividad de una pyme, esto logrado a través de un mejor desempeño frente a sus competidores. De acuerdo con Porter (1985) y Barney (1991), el desempeño de una organización está planteado a través de la alineación de recursos, conocimientos y visión para establecer ventajas competitivas al reaccionar con capacidades únicas a los cambios que hay en su entorno. Lo anterior indica una colocación de las fuerzas de una compañía con oportunidades externas. Tanto los recursos tangibles e intangibles, como el enfoque único de cada empresa, son determinantes en su desempeño organizacional, éstos administrados estratégicamente para responder a circunstancias que se presentan o presentaran fuera de la empresa.

Aunado a lo anterior, otro punto a considerar, es la valoración de dicho desempeño. Según Aragón (2004), el desempeño de la empresa puede ser medido utilizando indicadores de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

naturaleza cuantitativa y cualitativa, dado que ambos integran la evolución de diversas variables empresariales. A nivel cuantitativo, el desempeño se ha evaluado de diversas formas: a través de medidas financieras como retorno sobre inversión, retorno sobre activos, beneficios, rentabilidad y algunas medidas de mercado como crecimiento en ventas, entre otras.

Modelos de gestión del capital intelectual

Existe una diversidad de modelos referentes al capital intelectual, donde cada autor tiene una perspectiva diferente de lo que debe componer el capital intelectual y la manera en que dichos componentes interactúan.

El instrumento que se está utilizando en esta investigación nació a partir del Modelo de la Universidad de West Ontario y del Modelo Intellectus. Mientras que en el primero se le asigna una gran importancia al capital humano, en el segundo divide su capital en aquellos que tienen que ver con lo interno de la empresa y en los que están más relacionados con su entorno, donde el aspecto tecnológico es el que permite un puente entre lo interno y externo.

Modelo de la Universidad de West Ontario

En el año de 1996, Bontis afirmó que el capital humano tiene una fuerte relación con el capital estructural y relacional. Precisa al capital humano responsable del acrecentamiento que estos dos últimos pudieran tener y como resultado, llevarían a la organización a obtener un mejor desempeño.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Modelo Intellectus

El modelo *Intellectus* fue desarrollado en el Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) en el parque Científico de Madrid por un equipo de investigación liderado por Eduardo Bueno.

El paradigma se origina a partir de la propuesta del modelo *Intelect* (Euroforum, 1998) y separa al capital intelectual en tres componentes básicos: capital humano, estructural y relacional. El resultado de la investigación permite considerar otras divisiones más específicas (CIC, 2002):

El capital estructural se divide en capital organizativo y capital tecnológico como ámbitos diferenciados de conocimiento y gestión. Por otro lado, el capital relacional presenta una novedad, basada en una reciente tendencia en el campo de estudio del capital intelectual, al resaltar la posible consideración de un nuevo componente: el capital social.

Al respecto, la perspectiva interna se centra en ciertos componentes relacionados con personas y organización; mientras que la externa se enfoca en la relación con los agentes del entorno. En su relación se fundamenta la función tecnológica que permite la conexión entre ambas, facilitando la transmisión de intangibles entre una y otra (García y Martín, 2001).

El modelo hace referencia a un “multiplicador” o componente dinamizador, principalmente se considera que en el ámbito de la gestión y la mejora continua, no es centrado



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

exclusivamente en la medición de los indicadores para cada capital, sino también y con gran interés, en las acciones para su creación y desarrollo, es decir, en las actividades intangibles que desarrollan exponencialmente el valor creado y que actúan como dinamizadores con objetivo de alcanzar un valor futuro superior al valor presente, en tanto expresión de la citada mejora continua.

3. METODOLOGÍA

Objetivo

Evaluar si existe una correlación entre el capital intelectual y el desempeño organizacional de las pymes manufactureras de Baja California mediante el uso de modelos de gestión del capital intelectual.

Marco espacial

El estudio se delimitó a las pequeñas y medianas industrias del sector manufacturero del estado de Baja California, México, en el que se consideran los municipios de Mexicali, Tijuana, Ensenada, Playas de Rosarito y Tecate.

Sujetos de estudio

El instrumento se dirigió a gerentes y empresarios de pequeñas y medianas empresas definidas en base al número total de personas empleadas de entre 11 a 50 para pequeña empresa y de 51 a 250 para mediana empresa, que se encontraban registradas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Estadística y Geografía (INEGI) al 2016, distribuidas a lo largo del Estado de Baja California.

Universo de estudio

La población tanto de pequeñas y medianas empresas manufactureras en el Estado de Baja California en el periodo de 2016 – 2017 fue de 1,362 unidades económicas, de las cuales 847 conforman a las pequeñas empresas y 515 a la mediana empresa, esto de acuerdo a la información encontrada en el DENUE.

Determinación de la muestra

De acuerdo con la fórmula estadística de poblaciones finitas y considerando un 95% de nivel de confianza y un margen de error del 5%, se determinó una muestra de 300 unidades económicas, tal y como se muestra a continuación:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población = 1362

Z = nivel de confianza = 95%

d = intervalo de confianza = 5%

p = probabilidad de éxito = 0.5

q = probabilidad de fracaso = 0.5



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Lo que da como resultado un tamaño de muestra de 300 unidades económicas.

Sin embargo, del total de la muestra establecida se logró encuestar al 51% debido a la falta de recursos y de disponibilidad de las empresas para responder la encuesta.

Descripción del instrumento de medición

El instrumento de medición que se utilizó para este estudio fue un modelo de gestión del capital intelectual basado en el modelo de la Universidad de West Ontario y el modelo *Intellectus* adaptado para pequeñas y medianas empresas, el cual recabo información necesaria para evaluar la relación existente entre el capital intelectual y el desempeño organizacional en las pymes manufactureras que operan en Baja California.

Dicha adaptación del modelo, dio como resultado una encuesta con 72 preguntas con reactivos cerrados y bajo la escala de Likert con 5 niveles de respuesta que fueron desde 1 (Totalmente desacuerdo) hasta 5 (Totalmente de acuerdo) a excepción de las respuestas para la sección de “Desempeño de la organización” que fue desde “Más bajo” (1) a “Más alto” (5). Dichas preguntas fueron divididas de la siguiente manera:

Sección	Número de preguntas
Capital humano	18
Capital organizativo	13
Capital tecnológico	13



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Capital relacional	18
Desempeño de la organización	10

Validación del instrumento y sistemas de procesamiento

Se validó el instrumento mediante el alfa de Cronbach utilizando el programa estadístico informático IBM SPSS Statistics en su versión 23, el cual asume que ítems que utilizan escala tipo Likert, miden un mismo constructo y están altamente correlacionados (Welch y Comer, 1988). Tal coeficiente indica que cuanto más cerca se encuentre su valor a 1, mayor será la consistencia interna de los ítems analizados.

Sección	Alfa de Chronbach
Capital humano	.843
Capital organizativo	.827
Capital tecnológico	.865
Capital relacional	.844
Desempeño de la organización	.908

En el cuadro anterior se puede observar el resultado de Alfa para cada sección. A su vez, también fue calculada la consistencia interna de la escala total que dio como resultado un alfa de Cronbach de .951.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

A mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad. Como criterio general, George y Mallery (2003) siguieron las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $> .9$ es excelente
- Coeficiente alfa $> .8$ es bueno
- Coeficiente alfa $> .7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $> .6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $> .5$ es pobre
- Coeficiente alfa $< .5$ es inaceptable.

Tomando en cuenta las recomendaciones anteriores y el valor de alfa de .951 obtenido, se clasificó la fiabilidad del instrumento dentro del rango de excelente.

Métodos y materiales

La encuesta elaborada para esta investigación fue capturada y aplicada a través de la aplicación de formularios de Google, para posteriormente ser enviada mediante correo electrónico a gerentes y empresarios del sector manufacturero del Estado de Baja California, asimismo, se aplicaron encuestas de manera presencial mediante el apoyo de prestadores de servicio social profesional.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

4. RESULTADOS

Para el análisis de los datos se realizó una regresión lineal, esto con la finalidad de estimar el efecto del capital intelectual sobre el desempeño de la organización. Dicho análisis está relacionado con el coeficiente r de Pearson. Es posible hacer una predicción del comportamiento de la variable dependiente a partir de los valores de las variables independientes (Sampieri et al, 1991).

Con la finalidad de conocer cuáles componentes del capital intelectual predicen mejor las puntuaciones del desempeño organizacional se optó por realizar una regresión lineal múltiple.

Tabla 14: Correlaciones

	DO	CH	CO	CT	CR
DO	1.000	.528	.671	.568	.677
CH	.528	1.000	.749	.609	.641
CO	.671	.749	1.000	.681	.787
CT	.568	.609	.681	1.000	.680
CR	.677	.641	.787	.680	1.000
Sig. (unilateral)	DO	.000	.000	.000	.000
	CH	.000	.000	.000	.000
	CO	.000	.000	.000	.000
	CT	.000	.000	.000	.000
	CR	.000	.000	.000	.000

Fuente: Elaboración propia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

En la tabla 1 se observan correlaciones positivas entre todas las variables y que las variables independientes que poseen los mayores coeficientes en relación a la dependiente son el capital organizativo (.671) y el capital relacional (.677), ambas consideradas como correlaciones positivas medias. Por otra parte, las dos variables anteriores también poseen entre ellas la correlación más alta del análisis (.787), definida como correlación positiva considerable.

También dentro de la tabla 1 existen valores de probabilidad asociado para cada uno de los coeficientes de correlación, los cuales son menores que .005 y por lo tanto se puede decir que las correlaciones son significativas.

Para introducir las variables se utilizó el método “Entrar” de SPSS, el cual incluye todas las variables independientes en un solo paso.

Tabla 2: Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	.717 ^a	.515	.502	.47164	.515	39.504	4	149	.000	2.215

a. Predictores: (Constante), Capital Relacional, Capital Humano, Capital Tecnológico, Capital Organizativo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

b. Variable dependiente: Desempeño Organizacional

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2 se muestra un valor de 2.215 para el resultado del estadístico de Durbin-Watson, el cual mide el grado de autocorrelación entre el residuo correspondiente a cada observación y la anterior. Dado que su valor está próximo a 2, entonces los residuos están incorrelados,

Tabla 3: ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	35.150	4	8.787	39.504	.000 ^b
Residuo	33.144	149	.222		
Total	68.293	153			

a. Variable dependiente: Desempeño Organizacional

b. Predictores: (Constante), Capital Relacional, Capital Humano, Capital Tecnológico, Capital Organizativo

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de varianza presentado en la tabla 3 se obtuvo un valor de F de 39.504. La razón F con un valor de significancia de .000 indica que los grupos difieren entre sí en sus promedios.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Tabla 4: Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	1.876	.211		8.886	.000
Capital Humano	-.008	.077	-.009	-.104	.917
Capital Organizativo	.252	.086	.323	2.929	.004
Capital Tecnológico	.070	.051	.115	1.381	.169
Capital Relacional	.309	.086	.351	3.587	.000

a. Variable dependiente: Desempeño Organizacional

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 de coeficientes se muestran resultados de los coeficientes estandarizados para cada una de las variables donde capital organizativo obtiene un valor de Beta de .323 y capital relacional de .351, mientras que los valores para capital tecnológico y capital humano son notablemente inferiores, por lo que las variables capital organizativo y capital relacional son las variables más relevantes para predecir el desempeño organizacional.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

De la correlación realizada entre la totalidad de las variables cabe resaltar que se encontró una correlación positiva considerable entre las variables capital relacional y el capital organizativo, de lo anterior se puede concluir que a medida que el capital organizativo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

aumenta, también lo hace el relacional. Asimismo, la correlación más débil es encontrada entre el capital humano y el desempeño, la cual es positiva media.

Referente a la correlación entre el capital intelectual y el desempeño organizacional, el estudio concluyó una relación parcial debido a que únicamente el capital organizativo y el relacional fueron los capitales que más impacto tienen en el desempeño de las pymes manufactureras de Baja California, mientras que el capital humano y el tecnológico también tienen una correlación positiva con el desempeño organizacional pero no tan relevante como las dos anteriores.

REFERENCIAS

Abrahamsson, K. 1990. Why organizations? How and Why people organize. Sage Publications, Newbury Park, Calif. London, England. 264 p.

Afuah, A. 2002. Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: the case of cholesterol drugs”, Strategic Management Journal. 23: 171 – 9.

Aragón, A. 2004. Gestión de la formación en la empresa. Formación y cultura empresarial en la empresa española. Madrid: ed. Cívitas.

Barney, J. 1991. Firm resources and the theory of competitive advantage. Journal of Management. 17: 99 – 120.

Bontis, N. 1996. Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models. Richard Ivey School of Business (pp. 96-111).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Bontis, N. 1998. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*. 36(2): 63 –76.

Bontis, N., Keow, W. C. C. y Richardson, S. 2000. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*. 1(1): 85 –100.

Brooking, A. & Guix, J. C. (1997). *El capital intelectual*. Barcelona: Paidós.

Bueno, C. E. (2001). El pensamiento integrado. Retos y claves para la dirección de empresas en el nuevo milenio. *Dirección y Progreso*, 179, sep-oct, pp. 26-31.

Bueno, E. Del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., Murcia, C. & Salmador, M.P. (2011). *Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual*. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España. 79 p.

CIC. (2002). Guías y Directrices de Utilización del Modelo Intellectus. Documento Intellectus, Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento. Universidad Autónoma de Madrid.

Coff, R. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*. 10(2): 119 –133.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

García, F. & Martín de Castro, G. (2001). Identificación y medición del Capital Tecnológico y del Capital Relacional. Un instrumento al servicio de la Gestión del Conocimiento, XI Congreso Nacional de ACEDE. Zaragoza.

George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4^a ed.)*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf. Consultado en: agosto de 2017.

Khalique, M., Bontis, N., Abdul, J., Abu, S., & Isa, H. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*. 16(1): 224–238.

Petrash, Gordon, (1996). "Dow's journey to a knowledge value management culture," *European Management Journal, Elsevier, vol. 14(4)*, pages 365-373, August.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage, techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. New York, NY. 349 p.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & de la Luz rev. téc Casas Pérez, M. (1991). *Metodología de la investigación*: McGraw-Hill.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Sánchez, A., Melián, A. & Hormiga, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 13: 1135 – 2523.

Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: *Practical and theoretical implications of 85 years of research findings*. *Psychological Bulletin*, 124: 262–274.

Welch, S. & Comer, J. (1988). *Quantitative methods for public administration: techniques and applications*. Universidad de Virginia: Brooks/Cole. Pub. Co.

Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas, y medianas empresas en America Latina. *Revista de la CEPAL*. 79: 53 – 70.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Manuel Alejandro Ibarra Cisneros

Profesor-investigador de Tiempo Completo

Coordinador de Posgrado e Investigación de la Facultad

Perteneiente al Núcleo Académico Básico del Doctorado en Ciencias Administrativas y Maestría en Administración dentro del PNPC de CONACYT.

Formación académica:

Licenciatura en Negocios Internacionales cursada en la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC.

Doctorado en Economía Industrial y Relaciones Laborales por la Universidad de Castilla la Mancha, Albacete, España.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Experiencia en docencia:

Impartición de asignaturas en el área económico-administrativa

Emanuel Areli Tobías Mascorro

Formación académica:

Ingeniería en Electrónica y Comunicaciones cursada en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la UANL.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión del conocimiento; Gerencia y Tecnologías de información

TEMA:

GERENCIA DE PROYECTOS IPC

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**27. GESTIÓN DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA
ELÉCTRICA BAJO LA MODALIDAD IPC – PERSPECTIVA DEL
CONTRATISTA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**MANAGEMENT OF ELECTRIC POWER TRANSMISSION PROJECTS UNDER THE IPC
MODALITY - CONTRACTOR'S PERSPECTIVE.**

Autor (es)

Naissir Melisa Abad Jele⁷⁰

Camilo Ignacio Coronado Ramírez⁷¹

⁷⁰ Ing. Aspirante Magister en Gerencia de Proyectos. Universidad de Antioquia, Colombia. Correo-e: Naissir.Abad@udea.edu.co

⁷¹ MSc. Profesor Investigador. Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, Colombia. Correo-e: cicoronador@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Las empresas de transmisión eléctrica en Colombia utilizan la modalidad IPC para la ejecución de los proyectos de expansión, pues la simultaneidad, complejidad y magnitud de estos proyectos superan sus capacidades. Si bien este tipo de proyectos desempeñan un papel importante en el desarrollo del sector energético a nivel mundial, existen falencias que aún representan desafíos para su gestión. En este contexto, se hace necesario comprender el papel de los contratistas IPC en la gestión de proyectos IPC de transmisión eléctrica y su desarrollo en Colombia. A través de una investigación cualitativa exploratoria se concluyó que, para el caso colombiano se identificaron factores como: planeación, capacidades del gerente del proyecto, contrato entre las partes, relación con el cliente, comunicación Contratista – Contratante, asimilación tecnológica, entre otros.

Palabras clave:

Proyectos IPC, Proyectos de transmisión eléctrica, Gestión de proyectos IPC, contratista IPC.

ABSTRACT:

The electric transmission companies in Colombia use the IPC modality for the execution of the expansion projects, since the simultaneity, complexity and magnitude of these projects surpass their capacities. While this type of project plays an important role in the development of the energy sector worldwide, there are shortcomings that still represent challenges for its management. In this context, it is necessary to identify the determinant factors in the management of IPC electric transmission projects from the perspective of the contractor and its development in Colombia. Through a qualitative exploratory investigation, it was concluded that, for the Colombian case, factors such as: planning, capacity of the project manager, contract between the parties, relationship with the client, Contractor - Contractor communication, technological assimilation, among others.

Keywords:

620



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

EPC projects, Electric transmission projects, EPC project management, EPC contractor.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo fundamental en los proyectos de ingeniería es lograr que las obras se ejecuten en el tiempo establecido, con los requerimientos de calidad propuestos por el cliente y a un costo competitivo y racional (Torres, 2009). Para desarrollarlos existen varios modelos, entre ellos los proyectos de Ingeniería, Procura y Construcción (IPC). En los IPC, los propietarios transfieren la ingeniería, la procura y la construcción a un contratista o ejecutor, convirtiéndolo en responsable de todos los costos de finalización del proyecto, tiempos de entrega de ejecución y calidad en los diseños (Loots y Henchie, 2007); es decir, el contratista IPC asume la mayor parte de los riesgos.

En los últimos años, la gestión de los IPC ha despertado gran interés a nivel mundial gracias al auge que ha tenido en los sectores de energía e infraestructura (Loots y Henchie, 2007). Particularmente, el sector de energía eléctrica, uno de los sectores influyentes en la economía colombiana (UPME, 2012), no es ajeno a estos intereses, puesto que la ingeniería está transformando sus modelos de contratación y por ende la interacción de las entidades propietarias de las obras con los constructores y supervisores (Torres, 2009), es decir, contratación IPC.

Académicamente, en el plano internacional existen varias publicaciones que ponen de manifiesto el interés de la comunidad académica por comprender la gestión de proyectos IPC. Es el caso de Pinto *et al.*, (2009) quienes realizaron una investigación para analizar el impacto de la confianza entre contratista y contratante IPC. Así mismo, Li (2014) en sus



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

investigaciones trata dos temas: la resolución de conflictos entre los Actores IPC contratista - contratante y los problemas de subcontratación a los que se enfrentan los contratistas IPC.

Esta modalidad de contratación presenta diversos inconvenientes, especialmente para los contratistas IPC, como la relación directa con malos diseños y rendimientos de entrega que no responden a los requerimientos de calidad del cliente (Mahmoud-Jouini *et al.*, 2004), incluyendo, además, el alto riesgo de obtener malos resultados financieros (Locatelli *et al.*, 2014).

Mubin y Mannan (2013), en su investigación cuestionan que, para la gestión, el análisis y mitigación de riesgos, no han sido separadas las perspectivas de cliente y contratista, siendo estas medidas opuestas entre sí, evidenciando la necesidad de analizar las visiones del contratante y contratista por separado.

Por lo anterior, y contemplando el alto índice de fracasos en los proyectos en Colombia que alcanzan el (39%), donde los IPC tienen una participación del 8%. (PMSURVEY citado por García, 2013), se evidencia la necesidad de identificar los factores que impiden la gestión adecuada de los proyectos de transmisión eléctrica desarrollados bajo la modalidad IPC desde la visión de las empresas contratistas en Colombia. La anterior información es de gran interés a nivel académico y aportará al sector pautas para implementar mejoras en la ejecución de los proyectos IPC.

Este artículo se divide de la siguiente forma: La introducción se presenta en la primera sección, seguido del marco teórico; la metodología se presenta y el análisis de entrevistas se encuentran en la sección 3 y 4 respectivamente; y, por último, en las secciones 5 y 6 las conclusiones y las referencias bibliográficas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

A partir de los cambios en el mercado de servicios de ingeniería en el país, se intensificó la modalidad de contratación del tipo IPC, lo que trajo como consecuencia para las empresas del sector eléctrico una reorientación del enfoque comercial del negocio y la necesidad de definir estrategias orientadas a la mejora en la capacidad tecnológica y de ejecución.

La mayoría de las empresas de transmisión eléctrica en Colombia utilizan la modalidad IPC para la ejecución de los proyectos de expansión, pues la simultaneidad, complejidad y magnitud de estos proyectos superan sus capacidades.

En los IPC intervienen dos actores: el contratante o propietario y el ejecutor o contratista.

El contratante realiza la planificación del proyecto y transfiere la ejecución del mismo, haciendo el seguimiento a través de intervenciones de control de sus requerimientos.

Igualmente, el contratista es el responsable de la ejecución del proyecto incluyendo la ingeniería, la procura y la construcción.

2.1. Proceso de un proyecto IPC.

Un proyecto IPC puede ser un complejo único, compuesto por un gran número de subsistemas y componentes interconectados, que requiere un esfuerzo considerable del compromiso humano y financiero. (Yeo. K y Ning. J, 2002).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

El proceso de los IPC de acuerdo con sus características, no se realiza de manera secuencial, cabe resaltar que en su funcionamiento existe una alta interdependencia de sus fases dado que, estas se encuentran íntimamente conectadas entre sí.

Las fases que comprenden el proceso de un proyecto IPC son:

- Ingeniería / Diseño.
- Fase de adquisiciones.
- Fase de Construcción.

2.2. Relación del Contratista y Contratante.

Para el contratista IPC la relación con el contratante es de gran importancia debido a que se conoce en primera instancia la confianza depositada para el desarrollo y evaluación de los proyectos, lo cual es esencial.

A lo anterior, se suman las investigaciones realizadas por Zhihong & Xiaoguang (2013) que definen las visiones del contratista y contratante en los proyectos IPC. Para los autores, la gerencia de proyectos IPC tiene dos perspectivas:

La del Propietario, la posee las siguientes características:

- Optimizar la gerencia: interacción con un menor número de implicados en el proyecto.
- Uso de un precio fijo para el contrato, los sobrecostos son asumidos por el contratista.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- El riesgo asumido por el propietario es menor.
- Se reducen los costos en la gerencia del proyecto.

La del Contratista:

- Operan como una estructura matricial, el grupo de trabajo según los requerimientos se conforma desde varias áreas.
- Capacidad del gerente de proyectos. Se debe estar familiarizado con el diseño de ingeniería, dirección de obra, gestión de las adquisiciones, la coordinación de proyectos y gestión del conocimiento integrado y global.
- Mejoras en la eficiencia y efectividad de los proyectos.

Li (2014), en su investigación identifica las causas de las disputas contractuales y el mecanismo de resolución de conflictos entre los actores de los proyectos IPC (contratante-contratista). Debido a los largos periodos de construcción, las características técnicamente complejas, y los altos costos. El autor afirma que las razones por las que son ocasionadas las disputas en este tipo de proyectos son:

- Alcance del proyecto poco definido
- Defectos o incomprensiones en el contrato
- Cambios en los diseños que se originan durante la construcción
- Gran cantidad de incertidumbre relacionadas con: fuerza mayor, cambios en la moneda o la inflación, cambios regulatorios, etc.

Para prevenir este tipo de disputas el autor propone los siguientes lineamientos:

- Delimitar completamente el alcance en el contrato.
- Definir los estándares y seguimientos de calidad.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Claros procedimientos de ajuste de costos, cambios en el diseño, responsabilidades y sanciones por incumplimiento de contrato.

Por otra parte, Lamming y Cox (como se citó en Ahola et al, 2008) definen que una estrecha relación entre el comprador y el proveedor puede resultar en los siguientes beneficios:

- El contratante/ propietario puede evitar los altos costos de la evaluación de la licitación competitiva
- El contratante tiene que lidiar con un menor número de proveedores reduciendo los gastos necesarios para la gestión de su base de proveedores.
- De igual manera es importante tener en cuenta que estos contratos directos pueden obstaculizar la innovación y el aumento precios.

2.3. Factores de Gestión de tiempo, los costos y calidad de los proyectos IPC.

Mahmoud-Jouini, Midler, & Garel (2004), analizaron la importancia de la gestión del tiempo en los IPC e identificaron sus características particulares, dentro de las cuales se puede destacar:

1. Cada proyecto cumple con características únicas.
2. El proyecto se desarrolla en un entorno de gran complejidad, múltiples actores, larga duración y acuerdos contractuales complejos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

3. Para el contratista es vital controlar sus costos.

De este análisis, los autores identifican que la realización de la ganancia para el contratista depende del control efectivo de costos y este a su vez dependerá del tiempo de ejecución del proyecto (Mahmoud-Jouini et al, 2004).

Por otro lado, Dey & Manager, (n.d.), explican en su investigación la importancia del mantenimiento de equipos para disminuir los retrasos en los proyectos IPC. Según los autores, Los proyectos IPC se terminan a menudo tarde, este retraso en el tiempo conduce a sobrecostos debido a los siguientes elementos:

1. Aumento de tiempo de inactividad.
2. Conflictos y disputas entre contratista y contratante.
3. los tiempos de garantía de algunos elementos puede caducar.
4. Los intereses del capital prestado siguen creciendo.

Así mismo, Ruwanpura Janana Y. & Malvan (2006), a través de varias encuestas tipo Delphi encontraron la lista de las actividades críticas que impactan el costo y cronograma de los proyectos IPC. Al finalizar la investigación se reportaron los siguientes hallazgos:

1. La complejidad del proyecto como factor interno y el uso de nuevas tecnologías como factor externo es lo que más afecta las variaciones de tiempo y cronograma del proyecto.
2. La fase de ingeniería/diseño es la más crítica para el éxito del proyecto.

Locatelli, Littau, Brookes, & Mancini (2014), estudiaron los factores de éxito en los megaproyectos, la investigación se realizó en varios proyectos del sector energético en Europa ya que desafortunadamente están asociados con malos diseños y bajo rendimiento



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

de entrega. Así mismo, estos también son famosos por no responder a la original necesidad social y comercial o proponer una funcionalidad que no cumple con los requisitos de las partes interesadas y por un alto riesgo de malos resultados financieros (Locatelli y Mancini, 2010).

Los resultados de la investigación muestran las variables relacionadas con los siguientes factores:

1. Retraso en la planificación: se encontraron dos variables correlacionadas con este factor: la participación excesiva del cliente y las diferencias entre las partes.
2. Retraso en la ejecución: El apoyo financiero y las condiciones ambientales y físicas son los factores asociados al no retraso en la ejecución.
3. Sobrecostos: los factores legales y las capacidades de los integrantes de equipos, son las variables correlacionadas con los sobrecostos en este tipo de proyectos.

Por su parte, Tobal, F. et al (2014), Identificaron en su investigación cuáles son las variables que impactan el éxito de los IPC actualmente en ejecución en Brasil. Se realizó un estudio empírico donde se plantearon dos factores iniciales para determinar el éxito de los IPC como la creación de una PMO y el apoyo de la alta dirección en la gestión del proyecto. Los resultados arrojaron que no se encontraron diferencias significativas entre la los factores seleccionados y el éxito de los proyectos.

Por otro lado, Doherty (2010), analiza en su estudio como la gestión del conocimiento puede ser una herramienta de mitigación de riesgos en proyectos IPC. Sustentando que existen retrasos en el cronograma, debido a la asimilación tecnológica por parte de los



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

integrantes de los equipos de proyectos en la implementación de nuevas tecnologías. igualmente, expone que existen tres temas considerados imprescindibles entre propietarios y contratistas de los IPC:

1. La adopción de un marco de gestión de proyecto más global para el aumento del desempeño
2. La estandarización del diseño y la focalización en innovaciones tecnológicas,
3. Mejorar la relación entre propietarios y proveedores.

Se concluye en este estudio que es necesario manejar una gestión de la información centralizada, de tal manera que todos los interesados del proyecto puedan acceder a la versión más reciente de ella. (Doherty, 2010).

Mubin & Mannan (2013), en la revisión de la literatura de su investigación determinaron que, si bien existen muchos modelos de gestión que en su conjunto analizan y controlan los riesgos de una forma más generalizada para todo tipo de proyectos, no existe un modelo apropiado desde la perspectiva del contratista de proyectos tipo IPC en el sector de petróleo y gas en Pakistán, considerando aún más el entorno tan arriesgado donde se desarrollan este tipo de proyectos. Además, los autores cuestionan que, para la gestión, el análisis y mitigación de riesgos, no han sido separadas las perspectivas de cliente y contratista siendo estas medidas opuestas entre sí.

2.4. Caso Colombiano

En el caso colombiano son muy pocas las investigaciones realizadas acerca de los proyectos IPC, e incluso sobre la importancia de los contratistas IPC no se encontraron



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

antecedentes al respecto, sin embargo, se muestra la tendencia que tiene la implementación de este tipo de proyectos en la ingeniería colombiana y la importancia de conocer estos nuevos ámbitos.

A nivel nacional a pesar que hace algunas décadas la industria de construcción e infraestructura ha implementado el desarrollo de proyectos bajo la modalidad IPC, son escasas las investigaciones que se han realizados al respecto.

Así lo expresa Torres (2009), en su investigación para la universidad de los Andes, planteó las tendencias de la consultoría de ingeniería de grandes proyectos en Colombia. Expresó que las transformaciones tecnológicas, la necesidad de las empresas públicas y privadas de obtener productos finales de alta calidad y los cambios en el entorno social, ambiental y político han creado la necesidad de nuevos modelos de desarrollo de proyectos en el país, como lo es el caso de los proyectos Diseño- Construcción DB o también llamados IPC.

2.5. Sub Sector Servicios Conexos de Energía Eléctrica (SSCEE)

El sub sector de servicios conexos es uno de los cuatro subsectores que conforman el sector eléctrico en Colombia. A este pertenecen todas las áreas de diseño, ingeniería, construcción, operaciones, entre otros asociados al sector. Así mismo, están vinculadas todas las organizaciones encargadas de ejecutar las actividades descritas anteriormente, como lo es el caso de las empresas contratistas de proyectos IPC de transmisión eléctrica que actualmente operan en el país.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Se considera este subsector importante, debido a que es uno de los más dinámicos en el país por el cual se maneja numerosos proyectos de gran envergadura que son importantes para el desarrollo de las regiones.

Este subsector está caracterizado por una proyección de expansión del mercado nacional e internacional, ante la necesidad de las empresas prestadoras de servicios de energía de mejorar la calidad de sus competencias para cumplir con las exigencias de la competitividad a nivel mundial.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación tiene un alcance exploratorio con un enfoque cualitativo. Los estudios exploratorios sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos y permiten la posibilidad de investigar problemas poco estudiados e identificar conceptos y variables. Estos estudios son muy comunes en situaciones donde existe poca información (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 79). Este es el caso que concierne al objeto de esta investigación, teniendo en cuenta que existen pocos estudios de proyectos IPC de transmisión eléctrica en Colombia, analizados desde la perspectiva del contratista.

Para identificar correctamente los factores que inciden en la gestión de los proyectos IPC por parte de los contratistas, inicialmente se realizó una revisión de la literatura sobre el tema, lo que permitió extraer los fundamentos teóricos necesarios para realizar la entrevista a los diferentes Gerentes de proyectos.

Se escogió la entrevista en profundidad como instrumento de recolección de información debido a la intención y características de los datos requeridos para esta investigación, en



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

vista de obtener situaciones y casos puntuales de la gestión de proyectos IPC basados en la experiencia de los entrevistados.

Se realizaron 7 entrevistas en profundidad dirigidas a los gerentes de proyectos y ejecutores en tres empresas contratistas representativas del subsector SSCEE. Los entrevistados poseen con una experiencia entre 6 y 10 años. Todas las entrevistas fueron realizadas en la ciudad de Medellín, y se tuvo en cuenta como criterio de selección la experiencia, disponibilidad y la facilidad de movilidad y acceso.

1.1. Diseño de la Entrevista.

La entrevista en profundidad es usada como instrumento de investigación. Para su diseño se tuvo en cuenta la información obtenida de la síntesis de las referencias teóricas analizadas. Se realizó una entrevista tipo semiestructurada con ocho preguntas abiertas.

El objetivo de las entrevistas es la identificación de elementos que permitan determinar los factores que influyen en el desempeño de la gestión de los proyectos IPC de transmisión eléctrica en Colombia, analizados desde la perspectiva del contratista.

La entrevista está constituida en cuatro (4) partes, que permiten el desarrollo adecuado de la misma.

1. *Saludo, presentación y entrega de carta de confidencialidad emitida por la Institución Educativa.* Esta parte de la entrevista busca generar confianza en el entrevistado. Se hace por medio de la carta de confidencialidad emitida por la universidad de Antioquia,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

donde se especifica que la información suministrada será utilizada únicamente para fines académicos.

2. *Introducción.* En esta se contextualiza al entrevistado con el nombre del proyecto y el objetivo del instrumento.
3. *Indicaciones preliminares.* Estas indicaciones proporcionan claridad a los entrevistados para el desarrollo de la entrevista.
4. *Preguntas.* Las preguntas de este instrumento fueron realizadas en supervisión de un experto en Gerencia de proyectos (Ver anexo). Las cuales fueron validadas realizando la aplicación de una prueba piloto, que se llevó a cabo con el fin de validar el contenido y la orientación de las preguntas con el objetivo de esta investigación.

4. RESULTADOS

El análisis de las entrevistas de profundidad se hizo mediante la estructuración de datos cualitativos lo cual implica organizar las unidades de análisis y la selección de categorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Tabla 1: Características de los proyectos IPC.

Tabla 1: Características de los proyectos IPC.

Características de Proyectos IPC



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Alta complejidad, con alcances muy amplios.

Integración de varias disciplinas.

El contratista IPC tiene el control total y es el responsable de la ejecución del proyecto.

Plazo y costos son fijados desde el inicio del contrato.

El cliente dedica menor tiempo, esfuerzo y recursos.

Necesitan equipos idóneos con las competencias y capacidades para cada una de las áreas que intervienen en el proyecto.

Fuente: El autor.

Se escogieron 3 categorías de acuerdo al objetivo de la investigación: Características de Proyectos IPC, necesarias para comprender su comportamiento (tabla 1). Factores que inciden en el desempeño de los Proyectos IPC, como objetivo principal de esta investigación (tabla 2) y Relevancia del análisis de los proyectos IPC bajo la perspectiva del contratista (tabla 3).

Tabla 2: Factores determinantes para los proyectos IPC.

Factores que impiden el desempeño de los Proyectos IPC

Planeación adecuada y precisa.

Determinación de tiempos acorde a los plazos establecidos en el Contrato para evitar multas.

Obtención de Recursos Financieros.

Competencias del equipo del proyecto.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

La sub contratación y proveedores.
Gestión de Materiales e Infraestructura.
Cumplimiento de Plazos y la Optimización de recursos.
Compromiso del equipo del proyecto.
Claridad en los requerimientos y especificaciones en la etapa de planeación.
Relación con el Cliente.
Calidad de la procura y proveedores.
Capacidades del Gerente del proyecto.
Transferencia de conocimiento entre las unidades de negocio que integran el proyecto.
Gestión de la información y asimilación tecnológica.
Tipo de contrato.
Comunicaciones entre las áreas del conocimiento.

Fuente: El autor.

Tabla 3: Importancia de los contratistas IPC.

Relevancia de los contratistas en el análisis de los proyectos IPC.

El contratista IPC realiza la gestión total del proyecto.

El contratista IPC lleva el control de los tiempos y costos del proyecto.

Desde la ejecución se pueden identificar los índices de desempeño del equipo de trabajo.

El contratista IPC es el único responsable de la ejecución del proyecto

El contratista IPC es quien asume la mayor parte de los riesgos de ejecución del proyecto.

La Sub contratación solo puede ser analizada desde la perspectiva del contratista IPC.

Se pueden identificar a más detalle el origen de los inconvenientes al interior de los



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

proyectos IPC.

Fuente: El autor.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Para el caso colombiano los proyectos IPC de transmisión eléctrica son de alta inversión, estos requieren equipos idóneos con las competencias y capacidades para cada una de las áreas que intervienen en los mismos.

Por otro lado, se identificó que los proyectos IPC de transmisión eléctrica en Colombia están sometidos a constantes cambios originados por la focalización en innovaciones tecnológicas, esto debido a las altas exigencias de competitividad del sector eléctrico colombiano, que está en búsqueda de su expansión a nivel internacional.

Se identificaron que entre los factores determinantes en los resultados de la gestión adecuada de los proyectos IPC de transmisión eléctrica en Colombia se encuentran: la planeación, las capacidades del gerente del proyecto, la gestión de los recursos financieros, contrato entre las partes, gestión de la contratación, gestión de las adquisiciones, integración de las áreas que intervienen en el proyecto, las competencias técnicas de los integrantes del proyecto, la relación con el cliente, la comunicación Contratista – Contratante, el compromiso del equipo del proyecto y la asimilación tecnológica.

Se concluye que desde la perspectiva de contratista IPC, es necesario realizar el análisis de los factores determinantes en los resultados de la gestión de proyectos, pues, según los entrevistados desde este se realiza la gestión total del proyecto. De igual forma, se lleva el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

control de los costos y los tiempos pactados, es decir, el contratista IPC es el que conoce la ejecución del proyecto en su totalidad y por tal razón se pueden identificar los factores de éxito, tanto económicos como en tiempo de desarrollo, optimización de recursos y gestión de los factores de riesgo.

Los proyectos IPC, son proyectos vulnerables a la actuación de miembros específicos del equipo que conocen las experiencias y tienen dominio de la integración de las diversas áreas que intervienen en la ejecución de los proyectos. Por tal razón, es importante contemplar planes de contingencias en los diferentes niveles de la gerencia, especialmente en la gestión de los recursos humanos.

REFERENCIAS

Ahola, T., Laitinen, E., Kujala, J., y Wikström, K. (2008). Purchasing strategies and value creation in industrial turnkey projects. *International Journal of Project Management*, 26(1), 87–94.

Dey, S., y Manager, T. (s.f.). *Project Management for a Turnkey Project Contract*, 1–30.

Doherty, P. (2010). Taking the Risks out of Energy Infrastructure Capital Projects. *Electric Light y Power*, 88(5), 42–43.

García, J. (septiembre de 2013). Razón del éxito de los proyectos – Una buena gerencia de proyectos. Charlas Cámara. Cámara de Comercio, Medellín, Colombia.

Hernández, R., Fernández, C, y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 Ed.). México, D.F: Editorial McGraw-Hill.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Li, W. (2014). The Study on IPC Engineering Contract Dispute and Resolution Mechanism. *Applied Mechanics y Materials*, (584-586), 2581-2584.
- Locatelli, G., Littau, P., Brookes, N. J., y Mancini, M. (2014). Project Characteristics Enabling the Success of Megaprojects: An Empirical Investigation in the Energy Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 625–634.
- Loots, P., y Henchie, N. (2007). Worlds Apart: EPC and EPCM Contracts: Risk issues and allocation. *Mayer Brown*, 1–18.
- Mahmoud-Jouini, S. Ben, Midler, C., y Garel, G. (2004). Time-to-market vs. time-to-delivery. *International Journal of Project Management*, 22(5), 359–367.
- Mubin, S., Mannan, A. (2013). Innovative Approach to Risk Analysis and Management of Oil and Gas Sector EPC Contracts from a Contractor's Perspective, 2(December 2013), 149–170.
- Pinto, J. K., Slevin, D. P., y English, B. (2009). Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 27(6), 638–648.
- Programa de Transformación Productiva PTP y Ministerio de Minas y Energía (2013). Diagnóstico de la competitividad de las empresas colombianas en el subsector de servicios conexos a la energía eléctrica (SSCEE) – Diseño de Plan de Desarrollo. Recuperado de <https://www.ptp.com.co/>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Ruwanpura, J. Y., Ahmed, T. N., Kaba, K., y Mulvany, G. P. (2006). Project Planning and Scheduling and its Impact to Project Outcome: A study of IPC Projects in Canada. *AACE International Transactions*, 20.1-20.9.

Tobal, B. F., Assumpção, A. & Shigeru, N. O. (2014). Engineering, procurement and construction (EPC): what are the variables that impact the success of the projects currently running in Brazil, *Gest. Prod.*, São Carlos, 21(1), 95-109.

Torres, A. (2009). *Tendencias en la consultoría para la ingeniería de grandes proyectos*. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia

Unidad de Planeación Minero Energética UPME. (2013). *Proyección De La Demanda De Energía Eléctrica Y Potencia Máxima En Colombia*. Recuperado de <http://www.siel.gov.co/>

Unidad de Planeación Minero Energética UPME. (2014). *Plan de Expansión de Referencia Generación – Transmisión 2014 – 2028*. Recuperado de <http://www1.upme.gov.co/>

Yeo, K. y Ning, J. (2002). Integrating supply chain and critical chain concepts in engineer-procure-construct (EPC) projects. *International Journal of Project Management*, 253-262.

Zhihong, W., y Xiaoguang, Z. (2013). Discussion on IPC Project Management Model. 2013 Fourth International Conference on Intelligent Systems Design and Engineering Applications, (1), 277–279. Ogata, K. (2004). *Ingeniería de Control Moderna*, Prentice Hall, Cuarta edición, Madrid.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

ANEXOS (Opcional)

DISEÑO DE INSTRUMENTO PARA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

INTRODUCCIÓN

El presente cuestionario de preguntas abiertas hace parte del trabajo de maestría Análisis desde la perspectiva del contratista de la gestión de proyectos bajo la modalidad IPC mediante el cual se busca identificar elementos que permitan determinar los factores que influyen en el desempeño de la gestión de los proyectos IPC analizados desde la perspectiva del contratista.

INDICACIONES PRELIMINARES:

- La entrevista tendrá una duración aproximada de 50 minutos.
- La información recolectada es confidencial y solo se usará para fines académicos (por favor, revisar carta de la Universidad donde hace constar la confidencialidad de esta entrevista).
- La entrevista será grabada solo si es autorizado por el entrevistado.

PREGUNTAS:

1. ¿Cuáles son las características diferenciales de los proyectos IPC?
2. ¿Considera usted que tiene sentido apreciar o analizar la gestión de proyectos IPC desde la perspectiva del contratista? ¿Por qué? ¿Aporta este análisis elementos significativos? ¿Cuáles?



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

3. Como contratista, ¿cuáles considera usted que son los factores cruciales que más influyen en el desempeño de los proyectos IPC? Explique.
4. ¿Qué relación hay entre tales factores que influyen en el desempeño de los proyectos IPC? Explique o describa.
5. Desde su experiencia, ¿cuáles han sido las mayores complicaciones que se le han presentado ejecutando un proyecto IPC? Describa la situación.
6. ¿Cuáles fueron las causas que produjeron esa situación complicada en el proyecto IPC?
7. Mencione, por favor, las lecciones aprendidas más relevantes que ha adquirido durante su experiencia gestionando proyectos IPC.
8. Si considera usted cualquier otro aspecto relevante que no se haya preguntado en esta entrevista por favor diligéncielo en el siguiente espacio.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Naissir Melisa Abad Jele

Estudiante de Maestría en Gerencia de Proyectos. Ingeniera Electrónica. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.

Camilo Ignacio Coronado Ramírez

Profesor Investigador. MSc en Economía de los Recursos Energéticos. Ingeniero Geólogo. Economista. Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín. Medellín, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión del conocimiento; Gerencia y Tecnologías de información

TEMA:

RECOPIACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**28. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES
COMO GENERADOR DE VALOR AGREGADO Y
CONOCIMIENTO TRANSFERIBLE A LA ACADÉMIA,**

TÍTULO EN INGLÉS:

**KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS AS SOURCE FOR
ADDED VALUE AND TRANSFERABLE KNOWLEDGE TO ACADEMY**

Autor (es)

H. Jackson Ocampo A.⁷²

Carlos I. Núñez R.⁷³

⁷² MSc - MBA, Director Científico, Impacta Activo SAS, Colombia. Correo-e: jackson.ocampo@intelekto.com.co

⁷³ MSc Educación, Director Académico. Impacta Activo SAS, Colombia. Correo-e: carlos.nunez@intelekto.com.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La gestión de conocimiento ha sido documentada por varios autores como una pieza clave en la innovación y la creación de valor en las organizaciones. Sin embargo, en la práctica, no es usual encontrar que las organizaciones hagan un uso eficiente, sistemático y aplicado para la gestión y creación de conocimiento. En este documento, se muestran y discuten algunas metodologías reales y aplicables a la realidad de las organizaciones para promover la adecuada gestión del conocimiento, la construcción de nuevo conocimiento y la formalización del conocimiento para ser transferido del mundo real a la academia.

Palabras clave:

Aprendizaje significativo, conocimiento empírico, conocimiento tácito, conocimiento explícito, documentación estructurada, TICS.

ABSTRACT:

Knowledge management has been documented by several authors as a key element in innovation and added value in organizations. However, it is not usual to find organizations that make efficient, systematic and applied use for knowledge creation and knowledge management. In this document, we discuss some real methodologies, applicable to real organizations to promote the adequate knowledge management, the construction of new knowledge and the formalization of knowledge to be transferred from the reality to the academy.

Keywords:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Significant learning, empirical knowledge, tacit knowledge, explicit knowledge, structured documentation, IT management.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Dentro de contextos globalizados, en donde el uso y la pertinencia de la información hace que, en gran medida los ámbitos de la vida transcurran en un equilibrio sostenible, se señala que la riqueza y uso del conocimiento adquirido por formación específica o empírica, tome relevancia en múltiples niveles de desarrollo, estructuración y ejecución de planes que conlleven un mejor bienestar social de manera general y sin distinciones.

A su vez, y gracias al uso de tecnologías, los diferentes atributos del conocimiento se van desarrollando y tomando tintes diferenciadores que contribuyen a la renovación y generación de nuevas modalidades de aprendizaje, ya sea en contextos personales, sociales o empresariales, por tanto, la administración de estos saberes, hace prevalecer los niveles de apropiación del conocimiento en diferentes medidas, de acuerdo a las responsabilidades y niveles de decisión en los cuales, esta información sea utilizada.

Cabe señalar entonces, que la particularidad del conocimiento en tiempos modernos, depende en su relación directa con tres atributos bien conocidos, y concebidos por diferentes autores: la capacidad creativa, el talento para gestionar procesos innovadores y las habilidades para determinar la relevancia del conocimiento adquirido (Tilak, 2002).

Aquí vale la pena detenerse, y lograr encontrar el relacionamiento del conocimiento y el desarrollo sostenible enmarcado en términos técnicos, de formación y aplicación del conocimiento en las organizaciones. Cabe señalar entonces, que aparece el concepto de pertinencia del conocimiento y sociedades del conocimiento; en donde debido a la diversificación de saberes y labores, se hace relevante identificar y dosificar estos conocimientos mediante la elaboración personal de aprendizajes que faciliten la selección



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

oportuna y coherente de teorías que sopesen el actuar diario en contextos organizacionales sostenibles y responsables.

Esta revisión tan somera como inevitablemente personal, nace del hecho de apropiar el concepto de pertinencia como:

... “La capacidad de ubicarse en contextos personales desde diferentes niveles o modalidades... implica el reconocimiento de las condiciones propias de cada sujeto para entenderlos desde sus especificaciones, condiciones que incluyen sus ámbitos sociales y familiares... o sus situaciones particulares por necesidades de conocimiento específico. A la vez significa responder a las necesidades y expectativas de los entornos...” (Ramírez; 2009).

De esta circunstancia nace la necesidad de organizar y priorizar estos conocimientos, mediante el uso de sistemas de información que permitan claramente, identificar el foco de necesidad, el conocimiento necesario y la pertinencia integral para la construcción de habilidades críticas, reflexivas y comprensivas que den acceso a la información necesaria para generar modelos y métodos que permitan la solución de problemáticas planteadas en cualquier contexto personal, social o de empresa.

Una vez hecha esta precisión, se articula con López, Mauricio quien en su definición de pertinencia y relevancia, menciona que se “... destacan aquí los vínculos entre los fines o metas institucionales del conocimiento, y los problemas sociales, en donde estén vinculados fuertemente con el mejoramiento social o el desarrollo de la ciencia y tecnología...” mencionado a su vez que la calidad del conocimiento será de mejor calidad que aquellos que estén obsoletos o en el caso que nos ocupa, desvinculados del contexto (López, 2011).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La multidimensionalidad del conocimiento, que “... remite a la relación de saberes para abordar una realidad y hacer frente a su complejidad, lo que supone que son inseparables los diferentes elementos que constituyen un todo...” (Rouquette Alvarado & Suárez Burgos, 2013); naciendo hechos concretos que dan entrada y relevancia a los sistemas de información en donde, todo aquello es contextualizado y desarrollado para que “... los distintos agentes involucrados en su generación y uso tengan la capacidad para movilizarlo y definir su relevancia social y económica con base en la concreción de objetivos y acciones, priorizando los sectores de actuación de acuerdo con objetivos de desarrollo...” (Ríos Ortega & Ramírez Velázquez, 2012).

Este argumento corresponde muy bien a los ejes centrales de desarrollo del conocimiento, en donde sus tres atributos mencionados anteriormente, son elementos sustantivos que deben considerarse en las políticas de desarrollo; la concurrencia y convergencia de políticas de ciencia y tecnología como ejes transdisciplinarios, la interacción entre el conocimiento existente y generado, conforme los procesos que incorporan el valor social de la información y el papel central de desarrollo equitativo y sostenible (Ríos Ortega & Ramírez Velázquez, 2012).

Referido a este contexto, y conforme al paradigma sociocultural de Vygotski (1992), en el cual se hace énfasis en la construcción social del conocimiento, como parte fundamental del desarrollo personal y base del desarrollo sustentable y sostenible, la interdisciplinariedad y gestión de la información en las organizaciones, permite que se realicen transferencias de conocimientos bajo parámetros aplicables a diferentes contextos y mercados, evolucionando en entornos complejos y cambiantes que, generen una conciencia colectiva



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

de aprendizaje en miras de un desarrollo regional, enmarcado en la innovación en áreas vitales de crecimiento social y económico.

Se quisiera ahora señalar que, todos los paradigmas antes descritos, son ciclos de transferencia de conocimientos adquiridos y generados, comprendidos en entornos sociales y organizacionales en donde, la participación individual de conocimientos genera metodologías comprobadas en donde, los diseños y la reingeniería del conocimiento es basada en el uso de documentación, sistemas de información, y herramientas de análisis acorde a diferentes metodologías de aprendizaje.

Todo lo dicho hasta ahora, interrelaciona al conocimiento como punto clave para el crecimiento económico continuo, inclusivo y ecuánime; haciendo parte fundamental del desarrollo sostenible de las organizaciones que fundamentan económicamente la realización de planes amplios que generen sociedades más sostenibles. Así mismo, este conocimiento transferido y aplicados en diferentes contextos organizacionales, permite el financiamiento, evaluación, aprendizaje y gestión de los objetivos, brindando relevancia y pertinencia a la gestión del conocimiento (Unesco, 2012).

Sin entrar en más consideraciones, es momento de definir la "...gestión del conocimiento como un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes," experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información..." (Davenporty Prusak, 2001).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Si se toma como punto de partida el concepto antes descrito, la gestión del conocimiento responde a diversos enfoques, dada su naturaleza intangible y la apropiación individual del conocimiento en cada organización:

- "Capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas" (Nonaka, 1988).
- "Estrategia consciente de conseguir el conocimiento correcto para la gente adecuada en el momento oportuno, y de ayudar a las personas a compartir y convertir la información en acción de manera que conduzca a mejorar el desempeño organizacional" (O'Dell y Grayson, 1998^a).
- "Conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor" (Tejedor y Aguirre, 1998).
- "Gestión explícita y sistemática del conocimiento vital y sus procesos asociados de creación, organización, difusión, uso y explotación" (Skyrme, 1999) (Sabater Sánchez & Meroño Cerdán, 2006).

Referido a este contexto, la relación entre la gestión del conocimiento y el desarrollo sostenible como factor clave para generar valor social perdurable en el tiempo, se fundamenta en la posibilidad innata de transferir conocimientos de una generación a otra, de una organización a otra, o en la transferencia personal de conocimientos en labores específicas dentro de la organización, conforme el uso y puesta en marcha de herramientas que faciliten esta tarea estratégica de manera coherente, pertinente y efectiva.

Se puede inferir, que los sistemas de información actúan como facilitadores de esta transmisión de información y aprendizajes, haciendo de la gestión del conocimiento más efectiva, propiciando las condiciones oportunas y suficientes para una efectiva apropiación del conocimiento por parte de los involucrados, razón por la cual, existen diferentes

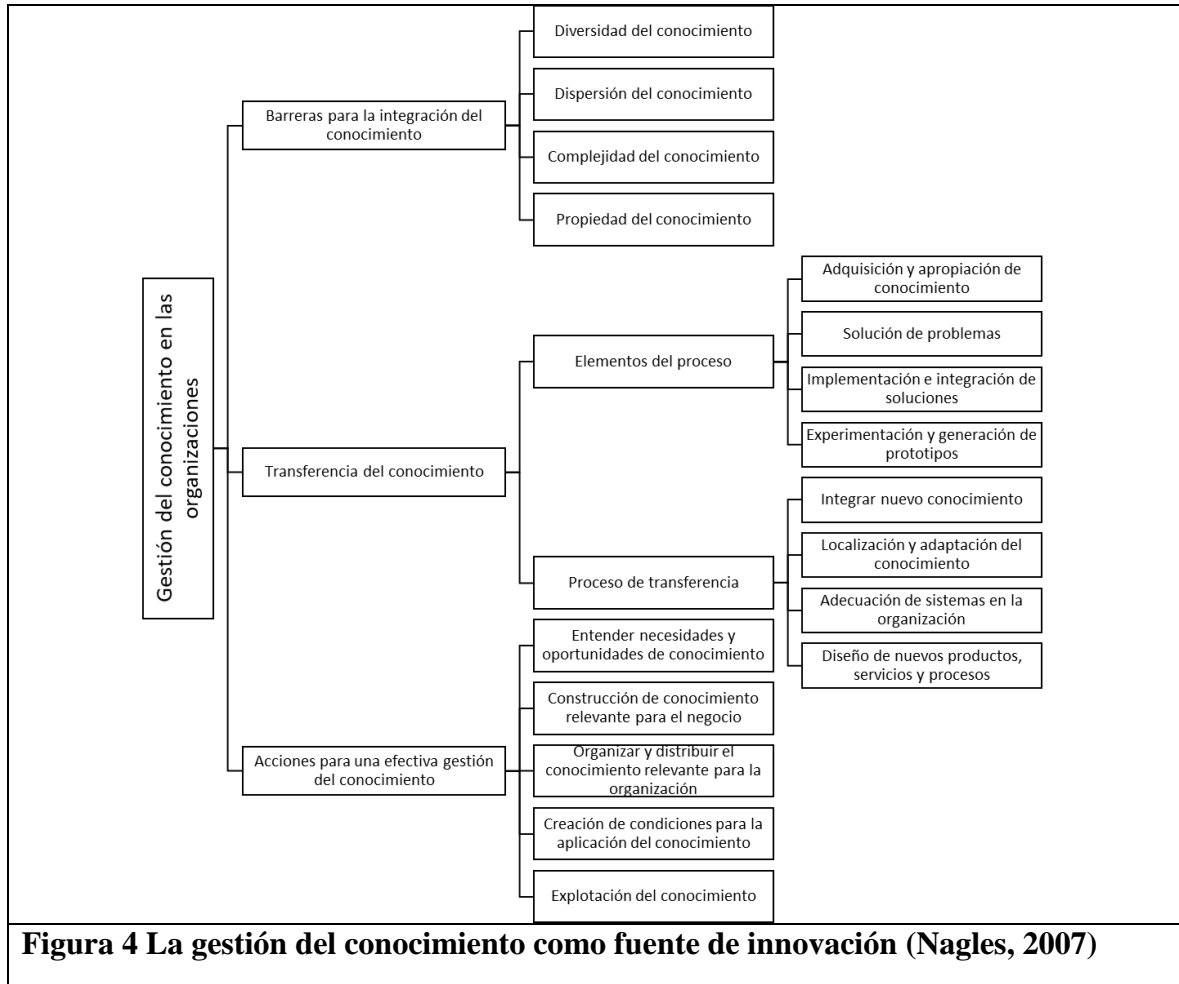


Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

herramientas metodológicas, sistemáticas, tecnológicas que aportan los sistemas de información para este intercambio de conocimientos.

Por otro lado, se deben reconocer los factores bajos los cuales se enmarcan los sistemas de gestión del conocimiento de las organizaciones, comprendiendo tres puntos fundamentales: las barreras para la integración del conocimiento, la transferencia del conocimiento y las acciones para una efectiva gestión del conocimiento. A continuación, se presente un diagrama que facilita la comprensión de lo antes descrito por Nagles y Nofal en el 2007 (Nagles, 2007) (Figura 4)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22



Parece perfectamente claro que, el conocimiento se puede gestionar como un recurso invaluable dentro de las organizaciones, así su naturaleza sea intangible, cuenta con un valor social, capitalizable en el tiempo y que genera nuevos conocimientos dado su correcto uso y exploración. “... En este sentido, elementos como: la adquisición y apropiación de conocimientos, la solución de problemas, la implementación e integración de soluciones, la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

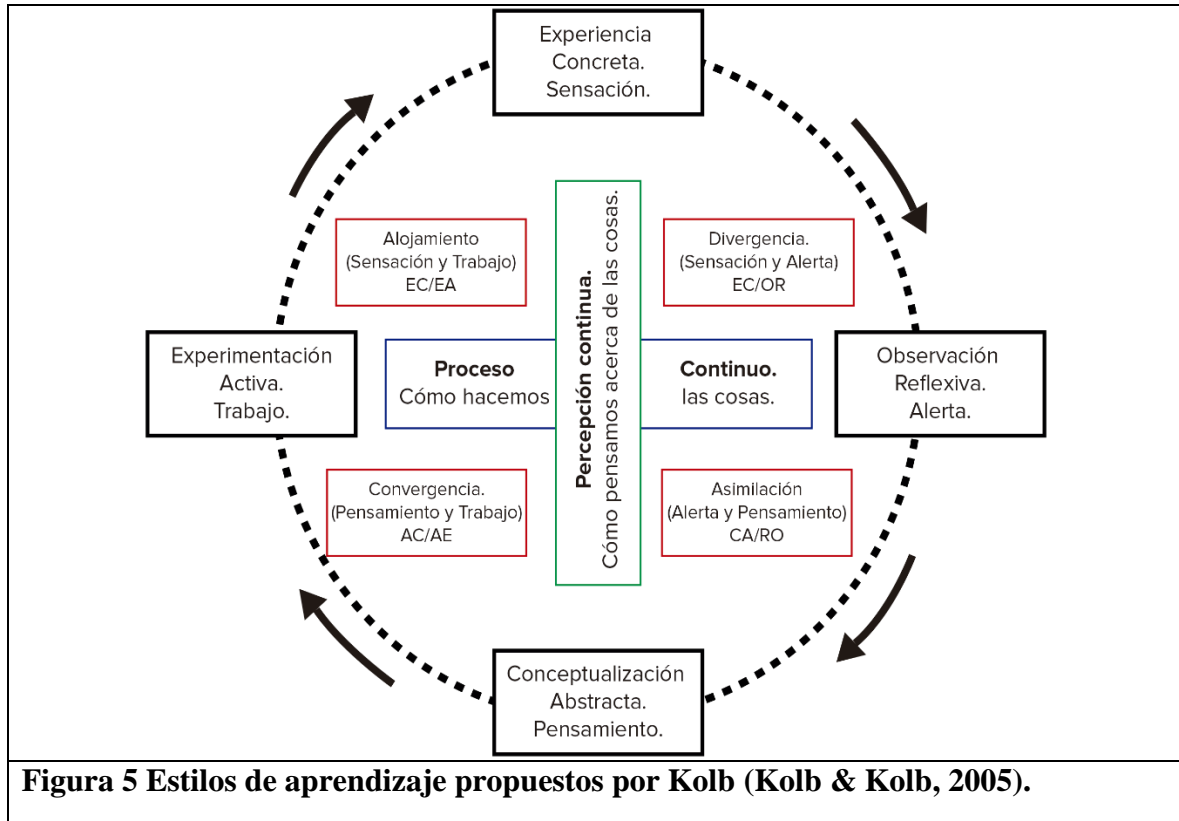
experimentación y generación de prototipos, afectan la transferencia de conocimientos, aspecto fundamental de la gestión del conocimiento. La adquisición y apropiación de conocimientos tiene como propósito establecer los conocimientos que son necesarios en la empresa para asegurar un desempeño competitivo que garantice su viabilidad...” (Nagles, 2007) y sostenibilidad.

3. METODOLOGÍA

Con base en el marco conceptual anteriormente planteados, se implementa una metodología acorde con la recopilación, construcción y gestión del conocimiento, haciendo uso de las tecnologías de información, levantamiento de procesos y generación de documentación con el objeto de convertir en explícito la mayor cantidad de conocimiento tácito de la organización. (Bootsman & Colleen, 2011)

Durante este levantamiento de información, se debe consolidar la cultura organizacional de aprendizaje siguiendo los modelos propuestos por Kolb (Kolb & Kolb, 2005) (Figura 5).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

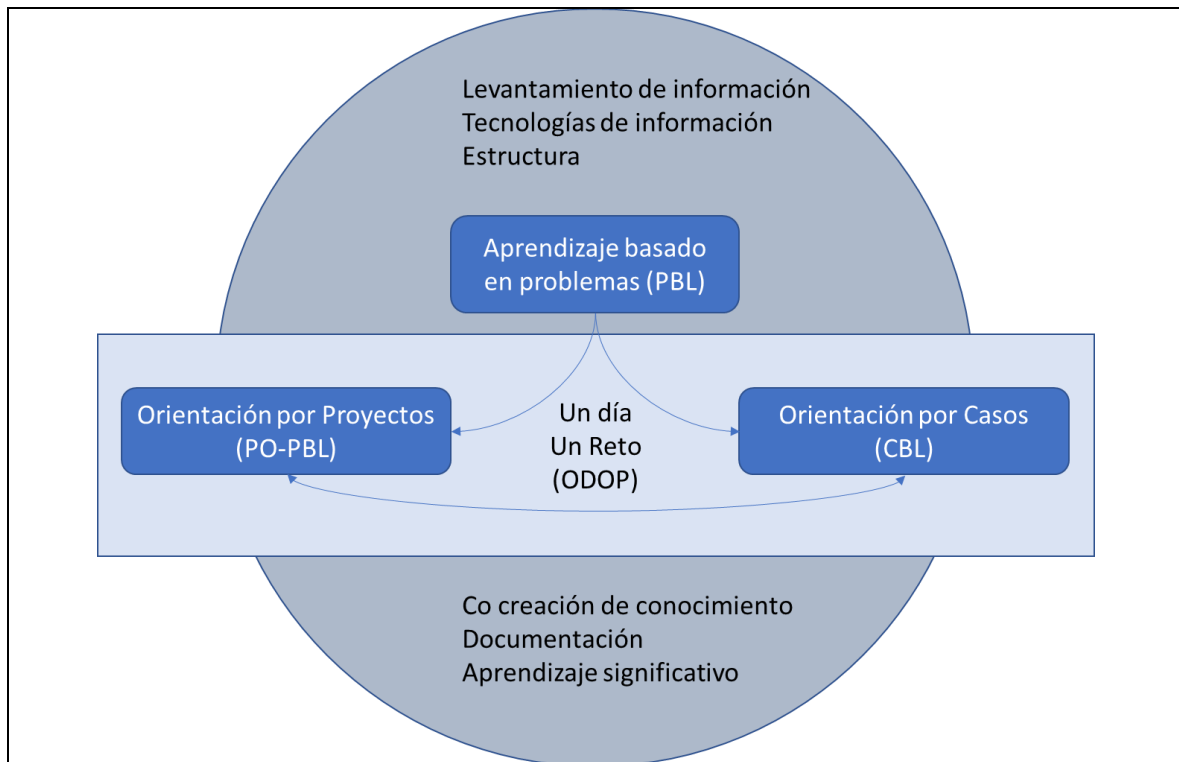


Dando relevancia a los cuatro conjuntos importantes de estilos de aprendizaje; Experiencia Concreta / Experimentación Activa (CE/AE), Experiencia Concreta / Observación Reflexiva (CE/RO), Conceptualización Abstracta / Experimentación Activa (AC/AE) y Conceptualización Abstracta / Observación Reflexiva (AC/RO). Esto con el objeto de documentar y consolidar el conocimiento empírico y tácito y convertirlo en explícito y transferible, a través de constructos de aprendizaje y evaluación concretos como documentos, manuales, guías, objetos virtuales de aprendizaje, MOOCS y matrices de evaluación, ya sean de mejora, evaluación o detección de fallos (Colliver, 2000).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Metodologías pedagógicas como el aprendizaje basado en problemas (PBL) son transferibles a los modelos de gestión del conocimiento empresarial (Kolb & Kolb, 2005). Tácticas de aprendizaje como revisión después de la acción y un día un reto, permiten la recopilación de información para promover el aprendizaje y la innovación empresarial, ya sea enfocada a productos, servicios, abastecimiento, logística, gerencia y todas las áreas de una organización (De Massis & Kotlar, 2014). Esta aproximación sistemática, permite la construcción de casos y problemas específicos de estudio, que no solamente pueden ser usados como base de aprendizaje interno de la organización, sino que a su vez, sirven como instrumento de transferencia de conocimiento entre el sector real y la academia, debido a la tangibilización de las necesidades de formación de las organizaciones.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Figura 6 PBL como modelo transferible a las organizaciones

En la implementación actual de la metodología de casos, diferentes escuelas como Ross School of Business (Michigan), Ivery, Monash University, entre otras, han generado diferentes protocolos para la construcción de casos, sin embargo, todas concuerdan en que para construir un caso se deben seguir los siguientes pasos (Cotton & Stewart, 2013; Neumann, 2014; Siddiqui, 2013; Hammond, 2002; Nathan, 2013):

- 1) Preliminares.
 - a) Definir la problemática a tratar y tener un objetivo claro de aplicación.
 - b) Generación de la cronología del problema objeto del caso, para permitir la organización de la información (outline).
 - c) Recolección y análisis de datos relevantes para la construcción y desarrollo del caso.
 - d) Discriminación de la información y herramientas de medición.
- 2) Estructuración.
 - a) Fundamentación acerca del problema. Esta fundamentación puede ser histórica o teórica.
 - b) Descripción del contexto real en el cual se enmarca el problema.
 - c) Descripción clara del problema y los retos que implica.
 - d) Definición y descripción de los personajes involucrados en el caso.
 - e) Generación de tablas, gráficos y otros, que permitan el entendimiento de la información relevante para la solución del caso.
- 3) Consolidación.
 - a) Título del caso.
 - b) Conclusiones y generación explícita de preguntas que permitan la solución del caso.
- 4) Producción.
 - a) Redacción del caso como una historia.
 - b) La historia debe tener en lo posible una cronología lineal y debe estar escrito en pasado y debe relacionar de manera empática a los personajes.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- c) Referencias.
- d) Notas de guía.

4. RESULTADOS

Donde de acuerdo al modelo de estilos de aprendizaje de Kolb (Kolb & Kolb, 2005), los grupos indisciplinados aportan a la construcción de conocimiento y aprendizaje significativo y continuo. Donde de acuerdo con Hmelo et al (Hmelo-Silver & Barrows, 2006), la co-creación de conocimiento genera un ciclo de mejora continua durante el proceso formativo y el desarrollo de habilidades duras, blandas y transferibles en el estudiante.

El modelo consta de siete elementos fundamentales y una evaluación permanente por parte de los estudiantes y el profesor.

- Contenido Teórico práctico a partir de las necesidades detectadas.
- Revisión estructural de problemáticas e intereses.
- Formación de equipos de trabajo por afinidades o necesidades.
- Apropiación y formulación de proyectos.
- Revisión y evaluación de pares.
- Desarrollo del proyecto.
- Planteamiento de alternativas, evaluación de pares, solución y plan de acción.
- Aprendizaje colaborativo e implementación de proyectos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Donde durante el proceso de aprendizaje se busca desarrollar en los estudiantes el siguiente conjunto de habilidades.

Habilidades duras (Hard Skills)

- Técnicas de auto-aprendizaje.
- Conocimiento teórico y práctico de la asignatura.
- Metodologías de implementación de modelos sostenibles.

Habilidades blandas (Soft Skills)

- Análisis de información.
- Delimitación de problemas.
- Recursividad tecnológica y de información.
- Generador de conocimiento e innovación.

Habilidades transferibles (Transferable Skills)

- Trabajo en equipo.
- Integración de información.
- Visión de sostenibilidad.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La metodología de casos, permite una aproximación multidisciplinaria a una problemática, generando soluciones diversas y alternativas, basándose no solo en una fundamentación



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

teórica, sino también en la discusión y la experiencia de los participantes en la solución del caso (Aleem, Capretz, & Ahmed, 2015; Siddiqui, 2013; Strachan, 2013).

El modelo PBL permite hacer un encadenamiento de proyectos para generar una ruta de aprendizaje sólida y consistente a lo largo de un programa académico, es por esta razón, que el modelo es usado como base curricular en esta universidad para el desarrollo de programas de pregrado y post grado (Entwistle, 2013; Krogh & Jensen, 2013; Needham & Begg, 1991).

En el enfoque basado en problemas, usa problemas complejos del mundo real, donde se busca motivar a los estudiantes a identificar e investigar los conceptos y principios necesarios para resolver esos problemas. Los estudiantes trabajan en pequeños equipos de aprendizaje, con diferentes habilidades colectivas para adquirir, comunicar, e integrar información (Needham & Begg, 1991; Nordin & Subramaniam, 2013; Pepper, 2009; Vithal, Christiansen, & Skovsmose, 1995).

El valor en la gestión del conocimiento para las empresas se ve reflejado en:

- Pensamiento crítico, capacidad de análisis y resolución de situaciones complejas del mundo real.
- Encontrar, evaluar y usar recursos de aprendizaje apropiados.
- Trabajar cooperativamente en equipos y grupos pequeños.
- Demostrar habilidades de comunicación versátiles y efectivas, tanto verbales como escritas.
- Usar el conocimiento del contenido y las habilidades intelectuales adquiridas.

El reconocimiento y aceptación de procesos y evaluación de las interpretaciones individuales. Con el objetivo de crear y consolidar conocimiento, apropiación y aprendizaje significativo, contrastando y ampliando los presaberes de los participantes, promoviendo la consulta, la investigación y el uso de herramientas tecnológicas para la resolución de problemas, la generación de conocimiento y la innovación.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

REFERENCIAS

- Aleem, S., Capretz, L. F., & Ahmed, F. (2015). Empirical investigation of key business factors for digital game performance. *Entertainment Computing*. doi:10.1016/j.entcom.2015.09.001
- Bootsman, & Colleen. (2011). PROBLEM-BASED LEARNING: NARRATING OUR EXPERIENCES. Citeseer.
- Colliver, J. A. (2000). Effectiveness of problem-based learning curricula: research and theory. *Academic medicine*, 75, 259-266.
- Cotton, J. L., & Stewart, A. (2013). Evaluate your business school's writings as if your strategy matters. *Business Horizons*, 56, 323-331. doi:10.1016/j.bushor.2013.01.010
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 15-29. doi:10.1016/j.jfbs.2014.01.007
- Entwistle, N. J. (2013). *Styles of learning and teaching: An integrated outline of educational psychology for students, teachers and lecturers*. Routledge.
- Hammond, J. S. (2002). Learning by the Case Method. 2015. Harvard Business Review. Obtenido de <https://hbr.org/product/learning-by-the-case-method/376241-PDF-ENG#>
- Hmelo-Silver, C. E. (2004). Problem-based learning: What and how do students learn? *Educational psychology review*, 16, 235-266.
- Hmelo-Silver, C. E., & Barrows, H. S. (2006). Goals and strategies of a problem-based learning facilitator. *Interdisciplinary journal of problem-based learning*, 1, 4.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of management learning & education*, 4, 193-212.
- Krogh, L., & Jensen, A. A. (2013). *Visions, Challenges, and Strategies: PBL Principles and Methodologies in a Danish and Global Perspective*. Aalborg University Press.
- Nathan, P. (2013). Academic writing in the business school: The genre of the business case report. *Journal of English for Academic Purposes*, 12, 57-68. doi:10.1016/j.jeap.2012.11.003
- Needham, D. R., & Begg, I. M. (1991). Problem-oriented training promotes spontaneous analogical transfer: Memory-oriented training promotes memory for training. *Memory & cognition*, 19, 543-557. Obtenido de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/1758301>
- Neumann, H. (2014). Teacher assessment of grammatical ability in second language academic writing: A case study. *Journal of Second Language Writing*, 24, 83-107. doi:10.1016/j.jslw.2014.04.002
- Nordin, N. M., & Subramaniam, S. T. (2013). Problem based learning approach in the designing of e-content for engineering courses. *Asian Social Science*, 9, 300.
- Pepper, C. (2009). Problem based learning in science. *Issues in Educational Research*, 19, 128-141.
- Siddiqui, Z. (2013). How to Write a Business Case. 2015. WDI Publishing, University of Michigan. Obtenido de <http://wdi-publishing.com/casedetail.aspx?cid=1429140>
- Strachan, H. W. (2013). Case Method Management. *The role of case studies in informing systems*. Obtenido de <http://www.inform.nu/Articles/Vol16/ISJv16p197-201StrachanCS01.pdf>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Stranach, M., Koroluk, J., & Atkins, B. (2016). Designing for Change: Engaging Faculty Through a Blended Certificate in University Teaching Program. *Journal of Professional, Continuing, and Online Education*, 2.

Vithal, R., Christiansen, I., & Skovsmose, O. (1995). Project work in university mathematics education. *Educational Studies in Mathematics*, 29, 199-223.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Héctor Jackson Ocampo Ariza

Físico y Químico de la Universidad de los Andes, especializado en Biofísica y Termodinámica con la Biophysical Society en EEUU y MBA de la Universidad de Carleton, con quince años de experiencia docente y académico – administrativa, desempeñándose como Director de Laboratorios, Director de Centros de Apoyo, investigador y docente catedrático, así mismo emprendedor y empresario.

Carlos Iván Núñez Romero

Administrador de Empresas con énfasis en Negocios y Finanzas Internacionales de la Escuela Colombiana de Ingeniería con Maestría en Ciencias de la Educación de la Universidad Externado de Colombia, con nueve años de experiencia académica en cargos administrativos y de docencia universitaria, emprendedor y consultor empresarial en salvamento de compañías.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO: Gestión del conocimiento; Gerencia y Tecnologías de información

TEMA:

ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**29. INTENCIÓN DE USO DE SERVICIOS DE COMPUTACIÓN EN LA
NUBE EN ESTUDIANTES: EL ROL DE LA EXPECTATIVA DE
DESEMPEÑO, LA INNOVACIÓN PERSONAL Y LA ACTITUD**

TÍTULO EN INGLÉS:

**INTENTION OF USE CLOUD COMPUTING SERVICES IN STUDENTS: THE
ROLE OF PERFORMANCE EXPECTATION, PERSONAL INNOVATION AND
ATTITUDE**

Autor (es)

Leidy Johanna Botero Toro⁷⁴

Melissa Charfuelán Aguirre⁷⁵

Ana Marcela Londoño Silva⁷⁶

Augusto Rodríguez Orejuela⁷⁷

⁷⁴Estudiante y Asistente de Docencia Maestría Ciencias de la Organización. Universidad del Valle, Colombia. Docente hora cátedra Institución Universitaria Antonio José Camacho. Grupo de Investigación en Marketing Universidad del Valle Correo-e:

leidy.botero@correounivalle.edu.co

⁷⁵ MSc, Profesor Investigador Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Colombia. Profesional de Investigación Universidad del Valle, Colombia. Grupo GIICO Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Grupo de Investigación en Marketing Universidad del Valle. Correo-e:

mcharfuelan@unicatolica.edu.co

⁷⁶Estudiante y Asistente de Docencia Maestría Ciencias de la Organización. Universidad del Valle, Colombia. Docente Medio Tiempo Universidad Minuto de Dios, Colombia. Correo-e:

amlondono@correounivalle.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El presente trabajo tiene como objetivo analizar los factores individuales que inciden en la intención de uso de *Cloud Computing* para realizar trabajos académicos en estudiantes. Específicamente se estudia el efecto de la expectativa de desempeño, innovación personal y la actitud como factores del individuo sobre la intención de uso de computación en la nube. El modelo conceptual se prueba sobre una muestra de 373 estudiantes de pregrado de una universidad pública en Colombia. Los resultados revelan que tanto la expectativa de desempeño como la innovación personal y la actitud tienen un efecto importante en la intención de uso de computación en la nube en estudiantes. Este estudio provee importantes implicaciones gerenciales y académicas.

Palabras clave:

Intención de uso, Expectativa de desempeño, Innovación Personal, Actitud, Cloud Computing.

ABSTRACT:

This work aims to analyze the individual factors that influence the intention to use Cloud Computing to perform academic work in students. Specifically, we study the effect of the expectation of effort, personal innovation and attitude as individual factors on the intention to use cloud computing. The conceptual model is tested on a sample of 373 undergraduate students from a public university in Colombia. The results reveal that the expectation of

⁷⁷ PhD, Profesor titular Universidad del Valle, Colombia. Grupo de Investigación en Marketing Universidad del Valle. Correo-e:

augusto.rodriguez@correounivalle.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

effort, personal innovation and attitude has a significant effect on the intention to use cloud computing in students. This study provides important managerial and academic implications

Keywords:

Intention to use, Effort Expectancy, Personal Innovation, Attitude, Cloud Computing.

1. INTRODUCCIÓN

La incorporación de nuevas tecnologías de la información ha generado mayor practicidad en los niveles de aprendizaje de los estudiantes de instituciones educativas repercutiendo en su desempeño académico y por ende en su formación como profesionales. Una nueva tecnología adoptada por los estudiantes es el *cloud computing* (CC) o computación en la nube que permite ejecutar tareas en la nube y minimizar posibles inconvenientes que suelen suceder en el ámbito académico, tales como pérdida de datos o información en hardware (computadores, tablets, etc.).

La adopción de nuevas tecnologías, específicamente del *cloud computing* es de gran interés, pues la herramienta se ha convertido en una nueva opción para todos los consumidores de servicios de tecnologías (El Espectador, 2014). Por tanto, las compañías que desarrollan tecnologías continuamente se encuentran trabajando en la construcción de servicios de infraestructura en la nube (El Colombiano, 2017). Para ellos es crucial conocer los factores que inciden en la adopción y uso de este tipo de tecnologías en sus diferentes segmentos. Uno de ellos es el educativo donde este tipo de herramientas son de gran utilidad (El Colombiano, 2017). Además el estudio del uso de CC en estudiantes resulta interesante



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

porque son los jóvenes quienes más utilizan y adoptan este tipo de servicio a un ritmo más acelerado que en otros segmentos de edad (Rathen, 2014)

Específicamente esta investigación se centra en la adopción del *cloud computing* en estudiantes universitarios, puesto que en la literatura se encuentra un vacío en Colombia en este tema, especialmente en los factores antecedentes que pueden influir en la intención de uso. En este sentido el objetivo del estudio radica en indagar acerca de la influencia de los factores individuales (expectativa de desempeño, innovación personal y actitud) sobre la intención de uso del *cloud computing* en estudiantes.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Nuevas Tecnologías: Cloud Computing

El desarrollo de servicios ofrecidos a través de conexiones en red (generalmente internet) ha configurado un nuevo paradigma de computación conocido como “computación en la nube”, definido como grupos de computadoras en red que proporcionan recursos y servicios bajo demanda (Sultan, 2009; Thomas, 2011), permitiendo la entrega remota a través del libre acceso, desde cualquier lugar y en cualquier momento, a través de Internet a la aplicación específica para gestionar la información. El tipo de servicios atiende diversas necesidades de los clientes, que van desde la investigación científica hasta el comercio electrónico, o, desde necesidades comerciales hasta individuales. De acuerdo con Thomas (2011) existen tres tipos de servicios informáticos CC:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. Software como servicio: este tipo de nube ofrece una amplia gama de herramientas de aplicaciones (software) para los usuarios finales. Cualquier aplicación web es una aplicación en la nube en el sentido de que reside en la nube. Google Docs (para procesamiento de textos y hojas de cálculo), YouTube, SlideShare, Amazon, Facebook, Twitter, flickr, DropBox y prácticamente cualquier otra aplicación Web 2.0 es una aplicación en la nube en este sentido.
2. Plataforma como servicio: alojamiento web, servicios de hospedaje de datos y servicios informáticos; por ejemplo, las ofertas de Amazon S3 (servicio de almacenamiento simple. <http://aws.amazon.com/s3>) y EC2 (Amazon's Elastic Compute Cloud. <http://aws.amazon.com/ec2>).
3. Infraestructura como servicio: también denominada computación de servicios públicos, este tipo de nube proporciona capacidad de hardware virtual a las organizaciones de forma elástica. Amazon fue el pionero en proporcionar instancias, almacenamiento y cómputo de máquinas virtuales como servicios innovadores en esta categoría. Almacenamiento de datos, alojamiento y archivo, preservación son servicios importantes entre estos.

Para el presente estudio se tomará en cuenta el software como servicio para usuarios individuales, como las nubes proporcionadas por Google. Google Apps es una colección de mensajes basados en la Web (por ejemplo, Gmail, Google Talk y Google Calendar), también ofrece herramientas de productividad y colaboración (Google Docs: archivos de texto, hojas de cálculo y presentaciones), y aplicaciones de almacenamiento para diferentes tipos de documentos (Google Drive).

Intención de Uso de Cloud Computing



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

El CC, al igual que todo trabajo en red, permite la formación de una comunidad virtual que se comunica en tiempo real aunque remoto. En el contexto académico, el principal interés en el CC es la posibilidad de almacenar e intercambiar el trabajo intelectual como una nueva forma de revisión por pares, creando colaboración entre los miembros de la comunidad y propiciando un enfoque meta-cognitivo a través de la reflexión sobre las opiniones de los demás y el refinamiento de las propias ideas, que se traduce en un pensamiento más reflexivo para abordar problemas (Thomas, 2011; González-Martínez, Bote-Lorenzo, Gómez-Sánchez, & Cano-Parra, 2015).

Asimismo, permite a los estudiantes universitarios mayor flexibilidad para realizar su trabajo cuando y donde quieran, evitando reuniones presenciales (Behrend, Wiebe, London, & Johnson, 2011; González-Martínez *et al.*, 2015). De esta manera el uso de CC elimina algunas restricciones relacionadas con el tiempo, haciendo que las herramientas de aprendizaje sean accesibles. Sin embargo, como lo destacan Behrend et al. (2011) las investigaciones sobre la integración del CC en las universidades son escasas por lo que es importante avanzar en la comprensión de los factores que llevan a los estudiantes a adoptar esta tecnología.

Cabe señalar que en la literatura el CC ha sido estudiado como una nueva Tecnología de la Información. En ese sentido, las características de los individuos han demostrado ser un factor clave en la adopción de nuevas tecnologías. Diferentes investigaciones mencionan la expectativa de desempeño (Kijisanayotin, Pannarunothai & Speedie, 2009; Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003; Yaokumah & Amponsah, 2017); la capacidad de innovación personal en tecnología de la información (PIIT) (Agarwal & Prasad, 1998; Behrend *et al.* 2011); así como la actitud hacia el uso de un nuevo sistema (Arpaci, 2017; Davis, 1989;



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Shiau & Chau, 2016) como influenciadores significativos en la intención de utilizar nuevas tecnologías, entre ellas el CC.

Antecedentes Individuales de la Intención de Uso de Cloud Computing

Expectativa de desempeño

La expectativa de desempeño es definida como “el grado en el cual un individuo cree que el uso de un sistema le ayudará a obtener ganancias en su desempeño laboral” (Venkatesh *et al.*, 2003, p.447). Estudios previos muestran que la expectativa de desempeño es uno de los principales determinantes de la adopción y uso de tecnologías (Venkatesh *et al.*, 2003; Kijisanayolin *et al.*, 2009). En el contexto de la computación en la nube Yaokumah & Amponsah (2017) aplican su estudio a nivel organizacional y Ratten (2014) quien testea su investigación en estudiantes de diferentes latitudes demuestran que la expectativa de desempeño es un importante determinante de la adopción y uso de CC. Con base en lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: La expectativa de desempeño incide directa y positivamente sobre la intención de los estudiantes de usar CC.

Innovación personal de tecnologías de la información (PIIT)

La innovación personal es la preferencia latente por nuevos y diferentes aprendizajes, que motiva la búsqueda de experiencias estimulantes para la mente y los sentidos (Kim et al, 2008). En el contexto tecnológico, Agarwal y Prasad (1998: 206) definen la innovación como “la voluntad de un individuo a probar la nueva tecnología de información”. Los estudiantes con altos niveles de innovación son más propensos a buscar múltiples fuentes

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de información y nuevas tecnologías (Agarwal et al., 1998; Aparci, 2017). Por lo tanto, se espera que PIIT influya significativamente en la intención de uso de CC.

La siguiente hipótesis puede inferirse con base en lo anterior:

H2: La innovación personal de tecnologías de la información incide directa y positivamente en la intención de los estudiantes de usar CC.

Actitud

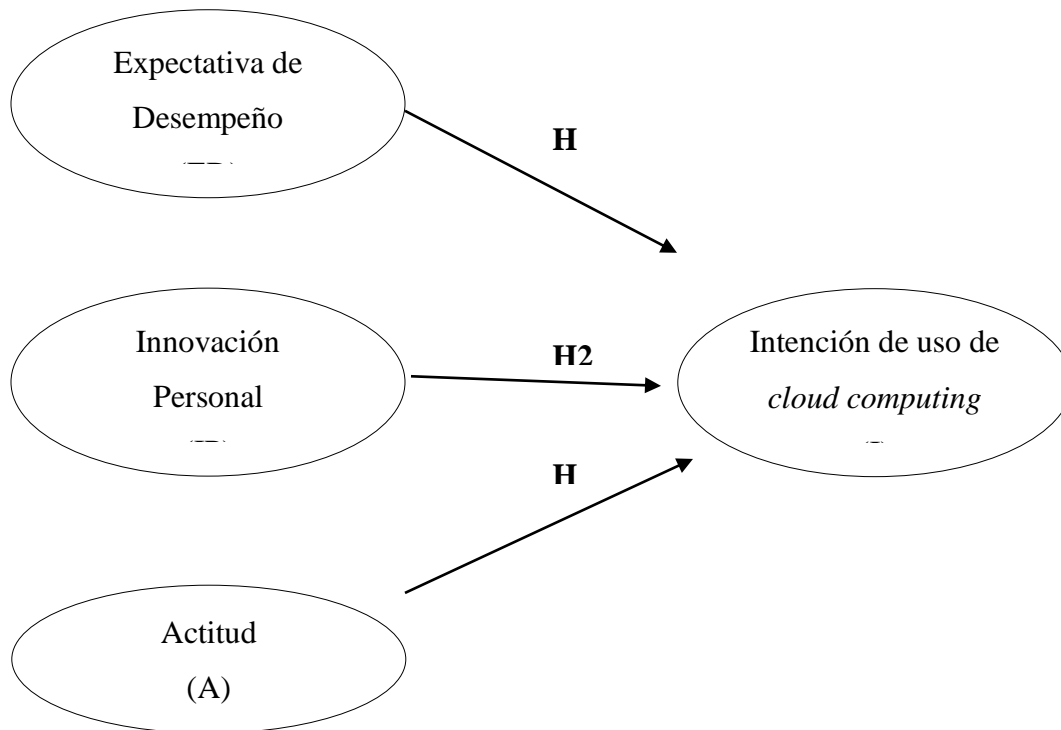
La actitud hacia el uso de un nuevo sistema se define como la reacción afectiva general de un individuo para usar el sistema (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2003; Arpaci, 2017). Este constructo ha sido incluido en diferentes modelos y teorías ampliamente utilizadas en el estudio de la adopción tecnológica como: la Teoría de Acción Razonada (TRA por sus siglas en inglés), la Teoría de Comportamiento Planificado (TPB), el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM), por mencionar algunos. Los resultados encontrados en la literatura evidencian que la variable puede ser prescindible en algunos casos (Davis, 1989); sin embargo, para el caso particular del CC en el contexto estudiantil puede decirse que los sentimientos positivos de los estudiantes sobre los servicios en la nube pueden afectar positivamente sus intenciones. Trabajos como Arpaci (2017) y Shiau & Chau (2016) soportan esa premisa. Por lo tanto, se formula la siguiente hipótesis:

H3: La actitud incide directa y positivamente sobre la intención de los estudiantes de usar el CC.

Figura 1 Modelo de la investigación

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

**3. METODOLOGÍA**

La presente investigación se enmarca en los estudios de tipo explicativo puesto que se pretende conocer la incidencia de la expectativa de desempeño, innovación personal y actitud sobre la Intención de Uso de la computación en la nube en estudiantes.

Para contrastar las hipótesis planteadas se realizó un estudio empírico en una muestra seleccionada por conveniencia de 373 estudiantes de programas de pregrado de una universidad pública en Colombia. El instrumento de medida se construyó con base en diferentes trabajos académicos. Para la actitud se utilizó la escala de Jarvenpaa, Tractinsky

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

y Saarinen (1999); expectativa de desempeño Kijasanayotin *et al.* (2009); innovación personal Agarwal y Prasad (1998) e intención de uso Pavlou (2003). Los ítems de todos los constructos se midieron utilizando escalas tipo Likert de 7 puntos.

Las propiedades de fiabilidad y validez de las escalas incluidas en el cuestionario se evaluaron mediante análisis factorial confirmatorio. Los resultados se exponen en la Tabla 1

Tabla 1 Análisis factorial confirmatorio y fiabilidad de las escalas

Descripción del ítem	Cargas factoriales estandarizadas	Valor t	Fiabilidad
Expectativa de Desempeño			SCR: 0,90 AVE: 0,70
ED1: Encontraría la computación en la nube útil en mis estudios	0,82	18,87	
ED2:El uso de computación en la nube me permitiría realizar tareas académicas más rápidamente	0,90	21,77	
ED3:Usar computación en la nube aumentaría la productividad en mis tareas académicas	0,84	19,60	
ED4: Si utilizo computación en la nube aumentaría mis posibilidades de alcanzar mis objetivos / resultados	0,79	17,92	
Innovación Personal			SCR: 0,89 AVE: 0,68
IP1: Si me entero sobre una nueva Tecnología de la Información para realizar mis actividades, tareas y trabajos universitarios buscaría la forma de experimentar con ella	0,78	17,39	
IP2:Entre mis compañeros y amigos, generalmente soy el primero en probar nuevas	0,73	15,92	



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Tecnologías de la Información para realizar mis actividades, tareas y trabajos universitarios

IP3:En general, no dudo en probar nuevas Tecnologías de la Información para realizar mis actividades, tareas y trabajos universitarios	0,89	21,25
--	------	-------

Tecnologías de la Información para realizar mis actividades, tareas y trabajos universitarios

IP4:Me gusta experimentar con nuevas Tecnologías de la Información para realizar mis actividades, tareas y trabajos universitarios	0,89	21,57
--	------	-------

Tecnologías de la Información para realizar mis actividades, tareas y trabajos universitarios

Actitud		SCR:0,92 AVE: 0,79
----------------	--	-----------------------

A1: Usar los servicios de la computación en la nube para realizar mis actividades, tareas y trabajos universitarios es interesante

A1: Usar los servicios de la computación en la nube para realizar mis actividades, tareas y trabajos universitarios es interesante	0,88	21,13
--	------	-------

A2: Me gusta utilizar los servicios de computación para realizar mis actividades, tareas y trabajos universitarios en la nube

A2: Me gusta utilizar los servicios de computación para realizar mis actividades, tareas y trabajos universitarios en la nube	0,89	21,62
---	------	-------

A3: Utilizar los servicios de computación en la nube para realizar mis actividades, tareas y trabajos universitarios es una buena idea.

Intención de uso		SCR: 0,89 AVE: 0,72
-------------------------	--	------------------------

I1:Si se da la oportunidad tengo la intención de usar servicios de computación en la nube para realizar mis actividades, tareas y trabajos universitarios

I1:Si se da la oportunidad tengo la intención de usar servicios de computación en la nube para realizar mis actividades, tareas y trabajos universitarios	0,89	21,41
---	------	-------

I2:Si se da la oportunidad, puedo predecir que debería usar servicios de computación en la nube para realizar mis actividades, tareas y trabajos universitarios

I2:Si se da la oportunidad, puedo predecir que debería usar servicios de computación en la nube para realizar mis actividades, tareas y trabajos universitarios	0,87	20,46
---	------	-------

I3:Es probable que use servicios de computación en la nube para realizar mis actividades, tareas y trabajos universitarios en el futuro cercano

I3:Es probable que use servicios de computación en la nube para realizar mis actividades, tareas y trabajos universitarios en el futuro cercano	0,79	17,73
---	------	-------

Estadísticos del modelo de medición de 14 indicadores para 4 constructos: $\chi^2_{(71)} = 311.05$; GFI= 0,88; RMSEA= 0,10; SRMR= 0,051; CFI= 0,98; NNFI= 0,97

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Los resultados expuestos en la Tabla 1 sugieren que a pesar de que la medida del RMSEA supera el valor sugerido para una muestra de más de 250 observaciones ($RMSEA < 0,07$) (Hair *et al.*, 2010), el modelo de medición tiene un buen ajuste ($\chi^2_{(71)} = 311,05$; $GFI = 0,88$; $RMSEA = 0,10$; $SRMR = 0,051$; $CFI = 0,98$; $NNFI = 0,97$) (Anderson & Gerbing, 1988).

El valor de la fiabilidad compuesta (SCR por sus siglas en inglés) para cada uno de los constructos supera el valor mínimo ($SCR > 0,7$) recomendado por Bagozzi y Yi (2012), además el índice de Varianza Media Extraída (AVE por sus siglas en inglés) de cada una de las variables está por encima del valor sugerido ($AVE > 0,5$) por Fornell y Lacker (1981).

Por otro lado, teniendo en cuenta que las cargas factoriales estandarizadas de cada uno de los ítems son altamente significativas (valor $t > 2,56$) y se encuentran por encima de (0,7), de acuerdo con Hair, Black, Babin y Anderson (2010) puede decirse que esto prueba validez convergente.

Finalmente, la validez discriminante de las escalas se prueba mediante el test de varianza extraída propuesto por Fornell y Lacker (1981), el cual señala que si la raíz cuadrada del AVE es superior a las correlaciones entre factores hay validez discriminante. La Tabla 2 muestra que las correlaciones de los constructos son inferiores a la raíz cuadrada del AVE de cada factor (diagonal).

Tabla 2 Test de la varianza media extraída

	ED	IP	A	I
ED	0,89			
IP	0,552	0,82		
A	0,684	0,611	0,84	

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

I	0,728	0,521	0,649	0,85
----------	-------	-------	-------	-------------

Como técnica de análisis de datos se optó por la regresión múltiple, técnica ampliamente utilizada que permite predecir una determinada variable dependiente a partir de valores conocidos de diferentes variables independientes (Hair *et al.*, 2010). El método permite determinar la existencia o no de causalidad entre variables.

4. RESULTADOS

Las hipótesis se contrastaron mediante la estimación por mínimos cuadrados ordinarios de la siguiente ecuación:

$$I = \beta_0 + \beta_1 ED + \beta_2 IP + \beta_3 A$$

Donde β_0 = intercepto, β_1 = Coeficiente expectativa de desempeño, β_2 = Coeficiente innovación personal, β_3 = Coeficiente actitud.

La Tabla 3 resume los modelos de regresión obtenidos mediante el método jerárquico para determinar la incidencia de la expectativa de desempeño, innovación personal y actitud sobre la intención de uso de *cloud computing* en estudiantes. El modelo III obtuvo el mayor nivel de explicación. En dicho modelo tanto la expectativa de desempeño con un coeficiente de (0,512), la innovación personal (0,078) y la actitud (0,220) mostraron una incidencia significativa y positiva sobre la intención de uso de *cloud computing*. Además el cambio en el coeficiente de determinación R^2 sugiere que la inclusión en el modelo de las tres variables independientes es altamente significativo con un valor F |16,679| al incluir la innovación personal y F|23,596| en el caso de la actitud. Puede decirse entonces que se no se rechazan las hipótesis: H1, H2 y H3 con un nivel de confianza del 95%



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Tabla 3 Resumen modelos de regresión para la Intención de uso de *Cloud Computing*

Variable dependiente:	Modelo I Expectativa de desempeño			Modelo II Expectativa de Desempeño, Innovación Personal			Modelo III Expectativa de Desempeño, Innovación Personal, Actitud						
	Coefficientes Estandarizados	Valor t		Coefficientes Estandarizados	Valor (t)		Coefficientes no estandarizados	Coefficientes Estandarizados	Error estándar	Valor t	P de 2 colas		
Intención de uso de <i>cloud computing</i>													
Intercepto	1,609			1,406			1,233		0,203	6,090		0,000	
Expectativa de Desempeño	0,728	20,472	***	0,634	15,173	***	0,521	0,512	0,048	10,747	***	0,000	***
Innovación Personal				0,171	4,084	***	0,078	0,089	0,039	2,019	**	0,044	**
Actitud							0,220	0,244	0,045	4,858	***	0,000	***
R² (Adj. R²)	0,530	(0,529)		0,551	(0,548)		0,578	(0,574)					
F value		419,121			226,756			168,268					
F probability		0,000			0,000			0,000					
ΔR² (Δ adj. R²)				0,021	(0,019)		0,027	(0,026)					
F-val. for ΔR²					16,679			23,596					
F-pro. for ΔR²					0,000			0,000					

* p < 0,1; ** p < 0,05; *** p < 0,01



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Con base en los resultados se puede señalar que los factores individuales de los estudiantes son antecedentes importantes de la intención de uso de servicios de computación en la nube. Particularmente, la expectativa de desempeño, la innovación personal y la actitud inciden en la intención de los estudiantes de usar servicios de computación en la nube para la realización de sus trabajos académicos.

Los hallazgos de esta investigación coinciden con resultados obtenidos en otros estudios aplicados al contexto del CC en estudiantes como: Ratten (2014) y Yaokumah & Amponsah (2017) para la expectativa de desempeño; Arpaci (2017) y Behrend *et al.* (2011) en el caso de la innovación personal y Arpaci (2016) y Shiau & Chau (2016) para la actitud. Cabe señalar que la variable que obtuvo el coeficiente más alto fue la expectativa de desempeño, es decir, en el modelo planteado ésta variable incide con mayor fuerza sobre la intención de uso de CC, resultados similares se obtuvieron en Venkatesh *et al.* (2003).

Este trabajo provee importantes contribuciones a nivel práctico. Para los empresarios es importante conocer los factores que inciden en la intención de uso de computación en la nube puesto que en las compañías dedicadas al desarrollo de tecnologías el CC es uno de los mayores indicadores de crecimiento (El Espectador, 2014). Además el sector educativo representa un importante segmento entre los consumidores de servicios de tecnologías (El Colombiano, 2017).

En ese sentido, resulta pertinente conocer que los estudiantes son un segmento que está interesado en probar nuevas tecnologías de la información para realizar sus actividades académicas. Además consideran que utilizar servicios de CC para el desarrollo de sus tareas aumentaría su productividad y les permitirían realizar sus trabajos académicos de una forma

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

más rápida. Finalmente puede decirse que a los estudiantes les resulta interesante utilizar servicios de CC para realizar sus tareas universitarias.

El desarrollo del presente estudio no está exento de limitaciones. Metodológicamente la muestra se conformó por estudiantes de una universidad pública de Colombia, por lo tanto, el trabajo empírico podría replicarse en otras instituciones educativas de carácter público y privado que permitan corroborar o contrastar los resultados obtenidos en esta investigación.

REFERENCIAS

Agarwal, R., & Prasad, J. (1998). A conceptual and operational definition of personal innovativeness in the domain of information technology. *Information Systems Research*, 9(2), 204–215.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.

Arpaci, I. (2016). Understanding and predicting students' intention to use mobile cloud storage services. *Computers in Human Behavior*, 58, 150-157.

Arpaci, I. (2017). Antecedents and consequences of cloud computing adoption in education to achieve knowledge management. *Computers in Human Behavior*, 70, 382-390.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 40(1), 8-34.

Behrend, T. S., Wiebe, E. N., London, J. E., & Johnson, E. C. (2011). Cloud computing adoption and usage in community colleges. *Behaviour & Information Technology*, 30(2), 231-240.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.

El Colombiano (11 de enero de 2017). Así funciona la computación en la nube. *El colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/tecnologia/toda-la-computacion-de-hoy-esta-en-la-nube-AC5730310>

El Espectador (17 de marzo de 2014). Colombia avanza hacia la nube. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/tecnologia/colombia-avanza-nube-articulo-481326>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.

González-Martínez, J. A., Bote-Lorenzo, M. L., Gómez-Sánchez, E., & Cano-Parra, R. (2015). Cloud computing and education: A state-of-the-art survey. *Computers & Education*, 80, 132-151.

Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition* Prentice Hall.

Jarvenpaa, S. L., Tractinsky, N., & Saarinen, L. (1999). Consumer trust in an internet store: a cross-cultural validation. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 5(2), 0-0.

Kijsanayotin, B., Pannarunothai, S., & Speedie, S. M. (2009). Factors influencing health information technology adoption in Thailand's community health centers: Applying the UTAUT model. *International journal of medical informatics*, 78(6), 404-416

Kim, J., & Forsythe, S. (2008). Adoption of virtual try-on technology for online apparel shopping. *Journal of Interactive Marketing*, 22(2), 45-59.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International journal of electronic commerce*, 7(3), 101-134

Ratten, V. (2014). A US-China comparative study of cloud computing adoption behavior: The role of consumer innovativeness, performance expectations and social influence. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 6(1), 53-71.

Shiau, W. L., & Chau, P. Y. (2016). Understanding behavioral intention to use a cloud computing classroom: A multiple model comparison approach. *Information & Management*, 53(3), 355-365.

Sultan, N. (2010). Cloud computing for education: A new dawn?. *International Journal of Information Management*, 30(2), 109-116.

Thomas, P. Y. (2011). Cloud computing: A potential paradigm for practising the scholarship of teaching and learning. *The Electronic Library*, 29(2), 214-224.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 425-478.

Yaokumah, W., & Amponsah, R. A. (2017). Examining the Contributing Factors for Cloud Computing Adoption in a Developing Country. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 13(1), 17-37.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Leidy Johanna Botero: Estadística.

Experiencia en investigación: Joven Investigadora Colciencias



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Experiencia en docencia: Seminarios de capacitación a empresas en Metodología Seis Sigma. Docente hora cátedra, Institución Universitaria Antonio José Camacho. Asistente de Docencia, Universidad del Valle

Experiencia en consultoría: Centro Nacional de Productividad.

Melissa Charfuelán Aguirre: Ingeniera Administradora Magister en Ciencias de la Organización. Experiencia en Investigación: Profesional de Investigación Universidad del Valle. Experiencia en docencia: Docente investigador Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Docente hora cátedra Institución Universitaria Salazar y Herrera. Asistente de docencia Universidad del Valle.

Ana Marcela Londoño Silva: Psicóloga. Esp. Marketing Estratégico. Asistente de Docencia de la Maestría en Ciencias de la Organización. Docente Medio Tiempo Universidad Minuto de Dios. Experiencia en investigación: Joven Investigadora Colciencias. Experiencia en consultoría: Consultoría en Investigación de Mercados y Estrategia de Empresa.

Augusto Rodríguez Orejuela

Profesión: PhD. En Ciencias de la Empresa

Experiencia en investigación: Director del Grupo de Investigación en Marketing, Categoría A Colciencias. Experiencia en docencia: 23 Años en la Universidad del Valle. Experiencia en consultoría: Consultoría en Investigación de Mercados y Estrategia de Empresa. Experiencia administrativa: Jefe de Disciplina, Decano, Vicedecano, Jefe de Departamento y Director de programa de posgrado de la Universidad del Valle



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión del conocimiento; Gerencia y Tecnologías de información

TEMA:

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**30. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ALIANZAS DE
COOPERACIÓN TECNOLÓGICA: UN PROCESO DE
SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS**

TÍTULO EN INGLÉS:

**THE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN TECHNOLOGICAL COOPERATION
PARTNERSHIPS: A SYSTEMATIZATION OF EXPERIENCES PROCESS**

Autor (es)

Piedad Arenas Díaz⁷⁸

María Paula Uribe Espitia⁷⁹

Diana Alexandra Rodríguez Quiñónez⁸⁰

Cinthy Carolina Arias Manjarrez⁸¹

⁷⁸ Magíster. Profesora Investigadora. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e: parenasd@uis.edu.co

⁷⁹ Magíster [C]. Profesional Investigador. Centro de Innovación y Tecnología - Instituto Colombiano del Petróleo, Colombia. Correo-e: mariapa.uribe@ecopetrol.com.co

⁸⁰ Magíster [C]. Profesional Investigador. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e: dialroqui88@gmail.com

⁸¹ Magíster. Profesional Investigador. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e: cariasmanjarrez@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Este artículo presenta la Conceptualización e Instrumentalización del Modelo de Cooperación para la Innovación de la Alianza Universidad Industrial de Santander – Ecopetrol, a partir de la metodología de sistematización de experiencias, como una herramienta de gestión del conocimiento, que facilita desde la subjetividad y percepción de los actores claves, un ejercicio de reconstrucción y metacognición de las etapas de planeación, implementación y ejecución de la Alianza. Se utilizaron como instrumentos de recolección: la entrevista semiestructurada, la ficha de experiencias y el grupo focal. Los resultados se enfatizan en el establecimiento de los factores determinantes de desempeño de la alianza y las lecciones aprendidas, que permiten la toma de decisiones asertivas, replicar la experiencia y realizar los ajustes de ésta en curso; además de servir como guía en la definición de una nueva estrategia de consolidación en alianzas de cooperación tecnológica hacia modelos de co-creación de base tecnológica.

Palabras clave:

Gestión del Conocimiento, Alianzas de Cooperación Tecnológicas, Sistematización de Experiencias, Innovación y Desarrollo de Tecnología.

ABSTRACT:

This article presents the Conceptualization and Instrumentalization of the Cooperative Model for Innovation of the Industrial University of Santander - Ecopetrol Alliance, based on the methodology of systematization of experiences, as a knowledge management tool, which facilitates from the subjectivity and perception of the key actors, an exercise of



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

reconstruction and metacognition of the planning, implementation and execution stages of the Alliance. They were used as instruments of collection: the semi-structured interview, the data sheet of experiences and the focal group. The results are emphasized in establishing the determinants of partnership performance and lessons learned, allowing for assertive decision making, replicating experience and making ongoing adjustments; besides serving as a guide in the definition of a new consolidation strategy in technological cooperation alliances towards technology-based co-creation models.

Keywords:

Knowledge Management, Technological Cooperation Alliances, Systematization of Experiences, Innovation and Technology Development.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El avance de la ciencia, la tecnología e innovación en la construcción del conocimiento y la información, reconoce a las alianzas de cooperación tecnológica como el proceso de articulación interinstitucional clave, para la implementación de estrategias concretas y cuantificadas, en el desarrollo de capacidades científicas y tecnológicas del capital humano, la productividad intelectual, el desarrollo tecnológico acorde a las necesidades y desafíos de competitividad de la empresa y el despliegue del crecimiento socioeconómico de una región y de un país, en la actual sociedad del conocimiento.

Estas alianzas buscan aprovechar el escenario estratégico de intercambio de conocimientos en la relación “academia-industria”, hacia la recapitulación de sus propias estructuras organizativas, en aras de generar un proceso productivo, evolutivo y soportado en la creación, transferencia y apropiación interna y externa del conocimiento, integrando la explotación (mercados) hacia la consolidación de ecosistemas de innovación, los cuales permiten capitalizar el conocimiento en desarrollo tecnológicos y modelos de co-creación de base tecnológica (Malo, 2006).

En Colombia, esta relación ha significado para las regiones poder acercar a los agentes de cambio, docentes e investigadores a las realidades de cada sector productivo y encontrar, por medio de sus proyectos articulados de investigación, soluciones prácticas e innovadoras. El Convenio Marco entre la Universidad Industrial de Santander (UIS) y La Empresa Colombiana de Petróleos – Ecopetrol S.A. (ECP), firmado en el 2015, se



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

convierte en la primera iniciativa de cooperación tecnológica y científica en materia de interacción academia - industria “Bajo el Mismo Techo”⁸² en el sector Oil & Gas, en procura de generar nuevo conocimiento, desarrollo experimental, desarrollo tecnológico y/o Innovación en la cadena productiva de los hidrocarburos para su producción sostenible, y a su vez, en el alma mater, para la formación de capital humano competente y el fortalecimiento de los grupos de investigación (Ecopetrol, 2015). No obstante, dicha iniciativa no ha sido analizado a la luz de la experiencia de sus actores y los procesos de gestión, por lo cual el entendimiento y la visualización acerca de sus etapas de planificación, implementación y ejecución del trabajo colaborativo, y de la consolidación de desarrollos tecnológicos, es incipiente a la hora de enriquecer el conocimiento en la gestión a nivel de eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las instituciones participantes y de la posibilidad de replicar la experiencia en otras universidades, empresas y convenios interadministrativos.

Es de ahí, que como propuesta de gestión del conocimiento en las alianzas de innovación tecnológica, se desarrolló el proyecto “Conceptualización e Instrumentalización del Modelo de Cooperación para la Innovación de la Alianza Universidad Industrial de Santander – Ecopetrol S.A.”, que tuvo como propósito sistematizar la iniciativa hacia el establecimiento de un marco coherente en la redirección de toma de decisiones y ajustes de la alianza, mejora en su desempeño y difusión de la misma, en aras de vislumbrar un futuro más claro en materia del esfuerzo investigativo adelantado por la universidad y la empresa.

⁸² Alianza estratégica entre la UIS y el ECP, orientada a formular e impulsar las actividades en ciencia, tecnología e innovación, bajo el modelo de investigación aplicada en conjunto, trascendiendo el modelo de desarrollo de investigación por contratación, lo que permite el fortalecimiento de capacidades científicas, tecnológicas y de innovación y el posicionamiento de la articulación interinstitucional universidad – empresa, en el marco de la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Se entiende por sistematización de experiencias de la Alianza UIS-ECP como el proceso sistemático que permite capitalizar el conocimiento de los distintos actores clave que participaron en la misma, para utilizarlo en el desarrollo de ventajas competitivas que favorezcan el cumplimiento de objetivos, metas y desarrollos (Ayllón, 2002). Involucra la planificación, implementación de estrategias que apunten a mejorar la gestión administrativa, jurídica y técnica, de modo que se optimice en forma dinámica la práctica para hacerla más coherente en el futuro; para superar los vacíos, para reafirmar los puntos fuertes, y para no repetir lo que una y otra vez ha sido factor de debilidad o desgaste en las actividades de gestión de la alianza.

El presente artículo contiene, primero las bases teóricas relacionadas con la búsqueda de conceptos sobre la integración metodológica (sistematizar) y la gestión del conocimiento; segundo, un acervo metodológico basado en un proceso cualitativo, que permitió desde el enfoque de la sistematización, entender la experiencia como espacio de interacción, comunicación y construcción del conocimiento, para realizar la recuperación y lectura crítica, a partir de las percepciones de los actores clave; por último, los resultados orientados al establecimiento de los factores determinantes de la Alianza UIS-ECP y las lecciones aprendidas de la experiencia, a partir de la contrastación de la información, lo que permite a los agentes e investigadores en su proceso de toma de decisiones, servir como guía con el objeto de conformar un cuerpo de conocimientos, producto de la práctica, que permita replicar el nuevo conocimiento en otros contextos, y/o en el diseño y ejecución de otros proyectos o iniciativas que se proponen lograr resultados similares.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Sistematizar Alianzas de Innovación Tecnológica (Academia – Industria)

En la era de la sociedad del conocimiento, el promover recursos científicos y tecnológicos para solucionar problemas sociales y económicos es uno de los principales retos que tienen actualmente las universidades, las empresas y el gobierno de un país. De esta manera, dichos retos se enmarcan en la relación academia-industria, mediante procesos que los vincula y les permite disminuir la brecha entre el sector empresarial y los resultados investigativos de las comunidades científicas, en procura de encaminar estrategias pertinentes para articular las políticas de desarrollo del medio científico y tecnológico, a la consecución de una cultura de emprendimiento e innovación tecnológica. Esta cultura permite que se impacte de manera positiva en los niveles de productividad, competitividad y sostenibilidad de las empresas, al fortalecimiento de la educación y las capacidades del capital humano, y al bienestar con dignidad de la sociedad (Ramírez & Valderrama, 2010).

Al respecto, la necesidad de potencializar los beneficios de esta relación academia-industria en los países, se convierte en un incentivo para fortalecer las alianzas de innovación tecnológica, que buscan dinamizar y promover activamente la competitividad, a partir de nuevos productos que requieren de un acumulado relevante de actividades de ciencia, tecnología e innovación (Arias & Aristizábal, 2011). En esta dirección, el papel de la sistematización en dichas alianzas, es clave para lograr la reconstrucción histórica e interpretación de las perspectivas de lo observado en contrastación con la teoría, estableciendo un cambio radical en la manera de relacionarse institucionalmente entre sí, para avanzar hacia una nueva cultura de investigación tecnológica. Tal como lo afirma Abello (2012), una cultura que permita promover proyectos de investigación aplicada, enfocados a generar conocimientos coherentes con las necesidades tecnológicas y

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

productivas reales de las empresas en función del bienestar social, el crecimiento y desarrollo de la región.

En esta dirección, Galvis (2015) propone que, durante el proceso de sistematización, se evidencie que las universidades deben ajustarse administrativa y académicamente, pues así es posible responder a las necesidades de la sociedad y del sector productivo desde un enfoque de innovación, avance científico y proceso tecnológico. De ahí, que la sistematización en las alianzas de innovación tecnológica (academia – industria) sirve de escenario y fundamento para orientar las condiciones a las que deben dar respuesta los diferentes agentes participantes en la relación investigativa. Es considerar el estado de complejidad en que se mueve la dinámica de la investigación, pero con la condición de evaluar el alcance de la propuesta tanto en la justa medida para cada actor, como desde las exigencias que en el mundo se plantean para recombinar la actividades empresariales, educativas y gubernamentales de la articulación interinstitucional.

Asimismo, Ossa (2014) refiere que sistematizar la interacción entre estos sectores, no sólo radica en los procesos científicos y tecnológicos que dan resultados, sino también en la apreciación de perspectivas de los actores clave para realizar una crítica o evaluación sobre las alianzas entre los aparatos académicos, estatales y empresariales de un país, con el fin de dar espacio de manera funcional y organizacional a un cúmulo de escenarios propios de la investigación, escenarios con los que ahora cuentan de manera básica la hora de establecer procesos de ciencia, tecnología e innovación. En otras palabras, la sistematización es un conocimiento estratégico, que contribuye desde el análisis crítico, a una retroalimentación acerca de las alianzas, en el cual se promueve la constitución de

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

modelos de co-creación de base tecnológica coherentes con la realidad económica del sector productivo y el contexto sociocultural de la sociedad; y desde un recurso práctico facilitador de conocimiento, la generación de nuevos espacios tecnológicos para fortalecer las capacidades creativas e innovadoras de la comunidad académica.

Es entonces, que sistematizar Alianzas de Innovación Tecnológica permite la creación de conocimiento, no sólo como una cuestión de procesamiento de información objetiva, sino del uso de las percepciones e intuiciones tácitas de las personas, que permite que la finalidad de la generación, transferencia y apropiación del conocimiento, impacte la ciencia, la tecnología y la innovación, y fortalezca las capacidades de los individuos, la productividad del sector empresarial y la comprensión del entorno social y económico.

La Sistematización orientada a la Gestión del Conocimiento

La gestión de conocimiento es el conjunto de métodos, herramientas e instrumentos, que facilitan a la sociedad generar, transferir y difundir el conocimiento tácito y explícito con el objetivo de lograr la creación de nuevo conocimiento para impactar en cualquier área o campo de una forma eficiente (Medina & Restrepo, 2004). De esta manera, la sistematización se propone como productora de conocimiento, a partir de la significación de aprendizajes sobre y desde la práctica, lo que permite incidir directamente en la experiencia para analizarla, problematizarla, comprenderla e, idealmente, transformarla-mejorarla (Mendoza, 2015).

Es entonces que, al hablar de la sistematización orientada a la gestión del conocimiento, se aspira a enriquecer confrontar y modificar el conocimiento teórico actualmente existente,

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

contribuyendo a convertirlo en una herramienta realmente útil para entender y transformar la realidad (Guisso, 2001). Así, la sistematización busca documentar lecciones y recomendaciones para su posterior uso por parte de otros equipos y actores, con el fin de contribuir en el refinamiento de marcos e hipótesis de trabajo más generales, la ampliación de las dimensiones y la replicación de buenas prácticas; es decir, se enfoca en capturar el “cómo se hizo” y en particular el “cómo se hace” de una experiencia, para diseñar y elaborar diferentes productos de conocimiento de acuerdo a los públicos destinatarios (PNUD, 2013). Asimismo, la sistematización se fundamenta en unas características esenciales como productora de conocimiento:

- Identifica la relevancia del conocimiento en el contexto científico y tecnológico.
- Facilita la reciprocidad, transferencia, apropiación y adaptación de conocimiento, para el desarrollo de capacidades, la mejora de la eficacia y el fortalecimiento de la cultura de innovación.
- Proporciona transparencia, comunicación de conocimiento y su incidencia en las actividades de ciencia, tecnología e innovación.

En sí, el referirse a la sistematización como herramienta de gestión del conocimiento, es visualizar un proceso metódico, que permite ser un productor científico y tecnológico en la sociedad del conocimiento, generando procesos de evaluación interna y externa conducentes al desarrollo de instituciones que evolucionan a partir del aprendizaje de su propia práctica; en donde adquieren nuevas capacidades técnicas y cognitivas en la apropiación, aplicación, transferencia y generación de conocimientos, para comprender y satisfacer adecuadamente las crecientes y renovadas demandas de la sociedad.

3. METODOLOGÍA

El estudio se fundamentó desde una metodología de Sistematización de Experiencias, entendida como la reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia, mediante la

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

cual se interpreta lo sucedido para comprenderlo, a fin de obtener conocimientos consistentes y sustentados, comunicarlos, confrontar la experiencia con otras y contribuir a una acumulación de conocimientos generados desde y para la práctica (García & Morgan, 2010).

Esta investigación se abordó a partir de la entrevista semiestructurada, grupos focales y fichas de experiencias, lo que permitió desde la perspectiva de los actores, comprender el desarrollo de las etapas de planificación, implementación y ejecución de la Alianza UIS-ECP; Asimismo, se clasificó, conceptualizó y analizó las categorías determinantes, mediante el software para investigación cualitativa Nvivo®, en procura de replicar y realizar los ajustes a la alianza en curso y su difusión.

Muestra poblacional: La población de estudio se constituyó por 69 personas de la UIS y el ECP, divididas en el grupo Gestor (personal administrativo) y Ejecutor (docentes, Investigadores y estudiantes), desde un muestreo estratificado en donde el investigador divide a toda la población homogénea en diferentes subgrupos o estratos.

Fases Metodológicas

Fase 1. Reconstrucción:

Se desarrolla una propuesta metodológica que permitió recuperar todas las etapas de la experiencia de la Alianza UIS-ECP (elementos, factores y situaciones), a partir de la recolección, ordenamiento e interpretación de la información; además se realizó un proceso

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

de categorización preliminar en función de la clasificación y recolección de la información, y el diseño de los instrumentos de recolección.

Fase 2. Interpretación:

A partir de las categorías de análisis definidas y los instrumentos, se establecieron dos momentos: en primer lugar, se recolectó, ordenó y clasificó la información que reconstruye de forma precisa, los diferentes aspectos de la experiencia; y, en segundo lugar, se analizó e interpretó la información para la elaboración y distinción de unidades temáticas. La extracción de información y la categorización se realizó mediante el software Nvivo®, el cual es empleado por muchos investigadores cualitativos que están interesados en evaluar, interpretar y explicar fenómenos sociales.

Fase 3. Potenciación:

Esta construcción de conocimiento, permitió en esta etapa, la triangulación de la información entre los participantes, lo observado y la teoría existente, posibilitando la construcción de lecciones aprendidas. Asimismo, es relevante el protagonismo de los actores claves donde se potencien las capacidades de discusión, síntesis e integración de aportes en la reconstrucción crítica sobre la experiencia de la Alianza UIS-ECP.

4. RESULTADOS

La gestión del conocimiento en la Alianza UIS-ECP.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

En la puesta en marcha y desarrollo de una alianza de cooperación tecnológica universidad-empresa interfieren un conjunto de factores internos o externos, ya sea por ausencia o existencia (Davey, Baaken, Muros, & Meerman, 2011). Estos factores que influyen en las alianzas se denominan "factores de desempeño" y son entendidos como aspectos determinantes del desarrollo positivo o negativo para algunas alianzas de cooperación (Barnes, Pashby, & Gibbons, 2002). De esta manera, la categorización de los datos recolectados, se efectuó a partir de una clasificación o codificación de relacionar fragmentos de diferentes conversaciones encontradas en las transcripciones de las entrevistas y los grupos focales realizados, que permitieron dilucidar o ejemplificar las apreciaciones y reflexiones de los actores de la alianza.

En este estudio, se identificaron 6 macrocategorías y 20 grupos de factores de desempeño para Alianza UIS-ECOPETROL (Tabla 1), los cuales inicialmente fueron contruidos a la luz del conocimiento colectivo de los actores clave sobre las fases de planificación, implementación y ejecución, y fueron triangulados con la revisión de la literatura. Los resultados ponen en evidencia que los factores han sido determinantes en la Alianza en diferentes momentos y por tanto son elementos críticos para el seguimiento de la misma. Asimismo, se identifican seis (6) factores propios de la Alianza UIS-ECP (Tabla 2), los cuales se consideran vacíos en la literatura, puesto que no se encontraron referentes conceptuales que construyeras las vías de profundización hacia la comprensión del objeto de estudio.

Tabla 1. Macrocategorías y Factores de la Alianza UIS-ECP

Table with 3 columns: Macro-Categoría, Definición, Categoría



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Articulación Interinstitucional	Diseño, desarrollo y ejecución de proyectos que buscan el fortalecimiento institucional, capacidades, destrezas y técnicas para la generación de productos de conocimiento.	Planificación
		Criterios Alianza de Cooperación Tecnológica
		Intereses del Investigador
		Objetivo de la Alianza
Aspectos Administrativos	Estructura administrativa para la consolidación y desarrollo de las fases de la Alianza UIS- ECP.	Cambios Internos Institucionales
		Instrumentos Administrativos diseñados para la Alianza UIS-ECP
Aspectos Culturales	Conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los actores de las instituciones de la Alianza.	Aspectos de la Cultura Organizacional
		Entorno
		Estrategia de Comunicación
		Identidad Institucional
Aspectos de Gestión Técnica	Procesos de gestión integral de acciones para el cumplimiento satisfactorio de los objetivos que dan soporte a la Alianza UIS – ECP.	Relacionamiento Institucional
		Grupos de Investigación
		Aportes de la Alianza a los Objetivos Institucionales
Aspectos Legales Normativos	Marco normativo en el cual se desarrollan las bases para un procedimiento estandarizado de legalización, de tal forma que las diferentes etapas convencionales del convenio se ajusten plenamente a las necesidades de la entidad y a la normatividad aplicable según el caso.	Procesos Contractuales
		Condiciones Laborales
Aspectos Técnicos	Generación y transferencia de conocimiento científico, desarrollo tecnológico e	Capacidades Institucionales en CTI
		Capital Intelectual



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Científicos	innovaciones que permitan, consolidar una comunidad científica en las distintas áreas del conocimiento.	Definición Agenda Investigativa
		Proyectos de Innovación Tecnológica
		Transferencia de Conocimiento

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Factores determinantes de la Alianza

Factor determinante de la Alianza UIS-ECP	Definición
Política Salarial	Conjunto de directrices de la administración de remuneraciones asignadas al capital humano contratado en el marco de la Alianza UIS-ECP
Condiciones Normativas	Conjunto de normas, reglamentario y de autorregulación y, en general, todos los actos administrativos, que regulan las actuaciones de la Universidad, conforme a los acuerdos y planes de acción de la Alianza
Capacidad de Adaptación	Capacidad de la universidad para adaptarse a los cambios, modificando su estructura administrativa ante el surgimiento de un cambio externo, producto de la Alianza UIS-ECP.
Continuidad y manejo de cambio en la alta dirección	Procedimiento que genera un marco de actuación superior a los que conjuga un periodo de administración, el cual propicia la eliminación de limitante en el desarrollo del medio científico y tecnológico.
El papel de los medios de comunicación externos en la difusión de la Alianza	Medios y redes de comunicación externa que asumen el papel simultáneamente como receptores de la información y como reeditores y altavoces de las alianzas ante la opinión pública.
Identidad Institucional	Elemento de la cultura institucional por la que se difiere el comportamiento individual



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Table with 2 columns. The right column contains the text: 'y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado de la vida organizacional.'

Fuente: elaboración propia.

Los factores de desempeño de la Alianza UIS-ECP, se establecen como una herramienta de gestión del conocimiento, puesto que visibiliza el establecimiento de un marco coherente en la redirección de toma de decisiones, en la mejora de la pertinencia, eficacia y eficiencia del desempeño y logro de resultados, y en la sostenibilidad de la misma. Este ejercicio permitió comprender la visión integral de lo que se ha logrado en resultados y su alcance durante el proceso de sistematización, identificando los principales aspectos generados en el convenio y en sus componentes administrativos y operativos. Adicionalmente, este estudio se constituye como un insumo para la definición de una nueva estrategia de consolidación en alianzas de cooperación tecnológica. A continuación, se describe algunas de las lecciones aprendidas por Macrocategorías:

Articulación Interinstitucional

- El modelo de investigación "bajo el mismo techo" adoptado en la articulación interinstitucional de la UIS y ECP, permite realiza conjuntamente investigaciones orientadas a llevar a cabo innovaciones de productos y procesos, en las que se integran profesores y estudiantes con ingenieros de la empresa, para buscar desarrollar conocimiento que incremente la competitividad de la industria.
• En la etapa de planeación de la Alianza, se concibe que las capacidades institucionales se convierten en los activos comunes de la articulación. La confianza, garante de la relación entre las dos instituciones, altamente susceptible y dependiente de factores que pueden afectar de forma positiva o negativa el desarrollo de la alianza. De acuerdo con los resultados que brindó la sistematización, resaltaron que este valor es el más importante e indispensable para generar acuerdos comunes y debe cuidarse en todas las fases de la relación y puesta en marcha de los acuerdos conjuntos.

Aspectos Administrativos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Se evidencia dificultades en la gestión administrativa de la Alianza en cuanto a tiempo y toma de decisiones, para atender urgencias y momentos coyunturales que ha dificultado el trabajo conjunto, donde la alianza ha fluido con menor agilidad; tal es el caso del manejo que se realiza en los trámites administrativos tales como compras, procesos de contratación, procesos de HSE, firmas de aprobación, entre otros.
- La experiencia de la Alianza UIS-ECP, relacionada con los cambios internos para la consolidación del convenio y la ejecución de los acuerdos, se reinterpreta a la luz de la capacidad de la adaptación de la Universidad, la cual disminuyó los impactos que surgieron en los conflictos de la gestión administrativa como factor importante en el desarrollo de la alianza.

Aspectos de Gestión Técnica

- Mediante la alianza se ha posibilitado que más grupos de investigación se articulen a proyectos de innovación de productos, procesos productivos, servicios y desarrollos organizacionales en el sector Oil & Gas. El potencial de la alianza, se enfatiza en el aprendizaje de trabajar interdisciplinario. Se evidencia que la Alianza ha contribuido a superar la falta de interés cultural por los conocimientos fragmentados, la incapacidad de articular, de sistematizar, y de complejizar los conocimientos disciplinarios.

Aspectos Legales Normativos

- Es necesario destacar la importancia del marco jurídico, contractual y financiero en la alianza, ya ha sido la base para lograr la materialización del esfuerzo colectivo. Estos componentes permitieron generar un escenario propicio y ante todo viable desde el punto de vista legal, para lograr los objetivos que las instituciones se habían trazado, pues convergen en estas relaciones, sectores con naturaleza y formas de actuar diferentes; público y mixto, por lo que se hizo indispensable precisar unas reglas claras que permitan el actuar efectivo y colaborativo de cada una de las partes, desde sus diferencias y especificidades.

Aspectos Técnicos Científicos

- Desde la Alianza se ha venido fortaleciendo la masa crítica de profesores e investigadores a nivel de doctorado, mejorando significativamente su infraestructura de investigación y desarrollo, y creando todas las condiciones para que los investigadores puedan producir conocimiento.
- En cuanto a la propiedad intelectual, se presentan inconformismo por el porcentaje formalizado en el convenio, puesto que según los entrevistados no hubo negociación

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

en los aspectos como la cesión de derechos que tengan relación con la ejecución de la iniciativa a desarrollar, y todo lo referente a la titularidad de los derechos de autor con base en la producción que resulte de la alianza. Asimismo, la Universidad no cuenta con una metodología para valorar sus intangibles, lo que dificultó la negociación de la propiedad intelectual

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El desarrollo de la sistematización de la Alianza UIS-ECP, permitió considerar el estado de complejidad en que se mueve la dinámica del diseño y ejecución de investigación aplicada, con la condición de establecer los factores determinantes (Entorno, Gestión Administrativa Institucional, Aspectos Técnicos-Científicos, Factor Cultural y Seguimiento Jurídico) de la experiencia en la justa medida de participación de cada actor clave, como de sus exigencias en la revisión de las etapas de planeación, implementación y ejecución del trabajo colaborativo, lo que contribuyó a identificar las oportunidades de innovaciones por transferencia y adaptación de tecnología, establecer avances en la gestión administrativa, jurídica y técnica hacia la consolidación de nuevas alianzas estratégicas entre la academia-industria, así como de incrementar la competitividad del sector Oil & Gas.

El fortalecimiento de la alianza depende de múltiples factores, uno de ellos es el seguimiento periódico de las acciones, donde se analiza de qué forma se están ejecutando las actividades, permite detectar problemas y determinar cómo se pueden solucionar. Este es un proceso que requiere persistencia y disciplina del equipo que lo ejecuta. Por esta razón, se recomienda el desarrollo de un proceso de medición de impactos para la evaluación de las actividades de la alianza y el cumplimiento de objetivos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Finalmente, se entiende por sistematización orientada a la gestión de conocimiento en las alianzas de innovación tecnológica, como un proceso metódico que genera conocimiento práctico, al establecer un marco coherente en la redirección de toma de decisiones, en la mejora de la pertinencia, eficacia y eficiencia del desempeño y logro de resultados, y en la sostenibilidad de las mismas; además de servir como guía en la consolidación de modelos de co-creación de base tecnológica, que permita la realización conjunta de investigación, hacia el desarrollo y aplicación de tecnologías en el sector de Oil & Gas y demás sectores empresariales.

REFERENCIAS

- Abello, R. (2012). Ciencia y tecnología para el desarrollo empresarial y social. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Arias, J. E., & Aristizábal, C. A. (2011). Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia-tecnología y sociedad. *Pensamiento & Gestión*, 31, 137–166.
- Ayllón, M. R. (2002). Una Propuesta Operativa para Sistematizar: Aprendiendo desde la Práctica. Lima: Asociación Kallpa.
- Barnes, T., Pashby, I., & Gibbons, A. (2002). Effective university - Industry interaction: A multi-case evaluation of collaborative R&D projects. *European Management Journal*, 20(3), 272–285.
- Davey, T., Baaken, T., Muros, V., & Meerman, A. (2011). Barriers and Drivers in European University-Business cooperation. En European Commission., *The State of European University-Business Cooperation* (pp. 1-18).
- Ecopetrol S.A. (2015). *Convenio Marco de Cooperación Tecnológica y Científica UIS - ECOPETROL S.A.* Bucaramanga: ECOPETROL S.A.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Galvis, K.C. (2015). *Retos de la Relación entre La Universidad–Empresa-Estado: Caso UMNG*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- García, M. & Morgan, M. (2010). La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica. *Tendencias y Retos*, 15, 97-107.
- Guisso, A. (2001). *Sistematización de Experiencias en Educación Popular: Los Contextos Actuales de la Educación Popular*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Malo, S. (2006). La Educación Superior en América Latina. *Revista de Pensamiento Iberoamericano*, 15, 93-99.
- Medina, E. & Restrepo, I. (2004). Los ciclos de generación de competencias y su aplicación en las organizaciones. *Revista Innovar de ciencias administrativas y sociales*, 24(2), 9-27.
- Mendoza, C. (2015). *El enfoque de gestión del conocimiento orientada al aprendizaje: un diálogo con la sistematización, la evaluación y la investigación*. Cali: Escuela de Salud Pública - Universidad del Valle.
- Ossa, J. A. (2014). Modelo de competencias investigativas para empresas desde la relación universidad, empresa y Estado (UEE) en el caso colombiano. *Sotavento MBA*, 23, 42-63.
- PNUD (2013). *Sistematización para Transferir Conocimiento*. Panamá: Unidad de Gestión de Conocimiento - Centro Regional de Servicios del PNUD para América Latina y Caribe.
- Ramírez, M. d., & Valderrama, M. (2010). La Alianza Universidad- Empresa-Estado: Una estrategia para promover innovación. *Revista EAN*, 68, 112-133.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Piedad Arenas Díaz

Magíster en Política y Gestión de la Ciencia y la Tecnología, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Especialista en Docencia Universitaria y en Gerencia de la Producción y Mejoramiento Continuo. Ingeniera industrial. Profesora Asociada a la UIS e integrante del

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

grupo de investigación INNOTECH de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander. Experta en Gestión tecnológica, Gestión de la Innovación y Desarrollo Tecnológico.

Diana Alexandra Rodríguez Quiñónez

Trabajadora social. Especialista en Gerencia Social. Magíster en Gerencia Social(c). Profesional investigador del grupo INNOTECH de la Universidad Industrial de Santander. Trabajos de investigación en las líneas de Responsabilidad Social Empresarial y Universitaria, Sistematización de Experiencias, Gestión del Conocimiento, Innovación social, Estudios de Impacto y Gerencia Social. Experiencia en manejo de datos y software de SPSS, ATLAS TI y NVIVO.

María Paula Uribe Espitia

Ingeniera industrial y Magíster(c) en gerencia de la innovación y el conocimiento de la Universidad Industrial de Santander. Profesional de vigilancia tecnológica del Centro de Innovación y Tecnología - Instituto Colombiano del Petróleo de Ecopetrol. Temas de interés de investigación: gestión de la tecnología y vigilancia tecnológica.

Cinthya Carolina Arias Manjarrez

Magíster en ingeniería industrial e ingeniera industrial. Investigadora de la Alianza Tecnológica UIS-ECOPETROL, integrante del grupo de investigación INNOTECH de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander. Temas de interés de investigación: Innovación abierta, sistema de innovación, relación universidad-empresa, alianzas tecnológicas y vigilancia tecnológica.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Gestión del conocimiento; Gerencia y Tecnologías de información

TEMA:

GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO Y TIC

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**31. SECUENCIA DIDÁCTICA EN ABP Y ENFOQUE DE
COMPETENCIAS CON USO DE TIC**

TÍTULO EN INGLÉS:

**DIDACTIC SEQUENCE IN PBL AND THE COMPETENCY APPROACH WITH
USE OF ICT**

Autor (es)

Miguel Ángel Vásquez Mira⁸³

Jhon Jaime Arango Benjumea⁸⁴

⁸³ Magister en Administración, MBA, Profesor Investigador. Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia. Correo-e: Miguel.vasquezm@campusucc.edu.co

⁸⁴ Magister en Administración, MBA, Profesor Investigador. Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia. Correo-e: Jhon.arangob@campusucc.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Esta Secuencia Didáctica se elaboró bajo la metodología del Aprendizaje Basado en Problemas para ser aplicado en cursos de Ciencias Empresariales con enfoque por Competencias. Contiene las competencias a desarrollar y se formula un problema para que los estudiantes lo desarrollen. Se describe la conformación de los equipos de trabajo colaborativo, los recursos TIC a utilizar para resolver el problema, se define el rol del profesor como tutor en la solución del problema, los tiempos para desarrollar la propuesta contenida en la secuencia didáctica y se adjuntan dos rúbricas para realizar la evaluación del trabajo colaborativo de los grupos de estudiantes por parte del tutor y otra, que corresponde a la evaluación que hacen los estudiantes de su tutor. Los hallazgos obtenidos indican que el proceso de aprendizaje autónomo se centra en los estudiantes.

Palabras clave:

Enfoque por competencias; Aprendizaje Basado en Problemas, ABP, Secuencia didáctica; Uso de TIC; Rúbrica de evaluación.

ABSTRACT:

This Teaching Sequence was elaborated under the methodology of Problem-Based Learning to be applied in courses of Business Sciences with focus by Competencies. It contains the competencies to be developed and a problem is formulated for students to develop. It describes the formation of collaborative work teams, the ICT resources to be used to solve the problem, define the role of the teacher as a tutor in solving the problem, the time to develop the proposal contained in the didactic sequence and attach two rubrics to carry out the evaluation of the collaborative work of the student groups by the tutor and

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

another, which corresponds to the assessment made by the students of their tutor. The obtained results indicate that the process of autonomous learning is focused on the students.

Keywords:

Focus on competencies; Problem-Based Learning, PBL, Didactic Sequence; Use of ICT; Evaluation rubric.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

La Universidad Cooperativa de Colombia, UCC, en desarrollo de su misión institucional, ha adoptado modelo educativo del enfoque por competencias (Unigarro Gutiérrez, Un modelo educativo crítico con enfoque de competencias, 2017).

Este trabajo propone una secuencia didáctica para el desarrollo de un problema bajo la metodología del Aprendizaje Basado en Problemas, ABP, concordante con el desarrollo misional y se usan las TIC para el logro de los objetivos de aprendizaje.

La secuencia didáctica integra elementos como competencia, problema, objetivos, recursos, profesor, equipos, tiempo y rúbricas de evaluación.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Al abordar los elementos conceptuales de lo que es la competencia se toman los planteamientos de Unigarro Gutiérrez (2017), que considera la Pedagogía Crítica, PC, asociado a la Teoría Crítica, como punto de partida del aprendizaje bajo el enfoque por competencias. “La Pedagogía crítica es la manera como se concreta en lo educativo el ideal de la Teoría crítica de educar para el Mundo de la vida” (Unigarro Gutiérrez, Un modelo educativo crítico con enfoque de competencias, 2017)

Educar para el Mundo de la vida implica enfrentar la PC con el Objetivismo, esencia del positivismo, en el sentido que la educación reconoce otros métodos distintos de los utilizados por las ciencias naturales, dado que “desconoce al sujeto que se educa y pretende moldearlo, ajustarlo a los intereses de la ideología dominante” (pág. 31).

Con la PC, el sujeto es de construir su identidad mediante el encuentro con otros, respaldados en la Teoría de la Acción Comunicativa de (Habermas, 1968), no como una



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

acción instrumental ni como una acción estratégica. Por eso, “la educación consiste en propiciar los espacios necesarios para que los alumnos construyan ellos mismos su autonomía” y “los educadores, entonces, son los que hacen efectivos esos espacios”. (Unigarro Gutiérrez, Un modelo educativo crítico con enfoque de competencias, 2017).

La PC, permite generar planes de estudio con enfoque en competencias que incluye las competencias genéricas (propias de cualquier estudiante de educación superior), las competencias transversales o disciplinares (que parten de las mismas disciplinas) y las específicas (propias del programa). Cada competencia está conformada por núcleos, agrupaciones de competencias cercanas. Cuando es grande la complejidad de la competencia, se generan “Macrocompetencias”, los núcleos. Las subdivisiones de la macrocompetencia se denominan “Unidades de competencia”, que abordan la macro. El último elemento es el curso propiamente dicho (Unigarro Gutiérrez, Un modelo educativo crítico con enfoque de competencias, 2017).

La metodología ABP permite que los estudiantes construyan su autonomía, recorran el Mundo de la vida. Formular el problema con la metodología ABP, reconoce que los estudiantes deben comprender el contexto de la sociedad del conocimiento para que puedan desarrollar las competencias que le son exigidas en la actualidad. La metodología ABP promueve el desarrollo de las competencias mediante problemas significativos (UCC; UNRC; UNT;, 2015) y el TC (Bossolasco, 2010). La presentación del problema (U de A, s.f.) es un factor motivante en el proceso de aprendizaje.

En la Secuencia Didáctica, SD, se reconoce la existencia de un orden de los aspectos relacionados con los objetivos de aprendizaje, que requieren ser planeados en las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje, donde el profesor asume un rol de tutor que acompaña el aprendizaje y el estudiante es el centro del proceso, con la ayuda de recursos sugeridos por el profesor, que motiven el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. Se asume la definición de Sergio Tobón, citado por Chiecher, como

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

“...conjuntos articulados de actividades de aprendizaje y evaluación que, con la mediación de un docente, buscan el logro de determinadas metas educativas, considerando una serie de recursos” (UCC; UNRC; UNT;, 2015).

Importa en esta propuesta de SD la creación de grupos de estudiantes para realizar Trabajo Colaborativo, TC. La conformación de grupos está ligada a la experiencia y a las comprensiones de la realidad por parte de cada integrante, quien debe recorrer el Mundo de la vida y lo no enseñado, “él lo aprenderá de su propia cuenta pues la dinámica presente lo conduce a aprender a aprender” (Unigarro Gutiérrez, Un modelo educativo crítico con enfoque de competencias, 2017, pág. 81).

Así,

La academia afecto-reflexiva activa transformadora no es lejana a la vida diaria. Parte de los individuos como constructores y seres de afecto, de los grupos como una suma de experiencias y comprensiones de la realidad, de las disciplinas como transformadoras actrices de la realidad a constituir en las políticas, en los diversos pensum y en los individuos que conforman a las universidades, entre ellos los núcleos centrales: docente y estudiante (Sierra Angulo, 2012).

El profesor debe permitir la conformación grupal en la que se sientan reflejados con sus “pares”, que se identifiquen y relacionen con lo afectivo, lo activo, lo reflexivo, lo transformador. Así, vislumbran su comprensión de la realidad, la comprenden y la transforman a partir del problema planteado, dando una estructura más experiencial a la academia y al aprendizaje.

El problema adquiere una significación especial cuando es resaltado desde lo afectivo, lo reflexivo, lo transformador, desde la experiencia y la realidad de sus “pares”, permitiendo acercarse espontáneamente al desarrollo del problema propuesto.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Recorrer el mundo de la vida requiere cambios. El cambio de roles de profesores y estudiantes es notorio con la metodología ABP. El proceso de enseñanza-aprendizaje se centra en el aprendizaje y en el estudiante.

Vizcarro & Juárez (2009, p. 9), citadas por Bossolasco (UCC; UNRC; UNT;, 2015) expresan que los estudiantes desarrollan competencias para “aprender a aprender de forma independiente y sean capaces de adoptar de forma autónoma la actitud crítica que les permita orientarse en un mundo cambiante”.

El papel protagónico de los estudiantes en el aprendizaje está dado en el reconocimiento que pueden aprender por cuenta propia, que trabajan colaborativamente en equipos para cumplir los objetivos de aprendizaje y que se autoevalúan, evalúan a sus pares y a sus tutores (UCC; UNRC; UNT;, 2015), (U de A, s.f.).

El profesor, como tutor, interactúa con los estudiantes y realimenta el proceso de aprendizaje, favorece la motivación de los estudiantes al involucrarlos en situaciones problemáticas reales que requieren ser atendidas; el profesor indaga por problemas motivantes y reales que hagan significativo el aprendizaje de los estudiantes (UCC; UNRC; UNT;, 2015).

“El enfoque de competencias obliga a buscar nuevas alternativas en evaluación. Por eso mismo este enfoque obliga a cambiar la manera de enseñar” (Unigarro Gutiérrez, Un modelo educativo crítico con enfoque de competencias, 2017, pág. 85). Y las rúbricas se constituyen en uno de los instrumentos para realizar la evaluación.

La construcción de rúbricas de evaluación está basado en (Tobón Tobón, Pimienta Prieto, & García Fraile , 2010, pág. 14), como criterios de evaluación que “son pautas que se deben tomar en cuenta para la valoración de la competencia; se componen de un “qué”



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

se evalúa y un con “qué” se compara”. Las competencias se evalúan con criterios y con evidencias concretas, tangibles, surgidas del mismo proceso.

En desarrollo de la Taxonomía S.O.L.O. (Structure of the Observed Learning Outcome) de John Biggs (Biggs & Collis, 1982), esta propuesta incluye versiones de rúbricas que actualmente se aplica en los cursos, porque dicha taxonomía es una propuesta que tiene la UCC para evaluar el enfoque por competencias.

3. METODOLOGÍA

La Metodología Interdisciplinaria Centrada en Equipos de Aprendizaje, MICEA (UCC, 2013), es la empleada en este trabajo, la cual integra aspectos curriculares, investigación y la proyección social en el marco de la excelencia académica. MICEA centra el proceso de enseñanza y aprendizaje en el estudiante. El profesor orienta, indica, sugiere, acompaña, aclara y socializa hallazgos y resultados, mientras que el estudiante lee, investiga, experimenta, trabaja en forma colaborativa y presenta informes.

El curso de Teorías del Comercio Internacional (U.C.C., 2017) del programa de Contaduría Pública, enfoque por competencias, corresponde a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y afines, de la seccional Medellín.

Está en el tercer semestre, presencial, tiene tres créditos, con acompañamiento directo del profesor de tres horas-semana y trabajo independiente del estudiante de seis horas-semana.

El curso desarrolla la **macro-competencia** de “Interpretar la dinámica económica para la toma de decisiones mediante la aplicación de los determinantes económicos” (U.C.C., 2017).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La **unidad de competencia** es “Establecer la ventaja competitiva, comparativa, absoluta para el abordaje del relacionamiento internacional de los países y de las organizaciones aplicando las teorías del comercio internacional” (U.C.C., 2017).

Los **elementos de competencia** son:

Saber: Identificar las teorías del comercio internacional; Reconocer la estructura del comercio internacional.

Ser: Revisar aspectos operativos y legales en operaciones vinculadas al comercio internacional.

Hacer: Establecer las implicaciones de los acuerdos comerciales en el contexto del comercio entre países (U.C.C., 2017).

La propuesta desarrolla el primer elemento de competencia. Se identifica en las teorías las condiciones que tiene el modelo teórico de David Ricardo en su Ventaja Comparativa (Ricardo, 1985). El problema planteado es un artículo que se encuentra en (El Colombiano, 2017).

4. RESULTADOS

Esta propuesta de SD es para el curso de Teorías del Comercio Internacional.

Para iniciar la SD, se definen las competencias a desarrollar por parte de los estudiantes. En la propuesta, se desarrolla el primer elemento de competencia **Saber:** Identificar las Teorías del Comercio Internacional.

Para hacer motivante el problema, se reconoce que en el comercio internacional se ha determinado que el **intercambio entre los países es beneficioso para los países que intervienen en él por la especialización de la producción y por el aumento en la**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

productividad, porque se tienen más bienes para ser comercializados, a partir de la ventaja comparativa.

El rol del Estado y los gobernantes consiste en determinar políticas públicas que alienten el **libre comercio y la eliminación de las trabas** que impidan el libre comercio, como las aplicaciones del arancel aduanero, las contingencias, las restricciones administrativas, los instrumentos de carácter monetario y las subvenciones.

El factor motivante para el estudiante despliegue su interés en tales elementos que **restringen el comercio exterior**, lo encontramos en una lectura “**Trump retiró a EE.UU. del tratado de libre comercio Transpacífico**”, ubicada en la siguiente web: <http://www.elcolombiano.com/internacional/eeuu/trump-retira-a-estados-unidos-del-tratado-de-libre-comercio-transpacifico-DG5800885>

La definición de los objetivos del aprendizaje desde el problema hace que los estudiantes:

- Identifiquen las diferencias entre los elementos que configuran los principios de la política comercial.
- Determinen las causas y consecuencias para Estados Unidos del retiro del tratado de libre comercio Transpacífico.
- Contrasten las implicaciones en la teoría de la ventaja comparativa la determinación del presidente Trump con tal retiro.
- Esbocen una propuesta de la nueva posición teórica generada al apostatar de los beneficios del libre comercio para los países, para la especialización y la productividad.

Se propone que los profesores permitan que los estudiantes se conformen en grupos de cinco estudiantes, identificados con sus “pares”, permitir un acercamiento más espontáneo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

al desarrollo del problema propuesto en la SD y facilitar el intercambio de experiencias para comprender la realidad.

Los recursos educativos que se presentan a los estudiantes para resolver el problema y cumplir los objetivos de aprendizaje son:

Recursos Tecnológicos:

- **Estudio de caso con canales educativos.** Razón: Caso Complejo en escenarios distintos para aplicar pensamiento crítico.
- **Experimentos.** Razón: Para diseñarlos por parte del profesor y que motiven, o mejor, para que se motiven, diseñándolos los estudiantes.
- **Centro de Aprendizaje.** Razón: Se estructura la temática del curso en torno a las diversas actividades a realizar en el entorno. El Smartphone es un recurso que posibilita la consulta de los temas en distintos ambientes.
- **Simulación.** Razón: Emplea los recursos y la tecnología (Apps) para realizar prácticas sin que los errores sean unos costos adicionales para la organización, pero sí que se aprendan de los errores.
- **Trabajo colaborativo:** Aprendizaje basado en la participación de un grupo pequeño de estudiantes para alcanzar una meta, tarea o reto, luego de intercambiar y comprender la información suministrada en el problema detonante.
- **Los medios sociales:** Es buscar otro uso a los medios tecnológicos con los cuales crecen y viven los millenials y centennials, aprovechando la capacidad ociosa que tienen tales tecnofactos en manos de los estudiantes.

Recursos educativos:

Yammer: Espacio académico de la UCC

OneDrive.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Blog del grupo Teorías del Comercio Internacional:
<http://ucctci.blogspot.com.co/>

Recursos Moodle:

Foros del curso

Chat

Mensajes Instantáneos

Correo interno Office 365, dominio @campusucc.edu.co

Material del curso en el Aula Extendida.

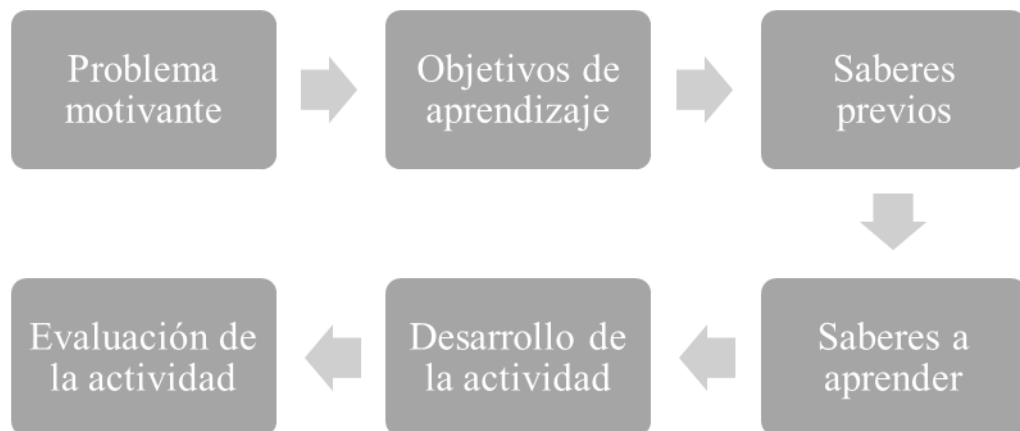
URL.

El profesor y su nuevo rol le permiten:

- Establecer el Problema motivante o significativo.
- Determinar los Objetivos del aprendizaje
- Indagar por Saberes previos que tiene el estudiante
- Socializar los Saberes que debe aprender el estudiante
- Estimular el Desarrollo de la(s) actividad(es) para alcanzar los objetivos del aprendizaje
- Realizar la Evaluación (del profesor, autoevaluación del estudiante, evaluación de los pares y evaluación del tutor por parte del estudiante).

Ilustración 10. Secuencia del rol del profesor como tutor

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22



Fuente: Autores

La interacción del tutor y los equipos de TC:

El profesor enfatiza para que el estudiante “aprenda a aprender”, que el estudiante genere una metodología para aprender para toda la vida.

El profesor no transmite conocimiento, sino que motiva y facilita e logro de los objetivos de aprendizaje.

El profesor expresa los objetivos y los resultados de aprendizaje esperados. La comunicación multidireccional es básica, con realimentación del tutor.

El profesor estará orientando y supervisando el trabajo individual o grupal de los alumnos.

El profesor elabora los listados de sitios, buscadores y herramientas que los estudiantes puedan utilizar para resolver el problema y posibilita que los estudiantes puedan intercambiar e interactuar con el profesor otros sitios y redes que sea frecuentados por ellos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

El desarrollo de la actividad propende por el TC con el uso de OneDrive, que permite la edición de documentos de manera asincrónica y de acuerdo a las posibilidades temporales de cada grupo y de sus miembros.

Los tiempos para resolver el problema, se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 15. Distribución tiempos para la solución del problema.

SECUENCIA TUTORÍA	ACTIVIDADES	MICEA H.T.P.	MICEA H.T.I	TOTAL HORAS MICEA
Problema motivante	Presentación y definición del problema. Ubicación del contexto del problema	Momento instrucción presencial. (1 hora)	Momento trabajo individual. (1 horas)	2 Horas
Objetivos de Aprendizaje	Ubicación del contexto del problema. Fuentes iniciales de búsqueda de los conceptos. Posibles aplicaciones de los elementos.	Momento instrucción presencial. (1 hora) Momento acompañamiento. (1 hora)	Momento trabajo individual. (1 horas)	3 Horas
Saberes previos	Elementos que restringen el comercio internacional.	Momento instrucción presencial. (1 hora)	Momento trabajo individual. (2 horas) Momento trabajo en equipo. (5 horas)	8 Horas
Saberes aprender	Qué se requiere aprender. Síntesis de saberes previos y de saberes requeridos.	Momento acompañamiento. (1 hora) Momento socialización. (2 horas)	Momento trabajo individual. (2 horas) Momento trabajo en equipo. (5 horas)	10 Horas
Desarrollo de la actividad	Determinación de los temas y subtemas	Momento acompañamiento. (3 horas)	Momento trabajo individual.	13 Horas



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

	necesarios para atender los saberes. Ubicación de posibles contextos de aplicación de los elementos que restringen el comercio internacional. Discusión grupal de los hallazgos encontrados sobre los elementos. Elaboración de las evidencias a presentar. Presentación de temas adicionales que ubican en contexto la temática presentada.	Momento socialización. (3 horas)	(2 horas) Momento trabajo en equipo. (5 horas)	
Evaluación de la actividad	Discusión Síntesis Aportes	Momento acompañamiento. (1 hora) Momento socialización. (1 hora)	Momento trabajo individual. (2 horas) Momento trabajo en equipo. (5 horas)	9 Horas
		TOTAL H.T.P.: 15	TOTAL H.T.I.: 30	TOTAL MICEA: 45

Fuente: Autores, a partir de (UCC, 2013)

Rúbricas de evaluación. Para terminar el proceso que se muestra en este trabajo, se muestran dos rúbricas. Con la primera, el tutor evalúa el trabajo colaborativo; con la segunda, los estudiantes evalúan al tutor.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RÚBRICA PARA EVALUAR TRABAJO COLABORATIVO (“SOLO”) 2017

CRITERIO (Ponderación %)	PUNTAJE			
	5 EXCELENTE (ABSTRACTO)	4 MUY SUFICIENTE (RELACIONAL)	3 MÍNIMO, ADECUADO Y SUFICIENTE (MULTI- ESTRUCTURAL)	2 MÍNIMO, ADECUADO Y INSUFICIENTE (UNI- ESTRUCTURAL)
ESTRUCTURA TEXTUAL (18%)	Plantea una estructura textual completa con portada (con identificación institucional UCC), introducción, desarrollo, conclusiones y bibliografía. (1 puntos)	Plantea una estructura textual completa con portada, introducción, desarrollo, conclusiones y bibliografía. (0.75 puntos)	Plantea una estructura textual completa con introducción, desarrollo, conclusiones y bibliografía. (0.5 puntos)	Plantea una estructura textual incompleta con desarrollo, conclusiones y bibliografía. (0.25 puntos)
DESARROLLO NORMATIVO (18%)	Cumple con las normas de gramática y ortografía; fuente Times New Roman, tamaño 12; cumple Normas APA, sexta edición; referencia de acuerdo a APA, se presenta 3 o más días antes de la fecha programada. (1 puntos)	Cumple con las normas de gramática y ortografía; fuente Times New Roman, tamaño 12; cumple Normas APA, sexta edición; referencia de acuerdo a APA, se presenta 2 días antes de la fecha programada. (0.75 puntos)	Cumple con las normas de gramática y ortografía; fuente Times New Roman, tamaño 12; cumple Normas APA, sexta edición; referencia de acuerdo a APA, se presenta en la fecha programada. (0.5 puntos)	Cumple con las normas de ortografía; cumple Normas APA, sexta edición; no referencia de acuerdo a APA, no se presenta en la fecha programada. (0.25 puntos)
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD (46%)	CANTIDAD DE INFORMACIÓN Todos los temas tratados y contestados en más de 5 oraciones. CONSTRUYE UN PÁRRAFO GENERALIZADOR DE LA INFORMACIÓN	CANTIDAD DE INFORMACIÓN Todos los temas tratados fueron contestados en más de 4 oraciones. CONSTRUYE UN PÁRRAFO EN EL QUE CONTRASTA LA INFORMACIÓN DE LA	CANTIDAD DE INFORMACIÓN Todos los temas tratados fueron contestados en al menos 3 oraciones. DESCRIBE TALES TEMAS. CALIDAD DE INFORMACIÓN La información da	CANTIDAD DE INFORMACIÓN Todos los temas tratados fueron contestados en 2 oraciones. IDENTIFICA LAS IDEAS DE LOS TEMAS TRATADOS CALIDAD DE



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

<p>CALIDAD DE INFORMACIÓN</p> <p>La información está claramente relacionada con el tema principal y proporciona 5 o más ideas secundarias y/o ejemplos.</p> <p>TERMINA CON UNA REFLEXIÓN SOBRE EL TEMA DE LA ACTIVIDAD CUADROS, DIAGRAMAS E ILUSTRACIONES</p> <p>CREA los cuadros, diagramas e ilustraciones que son formulados a partir de la consulta y son ordenados, precisos y sintetizan el tema.</p> <p>CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE (100%) (2 puntos)</p>	<p>ACTIVIDAD. CALIDAD DE INFORMACIÓN</p> <p>La información está claramente relacionada con el tema principal y proporciona 4 o más ideas secundarias y/o ejemplos.</p> <p>TERMINA CON UNA JUSTIFICACIÓN SOBRE EL TEMA DE LA ACTIVIDAD. CUADROS, DIAGRAMAS E ILUSTRACIONES</p> <p>APLICA los cuadros, diagramas e ilustraciones que son justificados a partir de la consulta y son ordenados, precisos y añaden coherencia al tema.</p> <p>CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE (75%) (1.75 puntos)</p>	<p>respuesta a los temas principales y da 3 ideas secundaria y/o ejemplos. TERMINA CON UNA LISTA QUE COMBINA DICHS TEMAS, CUADROS, DIAGRAMAS E ILUSTRACIONES</p> <p>DESCRIBE los cuadros, diagramas e ilustraciones a partir de la consulta son ordenados y precisos y añaden información al tema.</p> <p>CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE (50%) (1.5 puntos)</p>	<p>INFORMACIÓN</p> <p>La información da respuesta a los temas principales, pero no da detalles y/o ejemplos. SOLO SE LIMITA A REALIZAR PROCEDIMIENTOS SENCILLOS. CUADROS, DIAGRAMAS E ILUSTRACIONES</p> <p>NOMBRA los cuadros, diagramas e ilustraciones que aparecen en la consulta.</p> <p>CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE (25%) (1.25 puntos)</p>
--	---	--	---

<p>EVIDENCIA DEL TRABAJO COLABORATIVO Y DESARROLLO DE LAS CONCLUSIONES (18%)</p>	<p>Se evidencia el trabajo colaborativo de los cinco integrantes del equipo. Se termina el informe con cinco o más conclusiones claras que muestra de manera coherente cómo se interrelacionan las ideas del autor y los confronta con las opiniones del estudiante.</p> <p>(1 puntos)</p>	<p>Se evidencia el trabajo colaborativo de cuatro integrantes del equipo. Se termina el informe con cuatro conclusiones claras que muestra de manera coherente cómo se interrelacionan las ideas del autor.</p> <p>(0.75 puntos)</p>	<p>Se evidencia el trabajo colaborativo de tres integrantes del equipo. Se termina el informe con tres conclusiones claras mostrando cómo se destacan las ideas principales del autor.</p> <p>(0.5 puntos)</p>	<p>Se evidencia el trabajo colaborativo de dos integrantes del equipo. Se presentan algunas ideas que no guardan total correspondencia con el informe de lectura.</p> <p>(0.25 puntos)</p>
---	---	---	---	---

Autor: Miguel Ángel Vásquez Mira.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La presente rúbrica contiene los criterios a evaluar y los factores de evaluación para los **trabajos colaborativos**. Se ha adoptado el modelo de Matriz de Valoración, incluidas en el Sistema de Valoración Integral, implementado por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, de acuerdo a lo expresado por (Acuña, 2008), que busca cumplir los siguientes objetivos en el proceso educativo: Constituirse en parte integral de dicho proceso; suministrar al estudiante información precisa sobre las áreas en las que debe mejorar; indicar al maestro los cambios que debe realizar con el fin de mejorar sus métodos; ofrecer a la Institución Educativa información sobre los avances realizados por el estudiante (Unigarro Gutiérrez, <http://wb.ucc.edu.co>, 2014).

Adicionalmente, se ha involucrado los criterios de evaluación de la Taxonomía “SOLO”, de John Biggs (Biggs & Collis, 1982) De esta manera, el estudiante conoce con anticipación cuál puede ser el resultado de su evaluación y para la Universidad hace que el Plan de Formación con el enfoque por Competencias se cumpla en los objetivos, esto es, en lo mínimo, necesario y suficiente para que sus estudiantes sean competentes.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RÚBRICA PARA EVALUAR AL PROFESOR TUTOR 2017

CRITERIO (Ponderación %)	PUNTAJE			
	5 EXCELENTE	4 MUY SUFICIENTE	3 MÍNIMO, ADECUADO Y SUFICIENTE	2 MÍNIMO, ADECUADO Y INSUFICIENTE
PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA MOTIVANTE (18%)	El problema motivó a los estudiantes y los llevó consultar autores, textos y conceptos profundos. El problema está basado en un caso de la realidad en el contexto de vivencia y experiencia de los estudiantes. (1 puntos)	El problema inquietó a los estudiantes y los llevó consultar autores y textos adicionales. El problema está basado en un caso de la realidad en el contexto de vivencia de los estudiantes. (0.75 puntos)	El problema solo llamó la atención de los estudiantes y los llevó consultar textos adicionales. El problema está basado en un caso de la realidad sin contexto para los estudiantes. (0.5 puntos)	El problema no llamó la atención de los estudiantes. El problema no está basado en un caso de la realidad. (0.25 puntos)
PRESENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE (18%)	El problema permitió el desarrollo de los elementos de competencias del Ser, Saber y Hacer. El problema se diseñó para realizar trabajo colaborativo de todos los estudiantes del grupo. (1 puntos)	El problema permitió el desarrollo de solo dos de los elementos de competencias. El problema se diseñó para realizar trabajo colaborativo de más de la mitad de los integrantes del grupo. (0.75 puntos)	El problema permitió el desarrollo de solo uno de los elementos de competencias. El problema se diseñó para realizar trabajo en equipo. (0.5 puntos)	El problema no permitió el desarrollo de los elementos de competencias. El problema no permitió realizar trabajo en equipo. (0.25 puntos)
RELACIÓN DE LOS SABERES PREVIOS Y DE LOS SABERES APRENDIDOS (18%)	El problema y el profesor permitieron la clasificación de la información previa para debatirla y relacionarla con el tema y con los saberes requeridos. El problema y el profesor permitieron el uso de la argumentación y la creatividad para	El problema y el profesor permitieron la enunciación de la información previa para relacionarla con el tema y con los saberes requeridos. El problema y el profesor permitieron el uso de la argumentación para proponer y aprender saberes necesarios relacionado con el problema.	El problema permitió listar la información previa para relacionarla con el tema. El problema permitió proponer saberes necesarios relacionado con el problema. (0.5 puntos)	El problema no permitió la información previa ni proponer los saberes necesarios relacionados con el problema. (0.25 puntos)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

proponer y aprender
saberes necesarios para
dar solución al
problema.

(1 puntos)

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD (46%)	La actividad permitió el efectivo trabajo colaborativo de todos los estudiantes.	La actividad permitió el efectivo trabajo colaborativo de más de la mitad de los estudiantes.	La actividad permitió el efectivo trabajo en grupo de los estudiantes.	La actividad no permitió el efectivo trabajo en grupo de los estudiantes.
	La actividad estimuló la creación de conocimiento de manera libre y solidaria.	La actividad posibilitó la creación de conocimiento de manera libre y solidaria.	La actividad insinuó la creación de conocimiento como grupo de trabajo	La actividad no generó la creación de conocimiento como grupo de trabajo
	El desarrollo de la actividad permitió la solución general del problema planteado por el profesor.	El desarrollo de la actividad permitió la solución de las tres cuartas partes del problema planteado por el profesor.	El desarrollo de la actividad permitió la solución de la mitad del problema planteado por el profesor.	El desarrollo de la actividad no permitió la solución del problema planteado por el profesor.
	La actividad permitió el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje (100%) (2 puntos)	La actividad permitió el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje (75%) (1.75 puntos)	La actividad permitió el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje (50%) (1.5 puntos)	La actividad permitió el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje (25%) (1.25 puntos)

Autor: Miguel Ángel Vásquez Mira.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La realización de la secuencia didáctica permite que, en el desarrollo del Hacer, los profesores que atienden a los estudiantes bajo la modalidad de competencias repiensen su nuevo rol, no como alguien que transmite el conocimiento por ser el poseedor de él, sino que es un artífice para que el estudiante se empodere de su papel central en el proceso de aprendizaje, para que aprenda para toda la vida.

Ello implica en el profesor y en su nuevo rol, realizar actividades previamente planeadas que conduzcan al cumplimiento de los objetivos del aprendizaje, aprendizaje que debe ser significativo, que motive y estimule en los estudiantes el deseo permanente de ser



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

los auto transformadores de su aprendizaje, aprendizaje que debe ser en contexto, para que resuelva los problemas que el entorno le presenta, para el cabal ejercicio profesional.

Y como centro del proceso de aprendizaje, el estudiante tiene la posibilidad de generar conocimiento libre y solidario, a través del trabajo colaborativo, por lo que se reevalúa la acción de la evaluación, antes abrogada únicamente para los profesores, pero que con la metodología de competencias y el ABP, pasa a ser un auto evaluador de su proceso de aprendizaje, un coevaluador de sus “pares” y un evaluador de su profesor en su nuevo rol de tutor.

REFERENCIAS

- Acuña, E. (01 de Noviembre de 2008). *www.eduteka.org*. Recuperado el 02 de Julio de 2014, de *www.eduteka.org*: <http://www.eduteka.org/Rubistar.php3>
- Biggs, J., & Collis, K. (1982). *Academic*. Obtenido de *www.johnbiggs.com.au*: <http://www.johnbiggs.com.au/academic/solo-taxonomy/>
- Bossolasco, M. L. (04 de Septiembre de 2010). *La metodología colaborativa*. Obtenido de <https://myslide.org>: <https://myslide.org/la-metodologia-colaborativa>
- El Colombiano. (23 de Enero de 2017). *Internacional*. Obtenido de *www.elcolombiano.com*: <http://www.elcolombiano.com/internacional/eeuu/trump-retira-a-estados-unidos-del-tratado-de-libre-comercio-transpacifico-DG5800885>
- Habermas, J. (Agosto de 1968). *Documentos*. Obtenido de *www.omegalfa.es*: www.omegalfa.es/downloadfile.php?file.../ciencia-y...ideologia.pdf
- Ricardo, D. (1985). *Principios de Economía Política y Tributación*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica, Primera Reimpresión de la Primera Edición en Español.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Sierra Angulo, S. (Diciembre de 2012). Academia afecto-reflexiva activa transformadora. *Revista de Psicología GEPU, Vol. 3 No. 2, 206-233*. Obtenido de <https://bbibliograficas.ucc.edu.co>:

<https://bbibliograficas.ucc.edu.co:2149/psychology/docview/1400196219/fulltextPDF/146E1A21269C49EFPQ/14?accountid=44394>

Tobón Tobón, S., Pimienta Prieto, J., & García Fraile, J. A. (2010). *Secuencias didácticas: Aprendizaje y*. México: Pearson- Prentice Hall.

U de A. (s.f.). *Revistas*. Obtenido de aprendeenlinea.udea.edu.co: aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/iatreia/.../2369

U.C.C. (2017). *Plan de Curso T.C.I.* Obtenido de <https://www.yammer.com/campusucc.edu.co>:

https://www.yammer.com/campusucc.edu.co/#/threads/inGroup?type=in_group&feedId=11664395

UCC. (2013). *Plan Estratégico*. Obtenido de www.ucc.edu.co/...de.../Plan%20Estratégico%20Nacional.pdf: www.ucc.edu.co/...de.../Plan%20Estratégico%20Nacional.pdf

UCC; UNRC; UNT;. (2015). *Elemento de competencia 2. Aprendizaje Basado en Problemas y uso de las TIC*. Pereira: Fondo Editorial "Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia".

UCC; UNRC; UNT;. (2015). *Elemento de competencia 3. Diseño de secuencia didáctica con ABP y TIC*. Pereira: Fondo Editorial "Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia".

Unigarro Gutiérrez, M. A. (2014). Obtenido de <http://wb.ucc.edu.co>: <http://wb.ucc.edu.co/diplomadoreformacurricular/files/2014/05/caracteristicas-de-la-reeforma.pdf>

Unigarro Gutiérrez, M. A. (2017). *Un modelo educativo crítico con enfoque de competencias*. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

MIGUEL ÁNGEL VÁSQUEZ MIRA

Docente investigador Universidad Cooperativa de Colombia, Doctorando en Administración, Magister en Administración, MBA, Especialista en Alta Gerencia, Administrador de Empresas, con experiencia en el sector público.

JHON JAIME ARANGO BENJUMEA

Docente investigador Universidad Cooperativa de Colombia, Doctorando en Ciencias Económicas y Administrativas, Magister en Administración, MBA, Especialista en revisoría fiscal y contraloría, Especialista en Alta Gerencia, Especialista en preparación de proyectos, Administrador de Empresas, Contador Público, con experiencia en consultoría empresarial y en gerencia de entidades financieras.



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

IV. INNOVACIÓN, EMPRENDIMIENTO E HISTORIA EMPRESARIAL

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Innovación, Emprendimiento e Historia empresarial

TEMA:

EMPRENDIMIENTO DE BASE TECNOLÓGICA

TÍTULO EN ESPAÑOL:

32. ACTITUD EMPRENDEDORA EN USUARIOS DE E-COMMERCE

TÍTULO EN INGLÉS:

ENTREPREUNAL ATTITUDE BETWEN E-COMMERCE USERS

Autor (es)

Ana Marcela Londoño⁸⁵

Germán Baquero⁸⁶

⁸⁵ Estudiante y Asistente de Docencia Maestría Ciencias de la Organización. Universidad del Valle, Colombia. Docente Medio Tiempo Universidad Minuto de Dios, Colombia. Correo-e: amlondono@correounivalle.edu.co

⁸⁶ Administrador de Empresas. Universidad del Valle, Colombia. Correo-e: German.baquero@correounivalle.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Las nuevas tecnologías de la información han tenido un desarrollo exponencial en las dos últimas décadas. Estas han traído consigo una serie de cambios que han afectado desde la manera en que las personas se entretienen hasta la forma en que se interactúa. Uno de los mayores cambios ha sido en la manera en cómo se desarrolla el comercio. Hoy por hoy comprar a través de medios electrónicos es un acto que se ha vuelto una actividad recurrente y consigo ha conllevado una serie de nuevas dinámicas en las personas. El presente documento científico hace parte de un estudio sobre comercio electrónico y se presentará a continuación uno de los hallazgos del estudio, en donde se encontró que existe una tendencia al emprendimiento en las personas que desarrollan compras en línea.

Palabras clave:

Comercio electrónico; emprendimiento; redes sociales.

ABSTRACT:

Information technologies have had an exponential development in the last two decades. These have brought with them several changes that have affected everybody's life, from the way people entertain themselves to the way they interact. One of the biggest changes has been the way in which trade develops. Today, buy through electronic media has become a regular activity and with it had come a series of new dynamics in people. This scientific document is part of a study on electronic commerce and will expose one of the findings of the study, where it was found that there is a tendency to entrepreneurship in people who frequently buys though electronic commerce.



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Keywords:

E-commerce; entrepreneurship; social networks.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las aplicaciones en la web 2.0 y la capacidad para desarrollar contenido han modificado la manera como las personas se relacionan (Mack, Pierre & Redican, 2016), haciendo posible nuevas formas de interacción entre consumidores y tiendas, representando compras a distancia a través de canales electrónicos, cada vez más frecuentes, que en el año 2016 correspondieron al 4,08% del PIB nacional (Cámara de Comercio Electrónico, 2016).

El presente trabajo surge a partir de una serie de hallazgos encontrados en el desarrollo del proyecto de investigación “El mercado en línea y sus sujetos. Una aproximación al caso colombiano” adscrito a la vicerrectoría de investigaciones de la Universidad del Valle. En el desarrollo del trabajo de campo para tal investigación se encontró, en la mayoría de compradores en línea entrevistados, una tendencia hacia el emprendimiento digital. Por lo que nos proponemos explorar en la literatura científica el proceso de transición del comprador en línea hacia el emprendimiento digital.

Dentro de los hallazgos preliminares se encuentra que existe un vacío en la literatura respecto al fenómeno estudiado. Sin embargo, se realiza una aproximación a este fenómeno desde cuatro perspectivas identificadas como posibles vías de profundización y comprensión. La primera con gran cantidad de literatura (Ou, Poon, Pavlou & Davison, 2011; Zhou, & Lu, 2008) es sobre negocios *Consumer to Consumer* (C2C); emprendedor digital (Nawi, Mamun, Nasir & Fazal, 2017; Mack, Pierre & Redican 2016) oportunidad de trabajo (Sharma, Al-Badi, Govindaluri, Al-kharusi, 2016); emprendimiento a partir de redes sociales (Barnes, Naudé & Michell, 2007; Lamine, 2017). Existen pocos estudios sobre la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

transformación de las redes sociales en plataformas de negocios (Nawi, *et al.*, 2017), por lo que uno de los objetivos del presente documento es aportar a la literatura sobre este tema.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Después de hacer una serie de búsquedas sistemáticas a través de las plataformas ISI Web of Science y Scopus se encontró ausencia de estudios que describan o se acerquen a una definición del fenómeno encontrado a través de la investigación en curso, por lo que no es fácil hacer una caracterización de la población respecto a la literatura.

Los estudios que sobre adopción de tecnologías de la información en organizaciones se enfocan en pequeñas, medianas y grandes empresas; los casos estudiados en la presente investigación, por la cantidad de empleados y por las utilidades generadas, se considerarían más como micro emprendimientos, alejándose de la literatura hasta ahora; más aún considerando la dificultad para un consenso sobre la definición del tamaño de las organizaciones en el mundo.

Por otro lado, un posible acercamiento que se puede hacer a las actividades desarrolladas por los emprendedores identificados en este estudio es como negocios C2C. Desde esta perspectiva, los consumidores hacen uso de plataformas como OLX, Ebay, Craig's List o Mercadolibre para vender sus productos; sin embargo, éstos no desarrollan su actividad plena y exclusivamente en este tipo de plataformas como se asume en la literatura desde este enfoque.

Finalmente, una posible aproximación la plantean McGrowan y Durkin (2002), describiendo el proceso por el cual los compradores pasan a ser productores. Desde esta

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

perspectiva las personas que compran a una empresa pasan a trabajar junto a ella en diferentes procesos, en este caso en el proceso de venta. Es así que para poder enmarcar el fenómeno se hará una descripción a partir de cuatro conceptos que pueden conceptualizar los hallazgos, los cuales se presentan a continuación:

Consumer to consumer.

Una primera forma de entender el fenómeno encontrado es que los entrevistados son consumidores que realizan transacciones con otros consumidores, por lo cual su modelo de negocio se puede describir como *Consumer to consumer* (C2C). Los negocios C2C se desarrollan generalmente en plataformas que permiten el desarrollo de interfaces para crear nuevos canales de interacción con el usuario (McGrowan & Durkin, 2016). Así, las personas con ideas de emprendimiento pueden empezar a desarrollar su empresa con estas herramientas a partir de motivaciones como alcanzar seguridad financiera, independencia, reconocimiento, cumplir roles, innovar y autorealizarse (Ou, *et al.*, 2011).

Según Ou, *et al.* (2011) se requiere que los emprendedores desarrollen sus motivaciones y las vuelvan actividades. A través de los medios tecnológicos y de las TI se permite este proceso, pues estas ponen una serie de plataformas que cubren diferentes necesidades para el desarrollo del e-Commerce, como permitir un eficiente intercambio de información, un entorno confiable para hacer transacciones y una fácil personalización.

Emprendedor digital

El emprendimiento es una parte vital de las economías de los países y se convierte en una herramienta que permite el crecimiento económico y la competitividad sustentable (Nawi,

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

et al., 2017; Mack, *et al.* 2016). El emprendimiento digital por su parte puede fundamentar la economía en el conocimiento (Nawi, *et al.*, 2017), mediante un proceso de co-crecimiento entre emprendedor y diferentes organizaciones.

Birley, 1994 describe las siguientes motivaciones del emprendimiento:

Motivaciones emocionales	Motivaciones sociales	Motivaciones funcionales
<ul style="list-style-type: none"> ○ Necesidad de independencia. ○ Necesidad de desarrollo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Necesidad de aprobación. ○ Consideraciones de bienestar social. ○ Seguir roles socialmente definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Instrumentalidades percibidas de la riqueza. ○ Reducción de impuestos y beneficios indirectos.

Cuadro No. 1. Elaboración propia a partir de Birley (1994).

Las motivaciones sociales resultan una piedra angular en el emprendedor digital. McGowan (2002) describe que el núcleo del emprendedor digital es el comprador, por lo tanto debe enfocarse en sus relaciones e interacciones; hacer y mantener relaciones se vuelve un punto clave. Los negocios basados en internet suelen tener su centro en las redes personales y la interacción social, generando confianza y credibilidad dentro de los miembros de la red en tanto le permite al emprendedor digital tener relaciones de uno a uno. Los usos de internet en nuevos modelos de negocios de emprendimientos electrónico son positivamente influenciados por la interacción previa con el medio electrónico y la creación de relaciones sociales a través de este medio.

Oportunidad de trabajo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

La oportunidad de trabajo es descrita por Sharma *et al.* (2016) como la percepción del usuario del grado en el cual el uso de una nueva tecnología puede generar mayor empleabilidad para sí. De acuerdo con esta perspectiva un usuario de un servicio tecnológico adquiere una serie de habilidades, las cuales le permiten desarrollarse profesionalmente. De esta manera se puede entender la tecnología como un motivador para potenciar habilidades específicas y acceder a mejores posiciones competitivas.

El principal aspecto que puede encontrar el usuario como una oportunidad de trabajo son los precios bajos que puede encontrar en los mercados en línea. Plantea Bolton & Lemon (1999), que dentro de los factores que más resaltan para que se de el paso a la compra en línea se encuentra el precio debido a que implica para el usuario una ventaja, pues puede comparar diferentes sitios en internet, convirtiéndose en un comprador informado e inteligente al tomar la mejor decisión posible. Así, muchos compradores empiezan a comprar de manera competitiva a través de internet para desarrollar una actividad comercial propia.

Otro factor que contribuye a encontrar en la compra en línea una oportunidad de trabajo son las relaciones. Muchos negocios de e-Commerce surgen en la medida que encuentran la oportunidad de capitalizar las redes sociales a través de las diferentes plataformas permitiendo un gran alcance y bajos costos de operación. El capital social resulta un factor clave, como lo plantea Lamine (2017), a partir de la red social de las personas con ideas emprendedoras, se pueden identificar y evaluar diferentes ideas de negocio, y aún más, las personas más cercanas al emprendedor pueden influenciar en la decisión de emprender. La red social supone la base para desarrollar una actividad emprendedora así como la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

posibilidad de identificar diferentes perspectivas de negocio, surgir y seguir creciendo (Lamine, 2017).

Redes sociales como plataformas de negocios.

Desde la perspectiva del consumidor final, una característica para que el emprendimiento digital tenga éxito es que a los compradores les gusta tener un vínculo con las personas a las que les compran; vínculo que se fortalece a través de las interacciones generadas en redes sociales que permiten cercanía y familiaridad (Barnes *et al.*, 2007). Mc Growan & Durkin (2002) describen las redes sociales como una herramienta para el desarrollo de estrategias de mercadeo relacional. La red social del emprendedor se describe como una estructura social y su interacción se describe como procesos sociales.

Las redes sociales como Instagram y Facebook pueden ser herramientas que sirven como plataformas para impulsar negocios puesto que permiten desarrollar actividades de negocio tales como mercadeo, publicidad y promoción (Nawi, *et al.*, 2017). Entre sus principales oportunidades se encuentran: ventas efectivas, mercadeo y herramienta de comunicación. Las redes sociales permiten comunicarse de manera económica con los clientes, y permiten generar bases de datos que impulsan la competitividad de los negocios, los cuales pueden crecer y superar la barrera geográfica (Nawi, *et al.*, 2017), estos beneficios por baja inversión en publicidad y comunicación hace que los los negocios basados en redes sociales sean más atractivos (Mack, Pierre & Redican 2016). Sin embargo se encuentra una desventaja y es que este tipo de mecanismo de negocio demanda mucho tiempo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Las características del emprendedor (género, edad, nivel educativo) influyen sobre el uso de las redes sociales (Mack, Pierre & Redican 2016), pueden determinar las decisiones respecto a la red social implementada en el negocio o el desarrollo del negocio es un blog.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación tiene una perspectiva cualitativa, por lo cual se desarrollaron entrevistas semiestructuradas, con el objetivo de generar vínculos con los participantes (Stokes y Bergin, 2006) y así lograr una mayor profundidad en la información obtenida. Se realizaron 19 entrevistas semidirigidas con informantes que habían sido seleccionados a propósito para asegurar que se pudiera obtener información sobre las experiencias de los consumidores con las ventas privadas en línea (Fournier, 1998). Para ser partícipes en el estudio se requirió que fuesen miembros activos de tiendas en línea, con por lo menos un año desde su primera experiencia de compra. Se entrevistaron personas en las ciudades de Cali, Medellín, Bogotá y Barranquilla. Los participantes del estudio varían en edad de 21 a 38 años, con una media de 29 años.

La guía de entrevistas se estructuró en torno a tres temas que reflejaban el marco de análisis: (1) visitas y compras a tiendas en línea, (2) riesgos y beneficios asociados con el consumo en estos sitios y (3) comportamientos de control o resistencia en respuesta a las tentaciones de los sitios. Cada entrevista fue grabada y totalmente transcrita de manera literal.

Se ha adoptado un enfoque inductivo por lo que a partir de los hallazgos emergentes se ha buscado literatura científica para contrastar los resultados obtenidos respecto a la transformación de un consumidor en línea hacia un emprendedor digital. Para asegurar la

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

confiabilidad de los resultados, cada autor realizó un análisis individual de los datos, y luego se discutieron todas las interpretaciones entre sí y con los colegas durante las presentaciones de investigación (Lewis y Ritchie, 2003).

4. RESULTADOS

La presente ponencia, como se mencionó con antelación, pretende mostrar una relación entre las personas que compran en línea y la visión emprendedora. Como principal sustento de la motivación del presente texto se encuentra que de las 19 personas entrevistadas, 11 habían desarrollado una idea emprendedora a partir de su hábito de compra en línea, siendo estos un 57,8% de la población.

Dentro de las entrevistas se encontró que las compras en línea se desarrollan como una oportunidad de negocio. Se encuentra en el estudio de Ou, *et al.* (2011), por ejemplo, que la seguridad financiera es el mayor factor de motivación para desarrollar un negocio de e-Commerce, junto a la independencia, la cual hace referencia al control de tiempo y flexibilidad horaria. Menciona por ejemplo uno de los entrevistados:

“Las compras por internet me cambiaron la vida, me muestra una nueva forma de inversión, de ingreso, de reventa de productos”

También se encontró la relevancia que cobran las redes sociales como Facebook o Instagram para desarrollar el emprendimiento. Menciona una de las emprendedoras respecto a este punto:

“Estoy pendiente en la página de Facebook, para contestar a todos los requerimientos acerca de los productos”



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Es así que podemos ver como a partir de las redes sociales los emprendedores parte del estudio comienzan a incrementar su capital social. Como lo señala Ellison, Steinfield & Lampe (2007), el capital social puede convertirse en un recurso para mejorar el desempeño financiero, que como lo mencionan Ou, *Et al.* (2011) y Birley (1994) es uno de los motivadores principales para el desarrollo de una actividad emprendedora.

Así, varios emprendedores mencionan esa búsqueda de seguridad financiera, además de independencia:

“A futuro me gustaría ser el dueño de diferentes marcas de comercio online”
(menciona creador de tienda en línea donde se ofertan accesorios para mascotas).

“Porque siempre he querido tener algo que yo pueda vender mercancía, algo extra. Que sean cosas que yo pueda vender, como que las encuentre a buen precio”
(Menciona creadora de tienda de importación de productos varios).

Como lo plantea Lamine (2017), la red social de los emprendedores puede traer nuevas oportunidades, pues a partir de esta se pueden crear nuevas ideas, se pueden generar nuevas perspectivas y, no solo eso, también juega un papel fundamental tanto en el desarrollo inicial como en el crecimiento del emprendimiento. Así, algunos emprendedores logran ser influencia para el desarrollo de nuevos emprendimientos:

“Esa es la idea de mi hermana que está en EEUU, también formar como una tienda virtual de cosas”

Estas redes no son estáticas, evolucionan a través de todo el proceso emprendedor (Lamine, 2017) y con el desarrollo y crecimiento de la empresa también se van modificando las conexiones del emprendedor. Así, los sujetos que se resaltan en este estudio a partir de la modificación de sus redes de contactos, gracias a la actividad de compran en línea, poco a



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

poco tienden a conectarse con portales y personas que fomentan el desarrollo emprendedor.

Comenta un emprendedor respecto a un portal donde realiza sus compras:

“Ofrecen un curso que le permite a uno continuar importando directamente desde China, los expertos que ya compran lo dan, pero se tiene que comprar el cupo, cuesta 150 mil pesos, por eso no lo he comprado y uno sigue importando desde China”

Y no solo eso, el desarrollo de la red social de los participantes permite que el emprendimiento trascienda más allá de las fronteras geográficas, pues las personas empiezan a generar ventas en países como Estados Unidos. Relata un participante, por ejemplo:

“todo mi trabajo lo realizo precisamente por internet con empresas tanto aquí en Colombia y en EEUU, entonces nada, me muevo mucho con la parte de internet y mercadeo en línea (...) nosotros a veces traemos mercancía de una marca que se llama sourpuss en Nueva Jersey”.

Respecto a la perspectiva de C2C (Ou, *et al.*, 2011), no se encontró gran evidencia que sustente esta perspectiva. Para que se pueda considerar válida esta teoría, es necesario que los consumidores utilicen plataformas dedicadas exclusivamente a esta meta y que no se considere su desarrollo como algo constante. Las personas parte de este estudio en un principio, y de manera central, empezaron a usar Instagram como plataforma de promoción de su oferta, posteriormente se amplió a través de Facebook e incluso el desarrollo de páginas web dedicadas exclusivamente a su emprendimiento, como lo comenta un participante:

“Actualmente trabajo en mi propia empresa, a través de ventas online, la tienda es de accesorios para mascotas, se llama Custom love”

Como lo plantea Lamine (2017), la tecnología juega un papel fundamental en el proceso emprendedor. Tanto las entidades humanas (dimensión social) como la tecnología (dimensión material) componen las redes sociales de los emprendedores y a través de la tecnología es que los emprendedores se conectan con su red. Así, la tecnología no solo funciona para conectar sino para ofrecer otros servicios de venta a los clientes, como lo denota este emprendedor:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

“En la tienda tengo pago contraentrega, Payu, servientrega y pagos nacionales”

Como anotación final cabe destacar que las ideas de emprendimiento no solo surgieron a partir de los productos que la mismas personas adquirirían. Menciona por ejemplo el dueño de esta tienda virtual:

“Me encargo de tercerizar productos y/o servicios, con las compras por internet, amplí mi margen de ganancias, al poder comprar económico y venderlo a buen precio ganando (...) por lo general, mis compras (actualmente) son para comercializar, no hago compras propias, para mí”

También se ve cómo llegaron a desarrollar sus propios productos y a comercializarlos en tiendas en línea, como lo muestra esta emprendedora:

“Estoy intentando exportar mis servicios profesionales en una tienda online de terapias y capacitaciones, como psicóloga y terapeuta ocupacional”

Incluso, las personas llegaron a capitalizar sus capacidades y desarrollarlas en entornos virtuales, como se comenta a continuación:

“Estoy intentando exportar mis servicios profesionales en una tienda online de terapias y capacitaciones, como psicóloga y terapeuta ocupacional”

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Uno de los principales motivadores para el desarrollo del presente documento fue la inesperada relación encontrada entre las personas que frecuentemente compraban en internet y la tendencia al emprendimiento. En las primeras etapas del desarrollo del proyecto no se pensó el tema del emprendimiento como una variable que tuviese relación con los sujetos que compraban por internet. Sin embargo, es destacable que de los 19



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

sujetos participantes del estudio 11 hubiesen desarrollado un negocio de base tecnológica de venta en línea.

Para algunos sujetos el proceso de emprendimiento fue natural. Compraban a través de internet artículos que no estaban disponibles en Colombia, o que tenían un costo muy alto de adquisición dentro del país, lo que les dio exclusividad y les permitió destacar entre sus redes de contactos. Esas personas cercanas reconocían ese artículo, los exaltaban y con el tiempo llegaron a querer esa misma clase de artículos.

Así, de manera natural, las personas empezaban a pedirles que les compraran esa misma clase de artículos y estos le pagarían. Las personas aceptaban pues las compras en línea para ellos es un proceso natural, y no solo eso, estaban recibiendo un dinero extra como comisión.

Este proceso se iba haciendo recurrente y el salto natural era diseñar como tal una identidad a través de tiendas virtuales, que nacieron en un primer momento a través de redes sociales virtuales, las cuales, en algunos casos se consolidó en páginas web y negocios que empezaron a exportar.

Las redes sociales jugaron un papel vital en el desarrollo de la capacidad emprendedora como lo plantea Lamine (2017) y fueron detectadas como uno de los factores fundamentales en todo el proceso desde la idea hasta el desarrollo del emprendimiento, pues allí se encontró una oportunidad de trabajo para las personas, que, en algunos casos, no pensaron anteriormente en desarrollar una actividad independiente.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

El presente documento es la base para futuros estudios que profundicen tanto en las causas de emprendimiento en compradores en línea como en el desarrollo de estos mismos y marca una hoja de ruta para aplicar diferentes modelos y teorías para profundizar en todos los aspectos que enmarcan el presente fenómeno.

REFERENCIAS

Barnes, B. R., Naudé, P., & Michell, P. (2007). Perceptual gaps and similarities in buyer–seller dyadic relationships. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 662-675.

Birley, S., & Westhead, P. (1994). A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of Business Venturing*, 9(1), 7-31.

Bolton, R. N., & Lemon, K. N. (1999). A dynamic model of customers' usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of marketing research*, 171-186.

Cámara de Comercio Electrónico (2016). Colombia. <https://www.ccce.org.co/noticias/la-camara-colombiana-de-comercio-electronico-presenta-el-tercer-estudio-de-transacciones-no>

Ellison, N. B., Steinfield, C., & Lampe, C. (2007). The benefits of Facebook “friends:” Social capital and college students’ use of online social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(4), 1143-1168.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Fournier, S. (1998). Special session summary consumer resistance: societal motivations, consumer manifestations, and implications in the marketing domain. *ACR North American Advances*.

Lamine, W. (2017). The Social Network and Entrepreneurial Process: A Sociotechnical Approach. *Thunderbird International Business Review*.

Lewis, J., & Ritchie, J. (2003). Generalising from qualitative research. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 2, 347-362.

Mack, E. A., Marie-Pierre, L., & Redican, K. (2017). Entrepreneurs' use of internet and social media applications. *Telecommunications Policy*, 41(2), 120-139.

Marie-Pierre, L., Redican, K., & Mack, E. A. (2016). Entrepreneurs use of internet and social media applications.

McGowan, P., & Durkin, M. G. (2002). Toward an understanding of Internet adoption at the marketing/entrepreneurship interface. *Journal of Marketing Management*, 18(3-4), 361-377.

Nawi, N. B. C., Mamun, A. A., Nasir, N. A. B. M., & Fazal, S. A. (2017). Acceptance and usage of social media as a platform among student entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 375-393.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Ou, C., Poon, W. S., Pavlou, P., & Davison, R. (2011). Nurturing sales entrepreneurship in consumer-to-consumer marketplaces. Simposio llevado a cabo en: Thirty Second International Conference on Information Systems, Shanghai 2011

Sharma, S. K., Al-Badi, A. H., Govindaluri, S. M., & Al-Kharusi, M. H. (2016). Predicting motivators of cloud computing adoption: A developing country perspective. *Computers in Human Behavior*, 62, 61-69.

Stokes, D., & Bergin, R. (2006). Methodology or “methodolatry”? An evaluation of focus groups and depth interviews. *Qualitative market research: An international Journal*, 9(1), 26-37.

Zhou, T., & Lu, Y. (2008). The Role of Third Party Trust Mechanisms Under C2C Environment in China. *Challenges in Information Technology Management*, 125-130.

RESUMEN HOJA DE VIDA

GERMÁN BAQUERO

Profesional en administración de empresas con enfoque hacia el mercadeo y experiencia tanto en el área académica como con el desarrollo de actividades en el sector empresarial, con habilidades y conocimientos como el *retail*, las nuevas tecnologías, trabajo con micro empresarios y empresarios pequeños.

ANA MARCELA LONDOÑO

Profesión: Psicóloga. Esp. Marketing Estratégico. Asistente de Docencia de la Maestría en Ciencias de la Organización. Docente Medio Tiempo Universidad Minuto de Dios.

Experiencia en investigación: Joven Investigadora Colciencias.

Experiencia en consultoría: Consultoría en Investigación de Mercados y Estrategia de

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Empresa.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Innovación, Emprendimiento e Historia empresarial

TEMA:

INNOVACIÓN

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**33. APLICACIÓN DEL DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS Y DE
LA TEORÍA TRIZ EN LA FORMULACIÓN DE PRODUCTOS
INCLUSIVOS**

TÍTULO EN INGLÉS:

**APPLICATION OF HUMAN-CENTERED DESIGN AND TRIZ THEORY IN THE
FORMULATION OF INCLUSIVE PRODUCTS**

Autor (es)

Guillermo Cortés Robles⁸⁷

Hugo Domingo García Manilla⁸⁸

Edna Araceli Romero Flores⁸⁹

Víctor Ricardo Castillo Intriago⁹⁰

⁸⁷ Dr. Profesor Investigador. Instituto Tecnológico de Orizaba, México. Correo-e: gc_robles@hotmail.com

⁸⁸ I.D.I.E. Estudiante de Maestría en Ingeniería Administrativa. Instituto Tecnológico de Orizaba, México. Correo-e: ddie.hugogarcia@hotmail.com

⁸⁹ Dra. Profesor Investigador. Instituto Tecnológico de Orizaba, México. Correo-e: ara_romero@hotmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Raúl Ponce San Juan⁹¹

⁹⁰ M.C.. Profesor Investigador. Instituto Tecnológico de Orizaba, México. Correo-e: ricardointriago71@yahoo.com

⁹¹ IIS Estudiante de Maestría en Ingeniería Administrativa. Instituto Tecnológico de Orizaba, México. Correo-e: raul.ponces.sanjuan@live.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El presente artículo describe de qué manera se empleó la metodología de Diseño Centrado en las Personas (DCP) en conjunto con la teoría TRIZ. La primera de características altamente humanísticas y la segunda de características altamente técnicas dieron lugar a un marco de trabajo más completo, ya que se toman las mejores características de ambas metodologías, beneficiando de ésta manera la formulación de proyectos de innovación. Se hace especial énfasis, en el desarrollo de productos tomando en cuenta las características del diseño universal e inclusivo.

Palabras clave:

Diseño Centrado en las Personas, Teoría TRIZ, Diseño, Innovación, Inclusión

ABSTRACT:

This article describes how people-centered design methodology (DCP) was employed in conjunction with the TRIZ theory. The first of highly humanistic characteristics and the second of highly technical characteristics gave rise to a more complete framework of work, since they take the best characteristics of both methodologies, thus benefiting the formulation of Innovation projects. Special emphasis is placed on product development taking into account the characteristics of universal and inclusive design.

Keywords:

Human-centered design, TRIZ theory, design, innovation, inclusion



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente el desarrollo de productos y servicios se basa en lograr la satisfacción y resolución de las necesidades y problemáticas de la población. En la medida de que lo resuelvan de la mejor manera posible dependerá su éxito o fracaso en el mercado.

Para lograr tener una mayor certidumbre de que el producto o servicio a desarrollar tenga éxito en el mercado se propone hacer uso de la metodología del Diseño Centrado en la Personas y de la teoría TRIZ. Con la finalidad de obtener un marco de trabajo con las mejores características de ambas, ya que con la primera se logrará empatizar con el futuro usuario, obteniendo sus requerimientos y deseos y con la segunda se ideará cómo dar solución a estas demandas siguiendo una metodología altamente técnica.

Se toma especial importancia, tomar en cuenta el diseño inclusivo al momento de desarrollar las propuestas.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 Innovación

Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo al mercado y la sociedad (Manual de Oslo, 2005).

2.2 Teoría de Resolución de Problemas de Inventiva (TRIZ)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Antecedentes

TRIZ es el acrónimo ruso de la Teoría de Resolución de Problemas de Inventiva. Este enfoque algorítmico probado para resolver problemas técnicos se inició en 1946 cuando el ingeniero ruso y científico Genrich Altshuller revisó cerca de 200,000 patentes, clasificándolas por su principio inventivo.

A partir de su estudio, Alstshuller fue capaz de identificar una serie de pasos necesarios, presentes en la mayoría de invenciones, que podían aplicarse a cualquier nueva invención que se intentará acometer.

Es decir, descubrió que la evolución de un sistema técnico no es un proceso aleatorio sino que se rige por ciertas leyes objetivas; pudiendo utilizarse estas leyes para desarrollar conscientemente un sistema a lo largo del camino de su evolución técnica mediante la determinación y aplicación de las innovaciones (Torrubiano, 2013).

Definición

Es la ciencia que permite revelar y resolver problemas creativos en cualquier área del conocimiento y además desarrollar el pensamiento creativo (inventivo) y la calidad de la personalidad creativa (Petrov, 2003).

Funciones de TRIZ

A continuación se presentan las situaciones en las que puede emplear TRIZ (Petrov, 2003):



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. La solución de problemas creativos e inventivos de cualquier complejidad y tendencia sin exceso ni variantes.
2. La solución de problemas científicos e investigativos.
3. Identificar los problemas y tareas al trabajar con sistemas técnicos y durante su desarrollo.
4. Identificar y eliminar las causas de defectos y averías.
5. Utilización efectiva del máximo de los recursos técnicos y naturales para la solución de muchos problemas.
6. Pronósticos del desarrollo de sistemas técnicos (ST) y la obtención de soluciones y perspectivas.
7. Valoración objetiva de las soluciones.
8. Sistematización del conocimiento en cualquier área de la actividad humana, lo que permite utilizarlo de un modo más efectivo y desarrollar ciencias concretas sobre una base en principio nueva.
9. Desarrollo del pensamiento e imaginación creativa.
10. Desarrollo de la calidad de la personalidad creativa.
11. Desarrollo de colectivos creativos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Conceptos fundamentales en TRIZ

Contradicciones

Modificaciones a un elemento de un sistema, que, en aras de su mejora total, puede implicar un efecto negativo en otra de sus partes (Dorantes, 2007).

Existen dos tipos de contradicciones, a continuación su clasificación y definición:

Física	Técnica
Exige la existencia simultánea de dos estados o condiciones mutuamente excluyentes en un mismo componente o parámetro de un sistema.	La mejora de un parámetro o característica útil de un sistema, provoca la degradación de otro parámetro o característica útil o viceversa.

Sistema ideal

Es el planteamiento de cómo debería funcionar de forma óptima el producto o servicio que se está diseñando, con características utópicas. Se debe de plantear y describir como un bien que funciona de forma perfecta.

Recurso



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Elemento disponible en un sistema o en el ambiente que lo rodea permaneciendo en estado inactivo, se debe ser capaz de identificarlo y hacer uso de éste para producir una acción útil sin costo adicional o un costo mínimo.

Algunos ejemplos de recursos son:

- Substancias.
- Campos energéticos.
- Espacio.
- Tiempo.
- Información.
- Recursos funcionales.

Tendencias de evolución

Es una descripción de la evolución que ha sufrido un producto o servicio, la cual se logra realizar al realizar una búsqueda y análisis de patentes, para observar los cambios de los que ha sido objeto a lo largo del tiempo. De esta manera, por tanto, se puede plantear o anticipar los cambios que podría sufrir en el futuro de acuerdo a las tendencias.

Los 40 principios de solución inventiva

Altshuller extrajo los 40 Principios de solución inventiva, que constituyen consejos para encontrar soluciones altamente creativas y patentables para su resolver las contradicciones técnicas, es decir, el problema en cuestión.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1.	Segmentación	21.	Progreso rápido
2.	Extracción	22.	Conversión de lo perjudicial en beneficioso
3.	Calidad local	23.	Retroalimentación
4.	Asimetría	24.	Mediador
5.	Combinación	25.	Autoservicio
6.	Universalidad	26.	Copia
7.	Anidación	27.	Vida corta barata
8.	Contrapeso	28.	Sustitución de sistemas mecánicos
9.	Reacción previa	29.	Empleo de sistemas neumáticos o hidráulicos
10.	Acción previa	30.	Película flexible o membranas finas
11.	Amortiguación anticipada	31.	Empleo de materiales porosos
12.	Equipotencialidad	32.	Cambio de color
13.	Inversión	33.	Homogeneidad
14.	Eferoidalidad	34.	Rechazo y regeneración de piezas
15.	Dinamicidad	35.	Transformación de estados físicos o químicos
16.	Acción parcial, sobreactuada o excesiva	36.	Transición de fase
17.	Desplazamiento hacia una nueva dimensión	37.	Dilatación térmica
18.	Vibración mecánica	38.	Empleo de oxidantes potentes
19.	Acción periódica	39.	Entorno inerte
20.	Continuidad de una acción útil	40.	Materiales compuestos

Figura 11.- 40 principios de solución inventiva. (Petrov, 2003)

Diseño

El diseño es una actividad creativa cuyo propósito es establecer las cualidades multifacéticas de objetos, procesos, servicios y sus sistemas, en todo su ciclo de vida. Por lo tanto, el diseño es el factor principal de la humanización innovadora de las tecnologías, y el factor crítico del intercambio cultural y económico (Castillo, 2014).

De forma concisa, el diseño es la conformación deliberada del entorno para que satisfaga las necesidades del individuo y de la sociedad (Normal & Heskett, 2010).

Objetivos del diseñador



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Mauricio Vianna y su equipo de trabajo, en su obra “Design Thinking, Innovación en los negocios” cita los objetivos que buscan alcanzar los diseñadores (Vianna, 2016).

El diseñador ve como un problema todo lo que afecta negativamente o impide la experiencia (emocional, cognitiva, estética) y el bienestar en la vida de las personas (considerando todos los aspectos de la vida, como trabajo, esparcimiento, relaciones, cultura, etc.). Eso conlleva a que su principal tarea sea identificar problemas y buscar soluciones.

Capta los problemas que afectan el bienestar de las personas dentro de su diversidad y entiende la necesidad de recabar información sobre la cultura, los contextos, las experiencias personales y los procesos en la vida de los individuos para poder abarcar una visión más completa y de este modo, identificar mejor las barreras y generar alternativas para superarlas. Debido a su empeño, es posible identificar las causas y consecuencias de las dificultades y ser más asertivo a la hora de buscar soluciones.

El diseñador sabe que para identificar los problemas reales y solucionarlos de manera más efectiva, es fundamental abordarlos bajo diversos prismas y ángulos. De modo que al priorizar el trabajo colaborativo de equipos multidisciplinarios, se abre el abanico de diversos puntos de vista y se consiguen interpretaciones variadas sobre una misma cuestión, lo que conlleva a soluciones innovadoras.

Se trabaja en un proceso de múltiples fases y no lineal – llamado fuzzy front end – que permite interacciones y aprendizajes constantes. Eso permite que el diseñador esté siempre probando nuevos caminos y siga abierto a nuevas alternativas: el error genera aprendizajes que abren nuevas vías alternativas y que pueden identificar oportunidades para la innovación.

Diseño Centrado en las Personas

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

El Diseño centrado en el las personas (DCP) es un proceso y un conjunto de técnicas que se usan para crear soluciones nuevas para el mundo. Estas soluciones incluyen productos, servicios, espacios, organizaciones y modos de interacción.

La razón por la que este proceso se llama “Centrado en las Personas” es por el hecho de que en todo momento, está centrado en las personas para quienes se quiere crear la nueva solución.

El proceso DCP comienza examinando las necesidades, los sueños y los comportamientos de las personas que se verán beneficiadas por las soluciones resultantes. Se pretende escuchar y entender lo que estas personas desean, lo que necesitan. A eso se le denomina la dimensión de lo que es deseable. A lo largo de todo el proceso de diseño se observa al mundo a través de esta perspectiva.

El diseño de esta metodología es el resultado de un proyecto de la Fundación Bill y Melinda Gates quien convocó a cuatro organizaciones: IDEO, IDE, Heifer International e IRCW para que trabajaran juntas en la creación de un método adecuado para diseñar productos centrados en las personas. IDEO condujo el diseño de esta metodología centrado en las personas (IDEO; Bill & Melinda Gates Foundation, 2015).

El Diseño Centrado en las personas (DCP), podría decirse que tiene como base fundamental la empatía, que permite comprender en profundidad las necesidades, esperanzas y aspiraciones de las personas para las cuales se diseña. Y se podría definir como una orientación en el diseño, donde como el nombre propiamente indica, el proceso y conjunto de técnicas se usan para crear soluciones nuevas que se centran en el ser humano, más



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

concreto, en todo momento el proceso está centrado en las personas para quienes se quiere crear la nueva solución. Estas soluciones incluyen productos, servicios, espacios/entornos organizaciones y modos de interacción. Según David Kelley (entre otros, presidente y socio fundador de la conocida compañía IDEO) se podría definir como el diseño orientado hacia el ser humano que involucra diseñarles comportamientos y personalidades a los productos, servicios, etc. (Siemontowitz, 2017).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

El Proceso ECE

El proceso de Diseño Centrado en las Personas empieza con la identificación de un reto específico que se quiere resolver y pasa por tres fases principales: Escuchar, Crear y Entregar. Durante el proceso el equipo de diseño pasará de observaciones específicas a síntesis abstractas para más adelante volver a lo específico mediante el diseño de soluciones concretas. A continuación se explican las fases del DCP:

Escuchar

Durante la etapa de escuchar, el equipo de diseño recopila historias, anécdotas y elementos de inspiración. Tendrá que prepararse para la investigación y guía del trabajo de campo

Crear

En la etapa de crear el equipo de diseño deberá encauzar su esfuerzo para recopilar lo que se ha observado en las personas para ponerlo en marcos teóricos, oportunidades, soluciones y prototipos. Durante esta fase se pasará de un pensamiento concreto a un pensamiento más abstracto en la identificación de temas y oportunidades, para después volver a lo concreto mediante soluciones y prototipos.

Entregar

En la etapa de entregar se comenzará a realizar prototipos. Realizar el modelo de negocios del producto, evaluar las capacidades de implementación por parte del equipo de diseño.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

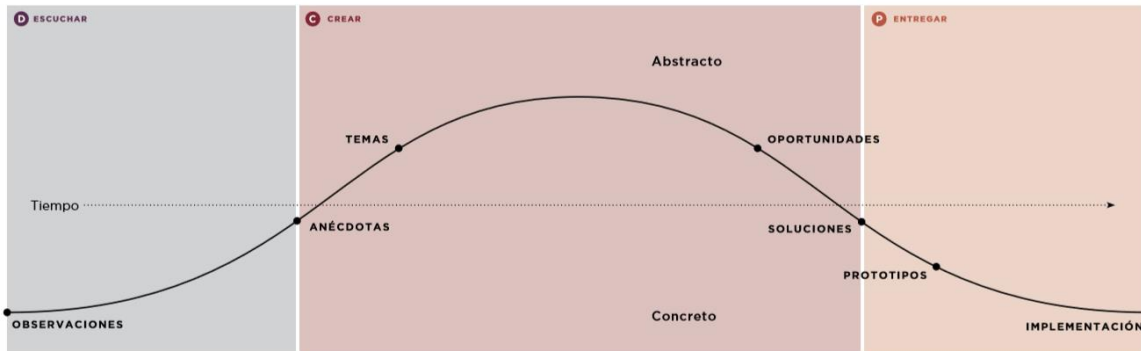


Figura 12.- Proceso ECE. Fuente: (IDEO; Bill & Melinda Gates Foundation, 2015)

Beneficios del Diseño Centrado en las Personas

- Escuchar de un modo diferente a los miembros de la comunidad cuando expresen sus necesidades.
- Crear soluciones innovadoras que den respuesta a esas necesidades.
- Poner en práctica soluciones, teniendo en cuenta la sustentabilidad financiera.
- Puede transformar la información en ideas factibles.
- Identificar nuevas oportunidades.
- Incrementar la rapidez y efectividad de la creación de nuevas soluciones.

Diseño Universal

Es el diseño de productos y ambientes a ser usados por la mayor variedad posible de personas. Este diseño se proyecta para obtener una mejor calidad de vida de todos los ciudadanos. Es el arte y desafío de proyectar para todos y será óptimo si cubre el mayor espacio de necesidades dentro del espectro de personas al que va dirigido.

El Diseño Universal asume cada día más importancia por el gran aumento de personas de edad mayor y la inclusión de las personas con discapacidad a las actividades diarias.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

El objetivo general del diseño universal es simplificar la realización de las tareas cotidianas mediante la construcción de productos, servicios y entornos más sencillos de usar por todas las personas y sin esfuerzo alguno. El diseño universal, así pues, beneficia a todas las personas de todas las edades y habilidades (Universidad de Palermo, 2017).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

3. METODOLOGÍA

Para apoyar a los equipos de diseño en la formulación de proyectos de innovación se propone hacer uso de la metodología Diseño Centrado en las Personas (DCP) con la teoría TRIZ, con el objetivo de compaginar las mejores características de ambas. De ésta manera, a través del DCP y sus 3 etapas (Escuchar, Crear, Entregar) se logrará empatizar con el usuario o cliente para obtener parámetros de diseño y con la teoría TRIZ se podrá guiar el proceso creativo para lograr satisfacer los requerimientos antes mencionados.

En la siguiente tabla se describe que elementos de la teoría TRIZ se emplean en determinada fase de la metodología de Diseño Centrado en las Personas.

Tabla 16.- DCP+TRIZ. Fuente: Elaboración propia.

Table with 2 columns: Diseño Centrado en Personas and Teoría TRIZ. Rows include Escuchar, Crear, and Entregar, with corresponding TRIZ elements like Sistema ideal, Contradicciones, Recursos, 40 Principios de solución inventiva, and 39 Parámetros genéricos.

Como se puede observar en la tabla, se propone, que en la primera fase del DCP que consiste en escuchar al que será el usuario del producto o servicio propuesto para empatizar y obtener los requerimientos que exige, las necesidades que tiene, las deficiencias que



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

percibe, con la finalidad de dar solución a estos insights, en este apartado, se empleará el planteamiento del sistema ideal, que consiste en plantear el funcionamiento óptimo del bien sobre el que se está diseñando.

En la segunda etapa del DCP se plantea cómo dar solución a las problemáticas y necesidades del usuario o cliente, en esta etapa el equipo de diseño a través de técnicas subjetivas (lluvia de ideas, seis sombreros para pensar, juego de roles) propone soluciones al problema. Para robustecer esta etapa se pretende hacer uso de elementos de TRIZ, de características altamente técnicas, como lo es el planteamiento de contradicciones, recursos, los 40 principios de solución inventiva y 39 parámetros genéricos.

En la tercera etapa, se desarrollará prototipo para que éste sea presentado al usuario y obtener su retroalimentación. De ser necesario, se regresará a la segunda etapa para replantear la propuesta.

4. RESULTADOS

El siguiente caso de estudio muestra de qué manera se aplicó la metodología de diseño centrado en las personas en combinación con la teoría de resolución de problemas inventivos (TRIZ) para proponer una innovación a un contacto eléctrico con características de diseño inclusivo, es decir, que pueda ser usado inclusive por usuarios con discapacidad visual y párkinson por ejemplo.

A continuación se presenta una tabla con los resultados obtenidos en cada fase:

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Tabla 17.- DCP+TRIZ aplicado al diseño de un contacto eléctrico inclusivo

Table with 2 columns: Diseño Centrado en Personas and Teoría TRIZ. Rows include 'Escuchar' and 'Crear' with detailed TRIZ theory descriptions.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

	integrar una característica al objeto, a su entorno o a sus procesos con el fin de optimizar las condiciones de operación. En el caso del contacto, incrementar el número de opciones y espacio en los que puede conectar la clavija haciendo uso del espacio en la placa.
Entregar	

Lo que respecta a la tercera fase, de Entregar, se diseñó un arte conceptual del modelo del contacto propuesto considerando las ideas desarrolladas por el equipo de diseño en la fase de Crear. El objetivo de realizar un arte conceptual consiste en plasmar de forma visual las diferentes funcionalidades que el objeto diseñado ofrece a un usuario final, apoyando al equipo a sostener diálogo con el usuario, quienes nos retroalimentarán, y de ésta forma, regresar de ser necesario a la fase anterior (Crear) para realizar las mejoras pertinentes.

El resultado obtenido después de someter el prototipo consideración es que se estuvo de acuerdo con que el número de opciones y área para conectar la clavija se incrementó, por lo que incluso sin visibilidad se tendrá una alta probabilidad de insertar la clavija sin mayor esfuerzo. La retroalimentación que se obtuvo y se consideró en el diseño final es sobre colocar un borde alrededor de la placa, con la finalidad de delimitar el área del contacto y no salirse al momento de intentar conectarla cuando no se tenga visibilidad.

A continuación se presenta el arte conceptual del diseño del contacto eléctrico inclusivo propuesto:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

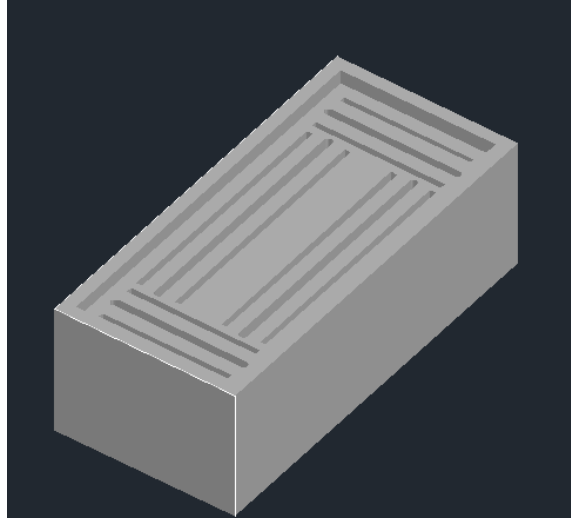


Figura 13.- Contacto eléctrico inclusivo (Arte conceptual). Elaboración propia.

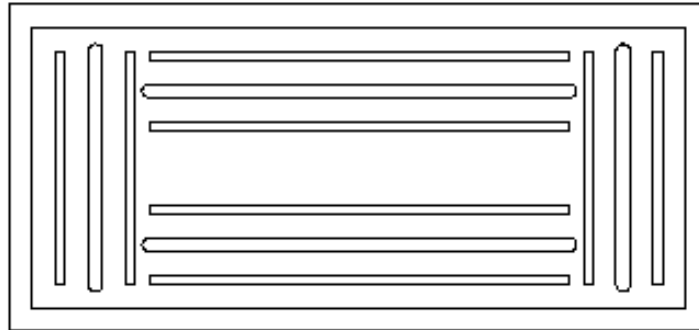


Figura 14.- Contacto eléctrico inclusivo. Elaboración propia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Con respecto a la innovación propuesta al contacto eléctrico común para que éste posea características de diseño universal, es decir, que sea inclusivo, para que pueda ser manipulado por personas con discapacidad visual, se incrementó el área en el que puede ser insertada la clavija, con lo que se tiene una mayor posibilidad de introducir la clavija inclusive sin visibilidad. Haciendo uso del recurso del espacio de la placa que contiene el contacto, e incrementando la función útil (Principio número 20), como lo es el área que proporciona la energía eléctrica.

La razón de emplear la metodología del Diseño Centrado en las Personas en conjunto con la teoría TRIZ radica en que el DCP tiene como base fundamental la empatía, que permite comprender en profundidad las necesidades, esperanzas y aspiraciones de las personas para las cuales se diseña. El proceso y conjunto de técnicas se usan para crear soluciones nuevas que se centran en el ser humano, más concreto, en todo momento el proceso está centrado en las personas para quienes se quiere crear la nueva solución. Por lo que gracias a ésta metodología se logra obtener una orientación en el diseño.

Ya que se tiene la necesidad o problemática a resolver y los parámetros de diseño obtenidos mediante DCP se procede a generar ideas que satisfagan estos elementos, haciendo uso de la teoría de resolución de problemas de inventiva, para dirigir el pensamiento y lograr diseñar propuestas más completas, disminuyendo el inconveniente de divagar en la fase de creación (en donde normalmente se emplean técnicas de generación de ideas con alto sesgo psicológico), de esta forma se desarrollan propuestas bien argumentadas, es decir, que cada idea tenga una razón de ser y esté sustentada en algún principio o parámetro específicos,

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

demostrando de mejor manera el por qué sería la mejor opción para resolver la problemática del cliente / usuario para el que se está diseñando.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

REFERENCIAS

Altshuller, G. (2000). The innovation Algorithm: TRIZ. Worcester: Technical Innovation Center.

AMETRIZ. (2016). Entrenamiento en la metodología TRIZ. Entrenamiento en la metodología TRIZ.

Bukhman, I., TRIZ Technology for innovation. Cubic Creativity Company, 2012.

Castillo, J. (2014). Diseño de Sistemas Productivos. D.F.: UNAM.

Chechurin, L., Research and Practice on the Theory of inventive problema solving (TRIZ); Linking creativty, Engineering and Innovation. Springer; 1st ed. 2016.

Dorantes, L. (2007). TRIZ: Una herramienta poderosa para las empresas mexicanas en los ámbitos productivo y administrativo. Ciudad de México: UNAM.

Gómez, J. (2011). Metodología de diseño de productos impulsados porntecnología. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

IDEO; Bill & Melinda Gates Foundation. (2015). Human Centered Design. San Francisco: IDEO.

Marzabal, C. (2000). La Gestión del Diseño en la Empresa. Madrid.

Normal, D., & Heskett, J. (2010). El diseño de los objetos del futuro. Madrid: Paidós.

Petrov, V. (2003). Fundamentos de la Teoría para la Solución de los Problemas Inventivos. Moscú: Kindle Edition.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Siemontowitz, C. (27 de Octubre de 2017). Repositorio ESDI. Obtenido de ESDI web site:
<http://www.esdi-online.com/repositori/public/treballs/juamvdap.pdf>

Torrubiano, J. (2013). Metodología TRIZ para la creatividad e innovación. En J. Torrubiano, Metodología TRIZ para la creatividad e innovación (pág. 43). Madrid: Ernst and Young.

Universidad de Palermo. (20 de Octubre de 2017). Universidad de Palermo. Obtenido de Universidad de Palermo web site:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/archivos/269.pdf

Vianna, M. (2016). Design thinking, innovación en los negocios. Río de Janeiro: MVJ Press.

Yépes, N. (2012). Estrategias para la gestión de la innovación: Presente, pasado y futuro. Revista Facultad de Ingenierías de la Universidad Antonio Nariño, 13.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Dr. Guillermo Cortés Robles

Doctor en Sistemas Industriales del Institut National Polytechnique de Toulouse, Francia. Maestro en Ciencias en Ingeniería Industrial e Ingeniero Electrónico egresado del Instituto Tecnológico de Orizaba, México. Ha publicado artículos en revistas internacionales indizadas en el Journal Citation Report (JCR); ha presentado ponencias en congresos internacionales; autor principal de un libro, y de varios capítulos de libro y por último, tiene dos patentes en trámite y un registro de obra en INDAUTOR. Participa en la línea de investigación Innovación y Administración del Capital Intelectual a través de proyectos y dirección de tesis de maestría y doctorado.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

I.D.I.E. Hugo Domingo García Manilla

Ingeniero en Desarrollo e Innovación Empresarial egresado de la Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz. Actualmente, estudiante de la Maestría en Ingeniería Administrativa, participe de la línea de investigación Innovación y Administración del Capital Intelectual. Seminario “Leadership and Entrepreneurship” por Harvard Business School y Dowling College. Ganador de concursos nacionales e internacionales en certámenes de innovación y emprendimiento. Galardonado con distinciones como: Premio Estatal de la Juventud Veracruz 2015, Premio al Emprendedor del Año Veracruz y Joven Talentoso Córdoba 2016. Coautor en artículo arbitrado. Ponente y conferencista en congresos nacionales.

Dra. Edna Araceli Romero Flores

Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Maestra en Finanzas Internacionales y Licenciada en Contaduría Pública del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Ha publicado artículos en revistas nacionales e internacionales indizadas, ha presentado ponencias en congresos nacionales e internacionales, además es autora de un capítulo de libro y de un registro de obra en INDAUTOR. Participa en la línea de investigación Administración del Desarrollo Empresarial a través de proyectos y dirección de tesis de maestría.

M.C. Víctor Ricardo Castillo Intriago

Maestro en Ciencias en Ingeniería Administrativa del Instituto Tecnológico de Orizaba. Licenciado en Administración de Empresas egresado del Instituto de Estudios Avanzados de Oriente. En los últimos tres años ha publicado artículos en revistas internacionales

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

indizadas, ha presentado ponencias en congresos nacionales e internacionales; asimismo, ha formado parte del comité técnico de revisión tanto de artículos para una revista indizada como de ponencias para un congreso internacional. Participa en la línea de investigación Administración del Desarrollo Empresarial y en la línea de Innovación y Administración del Capital Intelectual como colaborador en proyectos relacionados con capital humano.

I.I.S. Raúl Ponce San Juan

Ingeniero Industrial y de Sistemas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Testimonio de Desempeño Sobresaliente - CENEVAL), diplomado en Logística, diplomado en Mecatrónica (Modulo 1 y 2), actualmente estudiante de Maestría en Ingeniería Administrativa en Instituto Tecnológico de Orizaba (becario CONACYT). Ponente en congreso “La ciencia en México” del Tecnológico de Monterrey Campus Central de Veracruz, organizador del primer Congreso ECOTEC y del Congreso internacional de ingeniería industrial y de sistemas C14 del Tecnológico de Monterrey Campus Central de Veracruz. Experiencia en Pymes.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Innovación, Emprendimiento e Historia empresarial

TEMA:

CAPITAL RELACIONAL ORGANIZATIVO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**34. CAPITAL RELACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA LA
TRANSFERENCIA DE LAS CAPACIDADES CIENTÍFICAS Y
TECNOLÓGICAS DE LAS IES**

TÍTULO EN INGLÉS:

Relational Capital as a strategy for the transfer of the scientific and technological capacities
of the IES

Autor (es)

HEIDY ROCÍO ACUÑA SÁNCHEZ⁹²

MARÍA FERNANDA DÍAZ DELGADO⁹³

ALBA SORAYA AGUILAR JIMÉNEZ⁹⁴

⁹² Heidy Rocío Acuña Sánchez-Universidad Pontificia Bolivariana.Heidy.acuna@upb.edu.co

⁹³ MSc. María Fernanda Díaz Delgado – Universidad Politécnica de Valencia. madiade2@doctor.upv.es

⁹⁴ PHd. Alba Soraya Aguilar Jiménez – Universidad Pontificia Bolivariana. Alba.aguilar@upb.edu.co



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Actualmente las Instituciones de educación superior se están preocupando por desarrollar procesos que le permita no sólo mejorar la capacidad del desarrollo de nuevos conocimientos sino la transferencia y potencial aplicación en el entorno social con productos derivados de proyectos de innovación. Es por ello que el objetivo de esta investigación es encontrar el potencial que tiene el capital relacional en la construcción de procesos que permitan a las IES desarrollar proyectos de Innovación. Para ello se realizó una investigación en donde se contempla la propuesta de procesos con enfoque de Capital Relacional, que permitan enriquecer los tradicionales procesos de investigación en IES de países emergentes. Describiendo para cada uno de los procesos las acciones, los requisitos, recursos y procesos que se llevan a cabo, con el fin de que las IES puedan por medio del capital relacional fomentar aquellos vínculos que tiene la organización con el exterior.

Palabras clave:

Capital Relacional, Innovación, Quíntuple hélice, Transferencia de conocimiento, sistemas de innovación universitarios

ABSTRACT:

At present, higher education institutions are taking care to develop processes that allow them not only to improve the capacity for the development of new knowledge but also the transfer and potential application in the social environment with products derived from innovation projects. This is why the objective of this research is to find the potential of relational capital in the construction of processes that allow IES to develop Innovation projects. For this, an investigation was carried out in which it is contemplated the proposal of processes with Relational Capital approach, that allow to enrich the traditional research processes in IES of emerging countries. Describing for each of the processes the actions,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

requirements, resources and processes that are carried out, in order that IES can, through relational capital, promote those links that the organization has with the outside world.

Keywords:

Relational Capital, Innovation, Five-fold propeller, Transfer of Knowledge, University Innovation systems.

1. INTRODUCCIÓN

Es de gran importancia la innovación y los activos intelectuales como motor del crecimiento económico y de la competitividad en el largo plazo y más aún como solución de los grandes retos a los que se enfrentan las sociedades actuales. Es por esto que se necesita de un gran esfuerzo en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías (BID, 2010)

La misión de las universidades ya no se fundamenta en la investigación y formación, sino que incorporan una “tercera” misión: contribuir al crecimiento económico de las regiones en las que están localizadas. Esta tercera misión es la evolución lógica de su misión investigadora, que se inicia con la búsqueda del conocimiento, para continuar con la incorporación activa a la aplicación de dicho conocimiento y del desarrollo tecnológico. Por tanto, en esta tercera misión el énfasis está puesto en la valorización de los resultados propios y ajenos de la I+D (Barro, 2015)

Las Universidades deberían tener un Sistema de gestión que se encargara de contribuir a la generación de valor mediante un proceso de investigación y transferencia de conocimiento dentro de sus sistema universitario, logrando potenciar, impulsar y consolidar el capital Intelectual generado y trasferido en las universidades por medio de la observación



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de las realidades sociales y tecnológicas, la focalización y orientación de la ruta investigativa (Arboleda, Reina, & Restrepo, 2016).

El sistema de gestión e información de las Universidades funcionan mediante la interacción de los capitales y programas organizados, conformado por un capital que se encargue de la proyección en el corto y largo plazo del hacer investigativo, un capital que este conformado de los conocimientos, experiencia aplicada, tecnología y relaciones que tenga la institución y que se constituya como una ventaja competitiva. Un capital que se encargue del conocimiento que la universidad logra explicitar, sistematizar y hacerlo propio. Un capital que se encargue de la gestión operativa y técnica del sistema de investigación, mediante la gestión del sistema integral de la calidad aplicado a los diferentes programas, procesos, proyectos y acciones en el marco de la gestión de los proyectos para así mismo garantizar una eficaz gestión de actividades como compras, tesorería, Facturación, Cartera y contratación de personal y la integración. Un capital encargado de las relaciones sociales, económicas, laborales, productivas, políticas e institucionales desarrolladas entre la Universidad y la Sociedad.

Es así como el proceso de investigación termina nuevamente en el mercado ya afectado positivamente por el proceso de innovación

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Capital Intelectual.

El capital intelectual constituye una representación de la dotación, dominio o fondos de conocimiento de la empresa. Por tanto, permite determinar las posibilidades de la

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

organización para generar una ventaja competitiva sostenible (Castro, Mercedez, López, & Navas, 2009).

A la hora de establecer una clasificación de los distintos elementos que componen el capital intelectual los diferentes autores han aportado tanto desde el punto de vista teórico como práctico, no obstante, en los últimos años existe un cierto consenso en la clasificación del capital intelectual en tres componentes el capital humano, el capital estructural y el capital relacional (Bontis, Chua, & Richardson, 2000).

Figura 1. Componentes del Capital Intelectual.

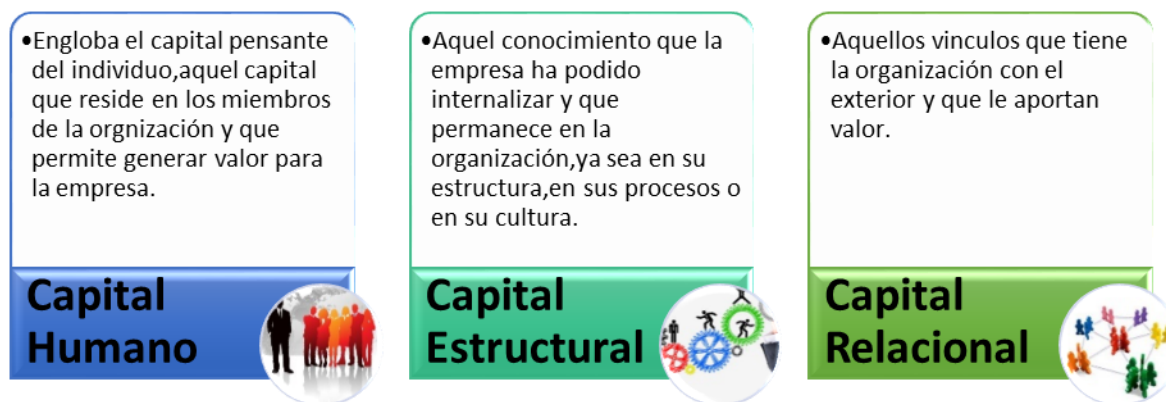


Figura 1. El concepto de Capital Intelectual y sus Dimensiones. Copyright 2007 por Sánchez, A., Melián, A., & Hormiga, E.

Dentro de los diferentes componentes del capital intelectual destaca con gran interés el capital relacional proveniente de las relaciones interorganizativas, es decir incluye aquellos activos intangibles que obtiene la empresa cuando mantiene relaciones con agentes de su entorno, como son sus clientes, proveedores o aliados. Estas relaciones



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

interorganizativas producen una forma superior de conocimiento que surge de la coordinación o combinación de parte del conocimiento propio de cada uno de los agentes que intervienen en la relación (Castro, Mercedez, López, & Navas, 2009)

Sistemas de Innovación

El término innovación adquiere múltiples significados según el contexto. En el mundo de la empresa, de las universidades y de las organizaciones, se está usando de forma constante como elemento de valor y de diferenciación. El modelo de innovación asociado a la industria se ha basado en un esquema cerrado en el que el proceso de innovar estaba monopolizado por la empresa, no se encontraba comunicación con el mundo universitario y cada uno de los ámbitos se desarrollaba por vías independientes. La aproximación entre la universidad y la empresa se ha ido potenciado e incentivando poco a poco teniendo especial relevancia los programas de ayuda a los proyectos competitivos, que han servido para vincular la investigación con el desarrollo y la innovación acercando ambos mundos. De este modo, la universidad proporciona conocimiento que puede convertirse en un producto a ser patentado e incorporado al mercado (Gros & Lara, 2009).

En la sociedad actual, el conocimiento ya no es monopolio de las universidades ya que las empresas y corporaciones han creado sus propios departamentos de investigación e innovación. Los repositorios de conocimiento son abiertos y las universidades se interesan por los problemas de mercado y las empresas por las universidades. Teniendo una mayor globalización en la investigación y en el desarrollo (Gros & Lara, 2009).

La información, la formación y el conocimiento se encuentran en primer plano, mediados por tecnologías que facilitan y transforman de forma rápida los procesos de comunicación, el acceso a la información y la producción del propio conocimiento. En

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

este contexto, la innovación surge como un elemento de creación de nuevos conocimientos, productos y procesos. Forma parte de la creación del conocimiento y de la subsistencia de las organizaciones. La innovación se convierte en una “obligación en la vida de las organizaciones” (Larrea, 2006, p. 21) y resulta, por tanto, un mecanismo de diferenciación estratégica: «es una parte indiscutible de la cartera de valores del siglo xxi» (Drucker, 1985, p. 13).

Como es observado anteriormente, hasta hace pocos años la mayoría de las universidades no se habían planteado la innovación como algo propio del sistema universitario, sus piezas claves siempre han sido la investigación y la docencia, pensando en la innovación como una actividad propia de las empresas, ajena al quehacer académico. Países como Estados Unidos son los que más han desarrollado la relación entre la Universidad y el sector empresarial (Salvat & Navarra, 2009)

La innovación en las universidades no pasa solo por generar una comunicación abierta y fluida con el exterior sino que, se trata de plantearla para ser parte de la propia estructura académica y el sistema formativo, el reto de las universidades es diferenciarse tanto en la investigación como en la propia oferta formativa. La competencia en el sector tiene mucho que ver con la producción de elementos diferenciadores y esto significa que la innovación va jugar un papel muy importante en el futuro de las instituciones académicas (Salvat & Navarra, 2009).

La innovación no puede ser una práctica aislada. Un proyecto de innovación responde a una necesidad de diferenciación estratégica. La diferenciación es la meta y la innovación es el proceso para conseguirla. Por consiguiente, para que una organización sea innovadora ha de sistematizar y ejecutar de forma consciente y controlada su desarrollo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

estratégico. Los términos riesgo, confianza, colaboración, diferenciación, sostenibilidad, valor, calidad, son parte indisoluble de la innovación (Salvat & Navarra, 2009).

3. METODOLOGÍA

El desarrollo del modelo se realizará en tres fases

Fase 1 Observación: Se realizará una revisión Literaria sobre los aspectos fundamentales del modelo, en donde se conocerá qué es, quien lo necesita y que se necesita para poder ser implementado.

Fase 2 Desarrollo del Modelo: Se realizará la construcción del modelo.

Fase 3 Implementación del Modelo: Validación de la prueba piloto.

Para la realización de la investigación se contó con ayuda de la literatura sobre los diferentes aspectos relacionados con el Capital Relacional, así como experiencias de universidades que han implementado el Capital relacional en sus Instituciones, Por último, para la realización del Modelo se contó con la Implementación y validación de los diferentes procesos por medio de la unidad de Investigación de dos Universidades en Medellín y Bucaramanga.

4. RESULTADOS

El capital Relacional en las instituciones de educación superior está compuesto por los procesos de Cooperación Institucional, Transferencia y comercialización, Promoción de la Oferta Científica Tecnológica, Divulgación y Apropiación social de Conocimiento y Redes de Conocimiento.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Componentes que abarcan el Capital Relacional en el Sistema de Investigación.

Martínez (2006) señala que el capital relacional representa el “valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con los agentes de su entorno”

Proceso de Cooperación Institucional

Este proceso comprende el conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, con el propósito de promover el progreso humano y social de los países con diferente nivel de desarrollo, de modo que estos sean más equilibrados y resulte sostenible (Definición de la organización de Cooperación para el desarrollo Económico, OCDE)

La Cooperación Institucional es una herramienta para las universidades que ayuda a fortalecer su respuesta ante las distintas problemáticas sociales del país que deben ser resueltas; Mediante este programa se facilita los procesos para la cooperación técnica y económica de los programas y proyectos de investigación.(López, 2016).

Proceso de Divulgación y Apropiación Social de Conocimiento.

Este proceso es el encargado de trabajar por una cultura científica, mediante la generación de contenidos, productos y estrategias que acerque a los públicos no especializados, a la Ciencia, Tecnología y la Innovación.

El principal objetivo de este proceso es acompañar ideas y proyectos con alto nivel de innovación, para enriquecer los procesos investigativos y a su vez, proyectar el saber científico de la Universidad a la sociedad (Gil, 2016).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Proceso de Transferencia y Comercialización.

Este proceso pretende fomentar la relación de los distintos grupos de investigación y las unidades de transferencia de la institución con las empresas, clúster, sectores y gremios en el marco del desarrollo de acciones que contribuyan a la solución de problemas complejos u oportunidades para lograr mayor competitividad (Avendaño, 2016).

Mediante el programa se fomenta la vinculación permanente de la Universidad con el sector productivo del país generando confianza, alianzas e incorpora actores para fortalecer procesos participativos en la región y el país. E incrementar los niveles de innovación en las empresas. (Avendaño, 2016).

Proceso de Promoción de la Oferta Científica y Tecnológica.

Mediante este proceso se posiciona las universidades y sus estructuras de conocimiento dando respuesta a las necesidades del entorno.

La comunidad académica por medio de la vinculación de los procesos de difusión y comercialización adquiere capacidades para evaluar una tecnología en la transición de la gestión de las ideas hacia la gestión de los nuevos negocios. Generando así mismo una masa crítica de investigadores con competencias en mercadeo científico y tecnológico para romper las brechas que impiden la transferencia del conocimiento de la Universidad hacia el medio (Echeverri, 2016).

Mediante el programa de la Oferta Científica y Tecnológica se garantiza la difusión oportuna y la comercialización de los resultados de valor de la investigación, la transferencia y la innovación (Echeverri, 2016).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Proceso de Redes de Conocimiento

Las redes de conocimientos se constituyen como las máximas expresiones del individuo en su rol de productor de conocimientos y su implícita necesidad de intercambiar y socializar lo que aprende y lo que crea, a partir de la interacción social dentro de una plataforma tecnológica y un contexto muy particular.

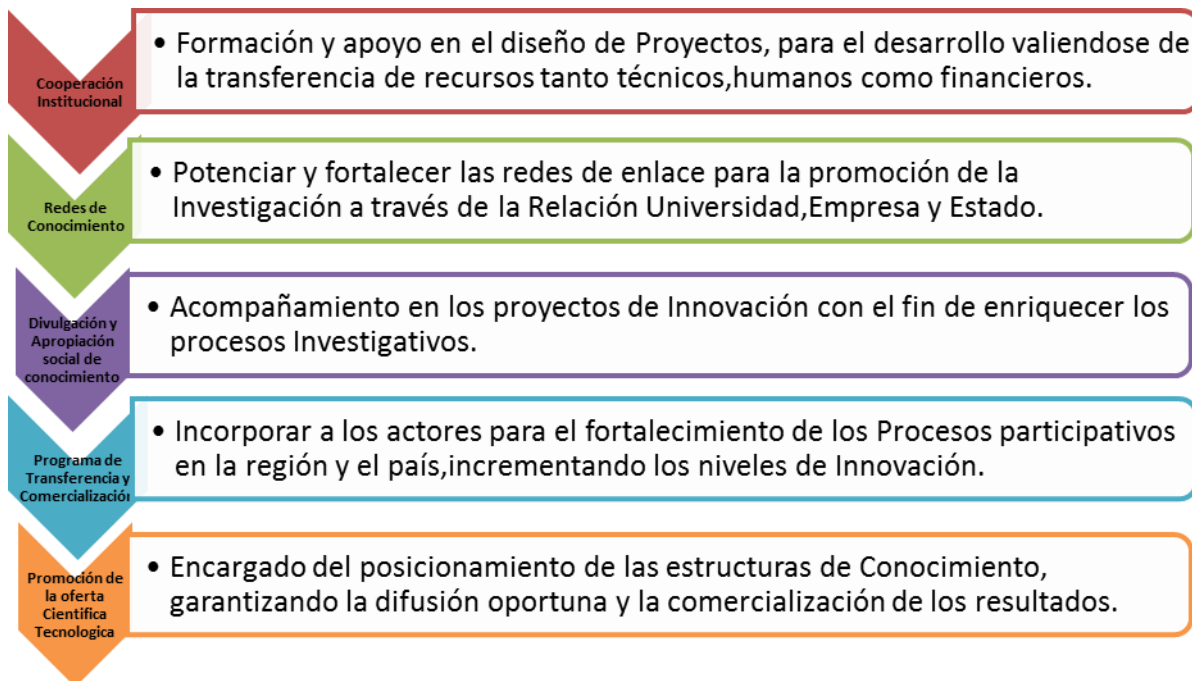
Para alcanzar una definición puntual de redes de conocimiento, es muy necesario tener presente que los componentes funcionales de este tipo de red, radican en elementos tecnológicos los cuales deben estar íntimamente relacionados con las concepciones sociológicas del hombre, bajo un enfoque integral, ambos aspectos (Tecnología y Sociología) nos permiten comprender el curso de la tecnología en cuanto a su pretensión de lograr ser dinámica e interactiva con los individuos y sus aspectos sociales. (Osorio, 2002)

Cada uno de los programas compone los siguientes objetivos.

Figura 2. *Objetivos Programa Capital Relacional.*

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



Fuente: Figura 2. Objetivos Programa Capital Relacional. Copyright 2017 por Universidad Pontificia Bolivariana.

Con el objetivo de poder realizar un buena construcción del modelo es necesario identificar los requerimientos para la implementación de los programas del capital relacional, es por ello que se debe conocer los requerimientos necesarios para una buena implementación del modelo a nivel de Recursos, Requisitos y Procesos; siendo lo recursos la identificación de la parte física, humana, software y ambiente de trabajo.

Recursos Humanos: Personal en los que dispone el programa y los procesos para el cumplimiento de las actividades.

Recursos físicos: Recursos tangibles utilizados para el cumplimiento de las actividades.

Software: Herramientas que se utilizan para el cumplimiento de las actividades.

Ambiente de Trabajo: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realizan las actividades.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Los requisitos que se deben identificar para cada uno de los programas son las normas y los aspectos legales.

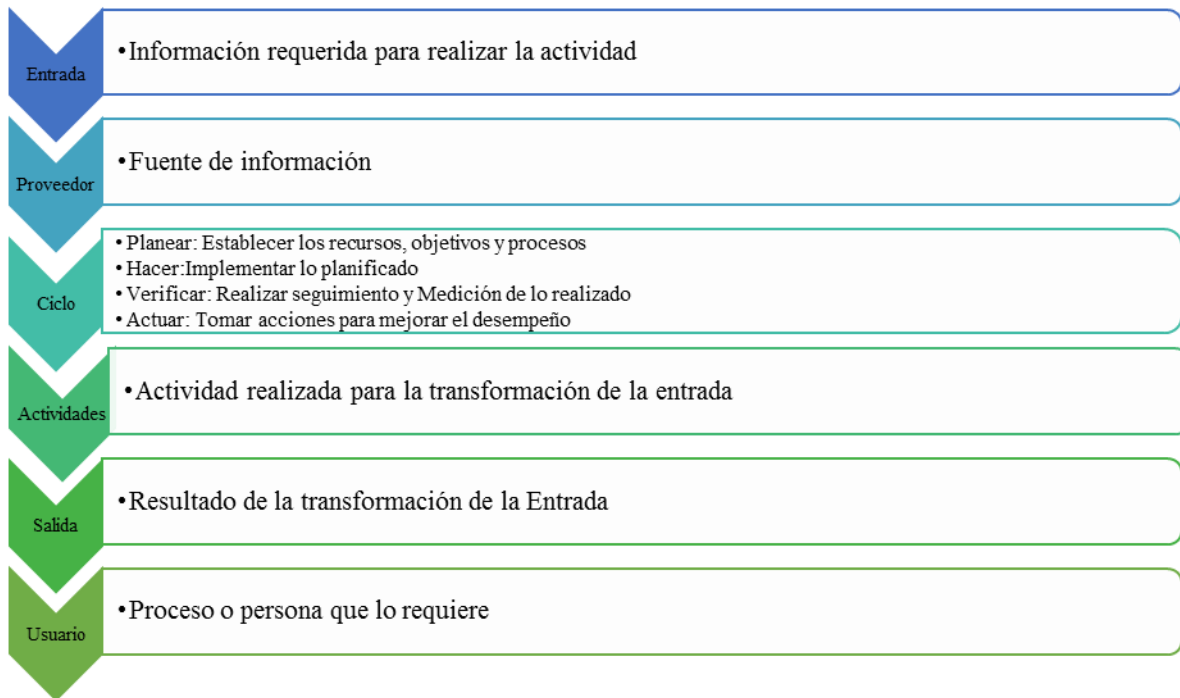
Aspectos Legales: Identificación de los requisitos de ley o legales que se tienen en cuenta para la realización de las actividades

Norma: Sistemas normativos internos a los que estén supeditadas las actividades, así como el apoyo de alguna norma en particular.

Para la parte de procesos se identifican las actividades que realizan cada uno de los programas que favorecen en el fortalecimiento de los procesos investigativos. Donde se Analizan la Entrada, Proveedor, Ciclo, Actividad, Usuario, Salida tal como se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Estructura de las actividades del Capital Relacional.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22



Fuente: Figura 3. Estructura de las actividades Capital Relacional. Copyright 2017 por Universidad Pontificia Bolivariana.

Actividades Proceso de Cooperación Institucional

- Seguimiento de los proyectos asociados a los convenios de Cooperación
- Identificación de los públicos objetivos para la socialización del programa
- Formación al público sobre el programa de investigación
- Participación en jornadas de formación ofrecidas por actores del ecosistema de innovación.
- Sistematizar las lecciones aprendidas, documentación y medición de los indicadores de monitoreo y control del programa
- Implementación de acciones correctivas

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Actividades Proceso de Redes de Conocimiento

- Identificación de las redes de conocimiento a través de la búsqueda de los ejercicios de vigilancia en la web, a través de Proveedores externos, Instituciones externas o integrantes de la comunidad universitaria
- Apoyo a la creación de redes de conocimiento internas
- Identificación de perfiles y fuentes de financiación para Potenciar las Redes de conocimiento
- Sistematizar las lecciones aprendidas, documentación y medición de los indicadores de monitoreo y control del programa
- Implementación de acciones correctivas

Actividades Proceso de Divulgación y Apropiación Social de Conocimiento

- Difusión de Convocatorias
- Ejecución del plan de Divulgación Científica por proyecto, apoyando la producción de notas periódicas .
- Consecución y redacción de Noticias para medios institucionales y realización de artículos periodísticos de Divulgación.
- Creación y Actualización de contenidos referentes a la Investigación
- Gestión mediática para la publicación de noticias en medios de comunicación internos y externos.
- Trazabilidad de Producto
- Sistematizar las lecciones aprendidas, documentación y medición de los indicadores de monitoreo y control del programa
- Implementación de acciones correctivas



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Actividades Proceso de Transferencia y Comercialización

- Estrategias de acercamiento, Vinculación y Fidelización de los clientes
- Vinculación en espacios de concertación Universidad, Empresa, Estado y Sociedad
- Identificación de demandas tecnológicas y/o sociales específicas
- Dirigir la gestión de mercadeo y ventas
- Operación o asistencia a eventos de carácter académico y Comercial
- Identificación de los aliados estratégicos
- Sistematizar las lecciones aprendidas, documentación y medición de los indicadores de monitoreo y control del programa
- Implementación de acciones correctivas

Actividades Proceso de Promoción de la Oferta Científica y Tecnológica

- Planear y Formular políticas, planes, programas y proyectos para la comercialización, mercadeo, promoción y publicidad de capacidades de generación y transferencia de Conocimiento
- Definición del Mercado y segmentos de clientes a atender
- Definición de la Oferta Científica y tecnológica a ofrecer
- Elaboración de elementos publicitarios y comunicacionales periodísticos
- Asesorar el diseño de nuevos productos, servicios, asistencia Técnica.
- Realización de Piezas Promocionales
- Sistematizar las lecciones aprendidas, documentación y medición de los indicadores de monitoreo y control del programa
- Implementación de acciones correctivas

En la figura 4 se muestra cómo interactúan cada uno de los procesos desde la identificación de las oportunidades por parte de los procesos de cooperación Institucional y el proceso de Redes de Conocimiento pasando por cada una de las

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

actividades de los procesos de divulgación y Apropiación social del conocimiento, Proceso de transferencia y comercialización, Proceso de Promoción de la Oferta científica y Tecnológica hasta llegar al Acceso al mercado.

Figura 4. Interacción Procesos del Capital Relacional.



Fuente: Figura 4. Interacción Procesos del Capital Relacional. Copyright 2017 por Universidad Pontificia Bolivariana.

Indicadores Procesos del Capital Relacional



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Con el fin de poder Medir, Evaluar, Ajustar y Regular las actividades relacionadas con los procesos del Capital Relacional se propone una serie de indicadores que permite evaluar las principales actividades de cada uno de los procesos.

Donde se especifica el Nombre del Indicador y La Fórmula de Medición, es recomendable tener una medición semestral de cada uno de los procesos por parte de las personas encargadas de cada uno de los procesos, para lograr un mejor control de los procedimientos.

- Nombre del Indicador: Mejores Practicas

Formula: # de Prácticas identificadas/ Mejores Prácticas identificadas 2017

- Nombre del Indicador: Procesos y Procedimientos

Formula: % de avance con soporte documentado

- Nombre del Indicador: Lecciones Aprendidas

Formula: # de documentos escritos / Documentos proyectados 2017

- Nombre del Indicador: Impactar el Currículo

Formula: # de cursos proyectados por año/ # de cursos implementados por año

- Nombre del Indicador: Competencias y Capacidades

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Formula: # de eventos formación realizados para los públicos

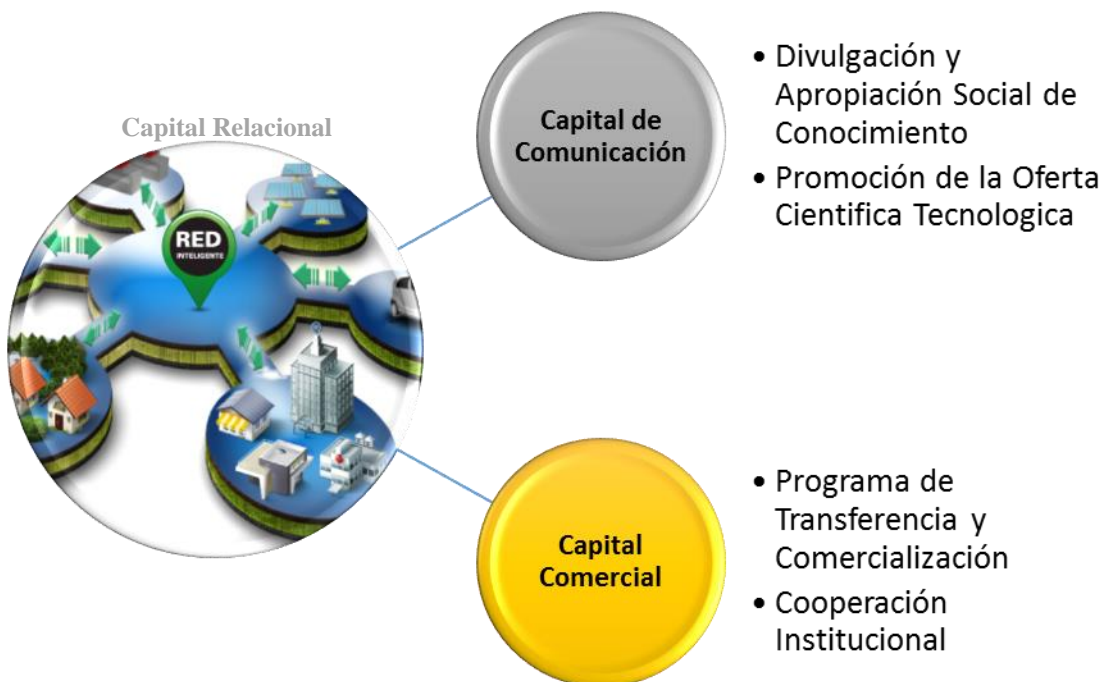
- Nombre del Indicador: Vinculación Docente al Proceso

Formula: # de Docentes vinculados a través del Proceso/ # de Docentes proyectados a vincularse en el Proceso

Modelo de Aplicación del Capital Relacional en la IES.

Dentro del Capital Relacional se encuentran una serie de procesos que se relacionan entre sí para lograr crear vínculos de fortalecimiento de la Universidad con el exterior.

Figura 5. Modelo Capital Relacional



Fuente: Figura 5. Modelo Capital Relacional. Copyright 2017 por Universidad Pontificia Bolivariana.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

El modelo del Capital Relacional comienza con la interacción con las Redes de Conocimiento donde un grupo multidisciplinario de personas e instituciones se asocian para investigar o desarrollar proyectos con sentido social, apoyándose en la información que aportan e influyen por redes de información, la cual es transferida a través de las redes telemáticas. Las redes de Conocimiento están conectadas con el Capital de Comunicación y el Capital Comercial.

El capital de comunicación encargado de establecer las relaciones con los clientes, proveedores fomentándola relación Universidad- Sociedad-Estado conformado por el programa de Divulgación y Aproximación Social de Conocimiento en el cual ayuda en el acompañamiento de ideas y proyectos con alto nivel de innovación, enriqueciendo los procesos investigativos y a su vez proyectar el saber científico de la Universidad a la sociedad.

Otro programa del Capital de Comunicación es la Promoción de la Oferta Científica y Tecnológica en el cual es el encargado de difundir la gestión del sistema de investigación, e innovación a nivel interno y externo a partir del desarrollo de estrategias que contribuyan a la visibilidad y posicionamiento transferencia e innovación a nivel interno y externo a partir del desarrollo de estrategias que contribuyan a su visibilidad y su posicionamiento y así mismo analizar integralmente las tecnologías desde el enfoque del mercado, para generar estrategias de comercialización y transferencia al medio (Echeverri, 2016).

El Capital Comercial encargado de las actividades de comunicación en términos de marketing como las Web site con el fin de posicionar a la Universidad en el entorno,

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

conformado por el programa de transferencia y Comercialización y el programa de Cooperación Institucional.

El programa de Transferencia y Comercialización encargado de fomentar la vinculación permanente de la Universidad con el sector productivo, generando confianza y alianzas para fortalecer los procesos participativos en la región y el país, fortaleciendo la relación Universidad-Empresa-Estado. (Avendaño, 2016).

El Programa de Cooperación Institucional encargado de facilitar los procesos para la cooperación técnica y económica de los programas y proyectos de Investigación e Innovación (López, 2016)

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Para obtener un buen desarrollo del Capital Intelectual en las instituciones de educación superior, se requiere de elementos promotores y de participación en comunidades investigativa, propias de las diferentes ciencias del saber que comprometen al Capital Relacional como eje del desempeño organizacional

Conforme a los argumentos de la teoría de los recursos y capacidades, los recursos intangibles y el capital relacional determinan la obtención de resultados superiores

Es muy importante para las instituciones de educación superior poder medir y gestionar adecuadamente los activos intangibles que forman el capital Relacional ya que estos logran mejorar el desempeño organizacional, llegando a impactar no solo en los clientes sino en la sociedad. Es importante recalcar la importancia del capital relacional en



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

la obtención y adquisición de conocimiento que potencie la innovación (Martínez-Cañas *et al.*, 2012).

Para obtener una buena ejecución del Capital Relacional en las Instituciones de Educación superior se ha planteado un modelo aplicable a las instituciones de educación superior que aún no han implementado el capital Relacional en la organización.; El modelo se realizó mediante los estudios que se han implementado por las empresas lucrativas. De acuerdo con los resultados de la investigación, es recomendable que las universidades que implementen este modelo realicen:

- Una búsqueda de medición adecuada para lograr el buen desempeño organizacional de manera integral, en el cual tengan en cuenta la gestión, Formación, Información y Monitoreo.
- Un plan que ayude a fomentar la imagen y comunicación Institucional, incrementando los canales de comunicación entre los clientes y proveedores, logrando satisfacer a dichos agentes.
- El modelo fue realizado tomando en cuenta la percepción de las instituciones de educación superior que ya han implementado el capital relacional por tanto las actividades expuestas en el proyecto son muy generales.
- En este estudio de identifico únicamente la influencia del capital relacional en el desempeño organizacional por tanto no se incluyó los otros componentes que conforman el capital Intelectual como lo son el Capital Humano y el Capital Estructural.

REFERENCIAS

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Arboleda, C., Reina, J., & Restrepo, M. (Septiembre de 2016). *Sistema de Investigación Transferencia e Innovación*. Medellín, Colombia. Obtenido de <https://www.upb.edu.co/es/investigacion/nuestro-sistema/investigacion-upb>

Avendaño, N. (2016). *Programa Uniempresa*. Medellín.

Barro, S. (. (2015). *La transferencia de I+D, la innovación y el emprendimiento en las universidades*. Chile: Cinda.

Bontis, N., Chua, W., & Richardson. (2000). *Intellectual capital and business performance in Malaysian industries*. *Journal of Intellectual Capital*.

Castro, G., Mercedez, E., López, P., & Navas, J. (Septiembre de 2009). *El papel del capital intelectual en la innovación tecnológica. Un aplicación a las empresas de servicios profesionales de España*. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 83-109. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/807/80711788004.pdf>

Drucker, Peter (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. Nueva York: Harper & Row

Echeverri, M. (2016). *Programa Mercadeo de la Oferta Científica y Tecnológica*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Gil, C. (2016). *Programa de Divulgación: Una forà més para alcanzar lo que te inspira*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Gros, B., & Lara, P. (Abril de 2009). *Estrategias de innovación en la educación superior: el caso de la Universitat Oberta de Catalunya*. *Revista Ibero Americana*(49). Obtenido de <http://rieoei.org/rie49a09.htm>

Larrea, José Luis (2006): *El desafío de la innovación*. Barcelona: uoc

López, C. (2016). *Programa Cooperación para el desarrollo*. Universidad pontificia Bolivariana. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado el 4 de Febrero de 2017



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Martínez-Cañas, R., Sáez-Martínez, F. J., & Ruiz-Palomino, P. (2012). Knowledge acquisition's mediation of social capital-firm innovation. Journal of Knowledge Management, 16(1), 61-76.

Martínez, E. (2006). Procedure to Design a Structural and Measurement Model of Intellectual Capital. Information & Management.

Osorio, C. (2002). Enfoques sobre la tecnología. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, 18.

Salvat, B., & Navarra, P. (abril de 2009). Revista Iberoamericana. Recuperado el 5 de Febrero de 2017, de Estrategias de innovación en la educación superior: <http://rieoei.org/rie49a09.htm>

Sánchez, A., Melián, A., & Hormiga, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Obtenido de <http://www.redaedem.org/articulos/iedee/v13/132097.pdf>

RESUMEN HOJA DE VIDA

HEIDY ROCÍO ACUÑA SÁNCHEZ

Estudiante de Ingeniería Industrial Universidad Pontificia Bolivariana

MARÍA FERNANDA DIAZ DELGADO

Estudiante de Doctorado en Dirección y Administración de Empresas, Magíster y profesional en ingeniería industrial por la Universidad Industrial de Santander. Gestora de Innovación y Transferencia en Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga, Líder de la Comunidad de Innovación de Santander, Cofundadora del Laboratorio de Ecosistemas Creativos La Tina de Arquímedes. Investigadora de los grupos INNOTEC – UIS y GEETIC – UPB. Temas de interés: Innovación Social, Innovación Abierta, Gestión Tecnológica, Sistemas de Innovación y Redes de colaboración.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

ALBA SORAYA AGUILAR JIMÉNEZ

Doctora en Integración de las Tecnologías de Información en las Organizaciones, Universidad Politécnica de Valencia. Ingeniera Industrial por Universidad Industrial de Santander. Directora de Investigaciones y Transferencia, Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga. Temas de Interés: Sistemas de información, Innovación tecnológica, Sistemas de Innovación.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Innovación, Emprendimiento e Historia empresarial

TEMA:

LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EMPRESARIAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**35. CORRELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN PROPIA DE LAS
CAPACIDADES CREATIVAS Y LOS RESULTADOS DEL TEST DE
TORRENCE**

TÍTULO EN INGLÉS:

**CORRELATION BETWEEN OWN PERCEPTION OF CREATIVE
CAPABILITIES AND THE RESULTS OF TEST OF TORRENCE**

Autor (es)

Antonio Franco-Crespo⁹⁵

Valentina Ramos Ramos⁹⁶

RESUMEN:

⁹⁵ PhD, Profesor Investigador. Escuela Politécnica Nacional. Correo-e: antonio.franco@epn.edu.ec

⁹⁶ PhD, Profesor Investigador. Escuela Politécnica Nacional. Correo-e: valentina.ramos@epn.edu.ec



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

La Escuela Politécnica Nacional es una universidad ecuatoriana considerada como una de las mejores universidades de ingeniería del país. Sus egresados son reconocidos externamente como profesionales de alto nivel, sin embargo, existe el estereotipo de que las capacidades técnicas desarrolladas no están acompañadas del desarrollo de otras competencias, como la creatividad. La investigación determinó la correlación entre la percepción expresada por los estudiantes sobre su nivel creativo y los resultados de la aplicación del test de Torrence.

Palabras clave:

Creatividad, test de Torrence, percepción propia, Escuela Politécnica Nacional.

ABSTRACT:

Escuela Politécnica Nacional is an Ecuadorian university considered one of the best engineering universities in the country. Its graduates are recognized externally as high-level professionals. However, there is a stereotype that the technical skills developed are not accompanied by the development of other competences, such as creativity. The investigation determined the correlation between the perception expressed by the students about their creative level and the results of the Torrence test application.

Keywords:

Creativity, Torrence test, own perception, Escuela Politécnica Nacional.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Latinoamérica es una región que ha basado su economía en la explotación de sus recursos naturales, en general, sin añadirles un valor agregado que permita alcanzar un desarrollo social, económico o tecnológico equivalente al de los países del hemisferio norte (Banco Mundial, 2016).

En el 2012, el Ecuador exportó en bienes primarios y de manufactura un equivalente al 81% del total del monto total exportado, debido principalmente a la poca inversión en investigación y desarrollo (SENPLADES, 2013). Mientras Ecuador tenía 180 investigadores dedicados a investigación científica y desarrollo por cada millón de habitantes, Chile tenía 353 y Estados Unidos 4.011 (Banco Mundial, 2016).

Son múltiples las causas de la brecha entre el Ecuador y otros países en el desarrollo de la ciencia y la tecnología, entre ellos, los pobres modelos de gestión, la inestabilidad política, las condiciones de gobernanza, los bajos niveles de educación, la falta de universidades de investigación de clase mundial, la inexistente o carente infraestructura y la carencia de recursos humanos con bases sólidas en estudios en áreas tecnológicas (Ali, Ullah y Khan, 2009).

El entendimiento de la relación entre innovación, capacidades tecnológicas y competitividad en los países ha sido profundamente estudiada (Fagerberg, 1996). Las reflexiones demuestran que los países que no incorporan el desarrollo de la innovación y la tecnología como estrategia fundamental en sus organizaciones, acrecentan la brecha con los países económicamente fuertes (OECD, 2012). Una de las razones, es la inexistencia de ventajas competitivas, al no existir capacidades de innovación y desarrollo tecnológico (Abitona, 2015).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Comprendiendo el contexto mundial, el Ecuador viene impulsando un nuevo plan de desarrollo hacia una sociedad del conocimiento, basado en el desarrollo científico y técnico, dejando atrás el modelo agroexportador predominante (SENPLADES, 2013).

Este plan nacional, llamado del Buen Vivir (SENPLADES, 2013), coloca una parte importante de la responsabilidad del cambio de la matriz productiva en las universidades como generadores de conocimiento (SENPLADES, 2013). La brecha en la producción científica entre el Ecuador y otros países es muy grande, en el 2013 el Ecuador publicó 256 artículos en publicaciones científicas y técnicas relacionados a ingeniería y ciencias, Chile 5.1518, y Estados Unidos 412.542 en el mismo período de tiempo (Banco Mundial, 2016).

Tanto la producción científica, como la generación de valor agregado a través de la innovación están íntimamente relacionadas con la creatividad. Sin duda, una de las principales variables que determinan la producción creativa es la habilidad creativa (Althuizen, Wierenga y Rossiter, 2010), ya que toda innovación comienza con una idea creativa (Amabile y otros, 1996).

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La creatividad puede tener muchas definiciones, alrededor de constructos relacionados con la generación de una nueva idea, de un nuevo producto, de una invención original, de una reelaboración, o del desarrollo de ideas o productos existentes (Alencar y Fleith, 2003). La creatividad puede ser entendida también con las habilidades y las actitudes necesarias para la generación de nuevas ideas y productos (Sternberg, 2006).

Al ser la creatividad una capacidad indispensable para la creación de ideas y la innovación, esta debe ser poseída por los futuros profesionales en el ámbito de la ingeniería, quienes posteriormente serán los responsables de contribuir al desarrollo de productos y servicios

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

que generen valor agregado y competitividad. Loehle prioriza cuatro competencias en una carrera de ciencias: conocimiento, habilidades técnicas, habilidades de comunicación y la originalidad o creatividad (Loehle, 1990), coincidiendo con los planteamientos anteriores, que la creatividad debe ser una de ellas. Adicionalmente, las actividades creativas ligadas a la investigación podría incluir otros aspectos, como la generación de leyes teóricas o modelos (Henze y otros, 2009).

El alineamiento entre los objetivos del Estado ecuatoriano con el reconocimiento de la importancia de la creatividad e innovación en el desarrollo de los países, define una ruta de acción gubernamental que previo a su implementación, debe responder a varias preguntas, una de ellas, si los estudiantes universitarios de las carreras de ingeniería han desarrollado capacidades creativas y de su percepción de su nivel de creatividad es coincidente con esta.

El inicio del interés de medir la creatividad en las personas inició a mediados del siglo anterior, destacado entre ellos Guilford (Ferrando y otros, 2007). Entre las pruebas más utilizadas están (1) las pruebas de habilidades de estructura del intelecto de Guilford, (2) el test de asociaciones remotas de Mednick; y (3) la prueba de pensamiento creativo de Torrance (Ferrando y otros, 2007).

El test de Torrance es la prueba más usada para medir la creatividad en el mundo, y es la referencia de otros similares aplicados a adultos y adolescentes (Almeida y otros, 2008). La prueba valora la creatividad de una persona en relación a la fluidez, entendida como la capacidad para producir ideas; la flexibilidad, la capacidad para abordar situaciones desde diferentes perspectivas; la elaboración; capacidad para desarrollar detalles complementarios a la idea central; y la originalidad, entendida como la capacidad para producir ideas poco frecuentes (Torrance, 1996).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La medición de la creatividad no es un proceso simple, porque existe consenso en que la realidad es una realidad compleja (Ferrando y otros, 2007), porque depende de variables como la edad, ya que se ha demostrado que es más precisa la medición en adultos que en niños o adolescentes (Almeida y otros, 2008).

La falta de precisión en la medición de la creatividad ha llevado a un debate con argumentaciones contradictorias que han puesto en duda su validez (Laime, 2005), por ejemplo se han encontrado inconsistencias entre los procesos cognitivos de fluidez, flexibilidad, elaboración y originalidad (Almeida y otros, 2008).

La complejidad en la medición de la creatividad se repite en la valoración del nivel creativo definido por el propio sujeto. Información empírica lleva a creer que la creatividad puede estar valorada a tareas específicas, por lo que las respuestas a la definición propia de las capacidades creativas puede ser vaga o inconsistente (Pretz y McCollum, 2014).

En cualquier caso la comprensión de la correlación entre la definición propia del nivel de creatividad y los resultados de la medición de esta, puede conllevar a encontrar elementos que permitan apuntalarla en los centros universitarios.

3. METODOLOGÍA

El enfoque de la investigación es cuantitativo y el tipo de investigación es un estudio de caso en la Escuela Politécnica Nacional, universidad ecuatoriana reconocida como categoría A, con carreras principalmente de ciencias e ingeniería. La muestra definida para el estudio fue de 30 estudiantes de carreras de grado.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Se aplicó un cuestionario similar al usado por Jurišević (2011) para valorar el nivel de creatividad propio en la vida diaria, estableciendo cinco categorías, valoradas desde la percepción de ser una persona sin creatividad hasta el de ser una persona muy creativa.

Para medir la creatividad se utilizó el test abreviado de Torrent, utilizando la valoración propuesta por Ramos (2017). Finalmente con ambos resultados se realizó una correlación entre ambos resultados.

4. RESULTADOS

La percepción del nivel de creatividad propio fue valorada en cinco categorías: persona no creativa, no muy creativa, algunas veces creativa, creativa, y muy creativa. La tabulación de la información es presentada en la figura 1.

En el histograma se muestra que ningún estudiante se valoró como no creativo o muy poco creativo, y por el otro extremo, solo dos estudiantes de 30 se definieron como muy creativos. La gran mayoría de ellos, el 57%, creen ser personas que algunas veces son creativas y otras veces no en la vida diaria; y el restante 40% se identificó como creativa.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

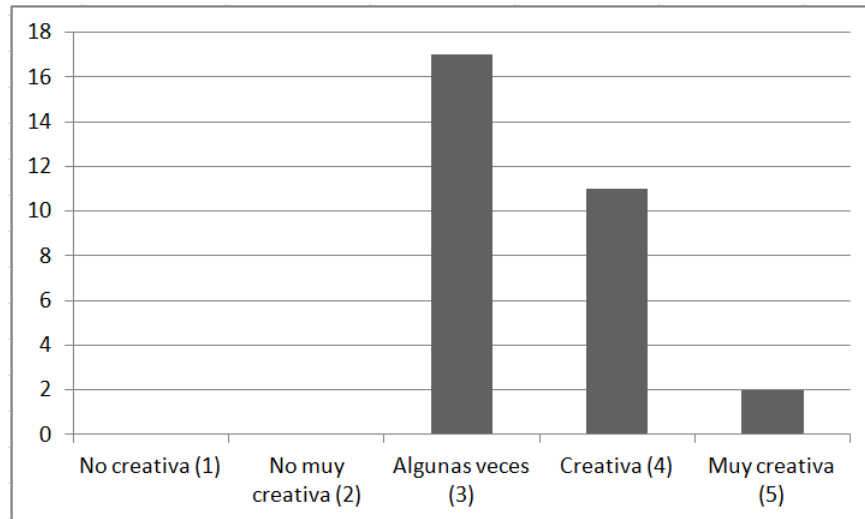


Fig. 1. Histograma con la frecuencia de respuestas a su percepción de nivel de creatividad propio.

Llama la atención que estudiantes para los cuales la habilidad creativa es una de las más importantes en su labor profesional, interpreten como la poseen tan solo parcialmente. La interpretación de este resultado podría tener varias posibles respuestas. Una de ellas la falta de cultura organizacional en la universidad analizada en función de fortalecer este tipo de destrezas, en función de priorizar el desarrollo de conocimientos técnicos.

Posiblemente el ambiente influye en el desarrollo de las capacidades creativas [8] de más de una manera, no solo fortaleciendo las políticas organizaciones de control y castigo al error, sino también fortaleciendo el paradigma existente en la universidad ecuatoriana de que los estudiantes de ciencias e ingeniería son excelentes técnicos, con conocimientos muy avanzados, pero con poco desarrollo en otro tipo de habilidades.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Luego de valorar la creatividad de la muestra de estudiantes de la Escuela Politécnica Nacional se encontró un valor promedio aproximado de seis sobre diez, con una desviación estándar de 1,66. El valor máximo fue de tres sobre 10, mientras que el más alto fue de 10.

Las valoraciones agrupadas por frecuencia son mostradas en la figura 2. Los resultados demuestran que el nivel de creatividad es diverso entre los estudiantes, que existe un grupo de estudiantes que poseen un alto nivel de creatividad y otro que no lo demuestra. Casi el 50% de los estudiantes investigados muestra un nivel de creatividad entre 4,1 y 6 sobre 10, que sumados al 16% con valores menores a cuatro, parecería definir que el nivel de creatividad en esta muestra de estudiantes es bajo.

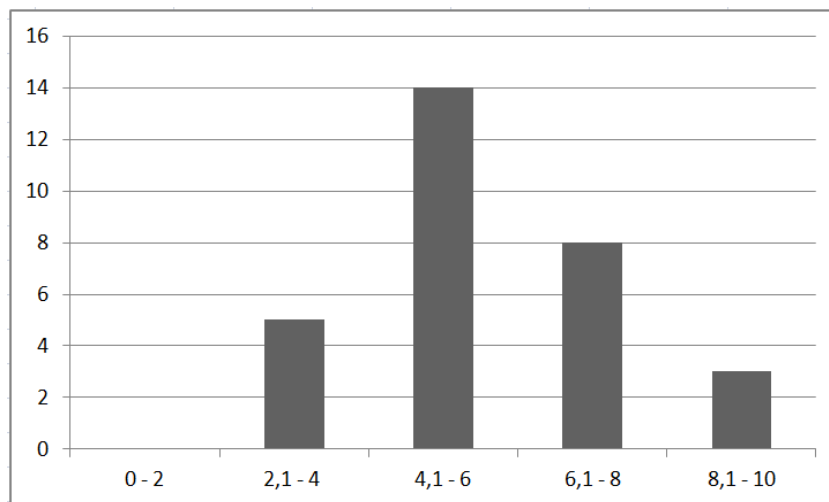


Fig. 2. Resultado de la medición de la creatividad

La correlación entre la definición propio de su nivel creativo y los resultados del test breve de Torrent es mostrada en la figura 3.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

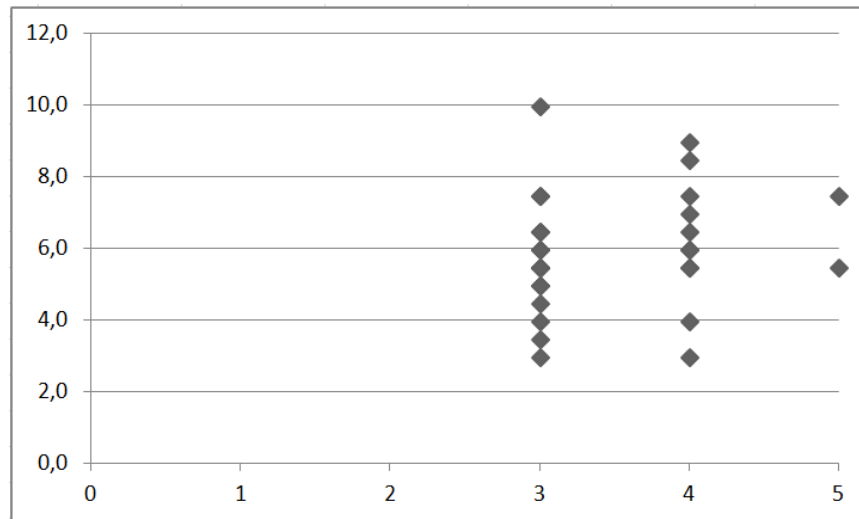


Fig. 3. Correlación entre la percepción de creatividad propia y la valoración resultante del Test de Torrence

Se puede observar que no existe una correlación entre las dos variables, el coeficiente de correlación es de 0,17, valor que demuestra una diferencia grande entre la valoración de la creatividad y el nivel declarado por sí mismo.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La valoración de la creatividad es un tema en discusión por alto grado de subjetividad que conlleva. Sin embargo, los estudios empíricos demuestran que su resultado puede ser una información importante en la toma de decisiones.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Para el caso de estudio de los estudiantes de la Escuela Politécnica Nacional, se demuestra que existe una percepción mayoritaria de una capacidad de innovación que se demuestra en la vida diaria en ciertas ocasiones y que en otras no, a pesar de la importancia de esta cualidad en el ámbito profesional.

Los resultados de la medición de la creatividad y su posterior correlación con la percepción propia, demuestra una falta de correlación, que podría ser interpretada a la luz de la poca cultura de creatividad e innovación existente en la universidad.

A pesar de ser un tema indispensable en el ámbito profesional y académico mundial, parece que el contexto ecuatoriano requiere darle mayor importancia para cumplir el anhelo institucional, de trasladar la matriz productiva del Ecuador hacia un modelo basado en el conocimiento.

Estudios posteriores que incluyan una muestra mayor de estudiantes y nuevas variables podrá en el futuro dar mayor claridad a las razones por las cuáles no se encuentra una correlación entre las dos variables estudiadas.

REFERENCIAS

Abitona, L. (2015). Technology as a Source of Competitive Advantage. *Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015*, 1(1), 1-7.

Alencar, E.; Fleith, D. (2003). Criatividade - Múltiplas Perspectiva, Universidad de Brasilia

Ali, M.; Ullah, S.; Khan, P. (2009). Managing Innovation and Technology in Developing Countries.

Almeida, L.; Prieto, L.; Ferrando, M.; Oliveira, E.; Ferrándiz, C. (2008). Torrance Test of



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Creative Thinking: The question of its construct validity, *Thinking Skills and Creativity*, vol. 3, pp. 53-58.

Althuizen, N.; Wierenga, B.; Rossiter, J. (2010). The Validity of Two Brief Measures of Creative Ability *Creativity Research Journal*, vol. 22, no. 1, pp. 53-61.

Amabile, T.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J.; Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity *Academy of management journal*, vol. 39, pp. 1154-1184.

Banco Mundial: Datos. (2016). <http://datos.bancomundial.org>, Accedido el 23 de junio de 2016

Fagerberg, J. (1996). Technology and competitiveness. *Oxford Review of Economic Policy*, 12(3), 39-51.

Ferrando, M.; Ferrándiz, C.; Bermejo, M.; Sánchez, C.; Parra, J. (2007). Estructura interna y baremación del Test de Pensamiento Creativo de Torrance, *Psicothema*, vol. 19, no. 3, pp. 489-496.

Heinze, T.; Shapira, P.; Rogers, J.; Senker, J. (2009). Organizational and institutional influences on creativity in scientific research, *Research Policy*, vol. 38, no. 4, pp. 610-623.

Jurišević, M. (2011). Postgraduate Students' Perception of Creativity in the Research Process, *CEPS*, vol. 1, no. 1, pp. 169-190.

Laime, M. (2005). La evaluación de la creatividad, *LIBERABIT*, vol. 11, pp. 35-39.

Loehle, C. (1990). A Guide to Increased Creativity in Research--Inspiration or Perspiration?, *Bioscience*, pp. 123-129.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

OECD. (2012). Innovation for Development: a discussion of the issues and an overview of work of the OECD directorate for science, technology and industry.

Pretz, J.; McCollum, V. (2014). Self-Perceptions of Creativity Do Not Always Reflect Actual Creative Performance, *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, vol. 8, no. 27-236.

Ramos, T.: Creatividad.(2007). [Online].
<https://claudiaroman.files.wordpress.com/2017/02/test-de-creatividad.pdf> Accedido el 2 de febrero de 2017

SENPLADES. (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017.

Sternberg, R. (2006). The International Handbook of Creativity, Kaufman, J.; Sternberg, R. (Eds.), Cambridge University Press.

Torrance, E. (2006). The Torrance Tests of Creative Thinking – Norms-Technical Manual Research Edition – Verbal Tests, Forms A and B – Figural Tests, Forms A and B, Personnel Press.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Antonio Franco Crespo

Antonio Franco Crespo. Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones (EPN), Especialista Superior en Gerencia Educativa (UASB), Magister en Gerencia Empresarial con Mención en Recursos Humanos (EPN). Doctor en Administración de la Universidad Andina Simón Bolívar en convenio con la Fundación Getulio Vargas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Profesor de diversas universidades del Ecuador, tanto en posgrado como en pregrado. Actualmente tiene como líneas de investigación: los impactos de la tecnología en la sociedad y la relación mercado-medioambiente-sociedad.

Valentina Ramos Ramos

Ph.D. en Psicología Organizacional por la Universidad de Oporto. MSc. en Comunicación Organizacional y Licenciada en Psicología por la Universidad de La Habana. Actualmente, profesor investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional. Anterior a esto, Investigador y Docente de posgrados de la Universidad de Oporto y Consultor de la Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología de la Habana. Sus investigaciones están en el área de la cultura y el comportamiento organizacional.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Innovación, Emprendimiento e Historia empresarial

TEMA:

**INNOVACIÓN EN LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN EDUCACIÓN
UNIVERSITARIA PARA UNA COMPRENSIÓN ADECUADA Y SISTÉMICA DE
LOS MISMOS, VITALES PARA EL ÉXITO EN EL ACTUAL CONTEXTO DE
GLOBALIZACIÓN.**

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**36. DESARROLLO Y SIMULACIÓN DE UN MODELO DE
INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD DE LA
EDUCACIÓN UNIVERISTARIA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**DEVELOPMENT AND SIMULATION OF A MODEL OF INTEGRATION OF THE
QUALITY SYSTEMS OF UNIVERISTARY EDUCATION**

Autor (es)

Ingrid B. González Muñoz⁹⁷

⁹⁷ Egresado, Monitor e Investigador. Grupo de Investigación del Programa de Administración de Empresas. Universidad de Nariño, Colombia.

Correo-e: ibgittgonzalez@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Los programas de pregrado de educación universitaria colombiana deben enfrentarse competitivamente a las exigencias de la globalización basándose en efectividad de resultados e impacto y afrontan principalmente dos sistemas de calidad; lineamientos para acreditación de alta calidad para programas de pregrado establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación y las normas técnicas de calidad ISO 9001:2015 y NTC GP 1000:2009.

Esta situación provoca visiones fragmentadas sobre el nivel de calidad de educación universitaria, llevando a darle más importancia a un sistema que a otro. Encontrando, grandes vacíos en cada uno y un alto grado de complementariedad entre estos.

Esta investigación apunta a desarrollar un modelo innovador que se ajuste a las nuevas tendencias de calidad de educación universitaria.

Para lograr este propósito se realizó una revisión sistemática de normas, se consultó a expertos en sistemas de calidad y actualmente se efectúa la simulación del modelo cuyos resultados se presentan aquí.

Palabras clave:

Calidad; Integración; Cuadro de Mando Integral; Acreditación; Educación Universitaria.

ABSTRACT:

The undergraduate programs of university education in colombian must deal with competitively to the demands of globalization based on effectiveness results and impact and are facing mainly two quality systems; guidelines for the accreditation of high quality for



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

undergraduate programs set by the National Council of Accreditation and standards of quality ISO 9001:2015 and NTC GP 1000:2009.

This situation leads to fragmented perspectives on the level of quality of university education, leading to give more importance to one system to another. Finding, large gaps in each one and a high degree of complementarity between these.

This research aims to develop an innovative model that will fit the new trends of quality of university education.

To achieve this purpose we conducted a systematic review of rules, we consulted experts in quality systems and is currently doing the simulation of the model whose results are presented here.

Keywords:

Quality; Integration; balanced scorecard; Accreditation; College Education.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

La calidad en la educación universitaria debe enfrentarse competitivamente a las exigencias de la globalización basadas en efectividad de resultados e impacto.

Los programas de pregrado de educación universitaria colombiana deben rendir examen ante instituciones disímiles como el Ministerio de Educación Nacional y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC y afrontar principalmente dos sistemas de calidad: de un lado están los lineamientos para acreditación de alta calidad para programas de pregrado establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación, y de otro, las normas técnicas de calidad ISO 9001:2015 y NTC GP 1000:2009.

Esta situación provoca visiones fragmentadas sobre el nivel de calidad de los programas de pregrado de educación superior, llevando a darle más importancia a un sistema que a otro encontrando grandes vacíos en cada uno. Además, se detecta un alto grado de complementariedad entre los dos sistemas.

Esta investigación apunta a unificar los sistemas de calidad, de tal manera que se incluyan en los lineamientos de acreditación, requerimientos de las normas ISO y NTC en cada factor de CNA y a su vez alinearlos a Cuadro de Mando Integral, considerando las mediciones como un resumen crítico de la actuación gerencial; teniendo en cuenta los puntos de inflexión globales y dándole un mayor grado de efectividad a la consecución de resultados e impacto en la sociedad, según la planeación estratégica de los programas de pregrado de educación universitaria.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Para lograr este propósito se ha planteado dos etapas: en la primera, se han unificado los sistemas de calidad aplicados a programas de educación universitaria, mediante una matriz que establece la correlación entre estas instancias, alineándolas a cuadro de mando integral y a la planeación estratégica de aseguramiento de la calidad del programa de administración de Empresas de la Universidad de Nariño, y la segunda etapa, que está en proceso de experimentación, consiste en realizar una simulación en aplicativos Balanced Scorecard del nuevo modelo, cuyos resultados se presentan aquí.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El fundamento teórico es abordado desde la concepción de la calidad a través de diferentes enfoques, como se muestra en la siguiente tabla:

Autor	Definición
Norma ISO 9000	La calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”. (Modelo ISO 9001, 2015, p. 1)
Ley de Educación Superior	La calidad “hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del servicio prestado y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.” La calidad actual del sistema de educación superior en nuestro país “es la resultante de un proceso histórico en que se han conjugado factores, tanto endógenos como exógenos, que han afectado el desarrollo de las funciones sustantivas en las instituciones. Basta recordar los cambios ocurridos a raíz de la promulgación de la Ley 30 del 92 para advertir la dinámica compleja del sistema global de la educación superior y su heterogeneidad interna.” (Consejo Nacional de Acreditación, s.f., p. 1)
Consejo	La calidad “está determinada por la universalidad, la integridad, la equidad, la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Nacional de Acreditación	idoneidad, la responsabilidad, la coherencia, la transparencia, la pertinencia, la eficacia y la eficiencia con que la institución cumple con las grandes tareas de la educación superior” (Consejo Nacional de Acreditación, s.f., p. 1) Es un conjunto de aspectos que permiten reconocer si se cumplen o no las condiciones para la acreditación institucional.
Walter Shewhart, 1931.	La calidad “se trata de una cualidad cuya valoración dependerá de lo que se perciba, de un producto bien o servicio.” (Shewhart, 1931, p. 3)
Joseph Juran	“la calidad es la adecuación de uso de un producto” (Castillo, 2002, p. 298)
Besterfield y la norma a3-1987 ANSI/ASQC	La calidad “es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícitas o explícitamente formuladas.” (Summers, 2006, p. 381)
Mayra R. Moreno Pino (2003)	La calidad “es el conjunto de características de una entidad que resultan de un proceso de interacción e integración de determinados sujetos económicos para permitir satisfacer y superar las necesidades de los clientes sin afectar el entorno”. Añadir valor, pero valor que sea sostenible. (Moreno, 2012, p.98)

Tabla 18: **Conceptos de Calidad. Fuente: Esta Investigación. Abril de 2016.**

Los aportes de Kaplan & Norton en torno a mapas estratégicos y aplicación de cuadro de mando integral en instituciones y/o empresas públicas y privadas (Kaplan, R. & Norton, D. 2004), la definición de objetivos SMART en conexión con planeación estratégica, permite trazar objetivos realistas, medibles, asignados a unos responsables, y que sean susceptibles de aplicarles trazabilidad en el tiempo. (Doran, 1981), los aportes de Deming sobre Calidad, Productividad y Competitividad (Deming, W. 1989).

Lo expuesto por Pedraza con un aporte del enfoque sistémico del modelo de gestión de la calidad NTC ISO 9001 al modelo de acreditación institucional en instituciones privadas de educación superior de la Universidad Santo Tomás e ICONTEC en Colombia



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

(Pedraza, X. 2010), así como los enfoques críticos en congresos de investigación con temas de exigencias globales en la educación superior, particularmente lo expuesto en el VII Seminario de Nuevo Pensamiento Administrativo, 1n 11 2016, en Cali, y los enfoques sobre flexibilidad en la educación superior de Díaz (Díaz, 2003), y 4° Congreso de Investigación ASCOLFA Capitulo Suroccidente y 1° encuentro de semilleros de investigación, 6n 10 2017, en Pereira - Risaralda y los enfoques sobre la Planeación como Proceso Comunicacional de Caro (Caro, 2017).

Asimismo, Rubaii, N, con sus aportes de como promover la equidad social, la diversidad y la inclusión a través de la acreditación: Comparar los estándares nacionales e internacionales para los programas de asuntos públicos en América Latina, (Rubaii, N. 2016) y Tan, AHT, Muskat, B., Zehrer, A, con contribución sobre una revisión sistemática de la calidad de la experiencia de los estudiantes en la educación superior (Tan, AHT, Muskat, B., Zehrer, A. 2016).

Las normas ISO 9001:2015, las normas NTC GP 1000:2009, los lineamientos de Acreditación para Programas de Pregrado emitidos por el Consejo Nacional de Acreditación y Plan Nacional de desarrollo 2014 – 2018.

Las referencias mencionadas anteriormente constituyen la esencia del marco teórico de esta investigación.

3. METODOLOGÍA

Se realizó una revisión sistemática de la normatividad de calidad de educación universitaria vigente, se consultó a expertos en el tema de calidad y cuadro de mando

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

integral, se estudiaron varios casos de universidades públicas y sus avances en materia de sistemas de gestión de calidad y se investigó el estado del arte entorno a la unificación de los dos sistemas de calidad, encontrando que los pocos esfuerzos los cuales se centran en las condiciones institucionales de calidad mas no en las de los programas académicos. De otra, parte, se participó activamente en procesos de autoevaluación y acreditación de alta calidad en programas de educación superior, así como en manejo de aplicativos de Balance Scorecard.

Con la información sistematizada se procedió inicialmente a elaborar un paralelo entre las condiciones del CNA y las exigencias de las normas ISO 9001 y NTC GP, con el fin de construir una matriz que representara los elementos concordantes entre ambos, manteniendo la primacía de los lineamientos del CNA, de tal manera que se logre complementar los Factores, Características y Aspectos a evaluar con los requisitos de estas normas, alineándolos a cuadro de mando integral y al direccionamiento estratégico de Aseguramiento de la calidad del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño.

Posteriormente en la etapa de experimentación se procede a realizar una simulación del nuevo modelo en dos aplicativos Balanced Scorecard: Sixtina BSC de Argentina y Zambrano BSC un aplicativo creado por un egresado de la Universidad de Nariño con el cual se han obtenido muy buenos resultados que demuestran por un lado que la aplicación de cuadro de mando integral es una guía para la gestión táctica de la organización, es una forma de medida de procesos y acciones; y por otro lado, nos lleva a tener diferenciado que este una herramienta de apoyo y ayuda mas no sirve como un instrumento.

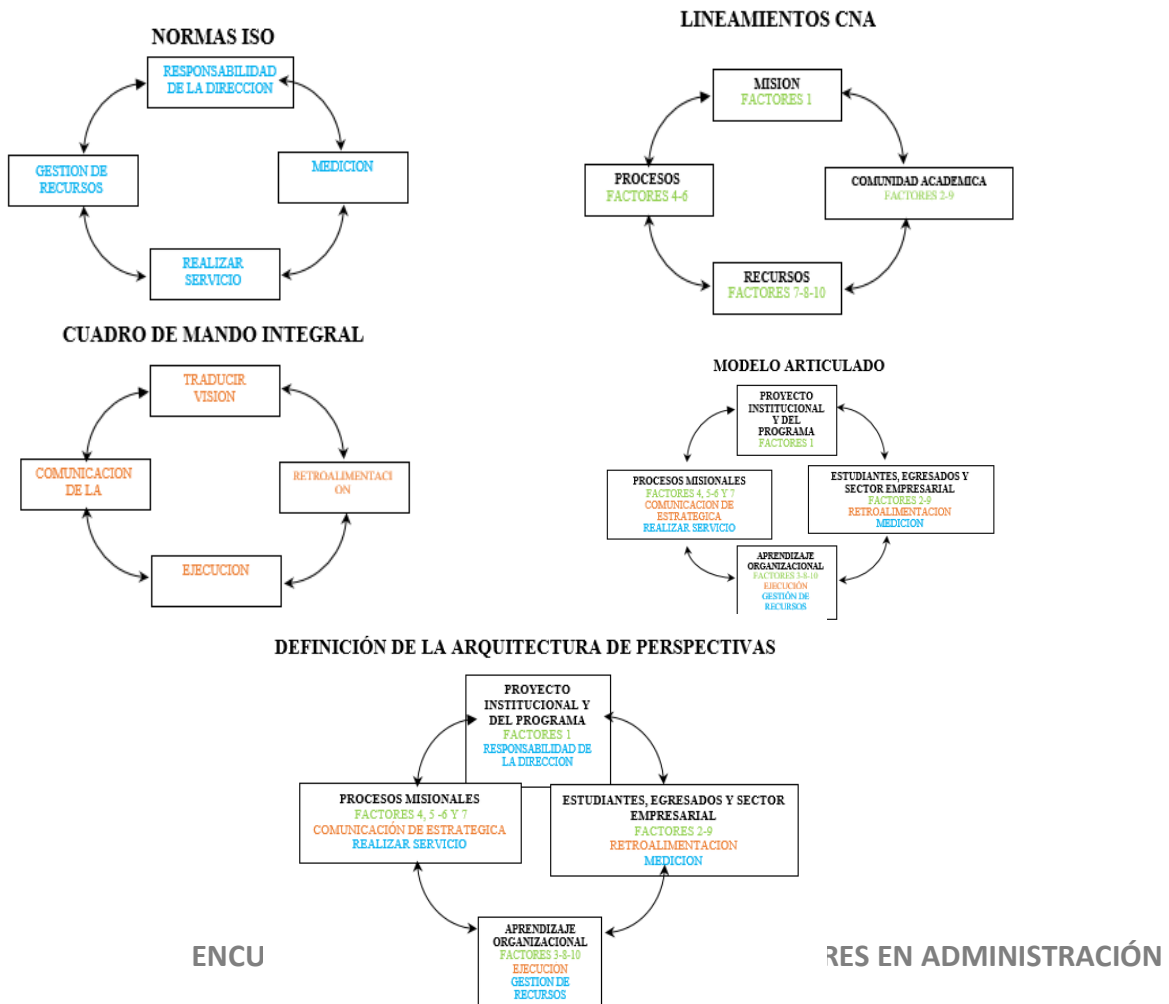
4. RESULTADOS

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Se logra consolidar un modelo de unificación de los sistemas de calidad con el fin de dar cumplimiento a los requerimientos de ley, contar con un modelo complementario que oriente los elementos sistémicos y arroje un control para hacer más efectivo de la gestión de los procesos educativos; asimismo, se alinea a Cuadro de Mando Integral y a Aseguramiento de la calidad del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño. Algunos de los resultados de la simulación en el aplicativo Sixtina BSC se presenta a continuación:

Esquema Modelo de Articulación:





Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Ilustración 15: Esquema Articulación sistemas de calidad y Cuadro de Mando Integral. Fuente: Esta investigación. Diciembre de 2016.

Se presenta a continuación la matriz descriptiva de la integración entre los factores y del Consejo Nacional de Acreditación para programas de pregrado con los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 y la norma NTC GP 100:2009 en la cual se puede evidenciar el grado de complementariedad entre estas, así mismo en la misma tabla se especifican las Perspectivas aplicadas al programa de Administración de Empresas.

Matriz descriptiva de la Articulación de Calidad Académica y Administrativa:

PERSPECTIVA	CNA PROGRAMAS DE PREGRADO	ISO 9001:2015	NTC GP 1000:2009
PROYECTO INSTITUCIONAL Y DEL PROGRAMA	1. Misión y Proyecto Institucional y de Programa	4. Contexto de la organización	5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
ESTUDIANTES EGRESADOS Y SECTOR PRODUCTIVO	3. Estudiantes	9. Evaluación del desempeño	8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA
	9. Impacto De Los Egresados En El Medio	10. Mejora	
PROCESOS MISIONALES	4. Procesos Académicos	8. Operaciones	7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PRESTACIÓN DEL SERVICIO
	6. Investigación, Innovación Y Creación Artística Y Cultural		
	5. Visibilidad Nacional E Internacional		
APRENDIZAJE, CRECIMIENTO E INNOVACIÓN	2. Profesores	7. Soporte	6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS
	10. Recursos Físicos y Financieros		
	7. Bienestar Institucional		
	8. Organización, Administración Y Gestión	5. Liderazgo	
		6. Planificación	

Tabla 19: **Matriz descriptiva de la articulación de calidad Académica y Administrativa.** Fuente Esta Investigación. Abril de 2017.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Para la simulación en los aplicativos se tendrá como base la siguiente matriz de causa - Efecto que incluye por cada perspectiva los objetivos estratégicos y estrategias claves de éxito para Aseguramiento de la Calidad del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño alineada a los factores de Consejo Nacional de Acreditación para programas de Pregrado.

Matriz de Causa - Efecto para Aseguramiento de la Calidad del Programa de Administración de la universidad de Nariño:

N°	PERSPECTIVA	Nombre	ESTRATEGIAS (CAUSAS)	ESTRATEGIAS (EFECTOS)	
1	PERSPECTIVA PROYECTO INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMA	Educación, Interiorización, Compromiso con PEI, PDI y PEP	Difusión y educación permanente entre estudiantes y docentes sobre el PEI, el PDI y el PEP. (22)		Porcentaje de estudiantes y docentes participantes
		Articulación del quehacer con el PEP, PEI y PDI	Articulación permanente del quehacer misional con el PEP y PEI y PDI (21)	Educación, Interiorización, Compromiso con PEI, PDI y PEP	Evolución de número de estudiantes y docentes que articulan
2	PERSPECTIVAS ESTUDIANTES, EGRESADOS Y SECTOR EMPRESARIAL	Estrategias institucionales y de procesos misionales	Estrategias institucionales y procesos misionales con estudiantes (20)	Educación, Interiorización, Compromiso con PEI, PDI y PEP Articulación del quehacer con el PEP, PEI y PDI	Grado de satisfacción de los estudiantes con los programas institucionales y con los procesos misionales
3		Interacción egresados y sector empresarial	Desarrollo de acciones efectivas para interactuar con los egresados y sector empresarial (19)	Educación, Interiorización, Compromiso con PEI, PDI y PEP Articulación del quehacer con el PEP, PEI y PDI	Grado de satisfacción de egresados y sector empresarial con las acciones efectivas



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

4	PERSPECTIVA PROCESOS MISIONALES	Trabajo interdisciplinario de problemáticas compartidas	Definición e implementación de problemáticas compartidas entre los programas de la facultad en función de problemáticas epistemológicas y sociales del entorno, de tal manera que se propicie el trabajo inter y trans disciplinario. (18)	Estrategias institucionales y de procesos misionales	Evolución de número de docentes y estudiantes que participan en grupos interdisciplinarios
5		Incentivos académicos y financieros	Generación de incentivos académicos y financieros para que los estudiantes participen activamente en prácticas empresariales, investigativas y monitorías que beneficien los procesos de aseguramiento de la calidad. (17)	Estrategias institucionales y de procesos misionales	Evolución de número de estudiantes participantes en procesos de aseguramiento de la calidad que tienen incentivos académicos y financieros
6		Fomento al empresarismo	Elaboración y ejecución de un programa de fomento al emprendimiento y al empresarismo con miras a la creación de empresa por parte de los estudiantes. (16)	Estrategias institucionales y de procesos misionales	Evolución de número de empresas creadas por parte de los estudiantes
7		Infraestructura tecnológica	Desarrollo de infraestructura tecnológica para el apoyo a procesos educativos. (15)	Estrategias institucionales y de procesos misionales	Grado de satisfacción de los estudiantes y docentes con infraestructura tecnológica
8		Autoevaluación permanente	Autoevaluación permanente del programa. (14)	Estrategias institucionales y de procesos misionales	Plan de mejoramiento y su ejecución
9		Investigación curricular	Investigación para la renovación permanente del currículo. (13)	Estrategias institucionales y de procesos misionales	Reformas y ajustes curriculares
10		Difusión acciones y logros	Difusión permanente de las actividades y logros relevantes del programa a nivel nacional e internacional. (12)	Estrategias institucionales y de procesos misionales	Frecuencia de uso de medios nacionales e internacionales
11		Consolidación semilleros	Consolidación de los semilleros de	Estrategias institucionales y de	Evolución en los proyectos de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

			investigación y emprendimiento. (11)	procesos misionales	investigación y emprendimiento
12		Alianzas estratégicas investigación e interacción social	Gestión para alianzas estratégicas que beneficien la investigación y la interacción social. (10)	Estrategias institucionales y de procesos misionales	Grado de satisfacción de docentes y estudiantes participantes en interacción social por beneficios derivados de las alianzas.
13		Publicación resultados de investigación	Publicación resultados de investigación (9)	Estrategias institucionales y de procesos misionales	Evolución de número de artículos y libros publicados
14		Interacción con RIAS y redes académicas	Integración efectiva a la Red de Investigadores del Suroccidente –RIAS adscrita a ASCOLFA y redes académicas (8)	Estrategias institucionales y de procesos misionales Articulación del quehacer con el PEP, PEI y PDI	Evolución en el número de proyectos compartidos con la red RIAS
15	PERSPECTIVA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Cualificación docente	Cualificación docente orientada hacia doctorados, manejo de TIC y pedagogías adecuadas. (7)	Interacción con RIAS y redes académicas Publicación resultados de investigación Consolidación semilleros Investigación curricular	Evolución en el número de estudiantes titulados y/o certificados
16		Incentivos docentes	Gestión de incentivos para motivar a los docentes de tal modo que participen activamente en procesos de aseguramiento de la calidad del programa. (6)	Interacción con RIAS y redes académicas Publicación resultados de investigación Alianzas estratégicas investigación e interacción social Consolidación semilleros Investigación curricular Autoevaluación permanente Fomento al empresarismo Interacción egresados y sector empresarial	Evolución en el número de docentes participantes en aseguramiento de la calidad



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

17		Gestión escuela posgrados	Gestión ante la Escuela de Posgrados de la facultad para la cualificación docente, desplazamiento profesoral y estudiantil a congresos. (5)	Interacción con RIAS y redes académicas Alianzas estratégicas investigación e interacción social Consolidación semilleros Investigación curricular Articulación del quehacer con el PEP, PEI y PDI	Evolución en la inversión de posgrados en la cualificación docente y estudiantil.
18		Alianzas estratégicas cualificación docente	Gestión para alianzas estratégicas que beneficien la cualificación docente. (4)	Interacción con RIAS y redes académicas Alianzas estratégicas investigación e interacción social Consolidación semilleros Investigación curricular Articulación del quehacer con el PEP, PEI y PDI	Grado de satisfacción de docentes beneficiados
19		Fortalecimiento financiero	Tramitar propuestas de posgrados, convenios, consultorías y servicios que redunden en el fortalecimiento financiero del programa. (3)	Publicación resultados de investigación Consolidación semilleros Difusión acciones y logros Infraestructura tecnológica Fomento al empresarismo Incentivos académicos y financieros Interacción egresados y sector empresarial	Evolución en el monto de recursos financieros generados por estos conceptos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

20		Infraestructura tecnológica administrativa	Desarrollo de infraestructura tecnológica administrativa (2)	Interacción con RIAS y redes académicas, Consolidación semilleros Difusión acciones y logros Infraestructura tecnológica Fomento al empresarismo Interacción egresados y sector empresarial Articulación del quehacer con el PEP, PEI y PDI, Autoevaluación permanente Educación, Interiorización, Compromiso con PEI, PDI y PEP	Evolución en la inversión en infraestructura tecnológica administrativa
21		cuadro de mando integral	Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral para el programa a través del desarrollo de un aplicativo propio de la universidad generado por estudiantes tesistas de Ingeniería de Sistemas. (1)	Autoevaluación permanente Infraestructura tecnológica	Grado de efectividad del aplicativo propio

Tabla 20: **Matriz de Causa - Efecto para Aseguramiento de la Calidad del Programa de Administración de la universidad de Nariño. Fuente: Esta Investigación. Mayo de 2017.**

Para la construcción de cuadro de mando integral para el ejemplo se trabaja bajo la metodología de Kaplan y Norton utilizando las siguientes bases:

Unidad de Medida

Para crear los Elementos definidos en el Mapa Estratégico se debe elegir una Unidad de Medida y una Perspectiva a la que pertenecerá el elemento a crear.

Los tipos de Unidades de Medida.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Las que se manejarán en esta metodología son:

Cumplimiento General: esta Unidad de Medida representa el resumen de todo su Tablero de Comando.





Factor Crítico: son elementos relacionados con una Estrategia específica. Están formados por varias Causas.

Indicador: es un elemento también formado por varias causas, pero no está relacionado directamente con una Estrategia como en el caso de un Factor Crítico.

Dato: Son elementos expresados en forma numérica que representan a los valores extraídos de una base de datos de la empresa.

Varios Datos forman un Indicador; varios Indicadores forman un Factor Crítico; varios Factores Críticos forman el Cumplimiento General, etc. También se pueden relacionar Datos e Indicadores para formar otro Indicador o Factor Crítico. En CMI las Unidades de Medida se muestran con diferentes formas geométricas, según el siguiente esquema:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Cumplimiento General	
Factor Crítico	
Indicador	
Dato	

Operación

Se utilizan tres tipos de operaciones: Maximizar, Minimizar y Estabilizar. Es necesario definir la operación en base a la naturaleza del elemento.

Tipo de Magnitud

El elemento definido debe ser expresado en algún tipo de magnitud. Una de las ventajas de trabajar bajo el modelo de BSC es la de poder utilizar distintas magnitudes en un mismo mapa estratégico.

El tipo de magnitud permite representar al valor, según su naturaleza. Generalmente la magnitud se asigna en función a la denominación que el elemento recibió en el primer paso. Las magnitudes utilizadas son:

Puntos
Porcentaje
Puntaje



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Numero

Ejemplo de la grilla de indicadores

NOMBRE	UNIDAD DE MEDIDA	OPERACIÓN	MAGNITUD
Acreditación del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño	Cumplimiento general	Maximizar	Puntos
Generar compromiso hacia el PEP, PDI y PEI	Factor Crítico	Maximizar	Puntos
Educación, Interiorización, Compromiso con PEI, PDI y PEP	Indicador	Maximizar	Puntos
Número de estudiantes que contestaron estar comprometidos con la misión y visión del programa	Dato	Maximizar	Número
Número de estudiantes que contestaron estar comprometidos con la misión y visión del programa	Dato	Maximizar	Número
Articulación del quehacer con el PEP, PEI y PDI	Indicador	Maximizar	Puntos

Tabla 21: Ejemplo de Grilla de indicadores para aplicativos BSC. Fuente: Esta investigación. Junio 2017.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en simulación en Aplicativo Sixtina BSC – Argentina.

Mapa Estratégico:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

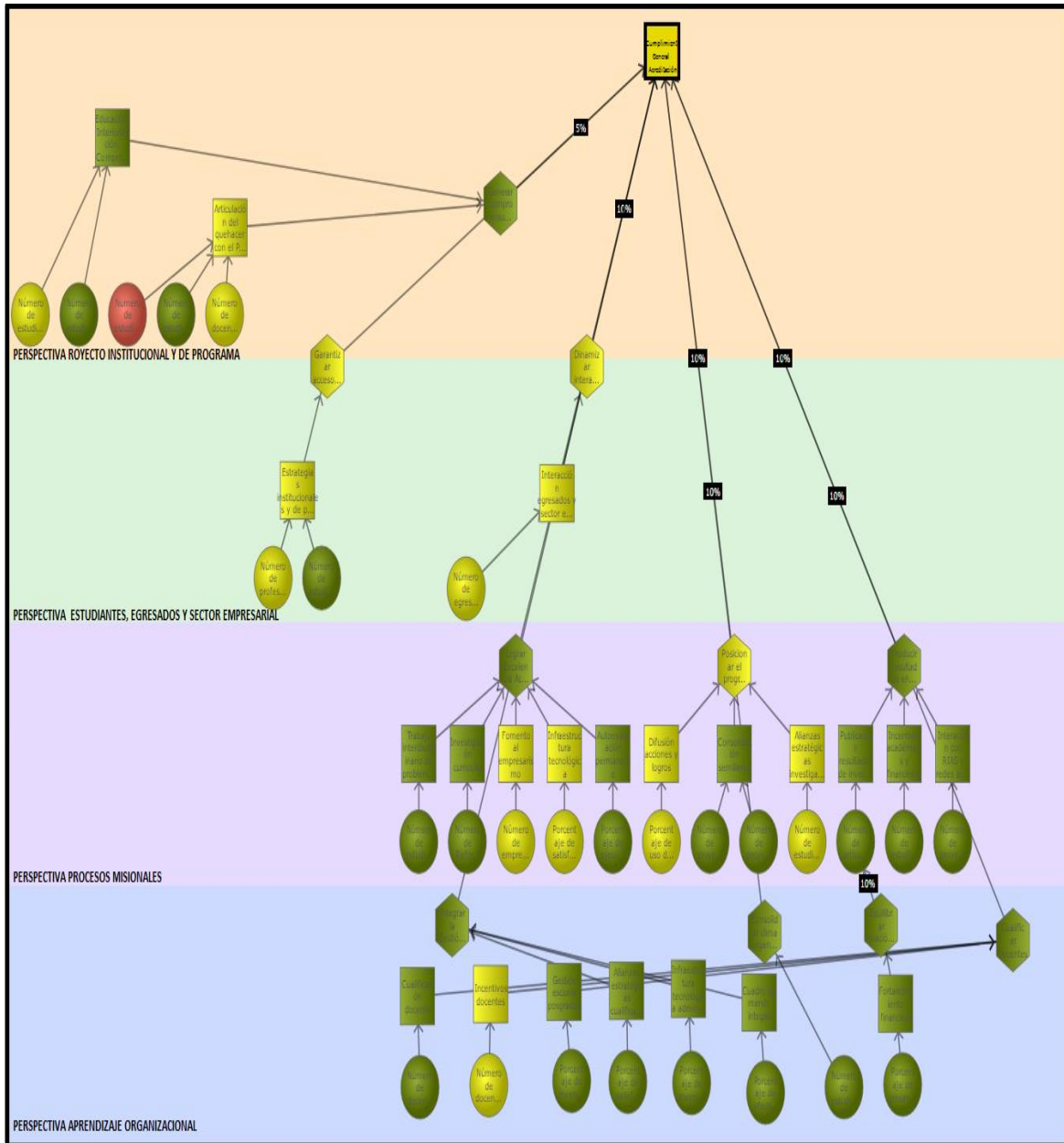


Ilustración 16: Mapa Estratégico Completo Sixtina BSC. Programa de Administración de Empresas – Aseguramiento de la Calidad. Fuente: Esta investigación. Julio 2017.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Tablero de control de Sixtina BSC:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

	ST	Valor re...	M	Periodo	Direc...	Perspectiva	Responsab...	PP	AD	AL	Símbolo	T	Objetivo	Desv
• Cumpl. Gr. Acreditación Programa Ad...		6,63	Pt.	31/01/2013	Maxim...	Proyección I...					ACR7508	■	90,00	-92,1
• Producir resultados en Investigaci...		20,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...		10...			PR0563	■	20,00	
• Incentivos académicos y financ...		80,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					INC7619	■	80,00	
• Número de estudiantes parti...		10,00	#	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					NUM7298	■	10,00	
• Interacción con RIAS y redes a...		5,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					INT3737	■	5,00	
• Número de proyectos compa...		5,00	#	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					NUM9911	■	5,00	
• Publicación resultados de inves...		5,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					PUB8292	■	5,00	
• Número de artículos resultad...		20,00	#	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					NUM6282	■	20,00	
• Equilibrar relación entre r...		60,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...		10...			EQU1926	■	60,00	
• Fortalecimiento financ...		60,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...					FOR8082	■	60,00	
• Porcentaje de creci...		60,00	%	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...					POR8608	■	60,00	
• Consolidar clima organizacional pa...		80,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...		10...			CON3329	■	80,00	
• Número de estudiantes satisfec...		80,00	#	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...					NUM6533	■	80,00	
• Cualificar Docentes		90,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...		10...			CUA2411	■	90,00	
• Cualificación docente		20,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...					CUA8857	■	20,00	
• Número de docentes titulado...		20,00	#	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...					NUM1063	■	20,00	
• Gestión escuela posgrados		60,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...					GES0593	■	60,00	
• Porcentaje de inversión de p...		50,00	%	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...					POR3724	■	50,00	
• Incentivos docentes		50,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...					INC1674	■	60,00	-16,1
• Número de docentes particip...		17,00	#	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...					NUM0964	■	20,00	-15,1
• Dinamizar interacción con Egresad...		8,50	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Estudiantes, ...		10...			DIN6805	■	9,00	-5,5
• Interacción egresados y sector ...		8,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Estudiantes, ...					INT4667	■	9,00	-11,1
• Número de egresados que in...		85,00	#	01/01/2017	Maxim...	Estudiantes, ...					NUM9862	■	90,00	-5,5
• Garantizar acceso a la Formación I...		80,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Estudiantes, ...		10...			GAR7565	■	90,00	-11,1
• Estrategias institucionales y de ...		9,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Estudiantes, ...					EST2978	■	10,00	-10,1
• Número de estudiantes del p...		90,00	#	01/01/2017	Maxim...	Estudiantes, ...					NUM2237	■	90,00	
• Número de profesores del pr...		80,00	#	01/01/2017	Maxim...	Estudiantes, ...					NUM0914	■	90,00	-11,1
• Generar compromiso hacia el PEP...		90,00	Pt.	01/05/2013	Maxim...	Proyección I...		5 ...			GEN9151	■	90,00	
• Articulación del quehacer con e...		80,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Proyección I...					ART9830	■	90,00	-11,1
• Número de docentes del pro...		80,00	#	01/01/2017	Maxim...	Proyección I...					NUM9808	■	90,00	-11,1
• Número de estudiantes del p...		95,00	#	01/01/2017	Maxim...	Proyección I...					NUM7738	■	95,00	
• Número de estudios realizad...		5,00	#	01/01/2017	Maxim...	Proyección I...					NUM6164	■	10,00	-50,1
• Educación, Interiorización, Com...		90,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Proyección I...					EDU9276	■	90,00	
• Número de estudiantes que ...		90,00	#	01/01/2017	Maxim...	Proyección I...					NUM8164	■	90,00	
• Número de estudiantes que ...		90,00	#	01/01/2017	Maxim...	Proyección I...					NUM3299	■	100,00	-10,1
• Integrar la Gestión con el Desarroll...		70,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...		10...			INT8206	■	70,00	
• Alianzas estratégicas cualificació...		70,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...					ALI4004	■	70,00	
• Porcentaje de satisfacción d...		70,00	%	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...					POR9838	■	70,00	
• Cuadro de mando integral		2,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...					CUA5002	■	2,00	
• Porcentaje de efectividad de...		70,00	%	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...					POR0807	■	70,00	
• Infraestructura tecnológica adm...		70,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...					INF1701	■	70,00	
• Porcentaje de inversión en in...		70,00	%	01/01/2017	Maxim...	Aprendizaje ...					POR4502	■	70,00	
• Lograr Excelencia Académica		90,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...		15...			LOG0021	■	90,00	
• Investigación curricular		5,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					I0971	■	5,00	
• Número de Reformas y ajust...		5,00	#	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					NUM7484	■	5,00	
• Autoevaluación permanente		90,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					AUT5902	■	90,00	
• Porcentaje de ejecución del ...		90,00	%	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					POR7443	■	90,00	
• Fomento al empresarismo		7,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					FOM1913	■	8,00	-12,1
• Número de empresas creada...		7,00	#	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					NUM1569	■	9,00	-22,1
• Infraestructura tecnológica		70,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					INF2127	■	80,00	-12,1
• Porcentaje de satisfacción d...		80,00	%	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					POR8065	■	90,00	-11,1
• Trabajo interdisciplinario de pro...		9,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					TRA4372	■	9,00	
• Número de estudiantes que ...		90,00	#	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					NUM1917	■	90,00	
• Posicionar el programa Nacional e...		70,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...		10...			POS2151	■	80,00	-12,1
• Alianzas estratégicas investigaci...		10,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					ALI8806	■	15,00	-33,1
• Número de estudiantes parti...		7,00	#	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					NUM6086	■	8,00	-12,1
• Consolidación semilleros		70,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					CON9451	■	70,00	
• Número de proyectos de em...		5,00	#	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					NUM1735	■	5,00	
• Número de proyectos de inv...		20,00	#	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					NUM7983	■	20,00	
• Difusión acciones y logros		70,00	Pt.	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					DIF8165	■	80,00	-12,1
• Porcentaje de uso de medios...		70,00	%	01/01/2017	Maxim...	Procesos Mis...					POR8066	■	80,00	-12,1

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Ilustración 17: Tablero de control Sixtina BSC. Fuente: Esta investigación. Julio 2017.

Mapa Estratégico Perspectiva:

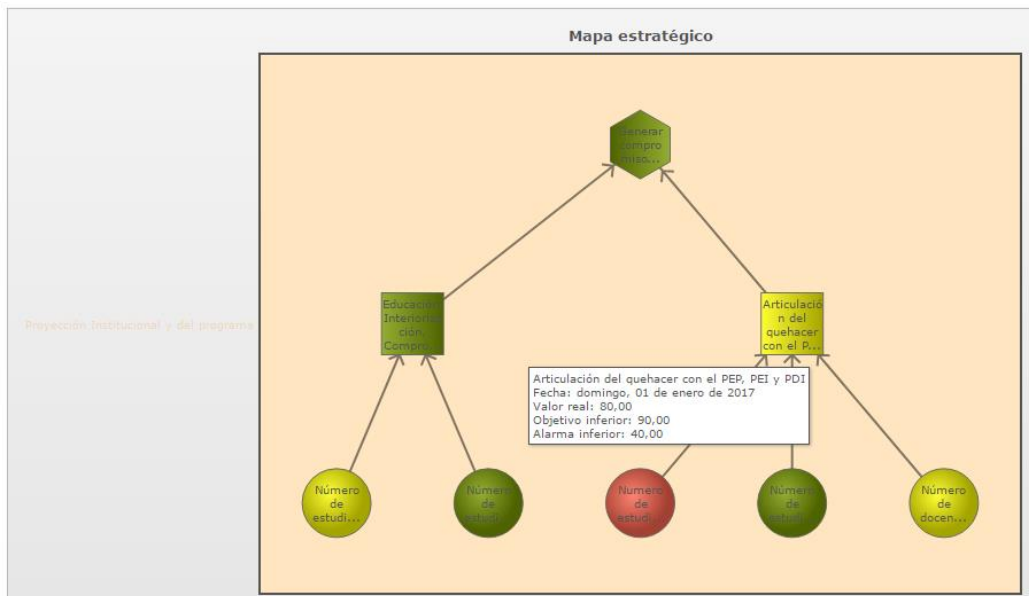


Ilustración 18: Ejemplo mapa estratégico Perspectiva Proyecto Institucional y de programa. Fuente: Esta investigación. Julio 2017.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Hoja de vida indicador:

Publicación resultados de investigación

Definición | Periodo | Responsable de Balanced Scorecard | Valores | Alertas

Nombre: Publicación resultados de investigación PUB8292

Objetivo estratégico: Generar producción investigativa entre docentes y estudiantes en términos de las exigencias científicas y artísticas y de los

Métrica: 0-20

Meta: 20

Descripción: Generar producción investigativa entre docentes y estudiantes en términos de las exigencias científicas y artísticas y de los

Dirección: Maximizar U. medida: IND

T. magnitud: Puntos Perspectiva: Procesos Misionales

Táctica: 1 1 2

Gantt: Ver gráfico

Valor por defecto: Valor del periodo analizado Ultimo valor registrado

Adjunto:

Grabar Cancelar Aplicar

Ilustración 19: Ejemplo Hoja de vida del indicador. Fuente: Esta investigación. Julio 2017.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Histogramas:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

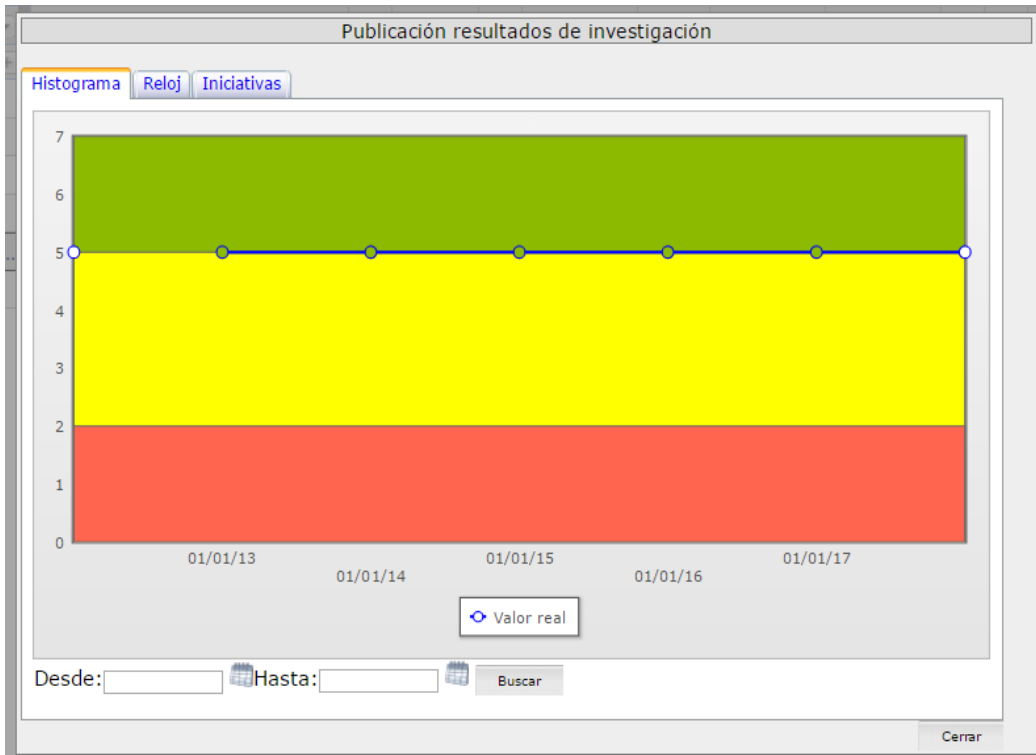


Ilustración 20: Ejemplo Histogramas Indicador. Fuente: Esta investigación. Julio 2017.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos hasta el momento en simulación en Aplicativo Zambrano BSC – Universidad de Nariño (Este proceso de simulación se inició en el mes de septiembre del presente año):

Tablero de control Zambrano BSC:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

codigo	tipo	nom_indicame	deresultad	Porcer	objetivo	Recursos	base_enero	meta_enero	valor_enero	base_febren	meta_febren	valor_febren	base_marzo	meta_marzo
1	P	PROYECTO INSTITUCIONAL Y DE PR...	S	25	PROYECTO INSTITUCIONAL Y...	0	4	7	4	4	7	4	4	7
11	F	GENERAR COMPROMISO HACIA EL PEI PD...	S	100	GENERAR COMPROMISO HACIA EL...	0	4	7	4	4	7	4	4	7
111	I	PORCENTAJE DE ESTUDIANTES Y DOCENTES P...	S	50	Interiorizar el PEP del programa en el m...	0	4	7	4,1	4	7	4,3	4	7
1111	D	número de estudiantes que interiorizar el pep del programa e	N	15	Interiorizar el PEP del programa en el marco del P...	1000000	4	7	7,8	4	7	8,9	4	7
1112	D	número de docentes que interiorizar el pep del programa en e	N	15	Interiorizar el PEP del programa en el marco del P...	0	4	7	6,7	4	7	6,7	4	7
1113	D	porcentaje de apropiación del sistema de gestión de calidad	N	20	Interiorizar el PEP del programa en el marco del P...	1	4	7	3,8	4	7	3,8	4	7
1114	D	grado de correspondencia entre la visión y la misión inattu	N	20	Interiorizar el PEP del programa en el marco del P...	0	4	7	6	4	7	6	4	7
1115	D	existencia del sistema de gestión de la calidad, así como la	N	15	Interiorizar el PEP del programa en el marco del P...	0	4	7	0	4	7	0	4	7
1116	D	porcentaje de aplicación del sistema de gestión de la calida	N	15	Interiorizar el PEP del programa en el marco del P...	0	4	7	0	4	7	0	4	7
112	I	EVOLUCIÓN DE NUMERO DE ESTUDIANTES Y D...	S	50	Interiorizar el PEP del programa en el m...	1	4	7	3,8	4	7	3,8	4	7
1121	D	número de estudiantes que articulan el pep del programa en e	N	15	Interiorizar el PEP del programa en el marco del P...	0	4	7	6	4	7	6	4	7
1122	D	número de docentes que interiorizar el pep del programa en e	N	15	Interiorizar el PEP del programa en el marco del P...	0	4	7	3,3	4	7	3,3	4	7
1123	D	número de estudios orientados a identificar las necesidades	N	10	Interiorizar el PEP del programa en el marco del P...	0	4	7	4	4	7	4	4	7
1124	D	número de estudios que demuestran la necesidad social del...	N	15	Interiorizar el PEP del programa en el marco del P...	0	4	7	4	4	7	4	4	7
1125	D	número de estudios y/o proyectos formulados o en desarrollo,	N	15	Interiorizar el PEP del programa en el marco del P...	0	4	7	4	4	7	4	4	7
1126	D	número de estudios actualizados sobre las necesidades for...	N	10	Interiorizar el PEP del programa en el marco del P...	0	4	7	0	4	7	0	4	7
1127	D	número de proyectos que adelanta el programa, mediante s...	N	10	Interiorizar el PEP del programa en el marco del P...	0	4	7	4	4	7	4	4	7
1128	D	número de estudios orientados a evaluar el impacto del progr	N	10	Interiorizar el PEP del programa en el marco del P...	0	4	7	4	4	7	4	4	7
2	P	ESTUDIANTES EGRESADOS Y SECT...	S	25	ESTUDIANTES EGRESADOS Y...	0	4	7	2,7	4	7	2,7	4	7
21	F	GARANTIZAR ACCESO A LA FORMACIÓN IN	S	50	Garantizar el acceso de los estudia	0	4	7	2,1	4	7	2,1	4	7

Ilustración 21: Pantallazo de Tablero de control Zambrano BSC el cual es descargable completo en formato Excel. Fuente: Esta investigación. Octubre 2017.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Ejemplo factor crítico Perspectiva Estudiantes, Egresados y Sector Empresarial:

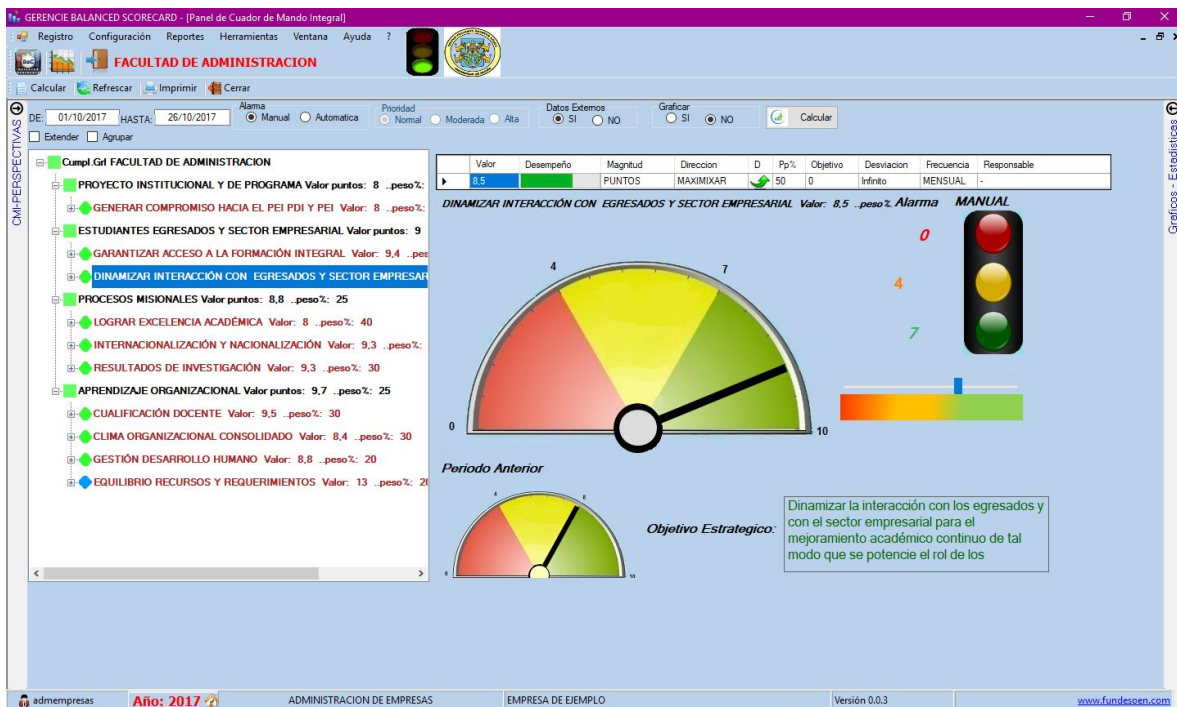


Ilustración 22: Ejemplo factor crítico Perspectiva Estudiantes, Egresados y Sector Empresarial. Fuente Esta Investigación. Octubre de 2017.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Hoja de vida indicador:

Registro de informes

Descipcion Valores / Periodo Métrica / Alerta Causa/Efecto

Código: 2 22 U. Medida: 2. FACTOR CF De Producto SI NO

Depende: ESTUDIANTES EGRESADOS Y SECTOR EMPRESARIAL

Nombre: DINAMIZAR INTERACCIÓN CON EGRESADOS Y SECTOR EM

Magnitudes: PUNTOS Dirección: MAXIMIZAR

Descripcion: Dinamizar interacción con Egresados y Sector Empresarial

Objetivo Estratégico: Dinamizar la interacción con los egresados y con el sector empresarial para el mejoramiento académico continuo de tal

Peso %: 50 Recursos: 0

Responsable: COORDINACION

Enlace P

Estrategia: 0

Actividad	Valor \$
-----------	----------

Aceptar Cancelar

Ilustración 23: Ejemplo Hoja de vida del indicador perspectiva Estudiantes, egresados y Sector Empresarial. Fuente: Esta investigación. Octubre 2017.

Ejemplo de gráfico de Barras:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

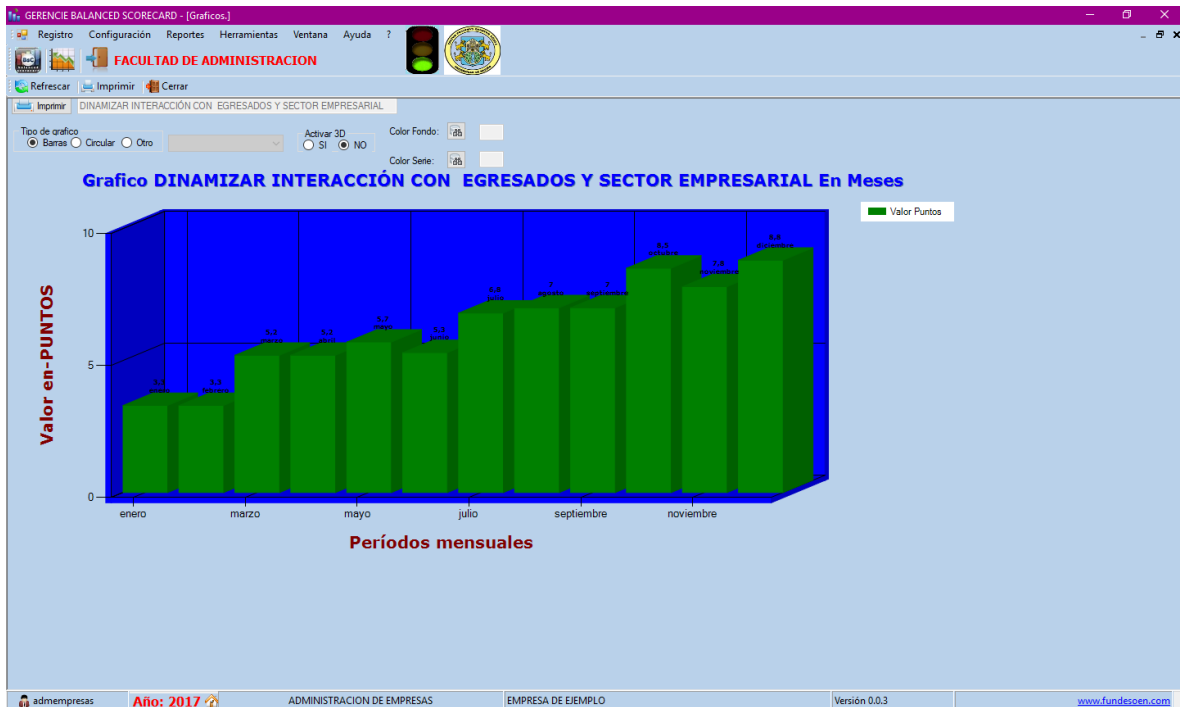


Ilustración 24: Ejemplo grafico en barras Objetivo estratégico perspectiva Estudiantes, egresados y Sector Empresarial. Fuente: Esta investigación. Octubre 2017.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Para un aporte efectivo de la educación universitaria al desarrollo regional y nacional antes puntos de inflexión globales, es preciso aplicar de manera articulada en los procesos misionales de las instituciones las instituciones universitarias con la calidad como una mejor manera de gestión aceptada a nivel nacional e internacional.

Esta nueva formulación que articula los sistemas de calidad existentes alineándolos a cuadro de mando integral, permite solventar los conflictos en las relaciones que se dan entre estos y propende por la coherencia de sus resultados, lo cual coadyuva a asegurar la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

excelencia académica y complementa en doble vía los elementos de los dos sistemas de calidad y tiene como objetivo servir como mecanismo para la acreditación en alta calidad teniendo en cuenta el mejoramiento continuo originando un cambio de una cultura de calidad con escalonamiento hacia la excelencia.

Para desarrollar completamente el modelo de integración alineado a Cuadro de mando integral se realizará el montaje completo del mismo en aplicativos Balanced Scorecard. En este sentido, la investigación se halla en la etapa de experimentación con el aplicativo de Sixtina BSC de Argentina y Zambrano BSC de estudiante con maestría egresado de la universidad de Nariño; al realizar la simulación en los dos aplicativos se tienen en cuenta las diferentes necesidades que se presentan en el sentido de manejo de información para toma de decisiones y consecución de resultados obteniendo mejores resultados en el aplicativo Zambrano BSC el cual además de ser aún más fácil de manejar y visualizar, presenta para este mes de noviembre una nueva actualización en medición no solo semaforizando los tres niveles amarillo, azul y rojo, sino en cuatro niveles con miras a mejoramiento continuo y efectividad en resultados e impacto en la sociedad.

A finales del presente año se realizará una simulación teniendo en cuenta sistemas de información en un aplicativo propio llamado Fenix BSC diseñado interdisciplinariamente con estudiantes de ingeniería de sistemas de la universidad de Nariño, en el cual se pretende realizar la implementación completa del modelo en diferentes programas de educación universitaria cuyos resultados se presentarán en otra disertación.

REFERENCIAS



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Ali, F., Zhou, Y., Hussain, K., Ragavan, NA, Nair, PK. (2016). ¿La calidad del servicio de educación superior afecta la satisfacción, la imagen y la lealtad de los estudiantes?: Un estudio de estudiantes internacionales en universidades públicas de Malasia. *Garantía de calidad en educación*, 24 (1), pp.70-94.

Arancibia, J. (2008). *Economía política de la reforma educativa en Colombia*. Educación y Cultura, 79, pp. 8-16. Bogotá: FECODE.

Bolívar, A. (2007). *Los Centros Educativos como Organizaciones que Aprenden*. Madrid: La Muralla.

Consejo Nacional de Acreditación. (2013a). *Guía No. 3 Autoevaluación con fines de Acreditación de Programas de Pregrado*. Bogotá D.C.

Consejo Nacional de Acreditación. (2013b). *Lineamientos para la acreditación de programas de Pregrado*. Bogotá D.C.

Consejo Nacional de Educación Superior -CESU-. (2011). *Acuerdo 02. Por el cual se establecen criterios para los procesos de Acreditación de Instituciones y Programas Académicos de Educación Superior*. Bogotá D.C. Recuperado de https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_Acuerdo_02_2011.pdf

Consejo Nacional de Educación Superior -CESU-. (2012). *Acuerdo 02 Por el cual se establece la apreciación de Condiciones Iniciales de Acreditación de Programas Académicos*. Bogotá D.C. Recuperado de https://www.cna.gov.co/1741/articles186359_Condiciones_Iniciales_Acuerdo_02_2012.pdf



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Congreso de la República, (1992). Ley 30, *por la cual se organiza el servicio público de la educación superior.*

Congreso de la República, (1994). Ley 115, *por la cual se expide la Ley general de educación.*

David, f. (2003). *Conceptos de Administración estratégica.* México: Pearson.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis.*

Díaz, M. (2003). *Flexibilidad en la Educación Superior Colombiana.* Bogotá: MEN.

Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives.* Management Review.

Hill, ME, McGinnis, J., Cromartie, J. (2016). Aplicando neuroplasticidad a la educación de gerentes de pensamiento ágil. *Revista Internacional de Educación en Gestión*, 14 (1), pp.39-49.

ICONTEC. (2009). *Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009.* Bogotá D.C. ICONTEC. (2011).

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, *ICONTEC* (2007).

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos.* Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. (2010). *Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard.* Harvard Business School Press.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2011). Acuerdo 03 - *Acreditación Programas de IES Acreditadas*. Bogotá D.C. Recuperado de https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_Acuerdo_03_2011.pdf

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2014). *Lineamientos de Calidad para las Licenciaturas en Educación*. Bogotá D.C.

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2015). *Decreto 1075 del 2015*. Bogotá D.C

Mohammed, AH, Bin Taib, CA, Nadarajan, SaSR. (2016). Prácticas de gestión de la calidad y la infraestructura en el rendimiento de la educación superior. *Revista Internacional de Gestión de la Cadena de Suministro*, 5 (2), pp.138-143.

Mohamed, A. (2016). Apoyo de decisión interactivo para asesoramiento académico. *Garantía de calidad en educación*, 24 (3), pp.349-368.

Pedraza, X. (2010). *Aporte del enfoque sistémico del modelo de gestión de la calidad NTC ISO 9001 al modelo de acreditación institucional en instituciones privadas de educación superior*. Universidad Santo Tomás e ICONTEC. Colombia.

Pérez Rave, J., Muñoz Giraldo, L. (2016). ClassroomQual: una escala para medir la calidad del servicio de uso de las aulas para la enseñanza-aprendizaje. *Total Quality Management y Business Excellence*, 27 (9-10), pp.1063-1090.

Padró, FF, Nair, CS. (2016). Educación superior: las necesidades de muchos superan las necesidades de unos pocos. *Una perspectiva global en la educación superior privada*, pp.313-328.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Ríos, MJR, Stefoni, DAL. (2016). Acreditación de gestión institucional en universidades chilenas La acreditación de la gestión institucional en universidades chilenas. *Revista Electronica De Investigacion Educativa*, 18 (2), pp.180-190.

Rubaii, N. (2016). Promover la equidad social, la diversidad y la inclusión a través de la acreditación: Comparar los estándares nacionales e internacionales para los programas de asuntos públicos en América Latina. *Garantía de calidad en educación*, 24 (4), pp.541-561.

Sahney, S., Thakkar, J. (2016). Una evaluación comparativa del rendimiento de determinados institutos de educación superior en India. *Garantía de calidad en educación*, 24 (2), pp.278-302.

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J. (1987). *Evaluación sistemática*. Guía teórica y práctica. Barcelona: Paidós/MEC.

Tan, AHT, Muskat, B., Zehrer, A. (2016). Una revisión sistemática de la calidad de la experiencia de los estudiantes en la educación superior. *Revista Internacional de Ciencias de la Calidad y del Servicio*, 8 (2), pp.209-228.

Universidad De Nariño, (1998). *Proyecto Educativo Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño*. Acuerdo 043 septiembre 14.

Whiteford, G., Cairnduff, A., O'Donnell, C., (...), Tregale, R., Stoddart, J. (2016). Construyendo puentes: la historia detrás de la mayor participación de colaboración de Australia. *Educación Más Alta*. 42 (2), pp.163-180.

RESUMEN HOJA DE VIDA

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Ingrid Brigitt González Muñoz

Administradora de Empresas Universidad de Nariño.

Experiencia en investigación de Calidad y Aplicativos Balanced Scorecard de tres años.

Monitora de Grupo de Investigación del Programa de Administración de Empresas
GIADEM.

Monitora y Secretaria de Salud y Seguridad en el Trabajo de la Universidad de Nariño con
experiencia de un año.

Monitora de Aseguramiento de Calidad en los Programa de Medicina y de Administración
de Empresas de la Universidad de Nariño por un año y medio.

Tecnóloga en Agua y Saneamiento Básico con certificación en Competencias Laborales en
Calidad de Agua Potable con cuatro años de experiencia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Innovación, Emprendimiento e Historia empresarial

TEMA:

ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**37. DESCRIPCIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL ECOSISTEMA DE
INNOVACIÓN EN COLOMBIA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**DESCRIPTION OF THE ACTUAL STATE OF THE COLOMBIAN INNOVATION
ECOSYSTEM**

Autor (es)

Mayra Navarro Caballero⁹⁸

Lissette Hernández De Portillo⁹⁹

⁹⁸ Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales, Joven Investigador Colciencias, Universidad de la Costa, Colombia. Correo-e: mnavarro20@cuc.edu.co

⁹⁹ PhD. En Ciencias Humanas (c), Directora Departamento de Gestión Organizacional, Universidad de la Costa, Colombia. Correo-e: lhernand31@cuc.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Este documento tiene como objetivo describir de manera general el estado actual del ecosistema de innovación en Colombia derivado de un proyecto de investigación en desarrollo titulado “Innovación como Factor de Competitividad de Mipymes en el departamento del Atlántico”, el cual busca promover estrategias de innovación hacia mejores niveles de competitividad en las MiPymes familiares del sector servicios del departamento del Atlántico. Este estudio se configura dentro del paradigma positivista, realizando una revisión documental y teórica sobre la estructura actual de actores del ecosistema de innovación en Colombia, con especial mención de avances en el Atlántico. El éxito de un ecosistema de innovación reside en la sinergia orientada a procesos innovadores; en Colombia, existe un rezago que puede superarse a través de la sincronización de los actores involucrados: la empresa, Gobierno y academia.

Palabras clave:

Innovación, competitividad, ecosistema de innovación.

ABSTRACT:

The purpose of this document is describing the actual situation of the innovation ecosystem in Colombia derived from an on-going research project named “Innovation as a factor of competitiveness of SMEs in the department of Atlántico”, which looks for promoting innovation strategies towards better levels of competitiveness in family SMEs of the services sector of the department of Atlántico. This study is configured under the positivist paradigm, through a documental and theoretic review about the structure of the actores involved in the Colombian innovation ecosystem; in Colombia, there are not enough



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

conditions to a proper innovation ecosystem but this can be optimized through the synergy between actors involved: enterprises, Government and the academic field.

Keywords:

Innovation, competitiveness, innovation ecosystem.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo al Global Competitiveness Report 2016-2017 del Foro Económico Mundial, el Índice Global de Competitividad (IGC) de Colombia se encuentra en el lugar número 61; en el Factor Innovación, Colombia ocupa el lugar número. 79, demostrando el bajo nivel inversión en innovación del país. De allí radica la importancia de desarrollar bienes y servicios adaptables a procesos productivos eficientes y acordes a las necesidades actuales del mercado a través de procesos innovadores (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010).

La innovación se relaciona directamente con la competitividad en la medida en que impacta el proceso de generación de ventajas competitivas ya sea para las empresas, sectores o países. Entonces, hacer tangible la innovación en las organizaciones es posible a partir de factores internos y externos de la empresa, tales como variables económicas; actitudinales, culturales y educacionales; organizacionales; competitividad, infraestructura y políticas gubernamentales (Benito-Hernández, Platero-Jaime, & Rodríguez-Duarte, 2012; Leal Morantes, 2012; Morales, Riaga, & Cante, 2013).

Siguiendo con el patrón internacional, cabe anotar que la economía colombiana se caracteriza por contar con un alto volumen de MiPymes, representado en el 99% de los establecimientos productivos, aportando el 40% del PIB y el 81% de empleo nacional (MinCIT, 2016). Por consiguiente, resulta significativo el desarrollo de innovación en las MiPymes por la capacidad que poseen estas organizaciones de generar un desarrollo incluyente y sostenible.

Los resultados de la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica 2016, las empresas colombianas no son innovadoras en un 77% causado por la ausencia de una cultura



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

innovadora, la pobre alineación de generadores de conocimiento y el sector productivo; y la mínima disponibilidad de recursos para inversión en innovación (MinCIT, 2016).

Sin embargo, el concepto se ha extendido a la esfera de políticas públicas teniendo en cuenta el impacto de la innovación como vía eficiente para alcanzar el desarrollo económico y social de las naciones.

Para que una organización sea verdaderamente innovadora, depende de factores internos que corresponden a las capacidades internas, precisamente aquellas sobre las cuales las empresas pueden intervenir directamente de manera estratégica. No obstante, los factores externos, aunque ajenos a la empresa, tienen la virtud de propiciar un ambiente favorable o desfavorable para la innovación, por lo tanto, sí juegan un rol catalizador en el desempeño innovador de las organizaciones (Porter & Stern, 2001).

Por otro lado, es indispensable reconocer los actores que conforman un ecosistema de innovación, que básicamente se engloban en tres frentes protagonistas: las empresas, la academia y el Gobierno. En cuanto al Gobierno, su misión en un ecosistema de innovación va dirigida hacia el mejoramiento del ambiente de innovación para que las empresas puedan realmente impactar en la capacidad de innovación desde lo local para luego poder alcanzar un desarrollo a nivel internacional (Porter & Stern, 2001).

Además del rol estatal, las universidades que desarrollan investigación son focos decisivos para la innovación. Más allá de la extensión del conocimiento en el área académica, colaboran en la formación de talento humano capacitado para la implementación de productos y procesos en el sector privado. Lo primordial es cambiar la transición del enfoque pedagógico de las universidades hacia la investigación aplicada al entorno real de la economía nacional (World Economic Forum, 2015).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Desde la Teoría de la innovación de Schumpeter, la variable innovación actúa como causa directa de la competitividad y fuente de los cambios estructurales necesarios para el desarrollo económico (Montoya, 2004). Además, la innovación es indispensable en el contexto empresarial en la medida en que el desarrollo de nuevos productos permite la apertura a nuevos mercados, mantener el liderazgo frente a la competencia y la generación de desarrollo tecnológico (Heijs & Buesa, 2016).

Ciertamente, el sector empresarial se enfrenta a un contexto globalizado que supone pensar en dimensiones más generales que simplemente la unidad de negocio. En este sentido, Moore (1993) propone un modelo de tipo evolucionista en el que define el entorno empresarial como un ecosistema natural que cuenta con cuatro etapas similares a las biológicas: nacimiento, expansión, liderazgo y auto-renovación/muerte. Lo anterior debido a que las empresas sufren procesos de evolución de capacidades a partir de una nueva innovación, mediante el trabajo cooperativo y competitivo hacia el desarrollo de nuevos productos, la satisfacción de las necesidades del cliente y la transición ante el surgimiento de nuevas innovaciones. Así, el autor afirma que superar en innovación a la competencia es la vía indicada para lograr una ventaja competitiva sostenible. Por lo tanto, resalta la necesidad de generar redes de cooperación que encaucen la interacción entre capital, socios, proveedores y clientes.

Paulatinamente, el concepto de la innovación ha evolucionado hacia una configuración de ecosistema en el que se entrecruzan organizaciones. Desde la perspectiva de la teoría ecológica, el individuo es la esencia del fenómeno innovador, el cual se desenvuelve en un entorno comprendido por las relaciones dinámicas entre equipos, organizaciones, redes inter organizacionales y política pública. Al igual que el ecosistema, de acuerdo a leyes

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

darwinianas, las relaciones entre las partes del ecosistema se auto-organizan y se autorregulan ya que son entendidos como sistemas complejos y adaptativos. De esta manera, los ecosistemas de negocios evolucionan con atributos orgánicos, diversos y simbióticos, que operan sinérgicamente para obtener resultados de mayor impacto (Curley, Donnellan, & Costello, 2013).

De manera general, el desarrollo actual de los ecosistemas de innovación actuales exhiben una concordancia con el modelo de Triple Hélice de Etzkowitz y Leydesdorff, que contempla la interrelación entre universidad, industria y gobierno como actores esenciales en la estructura de un sistema de innovación (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Lawton Smith & Leydesdorff, 2014).

Tabla 1.

Las Etapas de Evolución de un Ecosistema de Negocios



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

The Evolutionary Stages of a Business Ecosystem		
	Cooperative Challenges	Competitive Challenges
Birth	Work with customers and suppliers to define the new value proposition around a seed innovation.	Protect your ideas from others who might be working toward defining similar offers. Tie up critical lead customers, key suppliers, and important channels.
Expansion	Bring the new offer to a large market by working with suppliers and partners to scale up supply and to achieve maximum market coverage.	Defeat alternative implementations of similar ideas. Ensure that your approach is the market standard in its class through dominating key market segments.
Leadership	Provide a compelling vision for the future that encourages suppliers and customers to work together to continue improving the complete offer.	Maintain strong bargaining power in relation to other players in the ecosystem, including key customers and valued suppliers.
Self-Renewal	Work with innovators to bring new ideas to the existing ecosystem.	Maintain high barriers to entry to prevent innovators from building alternative ecosystems. Maintain high customer switching costs in order to buy time to incorporate new ideas into your own products and services.

Fuente: Moore, J. F. (1993).

De esta manera, es importante reflexionar acerca de los factores determinantes para el desarrollo adecuado del ecosistema de innovación. Estos factores responden a diferentes elementos como son recursos disponibles, cultura organizacional, gobernanza, estrategia y liderazgo, personas, administración de recursos humanos, tecnología y la consolidación de clústers (Durst & Poutanen, 2013). No obstante, y aunque es necesario, un ecosistema de innovación no es garantía para la innovación en MiPymes toda vez que es dependiente de la capacidad de absorción interna de estas empresas, es decir, voluntad e inversión para innovación (Roper, 2015)

La característica predominante de los ecosistemas de innovación es su naturaleza compleja y auto-organizada, para lo cual es necesario que las políticas públicas funcionen como plataforma que facilite la innovación mediante el establecimiento de mecanismos de financiación, plataformas de desarrollo, leyes y regulación en general. En cuanto a la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

legislación en innovación, ésta influye en el desarrollo de ecosistemas exitosos en determinados campos ya que tiene la facultad de priorizar áreas en las que se espera mayor desempeño innovador sin condicionar al mercado en su totalidad.

El actor innovador cuenta con cuatro niveles diferentes susceptibles de intervención amparados en un Ecosistema de Innovación empresarial los cuales corresponde a Gestión del Sistema, Insumos y Servicios de Apoyo, Consolidación de Capacidades Internas y Financiación de Proyectos. Así, la integración de estos niveles de intervención permite la existencia de actores innovadores provistos de insumos y servicios adecuados para su eficiencia y efectividad en innovación acompañado de un marco institucional con políticas y estrategias definidas que gestionen un desempeño de impacto (Cuervo & León, 2014).

Tabla 3 Niveles de Intervención del Ecosistema

Intervención	Descripción
Gestión del Sistema	Intervenciones que generan o consolidan las capacidades institucionales en la definición, diseño, planeación, ejecución, y evaluación de estrategias de innovación para un país, sector, o región • Diseño de Políticas y Estrategias • Fortalecimiento institucional • Ejecución de políticas y estrategias
Insumos y servicios de apoyo	Creación y consolidación de una oferta de insumos y servicios de apoyo externos al actor innovador • Servicios Técnicos, enlace U-E y de Gestión. Mejoramiento e Innovación • Cultura y apropiación social



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

	para la innovación • Promoción, formación, y desarrollo del recurso humano • Gestión de programas temáticos • Información a acceso de financiamiento, mercados y conocimiento externo
Consolidación de capacidades internas	Actividades de consolidación de capacidades internas en empresas o grupos de investigación para innovar • Sensibilización de Liderazgo • Estrategia de Innovación • Capacidades Técnicas, Gestión y Modificación Organizacional, Infraestructura, Equipos y Herramientas para la ejecución de proyectos
Consolidación de capacidades internas	Actividades de consolidación de capacidades internas en empresas o grupos de investigación para innovar • Sensibilización de Liderazgo • Estrategia de Innovación • Capacidades Técnicas, Gestión y Modificación Organizacional, Infraestructura, Equipos y Herramientas para la ejecución de proyectos
Financiar Proyectos	Incentivar las distintas fases de ejecución de proyectos de innovación • Estructuración de proyectos Desarrollo y Pilotajes



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	<ul style="list-style-type: none">• Implementación• Lanzamiento y Escala
--	---

Fuente: Colciencias (2014).

3. METODOLOGÍA

La investigación en desarrollo se inserta dentro del paradigma positivista con enfoque cuantitativo pues el objeto es manifestar la realidad sin modificarla y estudiar variables sobre la base de la cuantificación, con operaciones de técnicas estadísticas descriptivas (Hurtado, 2008). Asimismo, se establece un tipo de investigación de naturaleza descriptiva, ya que se persigue especificar las propiedades, características, perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En relación al diseño, se considera como no experimental, transaccional, de campo, dado que no se pretende manipular la variable en estudio; los fenómenos se observarán en su contexto natural, en un solo momento del tiempo para luego analizarlos según los criterios de la población objeto de estudio y aplicando un cuestionario (Sabino, 2008).

Este documento es resultado de una revisión documental del ecosistema de innovación en Colombia (SNCCTeI) a través de las páginas de las dependencias relacionadas a Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia. Además de una revisión teórica de estudios académicos sobre la conceptualización, características y factores importantes del ecosistema de innovación.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4. RESULTADOS

En la práctica, el Global Innovation Index (2016) ubica a países como Suiza, Estados Unidos y Reino Unido como líderes en volumen de empresas innovadoras que se caracterizan por contar con un compromiso gubernamental real hacia la innovación y la generación de beneficios para el apoyo a empresas innovadoras. El contexto colombiano aún se encuentra relegado en cuanto a actividades de innovación. Lo anterior se evidencia en el rezago en innovación que muestran los resultados del país en las diferentes encuestas de innovación e indicadores globales de competitividad.

A continuación, se describe la estructura institucional para la innovación en Colombia. Desde la Presidencia de la República, se dirige la estrategia nacional de innovación a largo plazo mediante la Comisión Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. En cuanto al diseño y seguimiento de políticas, se encarga el Comité Ejecutivo. A su vez, el seguimiento de los proyectos en CT+I se realiza de manera conjunta entre Comités Técnicos, Comité de Regionalización y Comisiones Regionales.

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación se encuentra compuesto por una serie de instituciones involucradas en los procesos de innovación son las siguientes: en el diseño y seguimiento de política sectorial, participan Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Colciencias, Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Educación, Ministerio de Tecnologías de Información, Ministerio de Ambiente y el Ministerio de Cultura, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Justicia, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Transporte, Ministerio de Minas, Ministerio de Salud y Función Pública. En cuanto a la ejecución, Sena, Programa de Transformación Productiva, Innpulsa, Superintendencia Industria y Comercio, DIAN, Corpoica, Invima, ICA, Superintendencia

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



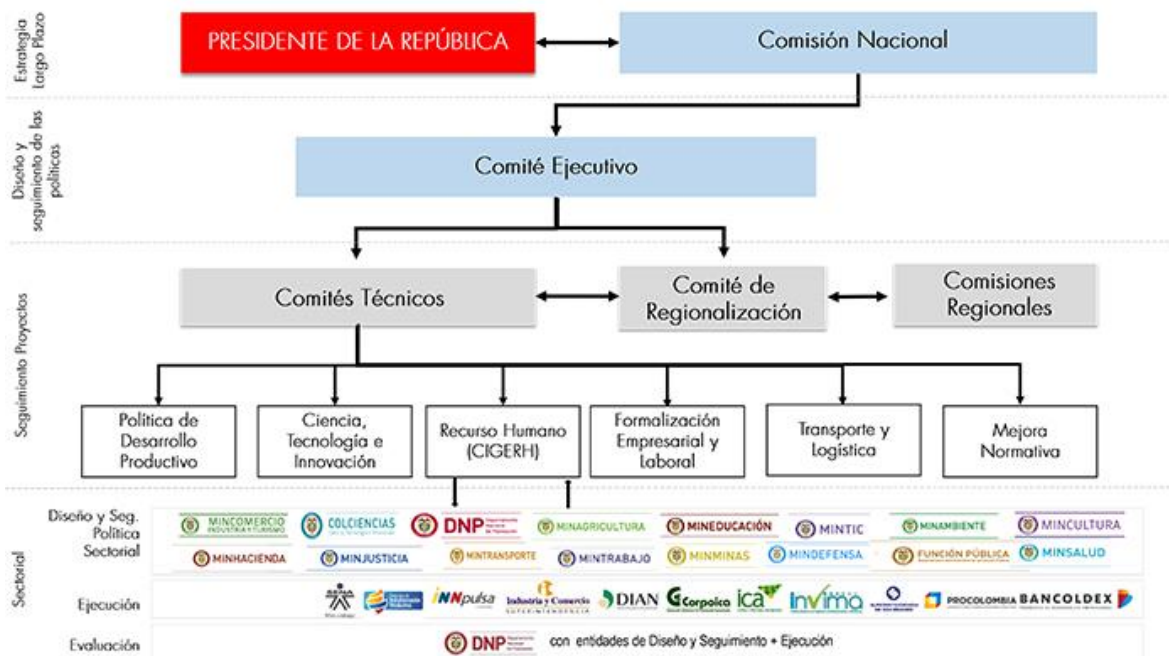
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

de Sociedades, Procolombia y Bancoldex. Finalmente, de la evaluación se encarga el Departamento Nacional de Planeación.

El ecosistema de innovación en Colombia ha experimentado cierto nivel de desarrollo en los últimos años. Mediante la promulgación de la Ley 1286 de 2009, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. A partir del año 2011, se crea el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías, a través del cual se destina el 10% de las regalías nacionales para Ciencia, Tecnología e Innovación. En el año 2012, se crea INNPulsa como la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno que tiene como objetivo apoyar al emprendimiento, innovación y productividad para el desarrollo empresarial y la competitividad del país. También, se aclaran los roles específicos de Colciencias, Sena e Innpulsa.

Mediante el Artículo 186 de la Ley 1753 de 2015, que plantea el Plan de Desarrollo 2014-2018, el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación se unifica con el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, formando el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTeI), liderado desde la Presidencia de la República. El SNCCTeI constituye un “conjunto de leyes, políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos, que implica la gestión de recursos humanos, materiales y financieros de las entidades de la administración pública en coordinación con los del sector privado, así como las entidades del Estado responsables de la política y de la acción en los temas relacionados con la política competitividad, productividad e innovación”. De esta manera, el SNCCTeI es el actual esquema rector de la innovación en Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22



Fuente: Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (2016).

En el proceso de colaboración entre el gobierno y la empresa, una de las maneras más apropiadas para lograrlo corresponde a tasas de tributación preferencial a las compañías que desarrollen innovación en sus procesos empresariales. Ahora bien, los incentivos tributarios vigentes en Colombia comprenden:

- La deducción del impuesto de renta por inversión o donación en ciencia y tecnología.
- El beneficio de renta exenta por la comercialización de nuevo software y nuevos productos medicinales en Colombia y certificados por Colciencias.
- Deducción de renta por un 175% sobre el valor invertido en proyectos calificados de investigación y desarrollo tecnológicos (artículo 36° de la Ley 1450 de 2011).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Si bien es cierto, Colombia se ubica como la quinta economía más innovadora en Latinoamérica según el Índice Mundial de Innovación 2016, es fundamental que el ecosistema de innovación siga siendo reforzado para alcanzar el primer lugar en el Índice anteriormente mencionado, teniendo en cuenta las metas gubernamentales.

De acuerdo al Análisis del Ecosistema de Innovación desarrollado por el Comité Técnico Mixto de Innovación de Colciencias (2016), la investigación es un fuerte limitante para MiPymes por razones de falta de acceso a financiamiento, recursos humanos dirigidos a esta función, inversión en insumos no apropiables y ausencia en la coordinación general de las empresas. Así que es menester hacer énfasis en la necesidad de hacer accesible a estas unidades de negocio para que se integren a programas de acompañamiento estatal, concursos por recursos para CTI, acreditaciones internacionales, etc.

Para que la innovación sea verdaderamente una realidad en los países, se debe contar con el apoyo estatal en cuanto a la política de CTeI, lo cual permite el fortalecimiento del ecosistema de innovación nacional. Lo anterior se logra indiscutiblemente con una mejor articulación de los actores que conforman el ecosistema, replanteamiento de las interrelaciones y roles de los actores. La política de CTeI debe apuntar a la reducción de los bajos índices de innovación en las empresas para potencializar las capacidades de generación de innovación desde el interior de las organizaciones (ANDI, 2017).

Se debe trabajar más en los siguientes aspectos para el fortalecimiento de las capacidades institucionales en CTI para cerrar la brecha en este aspecto frente a Latinoamérica y la OCDE: la capitalización de condiciones institucionales, de capital humano, de infraestructura y de sofisticación en materia de mercados y negocios, producción tecnológica, creativa y de conocimiento a disposición de la gente, y el crecimiento del país.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Además de los esfuerzos en innovación por parte del Gobierno central, las Gobernaciones han ido promoviendo desde iniciativas locales proyectos de innovación a gran escala como se ha observado en los Departamentos de Antioquia, Caldas, entre otros. Partiendo del Plan de Desarrollo del Departamento del Atlántico 2016-2019, a cargo del mandatario departamental vigente, Eduardo Verano De La Rosa, la innovación se enmarca como un componente transversal del mismo, enfocado en temáticas prioritarias dentro de los que se encuentra la innovación orientada a la competitividad del departamento, tema que ocupa el presente estudio.

A partir del año 2011, se hizo un avance en cuanto a la asignación de recursos estatales en pro de la innovación con el establecimiento de un fondo para CTI constituido por el 10% de regalías derivadas de la actividad minera nacional. Con el Acto Legislativo 5 de 2011 y la Ley 1530 de 2012, se determina la organización y funcionamiento del Sistema General de Regalías para direccionar estos recursos al financiamiento de actividades CTI.

Los esfuerzos departamentales en cuanto a la formalización de su ecosistema de innovación se consignan en el Plan y Acuerdo Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación. En este documento, los objetivos van encaminados hacia el fomento de la articulación entre “la academia, el Estado y el sector productivo”, la formación y la movilidad de recurso humano calificado para la productividad del Atlántico. Asimismo, se compromete a la articulación y acompañamiento a la gestión del ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación generando las condiciones para aumentar la productividad, la innovación empresarial y la competitividad del departamento. También, la promoción de una cultura innovadora para el fortalecimiento de las capacidades institucionales departamentales. La definición de este Acuerdo Departamental viene del cumplimiento de la Ley del Plan Nacional de Desarrollo que en su artículo 7 estipula la realización de esta planeación estratégica para cada departamento del país.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Un proyecto significativo desde la Alcaldía de Barranquilla y la Gobernación del Atlántico es la misión realizada en Medellín para partir del ecosistema de innovación y emprendimiento, al igual que para el análisis de la gestión de regalías correspondientes y factores de éxito como punto de referencia para el ecosistema de innovación local.

Para lograr este objetivo, es importante la innovación sistemática de un mayor volumen de empresas con una mayor oferta de bienes y servicios para mercados más sofisticados por lo cual es vital la focalización de recursos disponibles, el acercamiento efectivo de las empresas con el resto de miembros del ecosistema, fortalecimiento de las capacidades internas de innovación de las empresas, fomento de la inversión privada en actividades dirigidas a la innovación.

En general, el nivel de madurez de un ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación se determina a partir del porcentaje del PIB destinado a la inversión en ACTI y I+D (ANDI, 2017). Es así como Colombia aún se encuentra bastante distante de los porcentajes invertidos en este rubro en países industrializados, el cual sobrepasa el 4%. Desde el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, la meta del Gobierno para la inversión en Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación es del 1% para el año 2018. En el año 2015, este porcentaje alcanzó un 0,74%; en el año 2016, fue de un 0,71%. La meta para 2017 es de un 0,93%.

En Colombia, ya se han desarrollado una serie de proyectos definidos de Ecosistema de Innovación en diferentes departamentos como por ejemplo en Cundinamarca, Antioquia, Eje Cafetero (incluyendo Caldas, Risaralda y Quindío). En el departamento del Atlántico, se encuentra un proceso de formulación de lineamientos claros hacia un ecosistema de innovación departamental con miras al establecimiento del Distrito de Innovación como fue propuesto en el Plan de Desarrollo de la Gobernación atlanticense. Actualmente están



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

concurando diferentes universidades nacionales e internacionales. Barranquilla cuenta con 3 universidades del Top 5 de universidades más innovadoras del país.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El ecosistema de innovación en Colombia necesita alcanzar mejores condiciones para realmente impactar de manera proactiva la competitividad nacional. Más allá de la creación de estamentos gubernamentales, gran parte del problema reside en la poca cultura innovadora con la que las empresas cuentan. La socialización pública de estas iniciativas lograría un sector empresarial más consciente de la ruta competitiva que debe adoptar con miras a su éxito a largo plazo. Con una mayor cultura innovadora como prioridad de las empresas, se incrementaría la articulación de los diferentes actores del ecosistema de innovación vigente. Un ecosistema eficiente requiere de una apropiada sinergia entre recursos, competencias, potencial, compromisos y proyectos a realizar.

Igualmente, el Gobierno ha generado diferentes programas y estrategias para contribuir al desarrollo empresarial de la MiPyme, sin embargo, prima el desconocimiento sobre las diferentes opciones con las que cuentan estas unidades de negocio para transformar sus modelos de negocio hacia la innovación. Es cierto que se solicitan requerimientos técnicos para aplicar a diferentes programas, pero es fundamental que estos procesos se realicen al interior de las empresas ya que dará lugar a procesos de generación de valor significativos.

REFERENCIAS

- ANDI. (2017). *Estrategia para una nueva industrialización II: Colombia, País de Oportunidades*. 90-173
- Benito-Hernández, S., Platero-Jaime, M., & Rodríguez-Duarte, A. (2012). Factores

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- determinantes de la innovación en las microempresas españolas: la importancia de los factores interno. *Universia Business Review*, (33), 104–121.
- Cuervo, C. J., & León, A. M. (2014). *Análisis del ecosistema de innovación: Instrumentos de apoyo a la Innovación (2010-2013). Documento de Trabajo del Comité Técnico Mixto de Innovación.*
- Curley, M., Donnellan, B., & Costello, G. J. (2013). Innovation ecosystems: a conceptual framework. *Open Innovation 2.0*, 18–29.
- Durst, S., & Poutanen, P. (2013). Success factors of innovation ecosystems--Initial insights from a literature review. *Proceedings of Co-Create 2013: The Boundary-Crossing Conference on Co-Design in Innovation*, 16–19.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Heijs, J., & Buesa, M. (2016). *Teoría del cambio tecnológico y sistemas nacionales de innovación.*
- Lawton Smith, H., & Leydesdorff, L. (2014). The Triple Helix in the context of global change: dynamics and challenges. *Prometheus*, 32(4), 321–336. <https://doi.org/10.1080/08109028.2014.972135>
- Leal Morantes, M. E. (2012). Factores determinantes de la innovación tecnológica de las PYMES del sector confección * Determining Factors for Technological Innovation. *Ciencias Sociales (RCS)*, XVIII(3), 540–552.
- MinCIT. (2016). *Posicionamiento global de la mipyme: Modernización, Productividad, Innovación e inserción en cadenas de valor.* 1-40
- Montoya, O. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico.
- Montoya, Montoya, & Castellanos. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia : elementos actuales y retos Current competitiveness of Colombian SMEs : determining factors and future challenges. *Agronomía Colombiana*, 28(1), 107–117. <https://doi.org/0.1108/00251740310495568>
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86. <https://doi.org/Article>
- Morales, M. E., Riaga, C. O., & Cante, M. A. A. (2013). Factores determinantes de los procesos de innovación: una mirada a la situación en Latinoamérica/Determining factors in innovation processes a quick look at the Latinamerican current situation. *Revista EAN*, (72), 148–163.
- Porter, M. E., & Stern, S. (2001). Innovation: Location matters. *MIT Sloan Management Review*, 42(4 Summer 2001), 28–36. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2009.08.001>
- Roper, L. &. (2015). SME INNOVATION , EXPORTING AND GROWTH: A review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), 28–48.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

World Economic Forum. (2015). Leveraging Entrepreneurial Ambition and Innovation : A Global Perspective on Entrepreneurship , Competitiveness and Development, (January), 41.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Mayra Navarro Caballero

Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales de la Universidad de la Costa (Barranquilla, Colombia). Joven Investigador Colciencias 2017-2018, adscrita al Grupo de Investigación Administración Social. Departamento de Gestión Organizacional. Proyecto en curso “Innovación como factor de competitividad en MiPymes en el departamento del Atlántico”. Línea de Investigación: Competitividad, MiPymes, Empresas familiares.

Lisette Hernández De Portillo

Profesional en Economía de la Universidad de Zulia (Venezuela). Máster en Gerencia de Empresas y Economía de la Universidad de Zulia. Máster en Administración de Empresas de la Universidad Politécnica de Madrid. Doctorado en Ciencias Humanas de la Universidad de Zulia. Investigador Asociado Colciencias. Directora del Departamento de Gestión Organizacional de la Universidad de la Costa.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Innovación, Emprendimiento e Historia empresarial

TEMA:

INNOVACIÓN

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**38. EL EFECTO DE LA INNOVACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LA
PEQUEÑA EMPRESA COLOMBIANA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**THE EFFECT OF INNOVATION IN THE PERFORMANCE OF THE
COLOMBIAN SMALL ENTERPRISE**

Autor (es)

Laura Salas Arbeláez¹⁰⁰

Mónica García Solarte¹⁰¹

Andrés Ramiro Azuero¹⁰²

¹⁰⁰ Profesora ocasional del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Magister en Administración de la Universidad del Valle. correo: salas.laura@correounivalle.edu.co

¹⁰¹ Profesora titular del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Doctora en Administración y dirección de empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena. Correo: monica.garcia@correounivalle.edu.co

¹⁰² Profesor asistente del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Magister en Administración de la Universidad del Valle. correo: andres.azuero@correounivalle.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El objetivo de esta investigación es identificar el efecto de la innovación en el desempeño de las pequeñas empresas colombianas, para el caso la unidad de análisis es la ciudad de Cali-Colombia. Se usa una metodología con enfoque cuantitativo en donde se aplica un cuestionario a 226 gerentes. Como resultado de esta investigación se encuentra que existe un efecto positivo y significativo de la innovación sobre el desempeño, especialmente cuando se realiza innovación en productos. Esta investigación contribuye a fortalecer estrategias de innovación que permitan a las pequeñas empresas sostenerse en los mercados actuales.

Palabras clave:

Innovación, desempeño, Pequeña empresa.

ABSTRACT:

The objective of this research is to identify the effect of innovation on the performance of small Colombian enterprise, for which the analysis unit is the city of Cali-Colombia. It uses a methodology with a quantitative approach where a questionnaire is applied to 226 managers. As a result of this research, it finds that there is a positive and significant effect of innovation on performance, especially when it did product innovation. This research contributes to strengthening innovation strategies that allow small businesses to sustain themselves in today's markets.

Keywords:

Innovation, performance, Small Enterprise



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

La importancia de la innovación como factor de influencia directa sobre el desempeño organizacional es un tema ampliamente investigado (*Vease p.e.* Suryaningrum 2012; García-Zamora *et al.* 2013), y que además se encuentra lejos de concluir, especialmente por la fragmentación en la citación de investigaciones previas, lo cual indica que aún no existe una corriente de investigación central al respecto. Además, en el constructo de estas investigaciones hay elementos que aún no se consideran en el marco de esta posible relación, como la consideración del cliente en el estudio, o la implementación de enfoques mixtos (Neves Ferraz & De Melo Santos, 2016). Otro elemento aún pendiente de ser investigado en mayor profundidad, y del cual no se han encontrado evidencias claras de cómo actúa en este tema, es la velocidad de la innovación, en especial actualmente cuando el ciclo de vida de los productos se ha ido reduciendo, y aun cuando desde la literatura se hable sobre una importancia del rol de la innovación en las estrategias que caracterizan el espíritu emprendedor de las organizaciones, y en el nivel de eficiencia de las empresas en el desarrollo de nuevos productos (Shan, Song, & Ju, 2015).

A pesar de lo anterior, se han encontrado algunos hallazgos que comprueban la relación entre la innovación y el desempeño alcanzado por las organizaciones. Concretamente, en el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), a mayor grado de innovación en sus productos/servicios se obtiene un incremento de similares proporciones en su número de ventas, por ejemplo. Así mismo, se ha podido evidenciar que existe una relación entre el nivel de innovación en productos/servicios respecto a su nivel de utilidades (García-Pérez de Lema, Gálvez-Albarracín, & Maldonado-Guzmán, 2016). En parte, lo anterior tiene sentido cuando las Pymes basan sus modelos de negocio en la innovación, con la finalidad de encontrar oportunidades únicas que les permitan incrementar su desempeño organizacional (Guo, Tang, Su, & Katz, 2016). Cuando las Pymes requieren posteriormente enfrentarse a un plano internacional, los recursos internos y sus propias capacidades son los principales bastiones de un buen desempeño internacional, utilizando como elemento de transición en el proceso a la innovación organizacional (Prange & Pinho, 2017).

Colombia experimenta un mercado turbulento afectado por elementos de orden económico, político y social que han hecho que las organizaciones cambien y se enfrenten a nuevos retos sujetos a la globalización. Las Pymes no son ajenas a esto y se han visto enfrentadas a una serie de cambios donde la innovación se hace presente pero en algunas ocasiones no de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

la manera correcta debido a los otros intereses de los directivos (Centro de Estudios Económicos & Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2015).

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es identificar el efecto de la innovación en el desempeño de la pequeña empresa colombiano, como unidad de análisis de la ciudad de Cali-Colombia. Esta investigación se plantea debido al limitado número de investigaciones que analizan estas temáticas en el contexto colombiano. Además, considera como unidad de análisis las pequeñas empresas ya que representan el 80% de las Pymes en Colombia. Para cumplir con el objetivo se aplicó un cuestionario autoadministrado a 226 gerentes de las pequeñas empresas de la ciudad de Cali-Colombia.

En la primera parte de este documento se muestra la revisión de la literatura que llevo a la formulación de hipótesis, en la segunda parte se muestra la metodología utilizada para el cumplimiento del objetivo y en la tercera parte se muestran los resultados y conclusiones de la investigación.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

A nivel empresarial, la primera definición de innovación viene desde la economía por Joseph Schumpeter. Sin embargo, a través de todas las definiciones presentados por diversos autores. El Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE] y Eurostat (2005) define la innovación como:

(...) la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas (p.48),

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos y Eurostat (2005) además plantean que existen tres tipos claramente definidos: la innovación de productos, la innovación de procesos y la innovación en sistemas de gestión u organizativa. La innovación en productos utiliza nuevos conocimiento o nueva tecnología, basada en nuevos usos o combinaciones de éstos. Cuando se habla de innovación en productos, ésta indica tanto bienes como servicios, tangibles o no (Greenhalgh & Rogers, 2011; Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE] & Eurostat, 2005). Al hablar de innovación en productos también se habla de innovación en servicios, esto depende de la actividad a la que se dedica la empresa. La innovación en servicios incluye las operaciones

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de suministro, la adición de nuevas funciones o características, o la introducción de servicios completamente nuevos.

La innovación en procesos tiene como propósito la reducción de costos de producción o de distribución, o producir o distribuir productos nuevos o significativamente mejorados y mejorar la calidad. Los métodos de producción tienen en cuenta el equipo, las técnicas y el software usado para producir bienes o servicios. Igualmente, a lo anterior acá también se incluye la innovación de procesos de servicios que considera los métodos nuevos o mejorados para la creación y la producción de los mismos, impactando en la logística de la empresa y en las técnicas de abastecimiento de insumos.

En cuanto a la innovación en sistemas de gestión, existe un objetivo principal en mejorar los resultados de la organización a través de los costos, la satisfacción en el trabajo y el acceso a activos no comerciales. Este tipo de innovación se diferencia de cualquier cambio, ya que incluye la aplicación de nuevos métodos para organizar las rutinas y procedimientos de trabajo. Este tipo de innovación incluye los sistemas de aprendizaje y conocimiento, nuevos métodos para la distribución de responsabilidades y la autonomía en la toma de decisiones de los trabajadores, las relaciones con otras organizaciones y la colaboración existente entre éstas.

Por otro lado, Quinn y Rohrbaugh (1983) para dar un mejor concepto de desempeño plantean un modelo compuesto de cuatro submodelos. El primero, el *modelo de procesos internos* analiza la eficiencia dada al interior de la organización, especialmente en cuanto al control, la estabilidad, y la comunicación de información. Así, se logran estudiar variables importantes que componen la eficiencia en este sentido, como lo son concretamente la calidad del producto/servicio; la eficiencia de los procesos operativos internos; y la distribución de las tareas del personal.

El segundo modelo que corresponde al *modelo de relaciones humanas*, cuyo objeto de medición es el rendimiento organizacional a partir del nivel de flexibilidad que posee la organización y el desarrollo del capital humano que la empresa lleve a cabo. Bajo el anterior criterio, este modelo evalúa específicamente el grado de motivación/satisfacción de sus empleados, la variación en la rotación del personal (abandono voluntario de trabajadores), y la variación en los indicadores de absentismo laboral. El *modelo de sistema abierto* analiza el desempeño de la empresa a través de la observación de su evolución en la flexibilidad organizacional, cuyos objetivos son adquirir recursos, permitir el crecimiento de la empresa, y obtener apoyo externo. Para poder medir lo anteriormente mencionado, el modelo analiza en especial variables como el nivel de satisfacción de los clientes, la

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

velocidad en la que la empresa se adapta a las necesidades del mercado, así como también la imagen que la empresa ha consolidado sobre sí misma, y sobre sus productos/servicios (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Por último, se encuentra el *modelo racional*, el cual analiza el desempeño de la empresa partiendo del control externo existente, con relación a elementos de eficiencia y productividad. Es por esto que el modelo estudia en concreto tres tipos de variaciones de la organización: la cuota de mercado alcanzada, su rentabilidad, y en su productividad.

Las investigaciones que analizan el efecto de la innovación sobre el desempeño son diversas y utilizan diferentes formas de medir ambas variables, igualmente se han realizado en empresas de todo tipo de tamaño. La Tabla 1 muestra las diversas investigaciones que se han realizado en torno a estas dos variables.

Tabla 1. Investigaciones de innovación y desempeño.

Autores	Principales resultados
Uzkurt <i>et al.</i> (2013), Atalay <i>et al.</i> (2013)	Estos autores realizan investigaciones en grandes empresas. Uzkurt <i>et al.</i> (2013) encuentran en un estudio realizado en Turquía que la innovación global se relaciona positivamente sobre el desempeño (rentabilidad, cuota de mercado valor de mercado) de la empresa. Los autores utilizan como variable moderadora la cultura innovadora. Igualmente, Atalay <i>et al.</i> (2013) en un estudio realizado en ese mismo país encuentran que existe una relación positiva entre innovación y desempeño pero cuando se realiza innovación en productos y procesos, mientras que cuando se realiza en innovación organizacional o de marketing no hay este tipo de relación.
Suryaningrum (2012)	El autor realiza una investigación en Indonesia en pequeñas y medianas empresas en donde identifica que existe una relación positiva y significativa entre la innovación global y el desempeño financiero y no financiero. Sin embargo, para este autor esta relación esta mediada por la gestión del conocimiento.
Alpay <i>et al.</i> (2012), García-Zamora <i>et al.</i> (2013) y Rosli y Sidek (2013)	Para Alpay <i>et al.</i> (2012) en una investigación realizada en pequeñas y medianas Empresas de Turquía, la innovación en productos, mercado, procesos y estratégica tiene una relación positiva con el desempeño, mientras que la innovación en comportamiento no. Por su parte en una investigación similar realizada por García-Zamora <i>et al.</i> (2013) pero en España, los



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

	<p>autores llegan a la misma conclusión, sin ellos evaluar la innovación conductual y estratégica, Además estos autores señalan que la innovación que más promueve desempeño es la innovación organizacional y la que menos promueve es la innovación en productos. Rosli y Sidek (2013) en la investigación realizada en Malasia muestran los mismos resultados pero señalan que la relación entre innovación en productos y desempeño es más fuerte.</p>
<p>Valmohammadi (2012), Wattanasupachoke (2012), Roach <i>et al.</i> (2016)</p>	<p>Wattanasupachoke (2012) encuentra en una investigación realizada en Tailandia que existe una relación positiva entre la innovación global y el rendimiento global. Este autor utiliza como mediación para esta relación el pensamiento de diseño. Roach <i>et al.</i> (2016) llega a los mismo resultado pero en Estados Unidos y Valmohammadi (2012) en Irán.</p>
<p>Bigliardi (2013)</p>	<p>En una investigación realizada en las pequeñas y medianas empresas de Italia la autora muestra la relación entre en nivel de innovación y el desempeño. Esta autora señala que existe una relación positiva entre estas variables.</p>
<p>Löfsten (2014)</p>	<p>Este autor realiza una investigación en Suecia donde relaciona solamente la innovación en productos y el desempeño de las pequeñas y medianas empresas. Como resultado de su investigación el autor encuentra que la innovación en productos es la que más se da en las pequeñas y medianas empresas de Suecia y que se relaciona positivamente con las ventas y el ROA</p>
<p>Agostini <i>et al.</i> (2015)</p>	<p>Los autores realizan una investigación en Italia donde miden la innovación a través del número de patentes otorgados a las pequeñas y medianas empresas y lo relacionan con el valor de las ventas. Como resultado de esta investigación los autores señalan que no existe una relación significativa entre estas dos variables.</p>
<p>Omri (2015)</p>	<p>En esta investigación se encuentra que en las pequeñas y medianas empresas de Túnez el comportamiento innovador actúa sobre el producto de la innovación, lo que tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño del negocio. Para este autor, el directivo es quien genera el resultado innovador y es el que puede generar un éxito en el desempeño. Los resultados también muestran que un entorno incierto afecta negativamente</p>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	innovación en las pymes.
Cerne <i>et al.</i> (2015)	Realizan una investigación en pequeñas y medianas empresas de Eslovenia, España y Corea. Como resultado de esta investigación los autores encuentran que en los tres países las innovaciones no tecnológicas, como las organizacionales, juegan un papel más importante para impulsar el desempeño financiero de una empresa que las innovaciones tecnológicas.

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis.

A partir de la revisión de la literatura anterior surgen las siguientes hipótesis y sub-hipótesis.

H₁: La innovación afecta positivamente el desempeño de las pequeñas empresas.

H_{1a}: La innovación en productos/servicios afecta positivamente el desempeño de las pequeñas empresas.

H_{1b}: La innovación en procesos afecta positivamente el desempeño de las pequeñas empresas.

H_{1c}: La innovación en sistemas de gestión afecta positivamente el desempeño de las pequeñas empresas

3. METODOLOGÍA

Población y muestra

Como unidad de análisis se seleccionó las pequeñas empresas de la ciudad de Cali. Según la Ley 590 del 10 de julio del 2000 (Congreso de Colombia, 2000), conocida como la Ley Mipyme, las pequeñas empresas son las que cuentan con una planta de personal entre once y cincuenta trabajadores y un total de activos entre quinientos uno y cinco mil uno salarios mínimos mensuales legales vigentes en el territorio.

Para el cálculo de la muestra se realiza un muestreo probabilístico. Como población se seleccionó el número total de pequeñas empresas matriculadas y renovadas en el 2015 en la Cámara de Comercio de Cali. La muestra se calculó con una población de 6254 pequeñas empresas en Cali un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5%, y una probabilidad de éxito y fracaso de 0,5. Como resultado de esta operación resulto un total de empresas de la muestra de 361. Sin embargo, al momento de aplicación de la encuesta solo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

se logró obtener un total de 226 gerentes encuestados, los cuales son estadísticamente validos en un nivel de confianza del 90%.

Para la medición de la innovación en las pequeñas empresas se utiliza la adaptación de Domingo García Pérez de Lema que le realiza a las categorías de innovación dadas por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE] y Eurostat (2005). Para medir el desempeño se adaptó el cuestionario realizado por Quinn y Rohrbaugh (1983) el cual considera los cuatro modelos de desempeño que se desarrollaron previamente en la revisión de la literatura.

Variables

Variables Independientes-Innovación

A partir del instrumento elaborado, la innovación se mide a través de productos/servicios, procesos e innovación de sistemas de gestión. Este modelo resulta más apropiado dado que otros modelos basados en cantidad de nuevos productos o inversiones tienden a minimizar las actividades de innovación que realizan las pequeñas empresas (Hughes, 2001). Para medir el grado de innovación en productos, procesos y gestión, se utiliza una medida de escala Likert de 1 a 7.

Variables Dependientes: Desempeño

El desempeño se mide a través de los cuatro modelos de desempeño (procesos internos, sistemas abiertos, racional y de relaciones humanas) y a partir de la media aritmética de estos surge el desempeño global. Estas variables son métricas y continuas medidas en una escala Likert de 1 a 7.

Validez y fiabilidad

Las fiabilidades de estas variables se determinaron a partir del análisis del alfa de Cronbach, igualmente, para corroborar la validez del concepto se realizan un análisis factorial mediante el coeficiente KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett, los cuales arrojan resultados aceptables para validar las variables de innovación y de desempeño.

4. RESULTADOS

En el procesamiento de la información se obtiene, en primera instancia, los resultados descriptivos. La Tabla 3 sugiere el desempeño global de las pequeñas empresas es alto con una media de 6,4. Frente a la innovación los resultados demuestran que la innovación que más se realiza en las pequeñas empresas es la asociada a la innovación en



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

productos/servicios, es decir, los cambios y mejoras en productos y servicios que ofrece la compañía y formas de comercialización. Estos resultados confirman lo planteado por Alpay *et al.* (2012), Suryaningrum (2012), García-Zamora *et al.* (2013) y Rosli y Sidek (2013) quienes señalan que al momento de evaluar el desempeño de las empresas pequeñas o medianas los resultados no son bajos.

Tabla 3. Análisis descriptivos.

	Media	Desviación estándar
Desempeño global	6,4	0,6
Innovación en productos/servicios	3,6	1,1
Innovación en procesos	1,7	1,9
Innovación en sistemas de gestión	1,2	1,0

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, frente al modelo planteado, tal como la Tabla 4 sugiere, la innovación en productos/servicios es la innovación que presenta una relación positiva y significativa (B: 0,101; $p \leq 0,05$) en relación al desempeño general de la empresa. Por su parte, la innovación en procesos y en sistemas de gestión no presenta una relación significativa con el desempeño. En esta medida se debe aceptar la hipótesis H_{1a} y descartar las hipótesis H_{1b} y H_{1c} .

La tabla 5 muestra que los diversos tipos de innovación si afectan el desempeño ($F: 2,530$; $p \leq 0,1$) de las pequeñas empresas, por lo tanto, la innovación global. Sin embargo, según lo señala la tabla anterior, el efecto sobre el desempeño está más impulsado por la innovación en productos. Por lo tanto, se debe aceptar la Hipótesis H_1 . Estos resultados se presentan, en principio, porque tal como lo señala el análisis descriptivo, la mayoría de empresas pequeñas señalan que la innovación en productos es más alta, en comparación con los otros tipos de innovación, y segundo, por la poca capacidad de las pequeñas empresas en innovar (Prange & Pinho, 2017). El R cuadrado dentro el modelo se ve muy bajo, sin embargo, para este tipo de investigaciones sociales es aceptable.

Los resultados de la Tabla 4 confirman los resultados de Alpay *et al.* (2012), Rosli y Sidek (2013), Löfsten (2014) y Omri (2015) quienes señalan que la innovación que genera un efecto más fuerte en las organizaciones de tamaño pequeño o mediano es la innovación en productos, ya que es esta la que genera mayor cercanía con los intereses y necesidades de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

los clientes. Asimismo, estos resultados no coinciden con las investigaciones de García-Zamora *et al.* (2013) quienes dan más fuerza a la innovación organizativa o de gestión en este tipo de organizaciones.

Ahora bien, en cuanto al resultado de la tabla 5 los resultados coinciden con la mayoría de autores (Alpay *et al.*, 2012; Bigliardi, 2013; García-Zamora *et al.*, 2013; Roach *et al.*, 2016; Rosli & Sidek, 2013; Valmohammadi, 2012; Wattanasupachoke, 2012) quienes señalan que la innovación si tiene un efecto positivo sobre el desempeño, y que tal como lo señala García-Zamora *et al.*(2013) no importa la forma en la que se mida el desempeño siempre va a arrojar buenos resultados.

Tabla 4. Análisis multivariante

	Variable Dependiente: <i>Desempeño</i>
Innovación en productos/servicios	0.010** (0.040)
Innovación en procesos	-0.031 (0.024)
Innovación en sistemas de gestión	-0.015 (0.043)
Constante	6.087*** (0.153)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

<i>Número de observaciones</i>	226
R^2	0.033

Nota: Errores Estándar entre Paréntesis.

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Modelo de regresión.

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	3,557	3	1,186	2,530	0,058*
Residuo	104,043	222	0,469		
Total	107,600	225			

Nota: *: $p \leq 0,1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; n.s.: no significativo

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La innovación y el desempeño han mostrado tener una relación directa en las organizaciones (Alpay *et al.*, 2012; Bigliardi, 2013; García-Zamora *et al.*, 2013; Roach *et al.*, 2016; Rosli & Sidek, 2013; Valmohammadi, 2012; Wattanasupachoke, 2012). Ahora bien, frente a las problemáticas actuales de países como Colombia en sus organizaciones, especialmente en las pequeñas empresas, esta relación se ha convertido en un elemento importante para sostenerse en el mercado. En esta medida, con el fin de identificar dicha relación se ha propuesto esta investigación para determinar directamente el efecto que tiene la innovación sobre el desempeño de la pequeña empresa colombiana, especialmente para la ciudad de Cali.

Como resultado de esta investigación surgió que el desempeño global de las pequeñas empresas es alto, que la innovación que más realizan es la innovación en productos/servicios, seguida por la innovación en procesos; y la innovación en sistemas de gestión es la que menos se realiza. Los resultados también revelan que la innovación afecta el desempeño de las pequeñas empresas, principalmente, impulsada por la innovación en



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

productos/servicios que es la que resulta ser significativa en relación al desempeño. Por lo tanto, en esta investigación las Hipótesis H_1 y H_{1a} son aceptadas, que señala que la innovación global y la innovación en productos/servicios afecta positivamente el desempeño de las pequeñas empresas, mientras que las hipótesis H_{1b} y H_{1c} deben ser rechazadas, ya que no se evidencia significancia en la relación de innovación en procesos e innovación en sistemas de gestión sobre desempeño. Las investigaciones de Alpay *et al.* (2012), Rosli y Sidek (2013), Löfsten (2014) y Omri (2015) coinciden directamente con los resultados de esta investigación, ya que apoyan fuertemente que la innovación de productos/servicios es la que más incide en este tipo de organizaciones.

Los resultados de esta investigación se pueden ver atribuidos en primera medida a que los gerentes de las pequeñas empresas señalan que existe mayoritariamente una innovación en productos/servicios, que implica los cambios y mejoras en los productos y servicios que ofrecen y la comercialización de los mismo, por lo tanto, se da una relación directa al ser este el tipo de innovación que más afecte y de manera significativa sobre el desempeño. Como segunda medida, hay que destacar que las pequeñas empresas, pese a encontrarse resolviendo problemas de capital y endeudamiento, también están realizando innovación, así sea en menor escala, pero la están realizando con el fin de seguir creciendo en el mercado. Como tercera medida, la investigación refleja que existe una percepción buena del desempeño que están teniendo la empresa, lo cual puede ser considerado al momento en que se evalúa el efecto de la innovación.

La contribución directa de estos resultados se enfoca a las estrategias que implementan la organización en Colombia, específicamente, al momento de priorizar el tipo de innovación que deben realizar. Igualmente, los gerentes pueden todas decisiones en cuanto a las iniciativas de las empresas para sostenerse en el mercado y los puntos de trabajo fuertes para desarrollar en el futuro. Esta investigación también contribuye a incentivar a otras empresas del mismo tamaño a que fomenten mayores iniciativas de innovación, o que en general se realice innovación para aquella que no hace, para así garantizar un mayor desempeño. Esta investigación también permite crear apuestas estratégicas distintas a las que ya están acostumbradas este tipo de organizaciones y enfocarla a acciones que potencien el desarrollo en el territorio nacional.

Dentro de las limitaciones de esta investigación se encuentra, primero, que se selecciona como unidad de análisis una ciudad de Cali, por lo que futuras investigaciones pueden incluir más ciudades. Segundo, se usa un modelo de medición de desempeño no financiero por lo que futuras investigaciones pueden contemplar incluir variables financieras para afianzar los resultados.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Finalmente, futuras investigaciones pueden incluir variables moderadoras asociadas al gerente, que es quien en las pequeñas empresas tiene un nivel de influencia más alto para generar innovación. Igualmente, futuras investigaciones pueden indagar acerca de elementos culturales que potencian la innovación en este tipo de organizaciones y así afianzar los resultados explicativos que acá se pretenden

REFERENCIAS

- Agostini, L., Caviggioli, F., Filippini, R., & Nosella, A. (2015). Does patenting influence SME sales performance? A quantity and quality analysis of patents in Northern Italy. *European Journal of Innovation Management*, 18(2), 238–257. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2013-0071>
- Alpay, G., Bodur, M., Yilmaz, C., & Buyukbalci, P. (2012). How does innovativeness yield superior firm performance? The role of marketing effectiveness. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 14(1), 107–128. <https://doi.org/10.5172/impp.2012.14.1.107>
- Atalay, M., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2013). The Relationship between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence from Turkish Automotive Supplier Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 226–235. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.026>
- Bigliardi, B. (2013). The effect of innovation on financial performance: A research study involving SMEs. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 15(2), 245–255. <https://doi.org/10.5172/impp.2013.15.2.245>
- Centro de Estudios Económicos, & Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2015). La Gran Encuesta Pymes.
- Cerne, M., Jakllic, M., & Skernekerlavaj, M. (2015). Management innovation enters the game: Re-considering the link between technological innovation and financial performance. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 17(4), 429–449. <https://doi.org/10.1080/14479338.2015.1126530>
- Congreso de Colombia. (2000). Ley 590 del 2000. “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.”
- García-Pérez de Lema, D., Gálvez-Albarracín, E. J., & Maldonado-Guzmán, G. (2016). Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes de la Alianza del Pacífico. Un estudio empírico. *Estudios Gerenciales*, 32(141), 326–335. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.07.003>
- García-Zamora, E., González-Benito, O., & Muñoz-Gallego, P. (2013). Organizational and environmental factors as moderators of the relationship. *Innovation: Management*,

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Policy and Practice*, 15(2), 224–244.
- Greenhalgh, C., & Rogers, M. (2011). The nature and importance of Innovation. In *Innovation, intellectual property, and economic growth*. Princeton: Princeton University Press.
- Guo, H., Tang, J., Su, Z., & Katz, J. A. (2016). Opportunity recognition and SME performance: the mediating effect of business model innovation. *R&D Management*, 47(3), 431–442. <https://doi.org/10.1111/radm.12219>
- Hughes, A. (2001). Innovation and business performance: Small entrepreneurial firms in the UK and the EU. *New Economy*, 8(3), 157–163. <https://doi.org/10.1111/1468-0041.00208>
- Löfsten, H. (2014). Product innovation processes and the trade-off between product innovation performance and business performance. *European Journal of Innovation Management*, 17(1), 61–84. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2013-0034>
- Neves Ferraz, I., & De Melo Santos, N. (2016). The relationship between service innovation and performance: a bibliometric analysis and research agenda proposal. *RAI Revista de Administração E Inovação*, 13, 251–260. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.rai.2016.09.005>
- Omri, W. (2015). Innovative behavior and venture performance of SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 18(2), 195–217. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2013-0015>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE], & Eurostat. (2005). Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación.
- Prange, C., & Pinho, J. C. (2017). How personal and organizational drivers impact on SME international performance: The mediating role of organizational innovation. *International Business Review*, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.04.004>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Roach, D. C., Ryman, J. A., & Makani, J. (2016). Effectuation, innovation and performance in SMEs: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 214–238. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2014-0119>
- Rosli, M. M., & Sidek, S. (2013). The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise*, 2013, 1–16. <https://doi.org/10.5171/2013.885666>
- Shan, P., Song, Mi., & Ju, X. (2015). Entrepreneurial orientation and performance - is innovation speed a missing link? *Journal of Business Research*, 69, 683–690.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Suryaningrum, D. H. (2012). Knowledge Management and Performance of Small and Medium Entities in Indonesia. *International Journal of Innovation and Technology*, 3(1), 35–41.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Semih Kimzan, H., & Eminoğlu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92–117. <https://doi.org/10.1108/14601061311292878>
- Valmohammadi, C. (2012). Investigating innovation management practices in Iranian organizations. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 14(2), 247–255. <https://doi.org/10.5172/impp.2012.14.2.247>
- Wattanasupachoke, T. (2012). Design Thinking, Innovativeness and Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Management & Innovation*, 4(1), 1–14.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Laura Salas Arbeláez

Magister en Administración de la Universidad del Valle. Profesora Ocasional del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Miembro del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión (Categoría A1 Colciencias 2015).

Mónica García Solarte

Doctora en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Cartagena-España. Profesora titular del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Directora del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión (Categoría A1 Colciencias 2015).

Andrés Ramiro Azuero

Magister en Administración de la Universidad del Valle. Profesor Asistente del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Administración de la Universidad del Valle. Miembro del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión (Categoría A1 Colciencias 2015).

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Innovación, Emprendimiento e Historia empresarial

TEMA:

EMPRENDIMIENTO VERDE

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**39. EL ROL DEL EMPRENDIMIENTO VERDE EN EL USO
EFICIENTE DEL AGUA A NIVEL URBANO**

TÍTULO EN INGLÉS:

The role of green entrepreneurship in water use efficiency water at the urban level

Autor (es)

Enrique Hurtado Aguirre¹⁰³

Sonia Margarita Borja¹⁰⁴

Aura Paola Pai Gómez¹⁰⁵

¹⁰³ Docente Investigador, Grupo de Estudios en Ciencias Económicas-CIE, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Correo-e: enrique.hurtado@unimilitar.edu.co. Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia.

¹⁰⁴ Asistente de Investigación, Grupo de Estudios en Ciencias Económicas - CIE, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Correo-e: grupocie@unimilitar.edu.co. Magíster en Hidrología, VU University Amsterdam.

¹⁰⁵ Asistente de Investigación, Grupo de Estudios en Ciencias Económicas - CIE, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Correo-e: grupocie@unimilitar.edu.co. Administradora de Empresas, Universidad Nacional de Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

En esta ponencia se presentan los resultados parciales de la investigación: *Emprendimiento verde en torno a la promoción de tecnologías para mejorar el uso eficiente del agua en Bogotá y Medellín*; del Grupo de Estudios en Ciencias Económicas (CIE) de la Universidad Militar Nueva Granada.

Dicha investigación hace parte de una serie de proyectos desarrollados por el grupo CIE, dedicados a comprender las características del emprendimiento verde y de los emprendedores verdes en Colombia, en temas de energías renovables, mercados agroalimentarios, y restauración de la calidad y uso eficiente del agua.

El interés del grupo CIE por incursionar en temas de investigación en emprendimiento verde, desde la óptica de la administración de empresas, surge de la necesidad de comprender cómo los emprendedores crean empresas, buscando no sólo réditos económicos, sino esperando contribuir a la construcción de una sociedad más sostenible y ayudando a generar conciencia ambiental.

Palabras clave:

Emprendimiento verde, sostenibilidad, uso eficiente y ahorro del agua.

ABSTRACT:

This lecture will present the partial results of the research: *Green entrepreneurship around the promotion of technologies to improve water use efficiency in Bogotá and Medellín*; carried out by Grupo de Estudios en Ciencias Económicas (CIE), Universidad Militar Nueva Granada.

The investigation is part of a series of projects developed by the CIE research group, aimed to understand the characteristics of green entrepreneurship and entrepreneurs in Colombia, in the fields of renewable energies, farmers' markets, water quality improvement and water use efficiency.

The interest of the CIE research group when venturing in green entrepreneurship research, from a business administration perspective, arises from the need to understand how entrepreneurs are creating companies, not only looking for economic returns, but also hoping to contribute to the developing of a more sustainable society, and raising environmental awareness.

Keywords:

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Green entrepreneurship, sustainability, water use efficiency.

1. INTRODUCCIÓN

La palabra emprendimiento proviene del francés '*entrepreneur*', que significa *pionero*, y se refiere etimológicamente a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta, aunque en la actualidad se limita su uso para referirse a la persona que inicia una nueva empresa o proyecto. Por otro lado, el emprendimiento verde, que es concepto relativamente nuevo, surge como respuesta a la crisis del modelo desarrollo que ha provocado una serie problemas ambientales y un deterioro generalizado del planeta.

De esta manera, el emprendimiento verde, se puede referir a: a) las empresas que innovan en sus procesos productivos con el fin de reducir el uso de los recursos naturales o disminuir su impacto en el medio ambiente, o, b) empresas dedicadas a negocios orientados a mercados verdes (OECD, 2011).

En concordancia con lo anterior, se hace necesario un cambio en los patrones de producción y de consumo hacia prácticas que garanticen un uso más eficiente de los recursos naturales, entre ellos el agua, objeto de estudio que nos convoca en el presente proyecto.

El proyecto de investigación "*Emprendimiento verde en torno a la promoción de tecnologías para mejorar el uso eficiente del agua en Bogotá y Medellín*"; tiene por objetivo principal, caracterizar las iniciativas emprendedoras que desarrollan e introducen en el mercado, tecnologías para ahorrar y usar de manera eficiente el agua en las ciudades, particularmente en edificaciones (ej. residenciales, comerciales, de industrias) y en espacios públicos (ej. parques, museos, vías).

Así, se han definido seis objetivos específicos:

- Identificar emprendedores en Bogotá y Medellín, que ofrecen bienes y servicios para mejorar la eficiencia y el ahorro de agua en edificaciones y otro tipo de infraestructuras urbanas (ej. parques, vías, etc.).
- Establecer cuáles son los bienes y servicios que se ofrecen actualmente en el mercado, para realizar un uso eficiente y ahorrar agua en edificaciones y otro tipo de infraestructuras urbanas.
- Determinar el perfil de los emprendedores (ej. edad, género, nivel educativo, características de organización de la empresa).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Identificar los factores internos (motivaciones) y externos (incentivos) que llevaron al emprendedor a incursionar en este tipo de negocios.
- Identificar las barreras más frecuentes que enfrentan los emprendedores al incursionar en este tipo de negocios.
- Establecer los beneficios que generan este tipo de emprendimientos verdes, en términos de eficiencia y ahorro de agua en Bogotá y Medellín.

En esta ponencia, se darán a conocer la metodología y los resultados parciales de la investigación, que se finalizará en marzo del 2018.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El éxito económico ha sido tradicionalmente medido por el valor y la cantidad de productos puestos en circulación en el sistema, sin tener en cuenta los residuos generados, el impacto ambiental y los recursos no renovables consumidos (Zoninsein, 2014). El costo asociado a éste “desarrollo”, ha sido entre otros, la alteración de los ecosistemas naturales, la pérdida de biodiversidad, la contaminación del aire y los acuíferos, el incremento de la inequidad, y la que ha sido reconocida como la falla de mercado más grande asociada a este sistema: el cambio climático (Allen y Malin, 2008; Delgadillo y Albuquerque, 2010; Sanabria y Sabogal, 2011; Sanabria y Hurtado, 2013; Stern, 2007).

En palabras de Schumpeter toda una gala ambiental de destrucción creativa crea la base para una nueva forma de capitalismo (Gibbs, 2009) en donde indiscutiblemente *“las actividades de la economía verde surgen desde la innovación ya que buscan replantear, transformar y crear nuevas actividades bajo el nuevo paradigma de la sostenibilidad”* (IMEDES, 2014)

De esta manera, aparece el emprendedor como una persona con la capacidad e iniciativa para promover y realizar nuevas combinaciones de medios de producción; es decir, de generar y gestionar innovaciones radicales dentro de las organizaciones o fuera de ellas. Asimismo, un emprendedor es aquel que introduce en el mercado una innovación con potencial de industrialización, es decir, con potencial de mercado (Suárez, 2004). De esta manera, la innovación es una de las principales características del emprendimiento.

Basados en el objetivo que persigue el emprendimiento y su impacto, Shumpeter se refiere a una serie de innovaciones radicales de la siguiente manera (Suárez, 2004):

- a) La introducción de nuevos bienes de consumo en el mercado.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

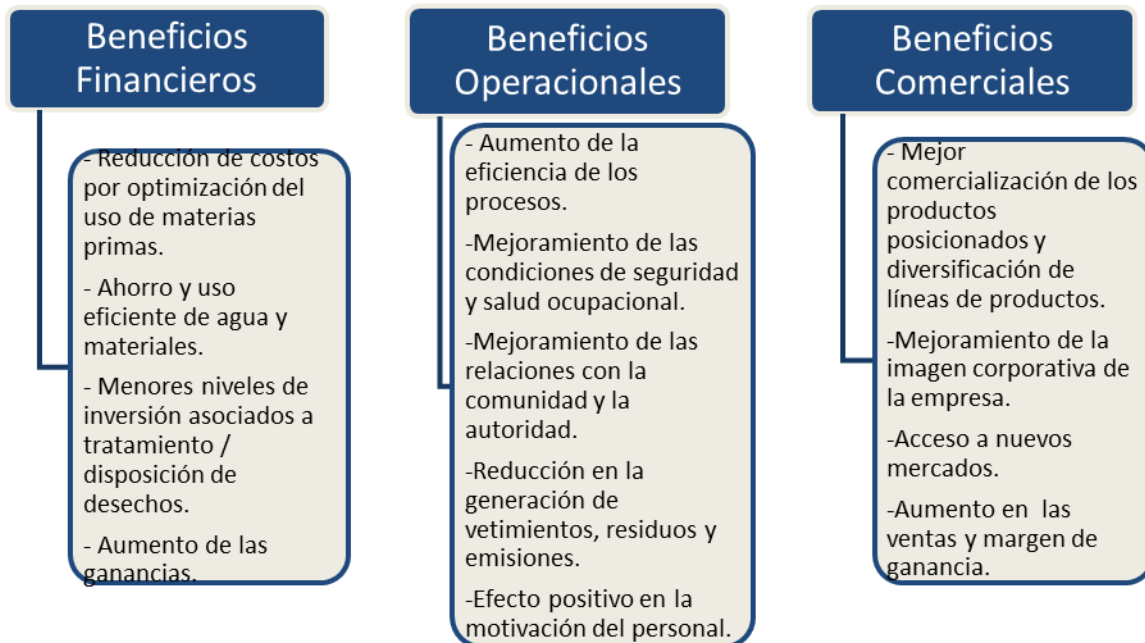
- b) El surgimiento de un nuevo método de producción y transporte.
- c) Consecución de la apertura de un nuevo mercado.
- d) La generación de una nueva fuente de oferta de materias primas.
- e) Cambio en la organización de cualquier organización o en su proceso de gestión.

Especialmente, frente a los diversos desafíos ambientales de nuestros tiempos, surge el emprendimiento verde, que se puede referir a: a) empresas que innovan en sus procesos productivos con el fin de reducir el uso de los recursos naturales o disminuir su impacto en el medio ambiente, o, b) empresas dedicadas a negocios orientados a mercados verdes (OECD, 2011).

Las oportunidades de negocio que mueven las iniciativas verdes y sostenibles, permiten visibilizar otro tipo de beneficios empresariales (Figura 1), que no sólo se relacionan con el éxito económico, y que tienen un impacto positivo en las organizaciones y en la sociedad (CAR, 2015). Dichos beneficios se generan a partir de la innovación en gestión y tecnología, del rol que las empresas asumen en la transformación cultural y la creación de estilos de vida, y la manera en que se introducen nuevos modelos de negocio y enfoques organizacionales (Iyigun, 2015; Ratti y Chhibber, 2014; Uslu et al, 2015).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

**Figura 1.** Beneficios de la Producción más Limpia (PML) (CAR, 2015).

De esta forma, frente al contexto del recurso hídrico en el mundo y el país, el emprendimiento verde alrededor de tecnologías para el uso eficiente del agua, surge como una herramienta para la gestión integral del agua en las ciudades (GWP, 2004). Así, los emprendedores verdes, ofertan bienes y servicios para la reducción de los consumos y pérdidas de agua, la explotación de fuentes alternativas de agua como las aguas lluvias y residuales, y la implementación de sistemas de drenaje urbano sostenible (que minimizan las probabilidades de inundaciones y generan fuentes alternativas de agua).

3. METODOLOGÍA

Con el objetivo de caracterizar los emprendimientos y emprendedores verdes en el campo de tecnologías para el uso eficiente y ahorro del agua (UEAA), se espera llevar a cabo seis actividades principales (N°1-4 efectuadas, N°5 en proceso y N°6 por desarrollar).

Actividad N°1: Definición de parámetros para la búsqueda y selección de iniciativas



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En primer lugar, se definieron los siguientes parámetros para la búsqueda y selección de iniciativas emprendedoras, con el fin de limitar el tamaño de la muestra inicial:

- a. Presencia en la ciudad de Bogotá y/o Medellín
- b. Tecnologías encaminadas a alguna de las siguientes estrategias y/o finalidades:
 - Recuperación y Reúso del Agua (RRA)
 - Sistemas Urbanos de Drenaje Sostenible (SUDS)
 - Reducción de Pérdidas de Agua (RPA)
 - Reducción de Consumo de Agua (RCA)
- c. La iniciativa emprendedora está presente en el mercado con productos o servicios.
- d. Las tecnologías son aplicables a edificaciones (ej. viviendas, hospitales, hoteles) y otros tipos de infraestructuras urbanas (ej. parques, vías)

Los parámetros mencionados anteriormente se precisaron tras revisiones bibliográficas y un ejercicio de exploración del mercado de tecnologías para el UEAA a nivel nacional e internacional.

Actividad N°2: Construcción base de datos de iniciativas

En segundo lugar, se realizó la búsqueda de iniciativas emprendedoras y se consolidó una base de datos con 55 registros. La base de datos se construyó a partir de entrevistas con actores de entidades ambientales-gubernamentales, directorios de construcción (ej. directorios Consejo Colombiano de Construcción Sostenible, CAMACOL) y de servicios ambientales (ej. Páginas verdes Colombia), concursos y ferias ambientales nacionales e internacionales (ej. FIMA, TIC Américas), e internet.

Actividad N°3: Diseño instrumento para recolección de información

En tercer lugar, se diseñó una entrevista semi estructurada para ser aplicada a los emprendedores, mediante entrevistas personalizadas. El instrumento contemplaba seis secciones: a) información general sobre el emprendedor/ora, b) información sobre las tecnologías y la iniciativa de emprendimiento, c) preguntas DOFA (debilidad-oportunidad-fortaleza-amenaza), d) mercado, e) desempeño, y, f) emprendimiento. Igualmente, en esta fase se realizó el primer acercamiento a los emprendedores, a través de llamadas telefónicas y correos electrónicos, en los que se presentó el proyecto de investigación y se expresó el interés de aplicar entrevistas personalizadas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Actividad N°4: Aplicación entrevistas piloto

En cuarto lugar, se aplicaron cuatro entrevistas piloto, con el fin no sólo de recolectar información, sino de testear el diseño de la entrevista. A partir de estas experiencias, se re-estructuraron secciones y preguntas de la entrevista, principalmente limitando las respuestas de las preguntas abiertas a posibilidades o categorías.

Actividad N°5: Aplicación de entrevistas

Actualmente se están aplicando las entrevistas re-estructuradas a emprendedores en Bogotá y Medellín, en un periodo que comprende los meses de octubre y noviembre del año 2017.

Actividad N°6: Análisis de entrevistas

Finalmente, se espera realizar un análisis cualitativo de las entrevistas, identificando similitudes y diferencias en el perfil de los emprendedores verdes y de sus emprendimientos, con el fin de caracterizar el entorno organizacional de estas iniciativas. De igual manera, se evaluarán las tecnologías que se comercializan en Bogotá y Medellín, analizando sus beneficios para el uso eficiente y el ahorro de agua en las ciudades.

4. RESULTADOS

El proyecto de investigación se encuentra actualmente en el desarrollo de la fase cinco, en la cual se han venido realizando entrevistas a emprendedores verdes en Bogotá que cumplen con los criterios definidos en la fase 1. Bajo esta consideración, a continuación, se presentan algunos resultados parciales de la investigación en curso.

Iniciativas de emprendimiento verde

En Bogotá y Medellín se han identificado 55 iniciativas emprendedoras, que ofertan tecnologías para el uso eficiente y ahorro del agua en edificaciones y otras infraestructuras urbanas. De ellas, 49 son iniciativas colombianas y 6 son empresas que representan o importan bienes producidos en el exterior. De las iniciativas identificadas, el 78% se ubican en la ciudad de Bogotá, el 18% en Medellín, y, un 4% está presente en las dos ciudades.

La mayoría de iniciativas emprendedoras se enfocan en comercializar bienes y/o servicios para la recuperación y el reúso de agua (ej. tanques para reelección de aguas lluvias o residuales), y la reducción del consumo de agua (ej. sanitarios y grifos ahorradores).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Por su parte el diseño e implementación de Sistemas de Drenaje Urbano Sostenible (SUDS), es un servicio reciente que se ofrece tanto en Bogotá como en Medellín, y que permite darle un mejor manejo a las aguas lluvias y de escorrentía, tanto en edificaciones como en espacios públicos.

Las tecnologías de menor presencia en el mercado, son aquellas encaminadas a la reducción de pérdidas de agua, tales como los servicios e instrumentos para la detección de fugas de agua en edificaciones y redes de acueducto (Tabla 1).

FINALIDAD DE LA TECNOLOGÍA	NÚMERO DE EMPRENDIMIENTOS
RRA - Recuperación y Reúso del Agua	27
SUDS - Sistemas Urbanos de Drenaje Sostenible	13
RPA - Reducción de Pérdidas de Agua	11
RCA - Reducción de Consumo de Agua	14

Tabla 1. Número de emprendimientos por tipo de estrategias de uso eficiente y ahorro de agua.

Cabe resaltar que las tecnologías identificadas, tienen una alta versatilidad, ya que pueden ser aplicadas en diferentes tipos de edificaciones e infraestructuras urbanas, y, por ende, comercializarse en diferentes sectores (Tabla 2). Lo anterior implica que el proceso de innovación es un paso vital para aquellas empresas que buscan abrirse paso y consolidarse en el mercado de tecnologías de UEAA en el país.

TIPO EDIFICACIONES	NÚMERO DE INICIATIVAS
Doméstico	51
Industrial (edificaciones)	26
Espacio público	17
Entidades públicas (edificaciones)	44



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Hoteles	47
Hospitales (edificaciones)	32

Tabla 2. Número de iniciativas de acuerdo a su aplicabilidad en diferentes edificaciones.

Características de los emprendedores

Teniendo en cuenta las entrevistas aplicadas a emprendedores verdes en Bogotá, se han podido establecer, de manera preliminar, algunos rasgos que se presentan a continuación.

- *Características generales*

Los emprendedores verdes, hasta el momento entrevistados (6), tienen un nivel educativo de pregrado y han estudiado carreras relacionadas con medio ambiente, administración de empresas y arquitectura. Su rol en la organización se encuentra en el nivel directivo y suelen desempeñarse como gerentes, y sus edades varían entre los 20 y 50 años.

De las 6 iniciativas, 4 están constituidas como empresas bajo la figura Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.), mientras que las 2 restantes, aún no están formalizadas. El número de empleados varía entre 3 y 15. Por otro lado, la principal fuente de financiación común para iniciar estos emprendimientos, son los recursos propios, y su sostenibilidad es apalancada por re-inversión (recursos generados por la misma iniciativa y re-invertidos en la empresa).

- *Motivaciones*

Entre las principales motivaciones que llevaron a los entrevistados a emprender en tecnologías de UEAA, sobresalen el deseo de contribuir con el cuidado del medio ambiente y la identificación de oportunidades en el mercado verde.

- *Retos*

Las barreras más comunes que han tenido que enfrentar los emprendedores son: la falta de regulación en el país en torno al ahorro del agua, la ausencia de fuentes de financiación pública, y la falta de cultura en la sociedad colombiana sobre la importancia de usar eficientemente el agua.

- *Oportunidades*



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Algunas de las oportunidades que han identificado los emprendedores en su quehacer, son: un mercado nuevo para incursionar con bienes y servicios innovadores, y aportar al cambio en el comportamiento de consumo de agua.

- *Amenazas*

Las amenazas que podrían poner en jaque la continuidad de los emprendimientos visitados, son: la rentabilidad del negocio y la competencia desleal.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

- Tanto en Bogotá como en Medellín, existen emprendedores dedicados específicamente a desarrollar y comercializar tecnologías para el uso eficiente y ahorro del agua (UEAA). En las dos ciudades, las tecnologías que más se ofrecen son aquellas encaminadas a la recuperación y reúso del agua.
- La mayoría de emprendedores identificados corresponden a pequeñas y medianas empresas, compitiendo frente a algunas empresas grandes (aproximadamente 6).
- De acuerdo con las aproximaciones preliminares a través de entrevistas estructuradas, las motivaciones más comunes que han llevado a los emprendedores a incursionar en el campo de tecnologías de UEAA, son: el deseo por contribuir a la solución de las problemáticas ambientales en el país y la oportunidad de participar en los mercados verdes. Por otro lado, los retos más frecuentes han sido: la falta de normativas que obliguen a implementar medidas de uso eficiente y ahorro del agua en edificaciones, y la falta de apoyo técnico y financiero a los pequeños emprendedores verdes.

REFERENCIAS

Allen, J. & Malin, S. (2008). Green entrepreneurship: A method for managing natural resources? *Society and Natural Resources*, 21 (9), 828-844.

CAR. (2015). *Guía de planeación del programa de uso eficiente y ahorro del agua*. Cundinamarca, Bogotá.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Delgadillo, J. & Albuquerque, F. (2010). Emprendimientos de base ecológica, un modelo de interacción económica y territorial en Áreas Naturales y Protegidas de España y México. Instituto de Investigaciones Económicas- UNAM, Universidad de Sevilla, Colegio de Tlaxcala. México.

Gibbs, D. (2009). Sustainability Entrepreneurs, Ecopreneurs and the Development of a Sustainable Economy. *Greener Management International Issue*, 55, 63-78

Global Water Partnership - GWP. (2004). *Catalyzing Change: A handbook for developing integrated water resources management and water efficiency strategies.*

Iyigun, N. (2015). What could Entrepreneurship do for Sustainable Development? A Corporate Social Responsibility-Based Approach. *World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship. Procedia - Social and Behavioral Sciences* 195. 1226 – 1231.

IMEDES. (2014). *Caracterización del emprendedor verde en España.*

OECD. (2011). *Entrepreneurship at a Glance 2011.* OECD Publishing.

Ratti, M. & Chhibber, S. (2014). Green entrepreneurship: road to green economy-environment-sustainable social system. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research* 3 (11), 82-95.

Sanabria, S. & Hurtado, E. (2013). Emprendimiento verde en Colombia: el caso del mecanismo de desarrollo limpio (MDL). *Entramado* 9 (1), 38-65.

Sanabria, S. & Sabogal, J. (2011). Transferencia de tecnología en proyectos del mecanismo de desarrollo limpio (MDL) en Colombia. *Sexto Encuentro de Investigaciones de la Universidad Militar Nueva Granada.* Bogotá, 2011.

Stern, N. (2007). *El informe Stern: La verdad sobre el cambio climático.* Barcelona.
Hamdouch, A. y Depret M-H. (2012). Green entrepreneurship networks and clusters: when the local requires the global. *RSA Global Conference.* Beijing, China.

Suárez, O. M. (2004). Schumpeter, Innovación y Determinismo Tecnológico. *Scientia Et Technica*, 2011.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Uslu, D., Hancioglu, Y. & Demir, E. (2015). Applicability to Green Entrepreneurship in Turkey: A Situation Analysis. World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Enrique Hurtado Aguirre

Administrador de empresas y Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Gestión de la Calidad y en Docencia Universitaria con amplia experiencia en docencia, pedagogía e investigación. Ex director del Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Docente de las universidades Nacional, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Líder del grupo CIE, en categoría B de Colciencias.

Sonia Margarita Borja

Geógrafa de la Universidad Nacional de Colombia, Magíster en hidrología de la Vrije Universiteit Amsterdam. Desde el 2013, trabaja como consultora e investigadora en las temáticas de gestión del recurso hídrico, servicios ecosistémicos, cambio climático y evaluación de impactos ambientales en diferentes regiones de Colombia. Asimismo, ha sido docente universitaria de pregrado (Universidad Nacional de Colombia) y maestría (UPTC-IGAC).

Aura Paola Pai Gómez

Administradora de la Universidad Nacional de Colombia. Profesional en el componente administrativo-financiero de gestión de extensión en las sedes de frontera de la Universidad Nacional de Colombia y asistente de investigación de la Universidad Militar Nueva Granada. Ha sido parte de investigaciones y seminarios universitarios, entre los que se destacan: *Medición de la Pobreza en Colombia* del Colectivo de Economía, y *Seminario Economía Social y Solidaria* organizado por COPCE y Middlesex University London. Monitora becaria de pregrado de asignaturas de teoría organizacional. Experiencia laboral como analista de riesgos y coordinadora administrativa en el sector privado.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Innovación, Emprendimiento e Historia empresarial

TEMA:

IMAGEN CORPORATIVA Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**40. IMAGEN CORPORATIVA INCLUSIVA, ESTRATEGIA EN EL
EMPRENDIMIENTO SOCIAL**

TÍTULO EN INGLÉS:

**INCLUSIVE CORPORATE IMAGE, STRATEGY IN SOCIAL
ENTREPRENEURSHIP**

Autor (es)

Ejemplo de presentación, todos los autores de diferentes instituciones:

Wilmar Sierra Toncel¹⁰⁶

Angela Nair Ortiz Rojas¹⁰⁷

Erick Johan Sierra Ortiz¹⁰⁸

¹⁰⁶ PhD. Profesor Investigador. Universidad de La Guajira, Colombia. Correo-e: wsierra@uniguajira.edu.co

¹⁰⁷ PhD. Profesor Investigador. Universidad de La Guajira. Correo-e: aortiz@uniguajira.edu.co

¹⁰⁸ Mg. Profesor Investigador. Universidad de La Guajira. Correo-e: erickjsierra@uniguajira.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El objetivo de este artículo es analizar la imagen corporativa inclusiva y el emprendimiento social. Para la recolección de la información se utilizó la encuesta estructurada con respuestas múltiples, validada por expertos y medida su confiabilidad con el coeficiente alpha cronbrach. Se fundamentó en los planteamientos de Costa (2003), Jiménez (2004), Pizzolante (2010), Kliksberg (2013), Santos, (2009), Melián (2011). Para la interpretación de los resultados se utilizó el análisis de frecuencias y estadísticos de tendencia central y de dispersión de la estadística inferencial, además para identificar el fenómeno investigado se utilizó el baremo. Como conclusión se estableció que la imagen corporativa inclusiva es un concepto innovador de participación en el diseño de la imagen corporativa coherente con el emprendimiento social y herramienta comunicacional y gerencial para lograr el éxito organizacional. Como reflexión final se recomienda a las organizaciones sociales y solidarias involucrar sus actores en la construcción de la imagen corporativa.

Palabras clave:

Imagen corporativa, emprendimiento, emprendimiento social, identidad corporativa, innovación social.

ABSTRACT:

Escriba aquí el resumen de la ponencia en inglés: **Máximo 150 palabras.**

(Superar el límite puede significar que el Comité Editorial no admita la ponencia)

The objective of this article is to analyze the inclusive corporate image and social entrepreneurship. For the collection of the information, the structured questionnaire with multiple answers was used, validated by experts and its reliability measured with the

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

coefficient alpha cronbrach. It was based on the approaches of Costa (2003), Jiménez (2004), Pizzolante (2010), Kliksberg (2013), Santos, (2009), Melián (2011). For the interpretation of the results, the analysis of frequencies and statistics of central tendency and dispersion of inferential statistics was used, in addition to identifying the phenomenon investigated, the scale was used. In conclusion, it was established that the inclusive corporate image is an innovative concept of participation in the design of the corporate image consistent with social entrepreneurship and communication and managerial tool to achieve organizational success. As a final reflection, it is recommended that social and solidarity organizations involve their stakeholders in the construction of the corporate image.

Keywords:

Corporate image, entrepreneurship, social entrepreneurship, corporate identity, social innovation.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización de la economía ha desencadenado desequilibrios y brechas en los sistemas sociales y económicos mundiales demandando acciones y reflexiones en ambientes complejos. Entre muchas de las posiciones y causas de tales flagelos se enuncian las falsas economías productos de las actividades especulativas del sistema bursátil y financiero, la falta de productividad de bienes y servicios como las verdaderas fuentes de riquezas, altas tasas inflacionarias y el desempleo entre otras. Dichas preocupaciones han hecho que gobiernos y actores productivos planten la necesidad de generar políticas públicas y acciones que incentiven el emprendimiento y la innovación social con altos componentes de I+D, capaz de generar empleo productivo y riquezas a sus propietarios así como acciones de responsabilidad social para mejorar la calidad de vida de la humanidad.

En este orden de ideas, los emprendimientos innovadores sociales, participativos y solidarios se han convertido en un importante instrumento para generar nuevos empleos productivos, debido en gran parte al estancamiento inercial de la dinámica de la gran empresa capitalista individual y lucrativa. No obstante esa visión de los gobiernos en una acción responsable de desarrollo, el emprendimiento como acto de creación de nuevas empresas se convierte muchas veces en terreno árido difícil de arar debido a la alta competencia y a las condiciones de desigualdad en los mercados globales. Para Sierra (2016), este panorama de turbulencia y mutaciones se convierte en un reto para los emprendedores, que tienen el imperativo de mejorar su capacidad técnica y gerencial para garantizar el éxito organizacional.

En ese sentido, los emprendedores deben ampliar su visión estratégica, sobre todo en la forma de posicionar sus proyectos innovadores en la sociedad, que desde una nueva perspectiva de la propiedad social de la empresa busca el empoderamiento de sus clientes y de sus dueños mediante la participación activa de su diseño estratégico, de la gestión estratégica y prospectiva de la organización; desde ese postulado, la imagen como activo clave del emprendimiento innovador requiere de la construcción colectiva y la visión compartida de sus dueños como garantía del logro de sus objetivos misionales.

No obstante, las actividades de acompañamiento que recibe el emprendedor social promisorio en los procesos de generación maduración y sostenimiento de nuevos proyectos organizacionales, no son suficientes para enfrentar las inequidades del mundo empresarial, es por ello que juega papel importante la capacidad de innovación solidaria e inclusiva de los emprendedores, sus dotes de estrategia y de liderazgo comunicacional, para posicionar las nuevas empresas sociales. Para lograr este objetivo deben iniciar con buenas bases y



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

herramientas gerenciales que permitan solidificar este proyecto, por lo tanto, el plan comunicacional y de marketing se convierten en elementos indispensables en el posicionamiento.

En lo que respecta a Colombia, la política del emprendimiento social es relativamente nueva y ha sido fortalecida en las últimas décadas. Por otro lado en el Departamento de La Guajira, con recursos del Sistema General de Regalías se ha apoyado con capital semilla, asesoría y acompañamiento a unidades productivas que bien pueden convertirse en grupo focal para indagar la percepción de los gerentes sobre la imagen corporativa inclusiva en los emprendimientos sociales y solidarios, entendida la imagen inclusiva como la acción participativa del colectivo social propietario de su negocio en la planeación, diseño y gestión de la imagen corporativa como activo clave del posicionamiento del negocio para el logro del objetivo de generación de riqueza social y desarrollo sostenible de la misma empresa y de sus propietarios.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Hablar de la imagen corporativa debe partir del análisis conceptual de la comunicación organizacional como elemento que ha alcanzado el estatus de herramienta de gestión valiosa e indispensable para la gestión. De tal manera que Van Riel (1997) considera que junto a la gestión financiera, de producción y de recursos humanos, es inductora de valor al logro de los objetivos de la empresa. En tal sentido Pizzolante (2010) argumenta que ella se convierte en estratégica en la medida en que se sabe dónde está y a donde se quiere llegar, y para lograrlo se debe contar con una visión entrenada para analizar y comprender especialmente aquello que rodea la empresa y las diferentes situaciones que vive.

Así mismo, plantea que la imagen corporativa es tridimensional. Una dimensión hace referencia al entorno empresarial, es decir todo aquello que circunda a la empresa y es el espacio donde se forma la imagen corporativa. La segunda la constituye el contorno empresarial, es el borde externo que comunica en forma voluntaria o no los rasgos particulares de la personalidad empresarial recibiendo el nombre de identidad corporativa y por último la parte no tangible de la empresa, donde están anclados los valores, normas y principios que se conoce como cultura corporativa la cual se proyecta dentro y fuera de la empresa al momento de interrelacionarse sus miembros. El entorno empresarial encierra la forma de ser y hacer las cosas, el estilo de vida, que compartidos caracterizan y hacen particular la empresa.

Por otro lado, la imagen corporativa, constituye una de las más importantes herramientas comunicacionales con las que cuentan las organizaciones para posicionar su razón de ser,

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

mercadear sus productos y un potencial instrumento competitivo en una economía globalizada, multiescalar y multidimensional; pero también puede convertirse en un arma mortífera cuando no se aplica un tratamiento técnico científico para construir ese imaginario de organización soñado por los propietarios y más grave aun cuando no existe una coherencia entre las acciones y los mensajes simbólicos que emite a sus clientes, proveedores y otros grupos de interés.

Para Costa (2003), Jiménez (2004), Pizzolante (2010) y Van Riel (1997), la imagen corporativa es la imagen psicológica que una sociedad se representa mentalmente de una organización, una sólida estructura mental, conformada por mensajes formales e informales, voluntarios e involuntarios que llegan a la opinión pública y que sostiene la credibilidad de las empresas, instituciones y personas, por los que la gente describe, recuerda y valora la empresa

Según las perspectivas teóricas anteriores, la imagen corporativa implica la representación de los objetos en la mente de quien percibe por los sentidos los mensajes simbólicos, sin embargo, para crear esa estructura mental paradigmática que hace que el receptor responda positiva o negativamente a los impulsos eléctricos del sistema nervioso central a través de las neuronas conductoras, la organización debe hacer un esfuerzo comunicacional planificado con indicadores de medición que permitan establecer los impactos y efectos de corto, mediano y largo plazo que causen en los grupos de interés.

Fundamentos conceptuales de emprendimiento social

El concepto de emprendimiento social ha adquiriendo en los últimos tiempo gran relevancia en el ámbito social y empresarial, despertando el interés en la comunidad científica y ampliando el espectro de análisis conceptual (Austin et al., 2006; Murphy & Coombes, 2009), Un elemento importante a considerar que separa conceptualmente al emprendimiento social de la forma tradicional de analizar las organizaciones empresariales, es el fin último que se busca o pretende, mientras la empresa económica su objetivo básico es la generación de riqueza para el accionista principal, es decir el lucro individual, el emprendedor social se centra en la apropiación del valor con un fin más altruista como es la creación de valor social de beneficio colectivo y solidario (Arthur, Keenoy, Scott-Cato & Smith, 2010; Santos, 2009). Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores se puede intuir que entre las motivaciones o razones que tiene el individuo o colectivo líder de un proyecto de emprendimiento social es precisamente su interés en el beneficio social comunitario o prosocial como lo referencia (Grant, 2008; Penner, Dovidio, Piliavin & Schroeder, 2005).

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En la construcción teórica del emprendimiento social, desde otra perspectiva encontramos a Shane y Venkataraman (2000), quienes miran el emprendimiento desde una dimensión sistémica y dinámica, es decir como un proceso secuencial de identificación, evaluación y explotación de oportunidades. Como es lógico, esta forma de concebir el emprendimiento social, ha generado un cambio de enfoque epistemológico del estudio de las competencias técnicas, cognitivas, de valores y liderazgo del emprendedor, al estudio de las oportunidades que ofrece el entorno para conseguir el beneficio encaminado al mejoramiento de las condiciones colectiva. En ese orden de ideas, el ejercicio de exploración y aprovechamiento de las oportunidades ha demandado mayor atención en el contexto del desarrollo de la literatura en el campo social y organizacional, considerándolo como factor fundamental para teorización y praxis del emprendimiento.

En cuanto a las competencias emocionales que debe tener el emprendedor social para el aprovechamiento de las oportunidades dentro de una visión prospectiva de la organización social y solidaria, es la alerta emprendedora, la cual Kirzner (1979) la concibe como una habilidad individual para descubrir necesidades y expectativas del mercado susceptibles de convertirse en oportunidades de negocio con sentido social, dicha capacidad se considera esencial para impulso a la acción del emprendedor.

En ese orden de ideas, Ray y Cardozo (1996), le dan a la alerta emprendedora la concepción de espíritu o conciencia, es decir como la propensión a percibir información sobre objetos, incidentes y pautas de comportamiento en el entorno, con especial sensibilidad hacia necesidades e intereses no satisfechos y combinaciones novedosas de recursos, que sumado a la intuición de su propia sensibilidad emocional incrementa las probabilidades de reconocimiento de una oportunidad para ser aprovechado en el cometido social.

Cabe anotar, que las oportunidades que un emprendedor social adquiere no la ve con el ánimo de aprovechamiento o lucro personal, sino con el espíritu altruista de cambios trascendentales en la comunidad objeto es decir generar valor colectivo (Porter & Kramer (2011); Corner & Ho, 2010).

En ese sentido se puede decir que desde la perspectiva del emprendimiento social, la generación de valor económico no es un fin sino un medio para hacer a la empresa sostenible en términos de permanencia en el mercado garantizado su autosuficiencia y como es obvio su la permanencia del benéfico social (Melian (2011)).

3. METODOLOGÍA



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La presente investigación se enmarca en el paradigma cuantitativo, de tipo transeccional descriptivo y se aborda desde un diseño no experimental, de campo y documental. La unidad de análisis fue el sector de las empresas sociales y solidarias. Se fundamentó teórica y conceptualmente en Costa (2003), Pizzolante (2010), Van Riel (1997) entre otros; desde la perspectiva de la imagen corporativa y en Austin (2006), Murphy & Coombes, (2009) en relación con el plan de negocios. En cuanto a la recolección de la información se utilizó la encuesta estructurada tipo Likert con respuestas múltiples, validada por cinco expertos en el área de administración y el emprendimiento social y medida su confiabilidad con la técnica de Alpha cronbach. La población estuvo conformada por 170 gerentes de empresas sociales y solidarias del departamento de La Guajira. Por ser una población pequeña se optó por aplicar el censo poblacional. Para el análisis e interpretación de los resultados se utilizó el análisis de frecuencias y los estadísticos de tendencia central y medidas de dispersión de la estadística inferencial. Además para establecer la categorización y presencia del fenómeno investigado se utilizó el baremo construido por los investigadores con cinco categorías y para medir el grado de correlación entre las variables se utilizó el coeficiente de Pearson,

4. RESULTADOS

Un 85% de la población encuestada estuvo de acuerdo en haber concebido la idea del emprendimiento social y solidario con el objetivo satisfacer las necesidades de su comunidad.

Un 63% consideran que la mayoría de los líderes comunitarios impulsan emprendimientos sociales con el ánimo de obtener beneficio personal.

El 75% de los encuestados manifestó estar de acuerdo que la idea del emprendimiento fue el resultado su visión en las oportunidades del entorno, que luego socializó con el resto del grupo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

El 68% de los encuestados estuvo de acuerdo que el emprendimiento social es una opción de mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de las comunidades.

El 95% manifestó su desconocimiento en la utilidad de la imagen corporativa para lograr la identidad de la empresa social de la sinergia de las culturas en contacto.

80% Asumió una posición neutral cuando se consideró que la imagen corporativa construida de forma colectiva representaba los sentimientos y expectativas de la colectividad,

El 90% de los encuestados manifestó su desconocimiento de la verdadera importancia de la imagen corporativa como activo clave en el posicionamiento del proyecto y de la empresa.

Un 60% de la población manifestó que una de las causas de no incluir en los planes de negocios elementos de la imagen corporativa era la falta de presupuesto para financiar su diseño.

Un 70% de la población encuestada considera importante la elaboración de los planes de negocios como estrategia para el posicionamiento y venta de la idea, buscar financiación y acompañamiento para el crecimiento y desarrollo de la empresa social.

El 95% de los gerentes sociales estuvieron de acuerdo que no gestiona la imagen corporativa

El 35% de la población estuvo de acuerdo que el plan de negocios le ayudo a promover de mejor forma la idea y el posicionamiento del negocio.

El 90% de los encuestados respondió estar en desacuerdo cuando se le preguntó si en algún momento había desarrollado la imagen corporativa de su organización con la participación de los miembros de la organización.

Se evidenció una correlación positiva entre las variables en el contexto analizado de 0,87, lo que indica cualquier acción de gestión en la imagen corporativa puede tener efectos en los resultados de generación de valor en el desarrollo del emprendimiento social.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Se pudo concluir que la idea del emprendimiento social y solidario, se hace con el objetivo satisfacer las necesidades de su comunidad; pero la mayoría de los líderes comunitarios impulsan emprendimientos sociales más con el ánimo de obtener beneficio personal, que de generar valor y riqueza que contribuya a elevar la calidad de vida de la colectividad, debido a que las empresas que se constituyen no son el resultado de la visión compartida con su comunidad, sino de la idea del mismo líder que luego socializa con el resto del grupo. Por otro lado, se pudo establecer que a pesar de todo, las comunidades consideran el emprendimiento social es una opción de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

En cuanto a la imagen corporativa como elemento de posicionamiento estratégico de los emprendimientos sociales, se detectó un alto desconocimiento de la importancia de esta estrategia organizacional, sobre todo en el verdadero significado de la representación imaginaria de los sentimientos y expectativas de la colectividad y en el instrumento de poder en el que se convierten los logos, colores y formas cuando los mensajes logran penetrar en la mente de las partes interesadas de la organización, convirtiéndose en activo clave de posicionamiento estratégico de la empresa social.

También se pudo concluir que alguna las causa de no incluir la imagen corporativa en la idea y posterior puesta en marcha de la empresa social es la falta de presupuesto para financiar su diseño; sin embargo, se considera necesaria la elaboración de los planes estratégicos de emprendimiento para lograr el posicionamiento y venta de la idea, buscar financiación y acompañamiento para el crecimiento y desarrollo de la empresa social.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Igualmente, se pudo evidenciar la forma individualista y de pensamiento lineal con que los emprendedores tratan el diseño y construcción de la imagen corporativa, sin la participación de los miembros de la organización y casi de una forma desprevenida de los efectos que pueda producir en el comportamiento del cliente en mercado objetivo,

Desde la perspectiva de la correlación positiva entre las variables en el contexto analizado de 0,87, lo que indica cualquier acción de gestión en la imagen corporativa puede tener efectos en los resultados de generación de valor en el desarrollo del emprendimiento social. Del mismo modo los emprendedores son conscientes de la necesidad que tienen de dar una merecida importancia a la inclusión y gestión de la imagen corporativa como estrategia gerencial para lograr el éxito organizacional, por lo tanto debe ser asumida como elemento de identidad y de visión compartida por el *stakeholder*.

Como reflexión final por ser estos dos conceptos nuevos en el ámbito organizacional se invita a la comunidad científica y académica a seguir investigando y profundizando en sus dimensiones de estudio para lograr una mejor aplicación y resultados en el cierre de brecha de las desigualdades sociales y los desequilibrios que ella genera para una vida digna y en paz,

REFERENCIAS

Arthur et al., (2010). S. Arthur, T. Keenoy, M. Scott-Cato, R. Smith. Where is the social in social Enterprise. Alternative spaces of economy, society and politics: Interrogating alterity, pp. 207-222



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Austin et al., (2006). J. Austin, H. Stevenson. J. Wei-Skillern. Social and comercial, entrepreneurship: Same, different, or both. Entrepreneurship Theory and Practice, 30 (2006), pp. 1-22

Corner, Patricia Doyle and Ho, Marcus, How Opportunities Develop in Social Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 34, Issue 4, pp. 635-659, July 2010. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1634116> or <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00382.x>.

Costa, J. (2003). “Diseñar para los Ojos”. Grupo Editorial Desing. Bolivia.

Grant, (2008). A.M. Grant. Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance and productivity Journal of Applied Psychology, 93 (2008), pp. 48-58 <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48> Medline

Kirzner, (1979). I.M. Kirzner. Perception, Opportunity, and Profit. The University of Chicago Press, (1979)

Melián, A. (2011). Emprendimiento social y empresas de inserción. REVESCO, 106. Recuperado de: <http://search.proquest.com/openview/735a822a76e310878d201866a38823cd/1?pq-origsite=gscholar>

Murphy, P.J. & Coombes, S.M. J Bus Ethics (2009) 87: 325. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9921-y>

Penner et al., (2005). L.A. Penner, J. F. Dovidio, J.A. Piliavin, D.A. Schroeder. Prosocial behavior: Multilevel perspectives. Annual Review of Psychology, 56 (2005), pp. 1-28 <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070239> Medline



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Perozo de Jiménez, Graciela, Gestión comunicacional e imagen corporativa en la Universidad Nacional Abierta (UNA). Revista de Ciencias Sociales (Ve) [en línea] 2004, X (mayo-noviembre) : [Fecha de consulta: 28 de octubre de 2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28010207>> ISSN 1315-9518

Pizzolante, I. (2010). “La comunicación, eje estratégico de las organizaciones” Ponencia presentada en Primer Congreso Internacional de Comunicación Organizacional n Bogotá Colombia.

Porter, M. y Kramer, M. (2011). “Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wavw of innovation and growth” Harvard Business Review, enero-febrero, pp. 1-

Ray and Cardozo, (1996). S. Ray, R. Cardozo. Sensitivity and creativity in entrepreneurial opportunity recognition: a framework for empirical investigation. Sixth Global Entrepreneurship Research Conference, Imperial College.

Santos, (2009). F.M. Santos. A positive theory of Social Entrepreneurship. INSEAD: The Business School for the world, 23 (2009), pp. 1-54

Shane and Venkataraman, (2000). S. Shane, S. Venkataraman. The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25 (2000), pp. 217-226

Van Riel, C, (1997). “Comunicación Corporativa”. Prentice Hall. 1ª edición. España.

ANEXOS (Opcional)

Esta sección es opcional, por tanto, usted puede eliminar ambos campos sino los requiere. (Seleccione ambas líneas con el mouse y presione SUPRIMIR para eliminar)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Wilmar Sierra Toncel, Administrador de Empresas, Doctor en Ciencias Gerenciales, Magister en Gerencia Empresarial, Especialista en Finanzas, Especialista en Auditoria de Sistemas y Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Guajira, Colombia. E-mail: wsierra@uniguajira.edu.co

Ángela Nair Ortiz Rojas, Administradora de Empresas, Doctora en Ciencias Gerenciales Magister en Gerencia Empresarial, Especialista en Finanzas y Docente Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Guajira, Colombia. E-mail: aortiz@uniguajira.edu.co

Erick Johan Sierra Ortiz, Publicista, Magister en Mercadeo. Docente investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Guajira, Colombia. E-mail: erickjsierra@uniguajira.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Innovación, Emprendimiento e Historia empresarial

TEMA:

INNOVACIÓN ABIERTA

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**41. LA INNOVACIÓN ABIERTA COMO ESTRATEGIA
ORGANIZATIVA: UN ANÁLISIS DE CASOS Y PRÁCTICAS DE
REFERENCIA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**OPEN INNOVATION AS AN ORGANIZATIONAL STRATEGY: AN ANALYSIS
OF CASES AND PRACTICES**

Autor (es)

Andrea Johana Pava Urrutia¹⁰⁹

Brayan Ernesto Pico Castro¹¹⁰

Cinthya Carolina Arias Manjarrez¹¹¹

Leidy Johanna Cárdenas Solano¹¹²

¹⁰⁹ Estudiante de pregrado. Universidad Manuela Beltrán, Colombia Correo-e: Andrea.pava@academia.umb.edu.co

¹¹⁰ Estudiante de pregrado. Universidad Manuela Beltrán, Colombia Correo-e: brayan.pico@academia.umb.edu.co

¹¹¹ Docente Universidad Manuela Beltrán., Colombia Correo-e cinthya.arias@docentes.umb.edu.co

¹¹² Docente cátedra Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander, Joven Investigador Gen Conciencia, Investigador INNOTECH, Docente Corporación Universitaria Uniminuto, Colombia Correo-e leidy.cardenas2@correo.uis.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La innovación es reconocida como un conductor de prosperidad para las empresas y los países, y un facilitador para el crecimiento sostenible en cualquiera de los sectores económicos e industriales. Por su parte, la innovación de tipo abierta, que implica el flujo de conocimiento hacia el interior y/o exterior de las empresas, se ha empleado como una estrategia organizativa para el alcance de nuevos mercados. En este contexto, el presente estudio analiza las prácticas de innovación abierta documentadas en la literatura científica y se realiza una comparación con las prácticas empleadas por importantes empresas a nivel mundial referentes en la temática. Para este propósito se realizó una revisión de la literatura usando bases de datos especializadas y un análisis de contenido web. Los resultados presentan una base de prácticas de innovación abierta, las empleadas en casos de referencia y una comparación de las mismas entre diversos sectores económicos.

Palabras clave:

Innovación abierta, prácticas, casos de éxito, gestión de la innovación.

ABSTRACT:

Innovation is recognized as a driver of prosperity for businesses and countries, and a facilitator for sustainable growth in any of the economic and industrial sectors. On the other hand, open-type innovation, which involves the flow of knowledge towards the inside and / or outside of companies, has been used as an organizational strategy to reach new markets. In this context, this study analyzes the open innovation practices documented in the scientific literature and compares them with the practices employed by leading companies worldwide in the subject area. For this purpose, a review of the literature was carried out using specialized databases and a web content analysis. The results present a base of open innovation practices, those used in reference cases and a comparison of them among different economic sectors.



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Keywords:

Open Innovation, practices, cases of success innovation management.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad económica y el crecimiento de las empresas requiere de un componente de innovación importante, tal como lo especifica Michael Porter en sus diversos estudios sobre competitividad. Las principales ventajas competitivas de una empresa o nación están delineadas principalmente por los procesos de innovación que se desarrollen en su seno, así como por las capacidades organizativas que han acumulado. Por ello, resulta esencial fijar la atención en la forma en que los procesos de innovación son gestionados y analizar prácticas de referencia empresariales que demuestren generar ventajas para las organizaciones, entendiendo que los procesos de innovación deben ofrecer una respuesta tanto a la impredecibilidad de los mercados como a las oportunidades existentes en la actualidad (Sánchez y Castillo, 2006). De allí la importancia de propender por acciones de mejoramiento en las etapas preliminares del proceso de innovación incorporando conocimientos externos que conlleven a la entrada de productos y servicios al mercado final o a la creación de nuevos.

En este estudio, se investigó acerca de la innovación abierta en el sector empresarial, específicamente sobre las prácticas de referencia que están utilizando las organizaciones a nivel mundial para mejorar los procesos de innovación, considerando estas prácticas como las acciones deliberadas asumidas por las firmas, que les permiten incorporar y externalizar el conocimiento estratégico y táctico. La metodología de este trabajo se fundamenta en la revisión de literatura de artículos especializados y un análisis de contenido de casos documentados.

La estructuración de este trabajo comprende cuatro apartados. En la siguiente sección se abordan el referente teórico de la innovación abierta. Posteriormente, se describe la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

metodología y los datos usados en la investigación. En la tercera parte, se exponen los resultados de la investigación. Por último, se presentan las conclusiones del trabajo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Durante los últimos 50 años los modelos de innovación han evolucionado desde simples modelos lineales a modelos más complejos, sistémicos e interactivos (Sánchez, 2006). El paradigma de la innovación abierta comparte la visión del modelo interactivo de la innovación sugerido por Kline en 1985, lo que implica la conexión de actores innovadores, recursos y actividades que habiliten el intercambio de información y conocimiento (Diez, 2002). Estos flujos de conocimiento estimulan el aprendizaje colectivo (Fritsch & Slavtchev, 2009), la innovación continua y la actividad emprendedora (Doloreux, Isaksen, Aslesen, & Melançon, 2009). La forma en la que estos toman lugar para el aprendizaje colectivo resultan de varias asociaciones entre una cantidad de actores en una región dada (Cities, Gebauer, & Nam, 2005), los cuales están presentes tanto en el contacto personal que facilita el intercambio de conocimiento no codificado como en las colaboraciones formales, que típicamente requieren de difusión mutua de conocimiento relevante (Kauffeld-monz & Fritsch, 2013).

En este contexto, la innovación se entiende como un proceso colectivamente social (Boon-Kwee & Thiruchelvam, 2012), en el que las empresas que cooperan con otros agentes en un entorno institucional ganan, desarrollan e intercambian diferentes tipos de conocimiento, información y otros recursos (Davids & Schippers, 2008), que aumentan su habilidad para hacer innovaciones más radicales e introducir productos nuevos en el mercado (Kaufmann & Tödtling, 2001). Es así, como desde el siglo pasado se enfatiza en la importancia de estos procesos de colaboración al que Chesbrough acuña el término de innovación en el año 2003 (Chesbrough, 2003). Este es definido como el flujo interno y externo de conocimientos en una organización, que permite obtener un mayor potencial innovador para lograr reducir costos y riesgos. Esta filosofía implica interactuar con otros agentes como centros de I+D, universidades, clientes, proveedores y hasta la misma competencia en todos o alguna etapa del proceso de innovación (Bernardo, 2014).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Las estrategias de innovación abierta se describen a partir de un conjunto de prácticas desarrolladas por organizaciones para mejorar sus capacidades innovadoras (Grimaldi, Quinto, & Rippa, 2013), que están ligadas con su capacidad relacional. En sus raíces, la innovación abierta asume que el conocimiento útil está ampliamente distribuido y que incluso las organizaciones de I+D más robustas deben igualmente: identificar, conectar y aprovechar fuentes externas como un proceso central en innovación (Parida, Johansson, & Larsson, 2009).

3. METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo cualitativo, no experimental y descriptiva. La metodología empleada para la consecución de los resultados de este estudio consiste en una revisión de la literatura que toma como principal fuente la base de datos Scopus y un análisis de contenido de casos de estudio de innovación abierta consultados en la web y en la Harvard Business School.

El desarrollo de la revisión de la literatura se realizó siguiendo tres fases fundamentales: planeación, ejecución y reporte de la revisión. En la primera de estas fases, se hizo la formulación de la pregunta de investigación teniendo en cuenta los objetivos de la misma. Luego de ello, se seleccionaron los recursos y fuentes de información. Posteriormente, se diseñó la ecuación de búsqueda y se definieron los criterios de inclusión y exclusión para el filtro de los resultados obtenidos de la temática. Finalmente, se obtuvo el protocolo de la revisión. En la segunda fase, es decir, en la ejecución, se puso en desarrollo el protocolo diseñado previamente, se revisaron los títulos y resúmenes de los artículos recuperados mediante la ecuación de búsqueda, y se hizo la selección de los estudios que aportaban a los



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

objetivos de la investigación. Por último, en la tercera fase, se realizó el reporte de los resultados, así como las conclusiones de los principales hallazgos de la investigación.

Respecto a la identificación de los casos exitosos o de referencia, se ejecutó una búsqueda en la base de datos de Harvard y en la web, donde se identificaron una serie de empresas que han empleado la innovación abierta. Los casos fueron analizados y las acciones documentadas fueron comparadas sistemáticamente con las prácticas encontradas en la revisión de la literatura. Finalmente, se identificaron los sectores económicos en los cuales se ha abordado el estudio del tópico.

4. RESULTADOS

Los resultados de este trabajo comprenden tres secciones: la primera hace referencia a las prácticas identificadas en la revisión de literatura; la segunda, a las evidenciadas en los estudios de caso empresariales; y la tercera sección, aborda la relación entre la aplicación de las prácticas de la literatura especializadas con los casos prácticos y una distinción por sectores.

4.1. Prácticas de referencia identificadas sobre de innovación abierta

Como resultado de la revisión de la literatura se identificaron 23 prácticas de innovación abierta, que se constituyen en rutinas o acciones empleadas por las empresas para propiciar el flujo de conocimiento en las organizaciones. Las prácticas encontradas son las siguientes:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Adquisición de equipamiento avanzado para soportar áreas de debilidad (Vega 2010).
- Interacción con los socios de red (Vareska 2009).
- Utilizar plataformas web para exponer las necesidades y así resueltas por expertos (Spithoven, 2013).
- Subcontratación de servicios de investigación y desarrollo (Vega 2010).
- Permitir que los empleados de las organizaciones aporten sus ideas a la solución de problemas o mejoramiento de productos (Spithoven, 2013).
- Cooperación con consultores, laboratorios y centros de I + D de las empresas (Vareska 2009).
- Interactuar con usuarios directos e indirectos de la organización (Vega 2010).
- Vender servicios técnicos o científicos a otras organizaciones (Ramírez 2011).
- Vender proyectos de innovación desarrollados en el interior de la empresa (Ramírez 2011).
- Outsourcing de I+D (Krause, 2015) (Crema, 2014) (Brunswicker, 2013).
- Relación Universidad-Empresa-Gobierno (Vega, 2015).
- Adquisición de capital de financiamiento para apalancar nuevas organizaciones (Pullen, 2012) (Cardoso, 2011).
- Creación de Spin-off (Rahman, 2013) (Vrgovic, 2012) y startups.
- Uso de software de código abierto (Colombo, 2014).
- Crowdsourcing (Rahman, 2011) (Grimaldi, 2013).
- Codesarrollo de productos, servicios o procesos (Rodríguez, 2016).
- Realizar convenios con proveedores expertos en derechos de propiedad Intelectual (Brunswicker 2013).
- Compartir información con empresas y compradores que tengan intereses comunes (Hossain 2015).
- Realizar exploraciones de tendencias y de tecnología (Ramírez 2014).
- Fusión con socios externos (Olaru, 2015) (Brunswicker, 2015) (Crema, 2013)-
- Concesión de licencias de propiedad intelectual genrada en la organización (Rahman, 2011) (Grimaldi, 2013).
- La red organizacional en la innovación abierta (Hong 2016) (Pullen 2012) (Cardoso 2011).

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

- Plataforma de servicios públicos I+D (Yifeng 2011)

4.2. Casos de éxito

Con el análisis de contenido en la web a través de blogs corporativos y de reportes especializados, se identificaron varios casos exitosos sobre la innovación abierta en organizaciones. En la tabla 1 se relacionan los casos junto con la identificación de las prácticas empleadas.

Tabla 1. Casos exitosos resultantes del análisis web

CASO	PRACTICA	REFERENCIA
Nestlé necesitaba crear un producto innovador por lo que solicitó al público ideas para mejorar su gama Milkybar, un dulce de chocolate blanco disponible en numerosos países.	Crowdsourcing	(Ideaconnection, 2015)
La empresa de fabricación de alimentos multinacional Kellogg puso en marcha una iniciativa de co-creación que dio lugar a un nuevo producto alimenticio llamado pajitas de cereales, para lo que solicitó a niños entre nueve y diez años de edad describir y analizar sus dificultades con cereales para el desayuno y para llegar a tener ideas innovadoras.	Co-creación	(Ideaconnection, 2012)
Dell es una empresa que primero vio la parte más negativa de la Web 2.0 (foros y blogs en su contra), supo reaccionar y se convirtió en una de las pioneras en la aplicación de la innovación abierta, a través de Ideastorm, una web que permite sugerir ideas de mejora y votar a las que han propuesto otros clientes.	Co-creación Crowdsourcing	(Ideaconnection, 2013)
Volvo comenzó su esfuerzo de co-creación mediante la incorporación de un pequeño grupo de mujeres profesionales que complementaron la investigación de mercado tradicional que se estaba llevando la empresa a cabo en ese momento.	Co-creacion	(Ideaconnection, 2012)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

CASO	PRACTICA	REFERENCIA
Audi ha organizado un concurso anual de innovación abierta global centrado en el futuro de la producción de automóviles. De esta forma, la empresa invita a estudiantes, ingenieros, científicos y cualquiera que puedan estar interesados a presentar y desarrollar sus ideas visionarias.	Crowdsourcing	(Ideaconnection, 2013)
Starbucks buscaba disminuir el impacto en la contaminación del medio ambiente ya que utilizaba vasos de papel para servir el café al consumidor. Por eso decidió utilizar una plataforma para que los clientes generaran ideas de mejora a esta problemática. En la página web <i>jovoto</i> crearon una pestaña que se llamó <i>betacup</i> en el que los usuarios podían dejar sus ideas.	Utilizar plataformas web para exponer las necesidades y así resueltas por expertos. Crowdsourcing	(Ideaconnection, 2010)
Ford Motor Company ha recurrido a la innovación abierta a través de una serie de concursos masivos de que permitieran mejorar la movilidad de los ámbitos económicos, sociales y ambientales.	Crowdsourcing	(Ideaconnection, 2015)
General Electric (GE) lanzó un reto de innovación de la aviación a principios de 2015 buscando soluciones que le permitan avanzar en los procesos de fabricación y seguridad en la industria de la aviación.	Crowdsourcing	(Ideaconnection, 2015)
Gigante de Internet Google preguntó al público a través de <i>ChallengePost</i> acerca de algunas nuevas extensiones creativas y prácticas para su navegador <i>Chrome</i>	Utilizar plataformas web para exponer las necesidades y así resueltas por expertos. Crowdsourcing.	(Ideaconnection, 2016)
A GE y Statoil, Noruega les preocupa que la gestión del agua como uno de los mayores desafíos que enfrenta la industria del petróleo y gas en tierra. En este contexto, GE y la multinacional noruega <i>Statoil</i> pusieron en marcha un concurso de retos para la generación de soluciones. El objetivo era encontrar nuevas formas para reducir el uso de	Crowdsourcing.	(Ideaconnection, 2016)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

CASO	PRACTICA	REFERENCIA
<p>agua dulce, el tratamiento y reutilización de agua de las actividades de desarrollo. Al mismo tiempo, las soluciones tenían que mejorar la productividad de las operaciones.</p>		
<p>El Chicago History Museum pone en marcha un proyecto de Crowdsourcing para el diseño de nuevas exposiciones en el museo, aprovechando el poder de la multitud en línea para obtener ideas.</p>	Crowdsourcing	(Ideaconnection, 2015)
<p>Nivea la corporación multinacional de cuidado de la piel no es ajeno a la innovación abierta y para el desarrollo de un nuevo desodorante quería incluir la voz de los consumidores. Con este descubrió que las manchas de desodorante eran los mayores problemas para los consumidores. Como resultado de este análisis Nivea creo un manual de tinción que abarca los muchos tipos de manchas percibidas por los consumidores, las supuestas causas y remedios de usuario.</p> <p>La empresa co-creó con los consumidores para desarrollar un nuevo desodorante revolucionario que pone fin al problemas de las manchas rebeldes.</p>	Crowdsourcing Co-creación.	(Ideaconnection, 2012)
<p>Volkswagen pidió a personas que diseñaran una aplicación para ayudar en el diseño de un futuro sistema de entretenimiento en el automóvil a través de la App “My Ride”.</p>	Crowdsourcing	(Ideaconnection, 2011)
<p>Enel implementó el modelo de negocio llamado Enel Open Power, el cual consistía en una matriz organizacional que dio paso a la co-creacion con diferentes organizaciones; unas de ellas fue Tesla, una empresa de energía. Gracias Open Power se ha creado una serie de nuevas oportunidades para Enel.</p>	Co-creación.	(Chesbrough, 2016)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

CASO	PRACTICA	REFERENCIA
Google y Niantic labs aplicaron un modelo de Crowdsourcing con el fin de desarrollar varias ideas de escalamiento y generación de otras plataformas y negocios, las cuales fueron ejecutadas por el equipo de keyhole en Google, como una startup de la gigante de la internet.	Crowdsourcing. Creación de startup.	(Hanke, 2018)
Legó Mindstorms es un juego de robótica para niños fabricado por LEGO, el cual surgió de la colaboración entre LEGO y el MIT, y constituye uno de los ejemplos más explotados de relación beneficiosa entre la industria y la investigación académica.	Co-creación. Relación Universidad- Empresa.	(Ideaconnection, 2011)
Sun Microsystems se propuso a atraer a una amplia audiencia de personas ajenas a la empresa para resolver los problemas de gestión de procesos de negocio (BPM). La de la iniciativa se consideró un éxito después de que alrededor de 200 desafíos hubieran sido resueltos por expertos de todo el mundo a través de la infraestructura tecnológica SolutionXchange.	Crowdsourcing. Utilizar plataformas web para exponer las necesidades y así resueltas por expertos.	(Ideaconnection, 2010)
La agencia espacial de la Nasa ha aplicado durante mucho tiempo la colaboración abierta y el trabajar externamente para resolver algunos de los muchos obstáculos técnicos que se enfrenta en las fronteras del espacio. Al reunir una diversidad de experiencias, conocimientos y talentos en conjunto de todo el mundo, la NASA es capaz de producir mejores soluciones.	Permitir que los empleados de la organización aporten sus ideas.	(Tushman, Lifshitz-assaf, & Herman, 2014)

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los casos empresariales de innovación abierta, se encuentra que la totalidad de las practicas ejecutadas por las empresas están documentadas en la literatura científica. Adicional, se encuentra que la mayor parte de las prácticas hacen referencia a las acciones en las que el flujo de conocimiento va desde el exterior de la organización al interior. Como se observa en la tabla 2, las practicas más recurrentes identificadas fueron el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Crowdsourcing y la Co-creación.

Tabla 2. Relación entre la práctica teórica y los casos de éxito

PRACTICAS	CASOS DE ESTUDIO
Co-creación	Kellogg; Dell; Volvo; Nivea Enel; Lego Mindstorms.
Crowsourcing	Nestlé; Dell; Audi; Starbucks; Ford Motor Company; General Electric (GE); Google; GE y Statoil; Chicago History Museum; Nivea Volkswagen; Sun Microsystems; Google y Niantic lab
Utilizar plataformas web para exponer las necesidades y así resueltas por expertos.	Starbucks; Google y Sun Microsystems
Permitir que los empleados de la organización aporten sus ideas.	Nasa
Creación de startup.	Google y Niantic lab
Relacionamiento Universidad-Empresa.	Lego Mindstorms

Fuente: Elaboración propia

4.4. Características particulares del sector

Luego de analizar cada uno de los casos de innovación abierta incluidos en esta investigación, en la tabla 3 se agrupan de acuerdo al sector de la economía en el que se encuadran, así como las prácticas empleadas, de tal manera que se pueda tener un panorama respecto a las tendencias en cuanto al tipo de empresa que más se interesa en este tipo de herramientas organizacionales, así como las técnicas que emplean para aprovechar su



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

potencial.

Tabla 3. Características de los sectores

SECTOR	EMPRESAS	PRÁCTICAS
Aeroespacial	Nasa.	Permitir que los empleados de la organización aporten sus ideas.
Alimento	Nestlé, Kellogg´s.	Co-creación; Crowdsourcing.
Automotriz	Volvo, Audi, Volkswagen, Ford Motor Company.	Co-creación; Crowdsourcing.
Comercio	Starbucks, Nivea.	Utilizar plataformas web para exponer las necesidades y así resueltas por expertos; Crowdsourcing; Co-creación.
Artes	Chicago history museum.	Crowdsourcing.
Conglomerado	GE & Statoil	Crowdsourcing.
Sistemático o software	Google, Lego, Google y Niantic Labs.	Utilizar plataformas web para exponer las necesidades y así resueltas por expertos; Crowdsourcing; Creación de startup.

Como se observa en la tabla 3, la mayor parte de los casos identificados se ubican en los sectores del software y automotriz. Las prácticas más comunes de innovación abierta son la co-creación y el crowdsourcing. En el caso de la co-creación, el flujo de información de los participantes en el ejercicio colaborativo fluye en ambas direcciones; mientras que, en el crowdsourcing, el flujo de información es unidireccional: desde el usuario hacia la compañía.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El propósito de este estudio fue construir un marco conceptual acerca de las prácticas de referencia en innovación abierta en el sector empresarial a través de una revisión de la literatura y análisis de contenido web. La importancia de adelantar estudios de esta naturaleza radica en la usabilidad de la compilación de buenas prácticas empleadas por



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

empresas reconocidas en el mundo en cuanto al tópico de innovación abierta, quienes asocian resultados positivos en su organización luego de la implementación de estas prácticas, que poder ser referencia y emplearse en la industria colombiana como acelerador de los procesos de innovación en las empresas.

Con el estudio de las prácticas existentes en innovación abierta en la literatura alcanzada según la ecuación de búsqueda empleada en este estudio, se identificaron 23 prácticas replicables. De estas, seis se reportaron como empleadas en los casos de éxito abordados. La co-creación y el crowdsourcing fueron las dos rutinas mayormente empleadas por las empresas estudiadas. La co-creación genera una innovación colaborativa en la que al menos dos agentes participan y en la que el conocimiento es compartido. Por el contrario, con el crowdsourcing hay un mayor aprendizaje de la empresa que solicita la participación de agentes externos al captar ideas de múltiples fuentes, en muchos casos esta práctica incorpora concursos que premian las mejores ideas o soluciones.

Para terminar, este trabajo pone en evidencia la relevancia del rol del cliente y consumidor en los procesos de innovación. De forma que hoy día las empresas interesadas en ser competitivas deben apalancar su innovación y desarrollo en procesos de colaboración abierta mediante la incorporación a sus procesos de usuarios de sus productos o servicios, a fin de conocer con claridad las necesidades y deseos insatisfechos, que se constituyen en oportunidades de mejorar su desempeño o para abrir nuevos mercados.

REFERENCIAS



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Boon-Kwee, N., & Thiruchelvam, K. (2012). The dynamics of innovation in Malaysia's wooden furniture industry: Innovation actors and linkages. *Forest Policy and Economics*, 14(1), 107–118. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2011.08.011>

Chesbrough, H. (2009). *Innovación abierta: nuevos imperativos para la creación y el aprovechamiento de la tecnología*, Plataforma editorial, Madrid.

Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative For Creating And Profiting From Technology*. Boston: Harvard Business School Press; And Tapscott: *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*

Christensen, J.F. (2006): “Withering core competency for the large corporation in an open innovation world?”. En H.W. Chesbrough, W. Vanhaverbeke y J. West (Eds.): *Open Innovation: researching a new paradigm*. Oxford University Press, Oxford, 35-61

Cities, S. G., Gebauer, A., & Nam, C. W. (2005). Regional Technology Policy and Factors Shaping Local Innovation Networks in. *European Planning Studies*, 13(5).

Davids, M., & Schippers, H. (2008). Innovations in Dutch shipbuilding in the first half of the twentieth century. *Business History*, 50(2), 205–225. <https://doi.org/10.1080/00076790701868643>

Diez, J. R. (2002). Metropolitan Innovation Systems: A Comparison between Barcelona, Stockholm, and Vienna. *International Regional Science Review*, 25(1), 63–85. <https://doi.org/10.1177/016001702762039385>

Doloreux, D., Isaksen, A., Aslesen, H. W., & Melançon, Y. (2009). A Comparative Study of the Aquaculture Innovation Systems in Quebec's Coastal Region and Norway. *European Planning Studies*, 17(7), 963–981. <https://doi.org/10.1080/09654310902949240>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Fritsch, M., & Slavtchev, V. (2009). How does industry specialization affect the efficiency of regional innovation systems? *The Annals of Regional Science*, 45(1), 87–108. <https://doi.org/10.1007/s00168-009-0292-9>

Henry Chesbrough. . 2003. “Open Innovation - The new imperative for creating and profiting from technology” Harvard Business School Press.

Henry Chesbrough. 2003. “open innovation - the new imperative for creating and profiting from technology” Harvard Business School Press.

Innovation through Global Collaboration: A New Source of Competitive Advantage. Alan MacCormack, Theodore Forbath, Peter Brooks y Patrick Kalaher. Harvard Business School 2007

Kauffeld-monz, M., & Fritsch, M. (2013). Who Are the Knowledge Brokers in Regional Systems of Innovation? A Multi-Actor Network Analysis Who Are the Knowledge Brokers in Regional Systems of Innovation? A Multi-Actor Network Analysis. *Regional Studies*, 47(5), 669–685. <https://doi.org/10.1080/00343401003713365>

Kaufmann, A., & Tödtling, F. (2001). Science–industry interaction in the process of innovation: the importance of boundary-crossing between systems. *Research Policy*, 30(5), 791–804. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00118-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00118-9)

Navi Radjou. (2006). “Transforming R&D Culture”. Forrester Research.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Andrea Johana Pava Urrutia´



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Estudiantes de noveno semestre de Ingeniería Industrial de la Universidad Manuela Beltrán.
Miembros de semillero del grupo de investigación GIGIA de la Universidad Manuela Beltrán.

Brayan Ernesto Pico Castro´

Estudiantes de noveno semestre de Ingeniería Industrial de la Universidad Manuela Beltrán.
Miembros de semillero del grupo de investigación GIGIA de la Universidad Manuela Beltrán.

Cinthya Arias Manjarrez

Ingeniera industrial, magíster en ingeniería industrial. Profesora planta de la Universidad Manuela Beltrán. Miembro de los grupos de investigación GIGIA de la Universidad Manuela Beltrán e INNOTEC de la Universidad Industrial de Santander.
cinthya.arias@docentes.umb.edu.co

Leidy Cárdenas Solano

Ingeniera industrial, magíster en ingeniería industrial. Investigadora del grupo INNOTEC de la Universidad Industrial de Santander.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Innovación, Emprendimiento e Historia empresarial

TEMA:

INNOVACIÓN

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**42. LA INNOVACIÓN COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA:
CASO DE ESTUDIO EMPRESAS DE ECUADOR**

TÍTULO EN INGLÉS:

Innovation as a source of competitive advantage: case studies in Ecuadorian companies

Autor (es)

Juan Ignacio Martin Castilla¹¹³

Wendy Anzules Falcones¹¹⁴

¹¹³ PhD, Profesor Investigador. Universidad Autónoma de Madrid, España. Correo-e: juanignacio.martin@uam.es

¹¹⁴ PhD. (c), Profesor Wendy Anzules. Universidad De Las Américas, Quito-Ecuador. Correo-e: wendy.anzules@udla.edu.ec



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Este artículo presenta una aproximación sobre la innovación empresarial, capacidad innovadora y tipos de innovación. Basado en una revisión sistemática de la bibliografía, este trabajo presenta para su discusión un marco de referencia que integra varios enfoques sobre el tema. Los trabajos empíricos sobre la conexión entre innovación, crecimiento y productividad de la empresa ofrecen una amplia perspectiva sobre el tema.

La literatura evidencia además, que las prácticas innovadoras juegan un papel vital en el éxito y crecimiento de las PYMES sobre todo si se enfrentan al intenso entorno competitivo del sector al que pertenecen porque a través de prácticas innovadoras, son capaces de mantener una ventaja competitiva, introducir nuevos productos o servicios o mejorar los existentes, realizar cambios en los procesos, métodos de comercialización y organización.

Finalmente, el artículo muestra un análisis de los principales resultados de la encuesta realizada por el INEC sobre innovación en las empresas de Ecuador.

Palabras clave:

Innovación, ventaja competitiva, productividad, Empresas, Ecuador

ABSTRACT:

This article presents a compendium of concepts regarding corporate innovation, innovation capability and types of innovation. Upon a systematic revision of cited sources, this article integrates various outlooks relating to the aforementioned subjects for discussion. Empirical works that cover relationships between innovation, growth and productivity in companies offer a wide perspective regarding these subjects. Revised literature shows that innovation plays a key role in the success and growth of small and medium businesses, especially when operating in an intensely competitive environment. This is the case because such

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

businesses are able to maintain their competitive advantage, introduce new or improve upon products or services, and apply changes to business processes, marketing methods and organizational structures.

Finally, this article analyzes the main results from the corporate innovation survey carried out by the Ecuadorian Institute for Statistical and Census Data (INEC).

Keywords:

Innovation, competitive advantage, productivity, companies, Ecuador



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico requiere incremento sostenible del ingreso por habitante acompañado de cambios en la composición estructural de una economía hacia mayor valor agregado en los bienes y métodos de producción más eficientes (Szirmai, 2011). Tal como afirma Szirmai, el ambiente competitivo en muchos países y empresas, indistintamente del tamaño y el sector, ha cambiado tanto porque la producción está más enfocada en la tecnología y el conocimiento y la competencia se ha globalizado y desarrollado dentro de la innovación (Szirmai, 2011). En los debates actuales sobre globalización y competitividad, la innovación es frecuentemente representada como proveedora de oportunidades para los países en desarrollo. Gareffi et al. (2005) considera que la innovación puede permitir a los países de bajos ingresos fortalecer la competitividad de sus empresas a través de su participación en cadenas de valor globales (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005).

La investigación presenta una revisión de la literatura sobre la innovación empresarial. En la primera parte del artículo se muestra el marco teórico, posteriormente, se presenta y realiza un análisis de los principales resultados de la encuesta realizada a las empresas en Ecuador sobre innovación. Finalmente, se muestran los resultados y conclusiones sobre el tema.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

LA INNOVACIÓN

El término innovación viene del latín innovare que significa creación de algo nuevo. Por lo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

tanto, la innovación es encontrar una nueva solución a aspectos de la compañía o región. Esto crea un cambio de los asuntos actuales y así juega una parte importante en el desarrollo de una actividad específica (Zbigniew, 2015).

En los últimos años ha habido un aumento en el trabajo empírico y teórico que aborda el papel de la innovación como una de las principales fuentes de crecimiento de las organizaciones. La teoría de Joseph Schumpeter fue el punto de partida sobre la interpretación de la dinámica de la empresa como un proceso evolutivo relacionado con la introducción de innovaciones al mercado. La interpretación schumpeteriana de crecimiento de la organización se basa en un proceso de creación disruptiva donde las empresas tienen una capacidad para introducir nuevos productos y procesos al mercado. Los mercados son el resultado de un proceso dinámico donde las empresas heterogéneas interactúan y compiten con la introducción de nuevos productos o procesos. (Audretsch, Coad, & Segarra, 2014)

La principal contribución de esta teoría es que los mercados se interpretan como el campo de juego para las empresas heterogéneas y se convierten en agentes de cambio a través de su interacción. Con esta idea, la actividad empresarial aparece como una de las creadoras de dinamismo industrial, crecimiento y desarrollo económico.

La literatura tradicional instigada por Joseph Schumpeter (1934) muy tempranamente desarrolló una aproximación basada en el rol de la innovación. El desarrollo económico, desde su punto de vista, debía ser concebido como un proceso de cambio cualitativo, conducido por la innovación. Como ejemplos de innovación Schumpeter mencionó, las innovaciones en nuevos productos, nuevos métodos de producción, en exploración de nuevos mercados, el surgimiento de nuevos métodos de producción, nueva fuente de oferta de materias primas, nuevas formas organizar los negocios. Definió a la innovación como "nuevas combinaciones de recursos existentes" (Schumpeter, 1934). Para Schumpeter la

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

innovación está localizada en el corazón del desarrollo económico y requiere emprendimiento. El esquema de Schumpeter, construido alrededor de la innovación del emprendedor, dibujó una conexión clara entre la innovación de la organización y el crecimiento de la economía.

Por otro lado, Tinnesand (1973), en 1973 definió la noción con base a 188 publicaciones refiriéndose a innovaciones y mantuvo en su investigación que la innovación es interpretada como: Introducción de una nueva idea 36%, nueva idea 16%, introducción del invento 14%, una idea que difiere de otras 14%, introducción de una idea que cambia el comportamiento 11%, invento 9% (Tinnesand, 1973).

Otro de los estudios relacionados a la definición de innovación y referidos en la metodología de las estadísticas europeas, en el manual de Oslo (1997) relata que el núcleo del éxito de la innovación es poner en práctica la novedad la cual aterriza en la oferta de un nuevo producto servicio en el mercado o, en relación a un nuevo proceso o métodos de organización o mercadeo, para el uso en la actividad actual del negocios (Oslo, 1997).

La innovación como una importante característica de la actividad emprendedora está relacionada con el descubrimiento de nuevos mercados, introducción de nueva estructura organizativa, permanente desarrollo tecnológico, introducción de nuevas tecnologías, descubrimiento de nuevas fuentes de energía, introducción de nuevos productos y servicios, modificación de los productos actuales, descubrimiento de nuevos recursos e introducción de nuevos métodos de trabajo (Porter, 1980).

La capacidad innovadora

La innovación ha creado muchas oportunidades para las organizaciones no solo para mejorar las operaciones del negocio y la ventaja competitiva sino para hacer nuevos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

negocios (Forsman, 2011). En la actualidad, las organizaciones están confiando en la innovación para enfrentar a sus competidores, crean valor para sus clientes y aumentan su crecimiento. La innovación demanda un potente soporte de la gerencia (Dibrell, Craig, & Hansen, 2011) que se relaciona con modificar los procesos de dirección y sistemas administrativos para motivar e involucrar a los miembros de la organización (Damanpour, 2011). Aunque una organización, con un alto crecimiento económico es considerada que tiene una ventaja competitiva debido a sus capacidades, recursos y valor difícilmente imitables, la sostenibilidad de su ventaja competitiva puede depender de su capacidad de innovación (Porter, 1980).

Tradicionalmente, la literatura empírica en la economía de la innovación se ha centrado en las innovaciones tecnológicas en los sectores industriales, pero desde la tercera edición de manual de Oslo, el papel de la innovación no tecnológica ha aumentado en todas las industrias y empresas. Hervas - Oliver (2014) en su documento “Estrategia de innovación en las PYMES, innovación organizacional y de proceso: un debate confuso?” analiza los determinantes de la introducción de innovaciones de procesos en una muestra de empresas españolas innovadoras. En general, los resultados muestran que la innovación de procesos depende de la adquisición de conocimiento externo (Hervas-Oliver, Sempere-Ripoll, & Boronat-Moll, 2014). Por otra parte, en su contribución “Procesos de crecimiento de la empresa y diversificación: teoría y evidencia”, Coad y Guenther (2014) analizan el impacto de las innovaciones, considerando la diversificación como un factor estrechamente relacionado con la innovación de productos (Coad & Guenther, 2014).

Hoy en día hay contribuciones extensas a la teoría relacionada al crecimiento y sus determinantes. En general, la evidencia empírica muestra un efecto positivo entre el crecimiento de las empresas y la innovación que difiere de acuerdo con las características



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de la empresa, la naturaleza de la selección del mercado y el ambiente geográfico. Por ejemplo, Coad and Rao (2008) revelan que el impacto positivo de las actividades de innovación en el crecimiento de las empresas está concentrado entre las empresas con más rápido crecimiento (Coad & Rao, 2008).

La relación entre I&D, innovación y crecimiento no es sencillo, pero a menudo es positivo de acuerdo a la evidencia empírica entre innovación y crecimiento de la empresa (Coad A. , 2009). Se puede esperar que el nivel de innovación de la empresa, tenga una influencia positiva en el crecimiento de las ventas y la productividad.

Por otro lado, la innovación es frecuentemente asociada con incremento en la productividad que disminuye la cantidad de trabajo requerido para la producción de bienes y servicios. Por lo tanto, una empresa que innova puede cambiar la composición de sus recursos productivos, en beneficio de las máquinas y en detrimento del empleo (Coad A. , 2009). Los efectos de la innovación y de la I&D en el crecimiento de la empresa difieren de acuerdo a las características y estrategias de la empresa.

Deschryvere, aborda este análisis y desarrolla su investigación que examina la persistencia de la innovación en el crecimiento de la empresa en dos diferentes enfoques. Primero, el documento sobre "Investigación y desarrollo, crecimiento de la empresa y el rol de la innovación: análisis de pequeñas y grandes empresas en Finlandia, Deschryvere (2014) analiza como la relación entre I&D y crecimiento de la empresa varía entre innovadores permanentes y ocasionales en una muestra de empresas finlandesas entre 1998 y 2008. Deschryvere encontró que sólo procesos innovadores muestran asociaciones positivas entre crecimiento de I&D y crecimiento en ventas. Los resultados también mostraron que la conexión entre crecimiento en ventas y el consecuente crecimiento en



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

I&D fueron más fuertes en innovadores permanentes que en innovadores ocasionales (Deschyvere, 2014).

Conforme a este marco de análisis, el nivel de innovación tiene un impacto positivo en la generación de empleo y crecimiento en ventas coadyuvando al crecimiento de la empresa y su productividad en función de sus características y estrategias. La innovación se constituye en una herramienta para enfrentar a la competencia y permite crear valor para los clientes pero necesita un apoyo contundente de la gerencia que debe integrar a los miembros de la organización para aceptar las modificaciones en los sistemas y procesos con el fin de mantener la ventaja competitiva que se fortalece con la capacidad innovadora y los recursos endógenos de la organización.

Para sobrevivir en la economía de mercado global y lograr éxito a largo plazo, las empresas han reconocido la importancia de ser capaces de adaptarse y seguir innovando y así superar la intensa competencia y atender las demandas del mercado cambiante (Ellonen, Jantunen, & & Kuivalainen, 2011).

La innovación ha creado muchas oportunidades para que las empresas no sólo para que mejoren la operaciones del negocio y las ventajas competitivas sino que operen nuevos negocios y de esta manera obtener un mayor rendimiento (Forsman & Temel, 2011). Aunque una empresa con mayor crecimiento se considera que tiene una ventaja competitiva debido a su valor, diferenciación y dificultad para que sus capacidades y recursos sean imitados, la ventaja competitiva sostenible puede depender de su capacidad para innovar (Porter, 1980).

Con respecto a PYMES, aunque la literatura ha puesto de manifiesto varios factores que podrían afectar el crecimiento del negocio de las PYMES como competencias emprendedoras (Ahmad, 2007); y las características del emprendedor (Ferreira,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

GarridoAzevedo, & Fernández Ortiz, 2011) etc, también se señala que la innovación de las PYMES tienen un gran impacto en su crecimiento. Este argumento está en consonancia con muchos otros estudios que también han demostrado que las prácticas innovadoras tienen efecto en el crecimiento de las PYMEs (Sanz-Valle, Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez, & Perez-Caballero, 2011).

TIPOS DE INNOVACIÓN

En relación a los tipos de innovación, existen muchos estudios especialmente aquellos desarrollados por economistas e investigadores, quienes se han enfocado en los tipos de innovación relacionadas a productos y procesos. La innovación de productos es usualmente considerada como introducción de nuevos productos o servicios para satisfacer la demanda y las innovaciones de procesos se consideran nuevos elementos incorporados en la producción de una empresa para producir un producto o servicio (Damanpour & Aravind, 2006) (Schilling, 2008)

Las innovaciones técnicas, están directamente relacionadas al trabajo primario de la empresa y genera cambios principalmente en sus sistemas de operación; las innovaciones administrativas están indirectamente relacionadas con la actividad primaria y tiene efectos en los sistemas de dirección (Damanpour & Evan, 1984).

Según el Manual de Oslo (OCDE-Eurostat, 2005), se entiende por innovación la introducción de un producto nuevo o considerablemente mejorado (ya sea un bien o un servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

organización de prácticas empresariales, organización del ámbito de trabajo o relaciones externas. Las empresas implementan innovaciones tecnológicas (de producto y/o de proceso) e innovaciones no tecnológicas (por ejemplo, nuevas prácticas gerenciales y/o de comercialización) (Oslo M. d., 2005).

Según el Manual de Oslo, la empresa puede hacer innovación en producto, y esto significa que aporta un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada. Para considerar innovador un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa (Oslo M. d., 2005).

Cuando se produce la innovación de proceso, se puede lograr mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto la disminución de los costos unitarios de producción o distribución, la mejorar la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

Las innovaciones de proceso incluyen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento. La introducción de una nueva, o sensiblemente mejorada, tecnología de la información y la comunicación (TIC) es una



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

innovación de proceso si está destinada a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básico.

La innovación en marketing consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar la ventas. La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente.

Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de venta como el desarrollo de franquicias, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto o la venta de licencias de uso.

Los cambios en promoción suponen la modificación en la comunicación utilizando nuevos soportes, sustitución del logo, los sistemas de fidelización y la personalización de la relación con el cliente.

La tarificación hace referencia a sistemas de variación de precios en función de la demanda o de las opciones ofrecidas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Según el manual, las actividades de innovación pueden ser de tres clases: conseguidas, en curso o desechadas antes de su implantación. Todas las empresas que desarrollan actividades de innovación, se consideran como “empresas con actividades innovadoras”, tanto si la actividad ha desembocado o no en la introducción de una innovación. Según el Manual de Oslo, las actividades que no se consideran innovación podrían ser: dejar de hacer algo obsoleto, sustituir y ampliar equipos, trasladar las variaciones de costo a los precios, cambios por estacionalidad, vender algo nuevo con el método habitual (Oslo M. d., 2005).

Respecto de la innovación en organización, se produce por los cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores. La actualización en la gestión del conocimiento también entra en este tipo de innovación, al igual que la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión de la calidad. Igualmente se consideran innovaciones en organización las variaciones en las relaciones con clientes y proveedores, incluyendo centros de investigación y la integración de proveedores o de inicio de subcontratación de actividades.

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada es una revisión sistemática de la literatura (systematic literature review, SLR), establecida por las guías de Kitchenham, “una revisión sistemática es una manera de evaluar e interpretar toda la investigación disponible, que sea relevante respecto



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de una interrogante de investigación particular, en un área temática o fenómeno de interés” (Kitchenham, 2004). Esta metodología propone un proceso revisión dividido en tres fases: Revisión del plan, revisión de conducta, revisión de documentos.

A continuación, se presentan las subsecciones de cada fase:

Fase 1: Revisión del plan:

- Especificar preguntas de investigación
- Desarrollar protocolo de revisión
- Validar protocolo de revisión

Fase 2: Revisión de conducta

- Identificar estudio
- Selección de estudios primarios
- Evaluar calidad del estudio
- Extraer datos requeridos
- Sintetizar los datos

Fase 3: revisión de documentos

- Escribir el informe de revisión
- Validar el informe de revisión

Dos fueron los criterios utilizados para seleccionar y evaluar los posibles artículos. Para ser incluido en la revisión sistemática, un artículo tenía que: Tratar con la innovación, su naturaleza, tipos, y; ser un artículo recogido en bases de datos de reconocido prestigio, tales

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

como: SCOPUS, editada por Elsevier, ScienceDirect (servidor de Elsevier), Springerlink (plataforma multidisciplinar de Springer), Dialnet, ABI/INFORM Global, elaborada por el ProQuest Information and Learning Company.

Los artículos estudiados se clasificaron según el año de publicación, la revista donde fue publicado y la cantidad de citas que presenta cada artículo. Se revisaron más de 100 artículos y se seleccionaron aproximadamente 26 artículos que reunieron los criterios previamente establecidos.

Adicionalmente, con el fin de complementar la investigación, se analizaron los resultados obtenidos sobre innovación, en la encuesta realizada en el 2015, por el INEC- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en Ecuador, encuesta realizada utilizando las recomendaciones del manual de Oslo.

4. RESULTADOS

Los artículos incluidos en la revisión sistemática han identificado una amplia gama de temas relacionados con la innovación y los tipos de innovación, mostrando un marco de referencia importante con las aportaciones provenientes de la literatura relativa a la innovación.

La investigación presenta además un análisis de los datos disponibles en el INEC sobre la encuesta de innovación en las empresas de Ecuador, llegando a resaltar los principales hallazgos en torno al tema.

En 2015, el Instituto Nacional de estadísticas y censos INEC, realizó la primera Encuesta

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Nacional de Actividades de Innovación, determinando el universo nacional, a través del Directorio de Empresas y Establecimientos Económicos DIEEE-2014. El marco muestral para la Encuesta de Innovación 2015 quedó conformado por 16.826 empresas, abarcando catorce ramas de actividad económica.

La encuesta tuvo como propósito proporcionar estimaciones confiables, por lo que dentro de cada dominio de estudio se definieron tres estratos:

- Empresas con personal ocupado entre 10 y 49.
- Empresas con personal ocupado entre 50 y 499.
- Empresas con personal ocupado mayor o igual a 500, o que el promedio de las ventas totales anuales sea mayor o igual a USD 5.000.000.

Los estratos anteriormente indicados se construyeron en base a la estratificación de empresas recomendada según el Manual de Oslo.

A partir del marco de muestreo, se obtuvo una muestra de 7.055 empresas, con el 10% de error y un nivel de confianza del 90%.

Los resultados más relevantes a nivel nacional sobre innovación muestran los siguientes resultados.

El gráfico 1, muestra que el sector que más gastó en (I+D) es el manufacturero, el cual en 2014, representó el 44,7% del total, seguido por el sector servicios con el 44%.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

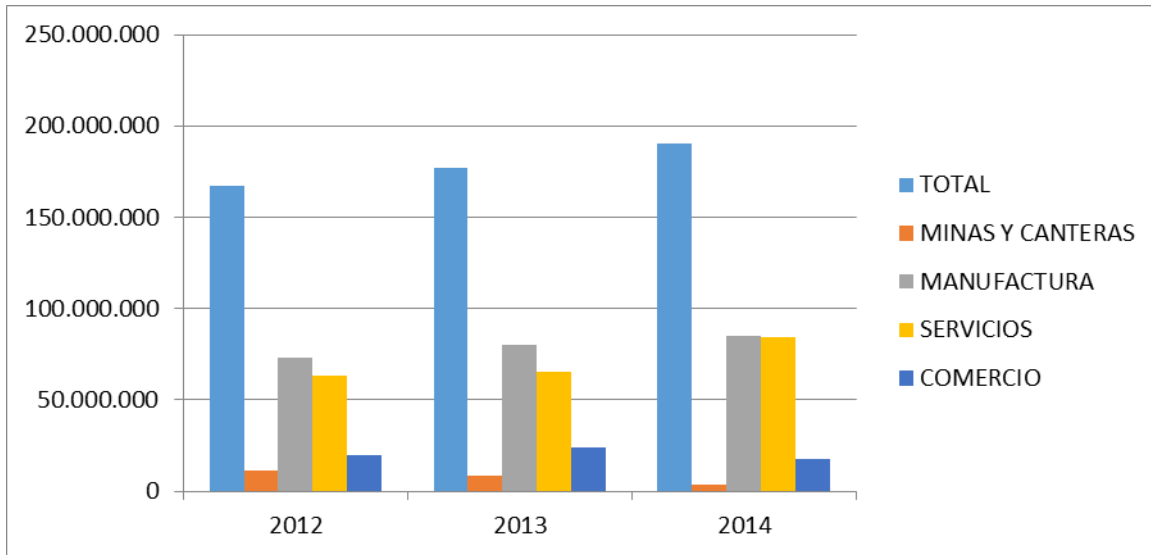


Gráfico 1. GASTO EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D), SEGÚN SECTOR ECONÓMICO (EXPRESADO EN DÓLARES CORRIENTES)

Fuente: INEC, Encuesta sobre innovación 2015. Información obtenida en Agosto de 2017

Por otro lado, en el gráfico 2, se presenta que el 54,51% de las empresas ecuatorianas se auto clasifican como innovadoras, las cuales en su mayor parte, están integradas por los sectores de manufactura y servicios.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

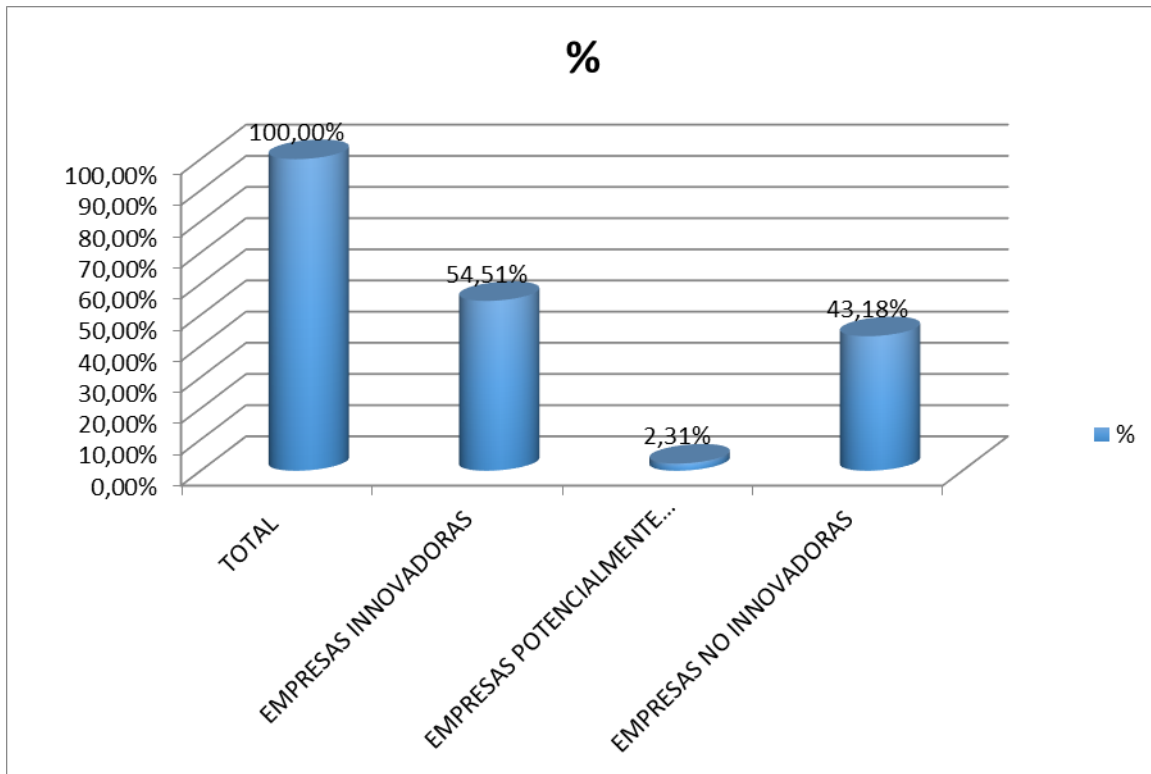


Gráfico 2. EMPRESAS SEGÚN SU CLASIFICACIÓN DURANTE EL PERÍODO DE 2012 A 2014

Fuente: INEC, Encuesta sobre innovación 2015. Información obtenida en Agosto de 2017

Además, el gráfico 3 muestra que de las empresas innovadoras, el 30,72% hace innovación en procesos, el 27,09% innova en métodos de organización, el 27,04% innova en productos; y, finalmente el 21,3% utiliza métodos de comercialización.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

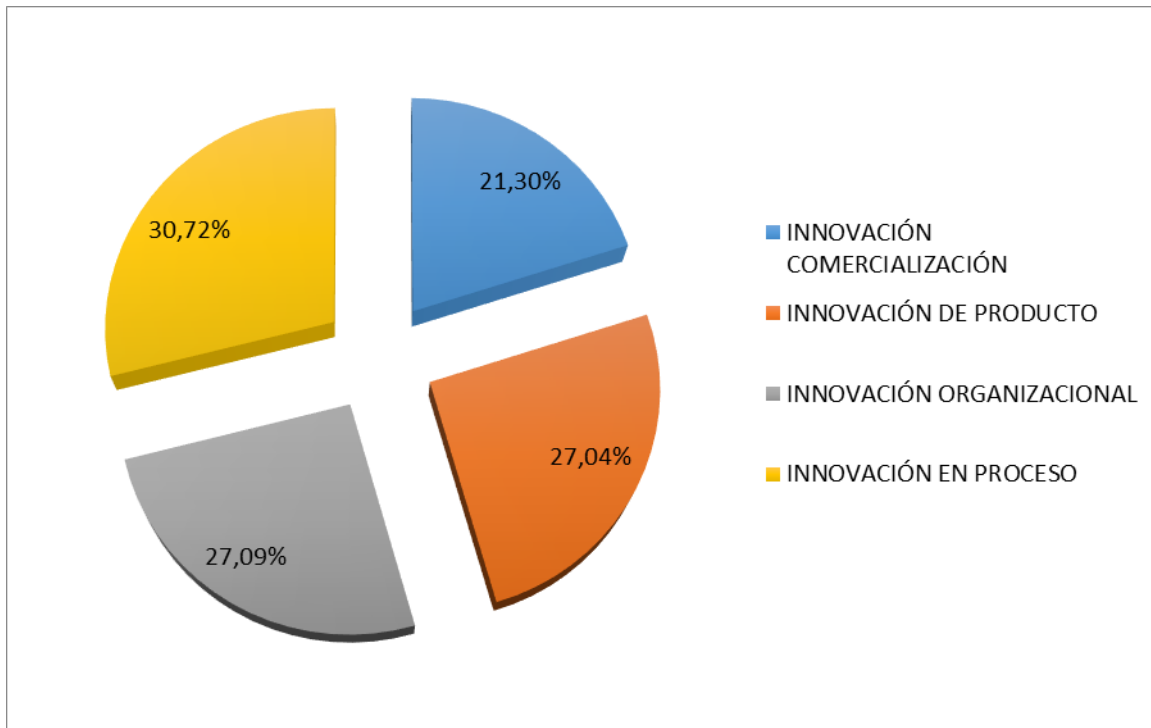


Gráfico 3. EMPRESAS SEGÚN TIPO DE INNOVACIÓN DURANTE EL PERÍODO DE 2012 A 2014 (EXPRESADO EN PORCENTAJE RESPECTO AL TOTAL DE EMPRESAS INVESTIGADAS)

Fuente: INEC, Encuesta sobre innovación 2015. Información obtenida el Agosto de 2017

Para financiar estas actividades de innovación de procesos y productos, las empresas utilizaron mayoritariamente recursos propios, y solamente utilizaron otras fuentes de financiamiento en un 75%. Específicamente, la banca privada representa el 12,8% del total, según se muestra en el gráfico 4.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

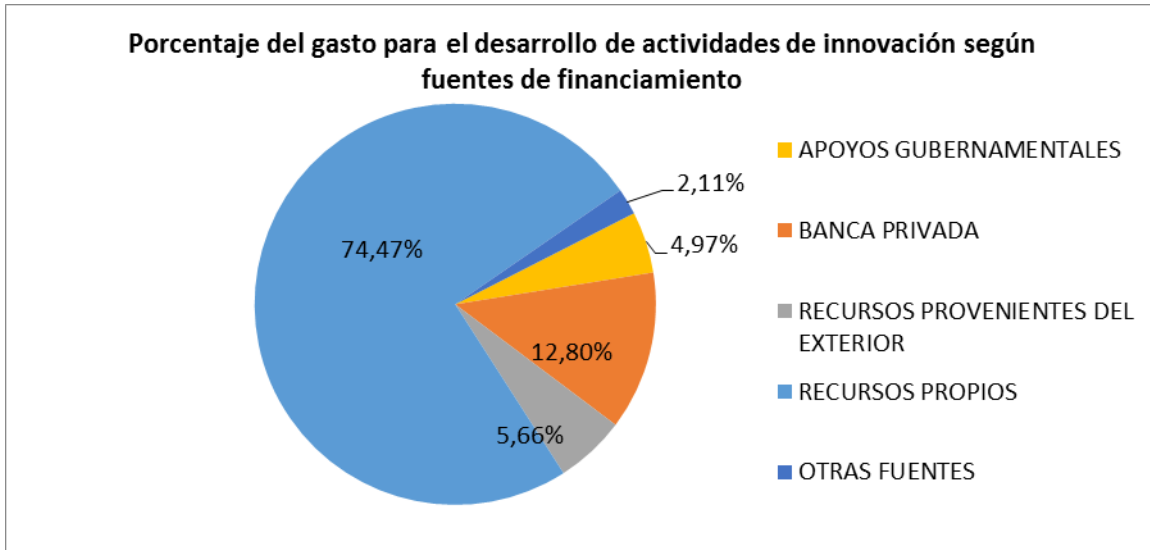


Gráfico 4. FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN

Fuente: INEC, Encuesta sobre innovación 2015. Información obtenida en Agosto de 2017

La tabla 1 muestra algunos de los aspectos relacionados, discriminando según el nivel de productividad alcanzado por las empresas lo cual permite analizar cómo las formas de innovación se relacionan con la productividad de las empresas. Los datos presentan la relación entre productividad e innovación, llegando a la conclusión que las empresas con mayor productividad son las que realizan mayores esfuerzos innovadores, además, un gran porcentaje tiene un sitio web y son innovadoras de producto, realizan ventas innovadoras y finalmente, realizan más I+D.

Tipo de empresa según productividad	Tamaño promedio (número de empleados)	Innovadoras de productos (%)	Ventas innovadoras (%)	Tienen sitio web (%)	Realizan I y D (%)
Alta productividad	143,6	50,8	15,6	54,4	42,9



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Baja Productividad	45,6	39,1	9,0	38,3	28,4
Total	93,0	44,1	13,1	46,1	34,6

Tabla 1: Innovación en las empresas según niveles de productividad

Fuente: INEC, Encuesta sobre innovación 2015. Información obtenida en Agosto de 2017

En conclusión, los principales hallazgos de esta encuesta realizada por el INEC, muestran que el sector manufacturero en Ecuador es el que lleva adelante más actividades innovadoras, seguido por el sector servicios. En cuanto al tipo de innovación implementado, considerando la clasificación establecida en el manual de Oslo, las empresas ecuatorianas presentan mayormante innovación en procesos y en menor porción desarrollarn innovación en métodos de comercialización. El 75% de empresas utilizan recursos propios para realizar innovación, llegando a concluir que no existe condiciones ni falicidades para acceder a financiamiento público o privado.

Por último, los datos presentan la relación entre productividad e innovación, infiriendo que las empresas con mayor productividad son las que realizan mayores esfuerzos innovadores, lo cual confirma la evidencia empírica expuesta por Coad et al.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Es relevante aumentar la innovación en las empresas, cualquiera que sea ésta, por cuanto se genera aumento en la productividad. El número de empresas que no innovan debe reducirse incorporando innovaciones en producto, procesos, comercialización y organización cuyo crecimiento puede permitir, en el largo plazo, posibilidades inclusive en el ámbito de la exportación.

La colaboración en actividades de innovación es independiente del nivel de I+D, por lo que al estimular la colaboración se logra impactar a todas las firmas innovadoras (OCDE,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2010). Finalmente, las empresas que colaboran en la innovación gastan más en ella que aquellas que no lo hacen.

Adicionalmente, los resultados de la actividad innovadora en Ecuador son escasos y en cuanto a la producción científica, la cantidad de publicaciones es inferior, e incluso estas crecen a menor tasa que el promedio de la región.

Dado que son las empresas las que mueven la economía, obtener éxito en la gestión de la innovación implica generar una cultura relacionada con la innovación que permita a las empresas y a sus miembros determinar aquellos factores clave que caracterizan dicho proceso que pueden ser internos o externos.

Estudios futuros podrían retomar esta investigación para analizar factores adicionales, tales como los tipos de innovación predominantes en las empresas en relación a su tamaño y sector de actividad; así mismo, se podrían incluir en próximas investigaciones variables como el grado de escolaridad del gerente, liderazgo y estilo de gestión, estructura organizacional predominante, estrategia utilizada, relación con proveedores, entre otros. Las futuras investigaciones podrían introducir metodologías que sirvan como herramientas para realizar autoevaluación y establecer en qué nivel se encuentran las empresas en el camino hacia la innovación y la excelencia, permitiéndoles identificar posibles debilidades y a implementar soluciones. En definitiva, en Ecuador, el campo de estudio en el tema de innovación ha sido escasamente explorado.

REFERENCIAS

Artículos:

Audretsch, D., Coad, A., & Segarra, A. (2014). Firm Growth and innovation. *Springer Science and Business Media, New York*, 3.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Coad, A. (2009). The Growth of firms. *A survey of theories and empirical evidence*.
- Coad, A., & Guenther, C. (2014). Process of firm growth and diversification: Theory and evidence. *Small Business Economics*. doi: 10.1007/s11187-014-.
- Coad, A., & Rao, R. (2008). Innovation and firm growth in high tech sectors: A quantile regression approach. *Research Policy*, 37, 633-648.
- Damanpour, F. A. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2006). Product and process innovations: A review of organizational and environmental determinants. En J. H. (Eds. (Ed.), *Innovation, science, and institutional change*. Oxford: Oxford University Press.
- Damanpour, F., & Evan, W. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
- Deschryvere, M. (2014). R & D, firm growth and the role of innovation persistence: analysis of Finnish SMEs and large firms. *Small Business Economics*.
- Dibrell, C., Craig, J., & Hansen, E. (2011). How managerial attitudes toward the natural environment affect market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 64(4), 401-407.
- Ellonen, H.-K., Jantunen, A., & Kuivalainen, O. (2011). The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities. *International Journal of Innovation Management*, vol.15, no.3, 459-478.
- Ferreira, J. J., GarridoAzevedo, S., & Fernández Ortiz, R. (2011). Contribution of resource based view and entrepreneurial orientation on small firm growth. *Cuadernos de Gestión*, 11(1), 95-116.
- Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises: A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 15(5), 739-750.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Forsman, H., & Temel, S. (2011). Innovation and business performance in small enterprises: An enterprise-level analysis. *International Journal of Innovation Management*, vol.15, no.3, 641-655.

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, I(12), 78-104.

Hervas-Oliver, J., Sempere-Ripoll, J., & Boronat-Moll, C. (2014). Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: a misleading debate? *Small Business Economics*.doi:10.1007/s11187-014-

Ortega-Argilés, R., Potters, I., & Vivarelli, M. (2011). R & D and Productivity: Testing sectoral peculiarities using micro data. *Empirical Economics*, 41, 817-839.

Schumpeter, J. (1934). Invention and Economic Growth . Cambridge: *Harvard Business Press*.

Schilling, M. (2008). *Strategic management of technological innovation*. McGraw Hill.

Triguero, A., Cuerva, M., & Córcoles, D. (2014). Persistence of innovation and firm's growth: evidence from a panel of SME and large Spanish manufacturing firms. *Small Business Economics*.

Zbigniew, Z. (2015). Innovation development in regional tourism enterprises. *Turism in Southern and Eastern Europe*, 3, 489-501.

Libros:

Freeman, C. (1974). *The economics of industrial innovation*. Harmondsworth. London: Penguin.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Capítulo en libro:

Oslo. (1997). *Manual de Oslo*. Chile.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Oslo, M. d. (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3a Edición. En M. d. Oslo. Edición conjunta de OCDE y Eurostat. .

Szirmai, A., Naudé, W., & Goedhuys, M. (2011). Entrepreneurship, Innovation, and Economic Development. *Oxford University Press*. (pp. 1-30).

Documentos de internet:

INEC. (2014). Encuesta de Actividades, de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2012-2014. Recuperado el 20 de Agosto de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-actividades-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-acti/>

Tesis Doctoral

Ahmad, N. H. (2007). *A Cross-cultural study of entrepreneurial competencies and entrepreneurial success in SMEs in Australia and Malaysia*. Australia: Doctoral theses. University of Adelaide, Adelaide School of Business.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autor 1

NOMBRE

Ph.D Juan Ignacio Martin Castilla

FORMACIÓN ACADEMICA



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

DOCTORADO: En Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad Autónoma de Madrid LICENCIATURA/INGENIERIA Ingeniero Agrónomo

EXPERIENCIA EN INVESTIGACIÓN

Participación en más de cuarenta proyectos de investigación y aproximadamente cincuenta publicaciones en revistas indexadas, artículos en libros en temas relacionados a innovación, calidad, competitividad, procesos, responsabilidad social.

EXPERIENCIA EN DOCENCIA

Amplia trayectoria en docencia. Actualmente Profesor Doctor, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid

EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA

Adjunto a Director (Senior Manager) en PricewaterhouseCoopers, Director de Proyectos en Estudios Institucionales, Coordinador de Proyectos en el Centro de Cooperación Medioambiental

Autor 2

NOMBRE

Ph.D. (c) Wendy Anzules Falcones

FORMACIÓN ACADEMICA

Doctoranda en Economía y Empresa en la Universidad Autónoma de Madrid, Magíster en Gerencia Empresarial, Escuela Politécnica Nacional en Quito-Ecuador. Economista

EXPERIENCIA EN INVESTIGACIÓN



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Participación en varios proyectos de investigación en temas de estrategia, innovación y calidad

EXPERIENCIA EN DOCENCIA

Experiencia en docencia. Actualmente Docente en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad De Las Américas de Quito, Ecuador.

EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA

Actualmente Coordinadora de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de las Américas. Experiencia en empresas públicas y privadas en Ecuador.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Innovación, Emprendimiento e Historia empresarial

TEMA:

EMPRENDIMIENTO FEMENINO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**43. STARTUPS DE PROPIEDAD FEMENINA: FACTORES QUE
INCIDEN EN SU CREACIÓN Y DESARROLLO**

TÍTULO EN INGLÉS:

**FEMALE PROPERTY STARTUPS: FACTORS THAT AFFECT THEIR
CREATION AND DEVELOPMENT**

Autor (es)

María Carolina Ortiz Riaga¹¹⁵

Tatiana Alejandra Santoyo Martínez¹¹⁶

¹¹⁵ Magister. Docente tiempo completo. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Correo-e: maria.ortiz@unimilitar.edu.co

¹¹⁶ Aspirante a Magister, Estudiante de maestría Gestión de organizaciones. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Correo-e: tatiana.a.santoyo@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La globalización y la aparición de nuevas tecnologías han permitido el nacimiento de nuevas empresas con grandes posibilidades de crecimiento, fácil adaptación al cambio y crecimiento exponencial, denominadas startups.

En este trabajo se presentan los resultados parciales de la investigación titulada “Startups de propiedad femenina: factores que determinan su perdurabilidad”, cuyo propósito es analizar los factores que determinan que una mujer cree una startup exitosa. Es un estudio de tipo cualitativo que utiliza como instrumento la entrevista en profundidad, para explorar las trayectorias familiares, escolares, laborales y empresariales de las mujeres propietarias de startup. Con la información recolectada se realiza un análisis de discurso. En este documento se establece una comparación entre dos empresarias, una colombiana y una venezolana. Como conclusión, se puede afirmar que en este tipo de empresas las mujeres deben hacer esfuerzos adicionales en su gestión para superar las barreras de género y obtener credibilidad como empresarias.

.

Palabras clave:

Emprendimiento, género, startups, tecnología.

ABSTRACT:

The globalization and the appearance of new technologies have allowed the birth of new companies with great possibilities of growth, easy adaptation to the change and exponential growth, denominated Startups



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

In this paper we present the partial results of the research entitled "Startups of female property: factors that determine its durability", whose purpose is to analyze the factors that determine a woman to create a successful startup. It is a qualitative study that uses the semistructured interview as an instrument to explore the family, school, work and business trajectories of women who own startup. With the information collected, a discourse analysis is performed. This document establishes a comparison between two women entrepreneurs, one colombian and one venezuelan. As a conclusion, we can affirmed that in this type of enterprises women must make additional efforts in their management to overcome the gender barriers and obtain credibility as businesswomen.

.

Keywords:

Entrepreneurship, gender, startups, technology



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El surgimiento de la globalización y la aparición de nuevas tecnologías han permitido el nacimiento de nuevas empresas, entre ellas aquellas con grandes posibilidades de crecimiento, fácil adaptación y gran capacidad de cambio, con crecimiento exponencial, dentro de las que se destacan las denominadas startups.

Empresas que, según investigaciones como el informe Global Startup Ecosystem Ranking (2015), son mayoritariamente creadas y lideradas por hombres; solamente un 18 % de estas empresas han sido creadas y actualmente lideradas por una mujer. No obstante, a la notoria diferencia de género en el mundo de las startups, la tendencia para las mujeres emprendedoras está cambiando ya que el número de mujeres líderes fundadoras ha crecido un 80% en los últimos años.

Por otro lado, aunque el número de profesionales mujeres en el campo de las tecnologías se ha incrementado en las últimas décadas, sigue siendo minoría y sobre todo, si se habla de la gerencia y dirección de las empresas de este campo por parte de ellas. Esto evidenciado según el estudio realizado por López (2015) en donde se mostró que en Colombia el número de los estudiantes matriculados entre 2007 y 2014 en el pregrado de ingeniería de sistemas e informática fueron 1.237 (91 %) hombres y 123 (9 %) mujeres.

Sin embargo, aunque se presente esta situación, un estudio de la Universidad de Stanford, denominado Women in Technology (2012) se demostró que las empresas de base tecnológica lideradas por mujeres son más eficientes en lo financiero, ya que consiguen un



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

retorno de la inversión un 35% mayor que las startups puestas en marcha exclusivamente por hombres.

Con base en lo anterior este documento recoge los resultados parciales de una investigación titulada: “Startups de propiedad femenina: factores que determinan su perdurabilidad”, adelantada en la Universidad Militar Nueva Granada y que tiene como propósito analizar los factores que determinan que una mujer cree y gestione una startup exitosa.

A continuación, se hace una breve descripción del fundamento teórico de la investigación, así como los resultados obtenidos de las entrevistas a dos empresarias, una de nacionalidad venezolana y otra colombiana, para al final presentar la discusión y las conclusiones.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. Incursión de la mujer en el sector de la tecnología

Según Miranda (2012) es solo desde mediados del siglo XX que empieza a considerarse que los rasgos propios de lo femenino y masculino se deben a las asignaciones de roles o funciones que cada uno de los sexos tienen en la sociedad. Es interesante resaltar que hasta hace solo unos 50 años el enfoque en el análisis de trabajo de la mujer y especialmente la directiva, era ignorado y más aún si se habla de la mujer en el sector de la tecnología.

Es por esto que Wajcman (2008) afirma que las teorías feministas de género, tecnología y trabajo han avanzado en las dos últimas décadas, tendiendo un puente en el

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

debate, a menudo polarizado, sobre si las tecnologías reproducen el patriarcado o bien liberan a las mujeres. De la misma manera, asegura que los enfoques actuales se centran en la configuración mutua de género y tecnología, haciendo hincapié en que la relación entre ellas es fluida y flexible. Un enfoque así de co-construcción pone en un primer plano la necesidad de que un análisis de género vaya más allá, planteando la cuestión en el acceso igual, para incluirla en la política de diseño e innovación de una empresa.

2.2. Perspectiva feminista: el tecnofeminismo

Según lo menciona Perdomo (2012) existen dos mitos que siguen estructurando las visiones generalizadas en nuestra cultura sobre las mujeres en relación a las tecnologías, las mujeres tienen poca relación con la tecnología, ya que ésta se entiende como conjunto de máquinas o artefactos más o menos sofisticados técnicamente que requieren de habilidades no desarrolladas por las mujeres o que no les son propias; y las mujeres tienen miedo a la tecnología.

Como contraposición a esta tendencia, surge dentro de los enfoques de género, el tecnofeminismo, corriente que se ha dedicado, sobre todo, a analizar el desarrollo de tecnologías concretas en cada una de sus fases y teniendo en cuenta los elementos técnicos y de género que las conforman y que se construyen mutuamente. Además, ha puesto un énfasis especial en el proceso de diseño tecnológico y capacidad co-constitutiva del género y las tecnologías denunciando la escasa presencia de mujeres y el impacto, en sí mismo, de su ausencia (Wajzman, 2004).

Para Wajzman (2004) los géneros y las tecnologías se convierten mutuamente constitutivos en un proceso fluido y performativo que permite la posibilidad de la transformación de género con las TIC. Aun así, el tecnofeminismo se aproxima a las TIC



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

con más conciencia sobre los viejos y nuevos problemas de discriminación de las mujeres en las tecnologías.

Según Wacjman (2008) la infrarrepresentación de las mujeres en la ingeniería en el extremo de la gestión y de la alta cualificación de las profesiones de diseño informático y TIC afecta profundamente al por qué y al cómo se configuran los artefactos. El problema de la marginalización de las mujeres se ve intensificado por la masculinidad de la cultura de gestión en general.

Naturalmente, en la actualidad hay muchos ejemplos de mujeres gerentes que lideran empresas exitosas. Wacjman (2011) muestra que sobre todo estas mujeres adoptan modelos masculinos estándar de gerencia, pero persiste el estereotipo de mujer que tiene un estilo de liderazgo más consensual y comprensivo, resaltando que las mujeres tendrán muchas más ventajas en el sector de la tecnología porque el trabajo de este sector requiere cada vez más las habilidades sociales y de comunicación por las que se han caracterizado las mujeres.

La promesa del tecnofeminismo, entonces, es doble. Por una parte deben propender por ofrecer una manera diferente de entender la naturaleza tecnológica y el cambio en un mundo post-industrial, así como los medios de hacer una diferencia en la inclusión de la mujer a la tecnología tanto en su uso como en el aprendizaje académico y los altos cargos gerenciales en empresas del sector TIC. (Wacjman, 2011)

2.3. Empresas de base tecnológica – Startups

Es importante señalar que no existe una definición homogénea o estandarizada sobre el concepto de startup.

Aunque la *startup* puede referirse según Montoya (2016) a iniciativas de cualquier sector económico y sociocultural, normalmente está muy relacionada con el ámbito



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

tecnológico, dado que es una empresa que suele hacer un uso intensivo del conocimiento científico y tecnológico o está relacionada directamente con el mundo de Internet y las TIC.

En general, para Montoya (2015) se definen con base en *su desempeño* (es decir, en función de su potencial de crecimiento) o con base en *su orientación innovadora y contenido tecnológico*. En general, estos emprendimientos son innovadores y tienden a proveer soluciones a problemas emergentes o a crear nuevas demandas mediante el desarrollo de nuevas formas de negocios.

La definición más precisa se le reconoce a lo citado por Blank y Dorf (2013), referenciado por Montoya (2016): “Una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable”; definiendo para ello que son aquellas que no tienen aún un modelo de negocio validado pero que está en búsqueda de ser una empresa real, que adicionalmente está en la búsqueda de que es lo que tecnológicamente deben desarrollar para satisfacer una necesidad y que adicionalmente deben lograr que sus ingresos crezcan a ritmo mucho más rápido al que se evidencia en los costos fijos y variables.

En palabras de Blank (2013), “una *startup no* es una versión reducida de una gran empresa” (p.19), mencionando además Montoya (2016) que estas startups rompen usualmente con el modelo tradicional de introducción de nuevos productos. Esto ocasionado porque los creadores de startups o startupers logran a través de la pasión y visión que tienen del negocio convertirlo en varias ideas que al final se transforma en lo que denominan “plan de negocio”. (Montoya, 2016)

3. METODOLOGÍA



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Se realiza un estudio de tipo cualitativo, que se basa en describir una serie de hechos y cualidades, estudiando la realidad en su contexto natural, tal y como se va generando. (Krause ,1995)

El instrumento escogido para esta investigación, es la entrevista en profundidad, cuya intencionalidad principal de este tipo de técnica, es adentrarse en la vida del otro, penetrar y detallar en lo trascendente, descifrar y comprender los gustos, los miedos, las satisfacciones, las angustias, zozobras y alegrías, significativas y relevantes del entrevistado; consiste en construir paso a paso y minuciosamente la experiencia del otro. (Taylor y Bogdan, 1990)

Con base en esto las entrevistas abordan cuatro núcleos fundamentales: la historia familiar, el perfil educativo, la experiencia laboral en empresa en diferentes cargos y roles y experiencia empresarial en lo relativo a la creación del tipo de empresa a la que se dirige el estudio.

Se presentan en este documento los resultados del análisis de dos entrevistas realizadas a dos empresarias, una colombiana y una venezolana. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 90 minutos cada una, se transcribieron y se analizaron para establecer comparaciones entre las diferentes trayectorias, que permitan identificar los factores que afectan la creación y el desarrollo de sus startups.

El análisis se realizó con base en cuatro trayectorias principales que son: trayectoria familiar, educativa, laboral y empresarial; así como un énfasis particular de la mujer en la tecnología. Este análisis a medida que fue transcurriendo la entrevista fue generando categorías emergentes para cada uno de los puntos principales del análisis los cuales se muestran en la tabla 1.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Tabla 22 Categorías de Análisis

CATEGORIAS DE ANALISIS	CATEGORIAS EMERGENTES
TRAYECTORIA FAMILIAR	Ocupación de padres
	Número de hermano
	Ocupación hermanos
	Relación con padres
	Incidencia de los padres en emprendimiento
TRAYECTORIA EDUCATIVA	Profesión
	Elección de carrera
	Influencia de la carrera en el emprendimiento
	Relación con la universidad
	Vida universitaria
	Interés por la tecnología
TRAYECTORIA LABORAL	Experiencia laboral
	Influencia de la experiencia labora en el emprendimiento
TRAYECTORIA EMPRESARIAL	Inicio idea de negocio
	Inicio del emprendimiento
	Objeto social de la empresa
	Mercado objetivo
	Obstáculos primeros años
	Socios
	Desarrollo inicial
	Empleados
	Selección de empleados
	Perfil y relación con los empleados
	Retención empleados
	Dificultades gestión humana
	Financiamiento
	Proceso de internacionalización
Caracterización clientes	
Plan a futuro	



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

MUJER EN TECNOLOGIA	Características de liderazgo
	Apoyo del país al emprendimiento
	Concepciones sobre emprendimiento en tecnología
	Experiencia con mujer en tecnología
	Dificultades de la mujer en el sector tecnológico
	Emprendimiento tecnológico en el país
	Empoderamiento mujer en tecnología

4. RESULTADOS

Se han realizado las historias de vida de dos mujeres empresarias jóvenes de origen colombiano y venezolano, con diferentes situaciones particulares en cuanto a contexto social y económico; así mismo se evidencia en dichos hallazgos la importancia de la trayectoria familiar, educativa y laboral que han logrado favorecer la trayectoria empresarial que han venido presentado en el desarrollo de su Startup. Por otro lado, se logra evidenciar que a pesar de ser de diferentes países, la concepción de las mujeres dentro del sector de la tecnología y todo lo que ser mujer representa en este campo tiene bastantes semejanzas en cuanto experiencias vividas por cada una de ellas, lo que al final valida varias de las investigaciones realizadas sobre este mismo campo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos para cada trayectoria y ámbito de análisis por cada una de las empresarias.

Tabla 23 Análisis de Resultados

	Pago Flash	Yask
NACIONALIDAD	Venezolana	Colombiana
TRAYECTORIAS		



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Table with 2 columns and 1 row. Left column: TRAYECTORIA FAMILIAR. Middle column: Hija de padre peruano pero nacionalizado en Venezuela, comerciante y dueño de una empresa de videojuegos... Posee un total de cinco hermanos... Adicionalmente, con orgullo considera que el camino hacia el emprendimiento se lo debe a su padre... Resalta que el apoyo de sus padres... Right column: Hija de padre que trabajó toda su vida en un banco... Posee una hermana que en este momento sirve de apoyo... Resalta que el apoyo recibido por su familia ha sido mucho más de tipo emocional...



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Table with 3 columns: TRAYECTORIA EDUCATIVA, De profesión comunicadora social., De profesión diseñadora.
Text describing career paths and educational experiences of participants.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

<p>TRAYECTORIA LABORAL</p>	<p>No se evidencia una trayectoria laboral en entidades u organizaciones formales.</p> <p>Desde antes de culminar sus estudios de pregrado hace parte de la creación del centro de estudiantes de comunicación social y gracias a esto al final logra postularse a varias convocatorias que le permitieron adquirir experiencia en cuanto al desarrollo de su idea, porque abre su visión de la necesidad de la tecnología en el sector financiero.</p>	<p>desde el instante en que culmino sus estudios, laboró en varias startups como Lenddo, Tappsi y Taximo, lo que le permitió no solo ascender en diferentes cargos con mayores responsabilidades, sino además poder entender desde dentro como funciona y se gestiona una startup.</p> <p>Pudo compartir con startups reconocidas como el caso de Tappsi, en donde logro siempre trabajar como gerente de producto a pesar de su corta edad.</p>
<p>TRAYECTORIA EMPRESARIAL</p>	<p>La idea de negocio surge de una conversación con la cofundadora. Antes de culminar sus estudios se plantean el ideal de generar un producto que de alguna manera aportara a su país, un emprendimiento que tuviera un enfoque social y de ahí surge la idea de generar un sistema de pagos por internet para pequeñas y medianas empresas.</p> <p>Durante sus primeros meses de inicio de la idea de negocio participaron en varios programas de formación para los planes de negocio que no solo fortalecieron su idea, sino que les permitió encontrar a dos cofundadores más.</p> <p>El objetivo de su startup es ofrecer servicios de pagos vía internet enfocado a las pequeñas y medianas empresas de los sectores de ropa y accesorios, eventos, turismo y gastronomía a nivel</p>	<p>La idea de negocio surge de una conversación con el cofundador quien se convertiría en su pareja. Esto debido a un amor mutuo por los idiomas y teniendo en consideración que su cofundador es de profesión ingeniero, podían de alguna manera juntar habilidades para generar la idea.</p> <p>Este proceso inicia con trabajo a tiempo parcial por parte de ambos para desarrollar el producto de su idea de negocio, posterior a esto se han postulado a varias convocatorias de aceleradoras de startup con el fin de ir primero mejorando el producto que ya venían desarrollando, construir comunidad, con la finalidad de que su startup sea reconocida a nivel internacional.</p> <p>Por otro lado, la financiación de su startups ha venido surgiendo de las aceleradoras de</p>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Table with 2 columns. Left column contains text about business challenges and expansion in Peru. Right column contains text about startup goals, future vision, and support in the country.

MUJER EN LA TECNOLOGIA



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Table with 2 columns and 2 rows. Row 1: EXPERIENCIA DENTRO DEL SECTOR TECNOLÓGÍA. Row 2: DIFICULTADES DE LA MUJER EN EL SECTOR TECNOLÓGICO. Content includes descriptions of challenges in the tech sector and experiences of women.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Es posible concluir que las mujeres tienen gran capacidad de resiliencia y de adaptabilidad, así como habilidades de comunicación y de gestión dirigido a las personas y a lograr generar calidad de vida en sus organizaciones. Esta investigación se basó en un análisis de diferentes trayectorias o ámbitos de la vida de cada una de las empresarias que ha llevado a encontrar similitudes en ellas a pesar de ser empresarias de países diferentes.

En el ámbito familiar fue posible identificar que para ellas contar con el apoyo de los padres para llevar a cabo el ideal de emprender ha sido fundamental, lo que de alguna manera ha favorecido a la persistencia y resiliencia de cada una de ellas para sortear las dificultades que se les ha venido presentando.

Por otro lado, en cuanto a lo encontrado en el análisis de la trayectoria educativa es posible evidenciar que ambas emprendedoras poseen una formación en educación superior pero no en el área técnica aunque es de resaltar, que a pesar que ninguna de las dos empresarias tiene formación técnica en alguno de los campos de la ingeniería, consideran que el aprendizaje brindado en cada una de sus carreras facilita el desarrollo de múltiples habilidades, lo que permite llevar a cabo la formalización de su idea de negocio.

De la trayectoria laboral es de destacar que aunque una de ellas no haya tenido experiencia formal laboralmente, para ambas lo realizado antes de iniciar su emprendimiento creó en ellas las habilidades necesarias para el manejo y gestión de sus startups.

En el proceso empresarial de la construcción y gestión propia de la startup de cada empresaria se puede concluir inicialmente que los inicios de la idea de negocio de ambas

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

emprendedoras surge a partir de conversaciones con sus cofundadores, donde de alguna manera plasman sus deseos particulares del uso de la tecnología mezclados con el interés particular de cada una.

Por otro lado, es evidente que el inicio del emprendimiento se da para ambos casos a partir de inclusiones en grupos, programas o convocatorias que impulsen el emprendimiento de startups, pero a pesar de poder participar en estos grupos y de alguna manera contar con financiamientos por parte de ellas, resulta evidente que dentro de las varias dificultades que se van presentando durante el desarrollo de la idea y de los primeros meses de trabajo se encuentran con las dificultades en el contexto propio del país, problemáticas con socios y equipo de trabajo.

Resulta interesante hacer la comparación en cuanto al apoyo al emprendimiento en cada país: según lo encontrado, en Venezuela el apoyo al emprendimiento es muy fuerte. A pesar de su contexto político y social se incentiva mucho el emprendimiento y más aún el femenino. Por el contrario, para la emprendedora colombiana el país no ofrece un apoyo a aquellas personas que apenas tienen una idea de negocio o están en proceso básico de construcción, motivo por el cual decidió buscar apoyo fuera del país.

Finalmente, en lo referente a la mujer en la tecnología es posible concluir que aún se presenta para las mujeres dificultad para el ingreso al mundo de la tecnología, debido a que aún es evidente que sus pares masculinos no creen en sus habilidades. Por otro lado, es posible evidenciar que la manera de generar ese respeto como CEO esta primero en lograr igualar o superar académicamente a sus compañeros hombres y así demostrar seguridad, experticia y conocimiento en el trabajo de su compañía.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Es de resaltar que a pesar que se vienen realizando cambios a nivel de la inclusión de las mujeres en Tech aun ven bastantes vacíos en cuanto a la cantidad de startups creadas por mujeres y la cantidad de estudiantes y profesionales mujeres en el sector de la tecnología.

Esta investigación pretende seguir realizando entrevistas con más mujeres creadoras y CEO de startups de ciudades de Colombia como Cali, Medellín y Bogotá con el fin de poder determinar con mayor seguridad los factores que determinan que una mujer cree y lidere una startup exitosa en Colombia, sus dinámicas de gestión de su organización, y los desafíos que han vivenciado en el sector de la tecnología.

REFERENCIAS

Blank, S. (2013) *Manual del Emprendedor*. México: Gestión 2000.

Blank, S. Dorf, B. (2012) *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great*. Disponible en: <https://www.amazon.es/Startup-Owners-Manual-Step-Step/dp/0984999302>

Krause, M (1995). La investigación cualitativa - Un campo de posibilidades y desafíos. *Revista Temas de Educación*. 7, 19-39.

Universidad Nacional de Colombia (s.f). Hay poca presencia de las mujeres en carreras relacionadas con las ciencias exactas y tecnología. Disponible en: <https://minas.medellin.unal.edu.co/noticias/facultad/143-mujeres>

Montoya, D. (2015). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Revista Contexto*. 4, 7 – 20.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Montoya, D. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Revista Contexto*, 5, 141 – 152.

Miranda, M. (2012). Diferencia entre la perspectiva de género y la ideología de género. *Dikaion*, 21 (2), 337 – 356.

Maquiera, V; Del Valle, T; Folguera, P; García, C; Nieto, G; Pichardo, J.I; Ramos, M; De la Cruz, C; Lagarde, M. (2010). *Mujeres, globalización y derechos humanos*. Madrid. Ediciones Cátedra

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2016). Startup América Latina 2016. Recuperado de http://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016_Sintesis-yrecomendaciones.pdf

Perdomo, I y Puy, A (2012): *Género, conocimiento e investigación*, Madrid, Plaza y Valdés.

Sabattinni L, Carter N. (2012). *Women in Technology: maximizing talent, minimizing barriers*. New York, IBM Corporation.

Taylor, SJ y R. Bogdan (1990) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, Paidós.

Wajcman, J. (2004). *El tecnofeminismo*. Ediciones Cátedra. Madrid.

Wajcman, J. (2008) Technology as a site of feminist politics. In Lucht and T. Paulitz (eds) *Recodierungen des Wissens. Stand und Perspektiven der Geschlechterforschung in Naturwissenschaften und Technik*, (pp. 87 – 101)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Wajcman J (2012). Tic e inequidad: ¿ganancias en red para las mujeres. *Revista Educación y Pedagogía*, 24 (62), 117 – 134.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Maria Carolina Ortiz Riaga

Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana, especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Militar Nueva Granada y magister en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana. Docente e investigadora en temas de emprendimiento, empresariado, innovación y liderazgo. Actualmente se desempeña como Coordinadora del Centro de Innovación y Emprendimiento Neogranadino – CIEN y docente del programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.

Tatiana Alejandra Santoyo Martínez

Ingeniera electrónica, especialista en Teleinformática y aspirante a magister en Gestión de Organizaciones. Cuenta con un año de experiencia en investigación. Ha sido docente de la facultad de telecomunicaciones de la Universidad Militar Nueva Granada durante 3 años y docente de la universidad de Manizales en la Facultad de Ingeniería de Sistemas y Telecomunicaciones durante un año. Cuenta con 7 años de experiencia laboral en el sector de las comunicaciones en Radio Televisión Nacional de Colombia y en el Departamento Nacional de Estadística como Scrum Master en el área de sistemas.



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

V. MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Mercadeo y Negocios internacionales

TEMA:

METODOS ALTERNATIVOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**44. ¿QUÉ ES COOLHUNTING? CONCEPTUALIZACIÓN, MEDICIÓN
E IMPLICACIONES PARA MERCADEO.**

TÍTULO EN INGLÉS:

**WHAT IS COOLHUNTING? CONCEPTUALIZATION, MEASUREMENT AND
IMPLICATIONS FOR MARKETING.**

Autor (es)

Saldarriaga Lina¹¹⁷

Ortegon Cortazar Leonardo¹¹⁸

¹¹⁷ Estudiante del programa académico de Mercadeo y Publicidad. Semillero de investigación en marca. MindGeeks. Institución Universitaria Politecnico Grancolombiano. Colombia. Correo: linamaria.sd@hotmail.com

¹¹⁸ Magister en Psicología del consumidor. Profesor del programa académico de Mercadeo y Publicidad. Semillero de investigación en marca. MindGeeks. Institución Universitaria Politecnico Grancolombiano. Colombia. Correo: ortegon@poligran.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El concepto coolhunting (caza de tendencias) corresponde a una estrategia de análisis y predicción de tendencias con base en la labor de los coolhunters (cazadores de tendencias) aplicado principalmente a la industria de la moda. Por lo anterior, esta investigación se orienta a revisar el estado del arte del coolhunting como un método de investigación exploratoria que proporcionan una información cada vez más valiosa para las empresas en el reconocimiento y análisis de las preferencias de los consumidores, gustos e intereses de atributos tangibles e intangibles de marcas, bienes y servicios, logrando desarrollar productos y experiencias inteligentes para las empresas en sus procesos de producción y marketing.

Palabras clave:

Coolhunting, coolhunters, tendencias, investigación, exploratoria.

ABSTRACT:

The concept coolhunting corresponds to a strategy of analysis and prediction of trends based on the work of coolhunters (trend hunters) mainly applied to the fashion industry. Therefore, this research aims to review the state of the art of coolhunting as an exploratory research method that provides increasingly valuable information for companies in the recognition and analysis of consumer preferences, tastes and interests of attributes tangible and intangible of brands, goods and services, managing to develop intelligent products and experiences for companies in their production and marketing processes.

Keywords:

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Coolhunting, coolhunters, trends, research, exploratory.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Las maneras de hacer predicciones a cerca de los cambios o surgimientos referentes a la cultura del consumismo y la moda han tomado gran importancia con el paso del tiempo por lo que cada vez se vuelve un tema de gran interés en el que las empresas y la publicidad han centrado su atención para aprovechar las tendencias sociales haciendo crecer el mercado. En esta perspectiva, el coolhunting surge de la necesidad de las empresas de explorar y analizar aquellos atributos tangibles e intangibles que resultan favorables para el consumidor, es decir, analizar qué busca, cómo se puede atraer y cuáles son sus intereses (Gómez, 2013).

En esta línea, la revista Escritura Pública (2008) mediante su nota de prensa: Los caza tendencias, Gurús de la moda” refiere que la predicción de tendencias no es nueva, ubicando dichas actividades a finales de los años sesenta y principios de los setenta, caracterizado por tomar fotos e informar lo que la gente vestía en los clubes y por las calles de Europa. Sin embargo, hoy en día el análisis de estas tendencias sociales y culturales es mucho más profundo y tiene mayor cobertura en el mercado global.

Desde la perspectiva conceptual, el coolhunters pertenece al área de las ciencias sociales y administrativas incluyendo marketing y comunicación, debido a que la recolección de datos e información atañe a contextos, comportamientos y emociones de los consumidores frente a las situaciones cotidianas. Por tanto, los coolhunters, hacen la labor de recolectar dicha información en el mismo entorno donde los consumidores se mueven, estudiando sus actividades, dinámicas, comportamiento, estilos de vida, gustos, y todo lo que pueda estar relacionado con sus formas de consumo, convirtiéndose entonces en la nueva generación de investigadores sociales en las grandes capitales del mundo (Gómez, 2013); de este modo,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

los escenarios en los que se desenvuelven las personas en torno al consumo se convierte en el laboratorio para estos indagadores del consumo. Es así como sus herramientas van desde una libreta de apuntes hasta una cámara fotográfica, todo lo necesario que les permita registrar el comportamiento y las actitudes de consumo de las personas para procesar dicha información y ofrecer un insumo para las investigaciones y desarrollo de productos, marcas y servicios (Castañeda y Robles, 2017).

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El Coolhunting, es la herramienta que le permite al investigador, advertir cuándo los elementos que componen su entorno de estudio están en proceso de transformación, mediante su observación constante, detallada y responsable (Acebrón, 2016; Ordoñez y Orozco, 2014). El propósito del coolhunting es proporcionar datos o información valiosa que permita a las empresas tener una mejor perspectiva de lo que sucede en el mercado, que consumen las personas y como consumen para poder generar estrategias que proporcionen ventajas para las marcas y cubrir la demanda actual y potencial del mercado. De esta forma, el cazador de tendencias se erige como una fuente de información al servicio de la creatividad y la innovación de las empresas (Gil, 2009).

Por su parte, al analizar la Etimología de la palabra Coolhunting, se identifica que la palabra “Cool” se refiere a un adjetivo de novedoso y llamativo, la palabra “Hunting” a la Caza, “Hunter” a cazador; lo que permite inferir que “Coolhunting” se refiere a la cacería de tendencias que designa la acción de investigar en busca de distintos movimientos de innovación (Ordoñez y Orozco, 2014).

En esta línea, el objetivo de la investigación consiste en revisar el estado del arte del coolhunting como un método de investigación exploratoria que proporciona información alternativa para facilitar las decisiones organizacionales y de mercadeo. Por lo anterior, a continuación describimos el método y resultados

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

3. METODOLOGÍA

La presente investigación corresponde a un artículo de revisión conducente a estructurar posteriormente una investigación empírica con uso de evidencia documental de información constituyéndose un primer entregable. Por lo anterior, se desarrolló una búsqueda, localización, selección, análisis y validación de las fuentes consultadas correspondiente al tipo de investigación documental, a partir de la cual se procedió a la revisión de textos, artículos, libros y diversas fuentes bibliografías que permitieron conocer el estado del arte en torno a la temática planteada. El procedimiento para la recolección de información se desarrolló en las siguientes etapas: primero, se definió un conjunto de términos claves o key words (Coolhunting, coolhunters, trends, research) que permitieron la búsqueda de documentación base por su naturaleza (Saiz y Gómez, 2010). Segundo, se procedió a definir un universo de material documental base, a partir de la búsqueda de información en internet de revistas de libre acceso, publicaciones y notas de prensa. Tercero, se procedió a analizar y a seleccionar una muestra de documentos que configuraron la base para la redacción del artículo a criterio de los autores bajo la lógica hermenéutica (Fonseca, 2008).

4. RESULTADOS

Los coolhunters por lo general son profesionales con formación en las áreas de sociología, antropología, comunicación y arte (Castañeda y Robles, 2017). Para estos cazadores de tendencias casi cualquier dato u observación puede convertirse en insumo potencial para estrategias o ideas nuevas. Su disposición frente a los contextos a investigar es puramente receptiva debido a que necesitan observar todo a su alrededor, desde la arquitectura, ambiente, colores, aromas etc. Todo lo que sea pertinente y que pueda convertirse en datos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

valiosos para las organizaciones por lo que sus sentidos y objetivaciones construyen la base de su trabajo.

Para mejorar la comprensión de su pluralidad de aproximaciones, en la tabla 1 se presenta un resumen comparativo de sus definiciones atribuidas a diversos autores.

Tabla 1. Conceptualizaciones de coolhunting

Autor	Definición
Rodríguez y Meléndez (2012)	El Coolhunting es la disciplina que permite la identificación de tendencias, para anteponerse a los deseos de los consumidores permitiendo a las empresas encontrar oportunidades en el mercado para la toma de decisiones más acertadas, disponiéndose a las expectativas potenciales de la demanda.
TrendsGymnasium (2011)	Es una herramienta utilizada para la investigación que ayuda a determinar las tendencias y la moda, y permitiendo por medio de esto predecir las tendencias futuras en la industria.
Serrano (2011)	Es una disciplina que trabaja en la identificación y análisis de las tendencias sociales para aprovecharlas en todos los sectores, especialmente en el empresarial debido a que permite encontrar oportunidades comerciales y económicas aprovechables para los mercados. Se fundamenta en una metodología científico-técnica brindándole objetividad, solidez y profesionalismo a la profesión del Coolhunter.
Gil (2009)	El Coolhunting, es una herramienta para la investigación que permite instruir al investigador a cerca de los elementos que conforman el contexto a estudiar, así como su constante transformación por medio de la constante observación minuciosa, y consecuente que le permita recolectar información del mismo para luego consolidarla.
Gloor y Cooper (2007)	Es un método que se basa en herramientas como la observación y la predicción para la búsqueda de tendencias de vanguardia, también es una forma de percibir lo que están pensando las personas en la sociedad de consumo ya que provee



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

	oportunidades ofreciendo beneficios aprovechables para las marcas. Sus aplicaciones en la perspectiva empresarial son múltiples ya que permite analizar los mercados externos y promover la innovación interna de las empresas.
Southgate (2003)	El coolhunting se reconoce como un método investigativo que a partir de la minuciosidad y la astucia ayuda casi que a prevenir el futuro en los mercados.
Gladwell (2002)	Es una idea la cual genera una noción de las tendencias permitiendo llegar a las fuentes directas para obtener información de primera mano a cerca de lo que se está generando y de donde vienen. Es una recopilación de los datos observados que permiten llegar a predicciones a cerca de la evolución de los contextos en el mercado.

Fuente: Adaptado de Rodríguez y Meléndez (2012).

En el ámbito de la medición que realiza el coolhunting, la literatura refiere que se deben tener en cuenta importantes aspectos a la hora de realizar su labor por lo que, deben tomar una metodología casi que formal o semiestructurada a la hora de recolectar los datos o la información, de este modo hacen que la información sea sustentada, argumentada y pertinente, ya que puede haber gran riqueza en los datos, pero, si no se clasifica o se recolecta de la forma adecuada, puede llegar a omitirse o perderse información de gran valor (Gómez, 2013).

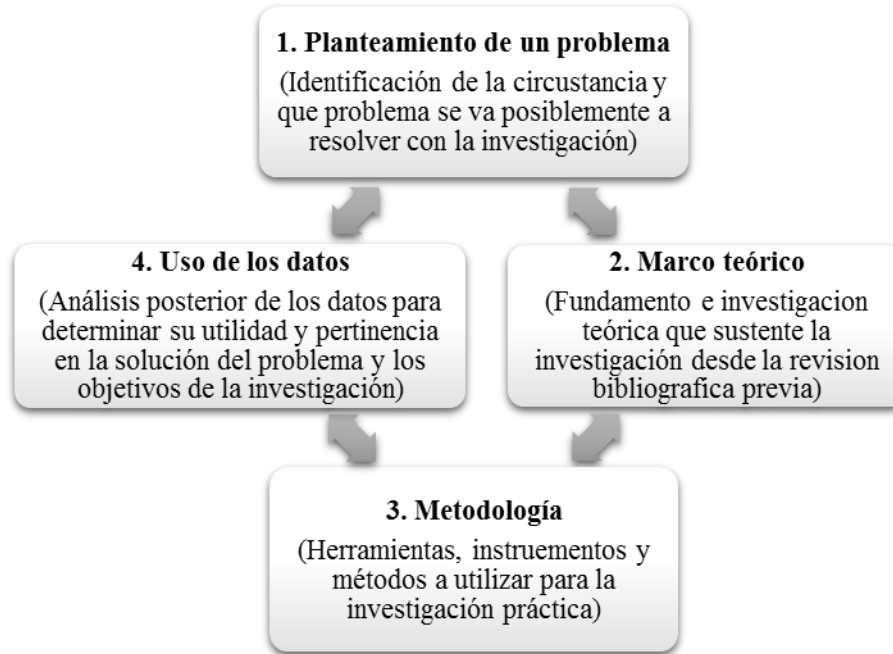
La metodología tanto teórica como practica en la que se fundamentan los coolhunters para desarrollar su trabajo y obtener la información está dada en parte por el método científico, pero, asimismo se permiten generar procedimientos propios según los objetivos que se quieran alcanzar y las metas propuestas (Gil, 2009). De este mismo modo se evidencia que el coolhunting es un método fundamentado, organizado y argumentado que sienta sus bases en metodologías confiables y rigurosas que permitan garantizar la calidad de la información recolectada, aunque los investigadores posean de cierta subjetividad al momento de recolectar la información.

Los lineamientos del proceso convencional de coolhunting se observa en la figura 1 como aspectos ejes de indagación y análisis de información de los mercados.

Figura 1. Esquema metodológico para actividades de coolhunting

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



- *Planteamiento de un problema:* En este paso el investigador identifica la circunstancia que quiere investigar, pero esto no es exclusivo de un problema a resolver sino de las situaciones o hechos a analizar por lo que utiliza todo lo que sea susceptible a su criterio para indagar. De este modo el coolhunter considera importantes las razones para elegir el tema de investigación desde una base argumentativa, y justificable que sea relevante para generar todo el proceso posterior en el que se encaminara la investigación ya que desde el coolhunting primero se argumenta para luego justificar (conocer datos, contextos, historia y realidades, la base, para luego fundamentar explicaciones) (Gómez, 2013).
- *Marco teórico:* Al ser este un modo de investigación tan reciente y poco documentado relativamente, no cuenta con una teoría sólida, por lo que los investigadores permean la investigación desde las fuentes primarias siendo estas lo más objetivas posible y de fuentes secundarias como es una lectura exhaustiva, documentación en los temas pertinentes a las disciplinas que se implican además de todo lo relacionado con el comportamiento, actitudes y Por ser coolhunting una disciplina tan joven, que poco apoco penetra en el ámbito académico, no cuenta con un corpus teórico (Gil, 2009).

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017****Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Los cazadores se apoyan en fuentes primarias y secundarias; la lectura permanente y amplia de numerosos temas relacionados con el ser contemporáneo es vital, el marco teórico en este trabajo es permanente, todo aporte que provenga de las disciplinas sociales se valora, analiza y registra.

- *Metodología:* Al ser una disciplina en la que el investigador participa de manera activa por medio de la observación, la toma de datos y otros instrumentos tomados por parte del coolhunter, este es un método que se apoya en la investigación cualitativa debido a que registra los datos de primera mano con herramientas propias que el investigador emplea para recolectar la información del contexto que se está analizando.

De este modo la percepción, observación y análisis de los escenarios o espacios estudiados permite al investigador utilizar técnicas participantes que le permitan indagar a cerca del entorno desde una perspectiva más real y directa por lo que su conocimiento de los fenómenos se apoya en diferentes relaciones diádicas: observación no participante, observación-participante, participación -observación y autoobservación (Gutiérrez, 2008).

- *Uso de los datos:* A partir de las anteriores etapas, el coolhunter debe estar en constante aprendizaje del entorno en el que se desempeña, por lo que deben estar un paso delante de lo que sucede en la sociedad, el uso de datos se orienta a un análisis mucho más profundo que permita obtener hallazgos de manera mucho más profesional y organizada para que pueda ser utilizada por las empresas ayudando a la toma de decisiones y el cumplimiento de sus objetivos.

Como herramienta de investigación el coolhunting cumple un papel muy importante debido a que involucra varios métodos de investigación o herramientas investigativas como lo vimos anteriormente. Una de estas herramientas y podría decirse que la más fundamental es la observación, lo cual no es nada sencillo y requiere de ciertos preceptos sobre los cuales se tienen que basar los investigadores.

La observación como herramienta utilizada por el coolhunter es uno de los instrumentos base para desarrollar su investigación por lo que esta debe ser metódica, y meticulosa debido a que el investigador debe garantizar la validez y utilidad potencial de la información y que esta a su vez tenga un impacto positivo para identificar oportunidades y amenazas para el mercado (Gil, 2009).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El coolhunter observa tres aspectos básicos: percepción, contexto y cultura. Es así como destaca los objetos o personas pertinentes a analizar para el proceso investigativo, por lo que según su criterio incorpora dichos elementos a su objetivo de investigación. De esta misma manera, el proceso en el cual se adentra el investigador hace parte ya casi que de sí mismo puesto que no está aislado del fenómeno, sino que forma parte de él siendo un influenciador o un factor participante dentro de la investigación (Martínez, 1995).

Cabe resaltar que hay elementos esenciales que forman parte de la investigación como la percepción y la cultura debido a que deben captar tanto aspectos superficiales o visibles y, en suma, los más profundos que lleven a la amplitud y precisión de los datos por lo que dentro de estos elementos se incorporan aspectos como: las tradiciones y los rituales que acompañan las acciones los consumidores. Es entonces cuando la música, la moda, el arte, la literatura, el cine, los puntos de encuentro, las estéticas y la gastronomía, entre otros, son escenarios donde constantemente se generan nuevas tendencias e ideas que llevan a la creación de códigos aprovechables para la publicidad y el mercado a través de la extracción de los insights (Gil, 2009).

El cazador de tendencias no se enfrenta a los contextos sin antes realizar un estudio y reconocimiento previo de los escenarios para su posterior descripción e interpretación que luego materializa en la comprensión y obtención de los elementos pertinentes que aportaran a los resultados y hallazgos. Para este procedimiento el coolhunter hace uso de las siguientes herramientas imprescindibles (Gómez, 2013):

- *Cuaderno de notas*: Una herramienta básica es una libreta para tomar cualquier tipo de notas a cerca de lo que se observa ya que permite que el investigador pueda registrar datos de una manera rápida y concisa además de permitir seleccionar los mismos tales como: cifras, expresiones, opiniones, hechos, croquis e información en general que puedan convertirse en un apoyo pertinente para la documentación (Cerde, 2008).
- *El diario de campo*: Es elaborado a partir de los datos registrados en el cuaderno de notas; allí se plasman los hechos, experiencias y las situaciones observadas y vividas. Con esta herramienta el investigador puede realizar un registro diario narrando de manera minuciosa los fenómenos, de igual modo puede escribir lo que sea más relevante según su criterio prestando atención a los detalles, novedades y elementos que le sean de apoyo a la investigación.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- *Mapas:* Los son una guía para el coolhunter que le permiten escoger las áreas o escenarios a conveniencia y del mismo modo guiar su trabajo en los sectores clave de registro y búsqueda de información (Gema Requena, 2010).
- *Registros Fotográficos:* Las fotografías son el principal insumo e instrumento para los coolhunters debido a que la información capturada por medio de una imagen puede ser estudiada una y otra vez a partir del análisis de la misma además de poder capturar situaciones de manera espontánea y orgánica. Por medio de esta herramienta se puede recurrir a la objetivación del estudio y el análisis profundo que complementa y soporta las demás herramientas para justificar los datos con evidencias permitiendo registrar información valiosa que no pudo ser recolectada o se pasó por alto en las notas anteriores.

Por otra parte, permite realizar una lectura consciente y reflexiva, para descubrir nuevos códigos además de permitir una perspectiva desde varios niveles: nivel contextual, datos generales, técnicos, biográficos y culturales; nivel morfológico, descripción, focos de atención, formas, texturas, colores; nivel compositivo, espacio y tiempo de la representación, relación de elementos; y nivel enunciativo, ideología implícita de la imagen y la visión del mundo que transmite (Gómez, 2013).

- *Entrevistas:* El dialogo de cerca con los consumidores es una de las fuentes primarias que se emplea en el coohunting debido a que permite la obtención de información de primera mano y una amplia perspectiva que apoye la investigación. A partir de las entrevistas se pueden estudiar los perfiles de los consumidores, actitudes, comportamientos y disposiciones, esto sin mencionar la debida rigurosidad del instrumento en la práctica de modo que las personas no se sientan estudiadas y no se sesgue para compartir información de manera natural y espontánea de manera que permite obtener la información que no se logró adquirir con la observación (Cerde, 2008).
- *Internet:* El coolhunter como investigador social debe estar conectado con los escenarios de manera off line y online ya que en la actualidad es clave tener en cuenta estos dos espacios debido a que en estos dos canales se generan constantemente tendencias y nuevas ideas que son insumo directo para la investigación. Además de los datos y la información que proporciona este medio, es importante resaltar su velocidad para difundir ideas e información lo cual induce constantemente a la innovación; además de la interacción y presencia del

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

consumidor individual y colectivo que se desarrollan alrededor del mercado lo que permite ampliar el espectro del perfil de las personas a profundidad.

Finalmente, con la recolección de los datos y el análisis posterior de los mismos se puede determinar la pertinencia de estos y como ayudan a resolver el problema planteado inicialmente, permitiendo la toma de decisiones a partir de la investigación realizada y a través de los fundamentos que requiera la empresa para disponer de la información y encaminarla hacia los objetivos de la investigación.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El coolhunting corresponde a una forma de conocimiento de los mercados alternativa que está en la búsqueda permanente de la novedad y la caza de las nuevas ideas que generan tendencia, los investigadores deben seleccionar y delimitar cuidadosamente los parámetros a observar y los elementos de estudio por lo que deben realizar de manera cuidadosa una segmentación de los escenarios de estudio donde se va a recolectar la información pertinente a los objetivos de la investigación. El valor que se atribuye a la enmarcación de los contextos es de suma relevancia ya que esto permite el análisis más profundo y cuidadoso de los perfiles de los sujetos o grupos sociales a investigar en el tiempo y el momento justo por lo que aquí radica una buena parte del éxito del proceso y de la riqueza de la información (Ordoñez y Orozco, 2014).

Es importante tener en cuenta que el investigador debe servirse de algunos elementos que ofrece la industria de consumo como son las entidades y actores cotidianos como “la prensa, los famosos, los fotógrafos, los medios, las modelos, etc. (...)”, quienes cuentan con una influencia sobre las mismas tendencias y sobre los mercados debido a que permiten el acercamiento con los contextos y lugares donde estas tendencias se desarrollan (Ordoñez y Orozco, 2014).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Los coolhunters por ser investigadores sociales, tienen el papel de ser selectivos a la hora de escoger la información y los datos pertinentes según sea el problema de investigación que se quiera trabajar o los objetivos de la empresa a la hora de utilizar dicho método investigativo puesto que, los coolhunters deben ser susceptibles y estar abiertos a cualquier tipo de información que proporcione la atmosfera social y cultural, lo cual es clave debido a que no hay información correcta o incorrecta, sino que podría decirse que hay datos que predominan más sobre otros según los objetivos y el problema planteado anteriormente.

De este modo se demuestra que los coolhunters tienen un reto bastante grueso en la actualidad ya que la sociedad está en constante cambio y transformación por lo que es su tarea es ser eficientes y eficaces en el momento de ejecutar el método investigativo (coolhunting), que a pesar de ser un concepto muy trabajado últimamente, la labor que desempeñan los investigadores es un trabajo arduo y minucioso, permitiendo así mismo que las empresas y los mercados estén cada vez más en consonancia con el consumidor y con el desarrollo del mercado global.

Desde las oportunidades de gestión del coolhunting en las áreas administrativas, de marketing y la comunicación publicitaria de las empresas, el coolhunter tiene una relación directa y constante con la investigación académica debido a que establece un vínculo importante con la publicidad que le permite desarrollar estrategias exitosas a partir de las investigaciones realizadas y la información pertinente a utilizar o aprovechar en la toma de decisiones acertada para las campañas orientadas hacia los clientes y al mismo tiempo generando un rendimiento importante para la organización. (Gómez, 2013).

Por otro lado hay que tener en cuenta que un coolhunter no solo debe recolectar la información y registrarla, sino que debe estar en la capacidad de ofrecer alternativas,

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

proponer estrategias e ideas innovadoras para el desarrollo de productos, posicionamiento de marca y comunicación a partir del aprovechamiento de las oportunidades de mercado, es por eso que la investigación cualitativa es el apoyo fundamental para los investigadores puesto que les ayuda a sentar bases metodológicas, pero al mismo tiempo posibilita la creación de estrategias y métodos nuevos, de modo que estas son ventajas que pocas herramientas investigativas brindan (Gil, 2009).

El eje central del coolhunting es brindar información acerca de grupos sociales de modo que las empresas puedan utilizar los aportes de la investigación de forma interrelacionada en las áreas de Marketing, estrategia e innovación y desarrollo, e investigación de mercados con el fin de que las organizaciones tengan una perspectiva más amplia para encaminar sus objetivos hacia la toma estratégica de decisiones, creación e innovación de productos y servicios que le permita servir de la demanda potencial de los consumidores para obtener ventaja en el mercado (Rodríguez y Meléndez, 2012).

Como se ha visto anteriormente, el coolhunting es una herramienta de investigación que obtiene y proporciona información valiosa para la satisfacción de los mercados, ofrecer mejores productos y servicios a los consumidores que permitan a las empresas estar en el momento correcto, en el lugar correcto y con los productos o servicios correctos, generando mejor competitividad en el mercado e índices de complacencia más altos a los mercados.

Finalmente se puede decir que el coolhunting es un complejo y poderoso instrumento y técnica de recolección información acerca de las dinámicas sociales y culturales, en el cual está inmerso casi que cualquier individuo, pues cuando los grupos sociales toman tendencias o patrones específicos de comportamiento, gustos y estilos de vida, se vuelven objetivo del mercado voraz y de la competitividad de los mercados, por atender dichas tendencias.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

REFERENCIAS

- Acebrón, L. T. (S.F). *Análisis de tendencias sociales. El coolhunter y su rol en la estrategia empresarial*. XII congreso español de sociología. Ciudad de la Cultura, Gijón, Asturias.
- Castañeda Delgado, A., & Robles Chacón, L. (2017). *Análisis del comportamiento del consumidor actual para mejorar la oferta de servicios de un instituto de diseño de modas, durante el segundo semestre del año 2016*. Universidad privada del norte. Peru.
- Cerda, H. (2002). *Los elementos de la investigación*. Editorial El Búho. Bogotá. Colombia.
- Córdoba M. D. (2009). *Coolhunting: Cazar y gestionar las tendencias y modas que mueven el mundo*. Grupo Planeta. Gestión 2000. España
- Domínguez Riezu, M. (2009). *Coolhunting: Marcando tendencias en la moda*. Parramón Ediciones Barcelona, España:
- Fonseca, T. (2008). Comprensión crítica de concepciones tradicionales del desarrollo desde trabajo social: investigación documental. *Tendencias & Retos*. Vol. 13, No. 1. Bogotá, Colombia. Pp. 165-184.
- Gil, V. A. (2009). *Coolhunting: el arte y la ciencia de descifrar tendencias: conozca hoy lo que sus clientes demandarán mañana*. Empresa Activa (Urano). Barcelona, España.
- Gloor, P. A., & Cooper, S. M. (2007). *Coolhunting: chasing down the next big thing*. AMACOM Div American Mgmt Assn. American Management Association. New York
- Gurrieri, L. (2012). The Don Draper complex: Consuming work, productive leisure and marketer boundary work. *Journal of Marketing Management*, 28(7-8), 784-808.
- López, A. M. L. (2011). *Coolhunting digital: A la caza de las últimas tendencias*. Anaya Multimedia. Mexico.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Manrique Henao, J. (2014). *Coolhunting cazando tendencias para la marca Apple*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá Colombia.
- Marcos, I. D. (2008). Cool hunting: inspirar la estrategia: Del Focus Group a la calle, los cazatendencias buscan que la suya sea reconocida como una actividad sólida con capacidad para influir en el mundo del marketing. *Anuncios*, (1259), 30-32.
- Montoya, P. A. G. (2013). Coolhunting, una herramienta de investigación cualitativa para la publicidad. *Magazín Empresarial*, 9(20), 43-50.
- Ordóñez S., A. M., & Orozco M. J. M. (2014). *El Coolhunting como herramienta cualitativa de investigación en comunicación y publicidad*. Universidad Autónoma de Occidente. Colombia.
- Rodríguez Pérez, D. R., & Meléndez Méndez, D. C. (2012). *Revisión conceptual del Coolhunting y recomendaciones para su utilización en empresas colombianas*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá Colombia.
- Sáiz, M. S. I. & Gómez, G. R. (2010). Aproximación al discurso dominante sobre la evaluación del aprendizaje en la Universidad. *Revista de educación*. Vol. 351. No. 1. España. 385-407.
- Schuetterle, M. (2013). *El éxito del coolhunting como herramienta publicitaria (Doctoral dissertation, Universidad de Belgrano*. Facultad de Arquitectura y Urbanismo. Argentina.
- Serrano, M. (2001). *El libro blanco del coolhunter*. bubok publishing. Madrid. España
- Silió, E., (2008). Los cazatendencias: gurús de la moda. *Revista Pública* n° 56 pp 47-48
- Southgate, N. (2003). Coolhunting with Aristotle Welcome to the hunt. *International Journal of Market Research*, 45, 167-189.
- Trendsgymnasium (2011). ¿de what is coolhunting?: Recuperado en Agosto de 2017, <http://www.trendsgymnasium.com/courses/mod/resource/view.php?id=724>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Lina Saldarriaga

Estudiante de pregrado del programa académico de mercadeo y publicidad. Sexto semestre en curso. Institución Universitaria Politecnico Grancolombiano. Bogotá. Colombia.

Leonardo Ortegón Cortazar

Profesional en psicología. Magister en psicología del consumidor. Investigador nivel asociado en Colciencias Colombia. Escrito de más de 20 artículos indexados. Profesor de pregrado y posgrado en diversas universidades en Colombia. Profesor de planta tiempo completo en la Institución Universitaria Politecnico Grancolombiano. Ha trabajado como consultor en marketing e investigación con más de 20 empresas colombianas.
<https://orcid.org/0000-0003-2130-636X>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Mercadeo y Negocios internacionales

TEMA:

MARKETING RELACIONAL EN LOS SERVICIOS

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**45. ANÁLISIS DE LOS WEBSITES GASTRONÓMICOS COMO
ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA EN EL CONTEXTO
COLOMBO-MEXICANO**

TÍTULO EN INGLÉS:

**ANALYSIS OF THE GASTRONOMIC WEBSITES AS A MARKETING
STRATEGY IN THE COLOMBO-MEXICAN CONTEXT**

Autor (es)

Grace Aileen Ruiz Santoyo¹¹⁹

Berenice Juárez López¹²⁰

Mónica Eugenia Peñalosa Otero¹²¹

Diana María López Celis¹²²

Ena Yuritze Barón López¹²³

¹¹⁹ PhD, Profesor Investigador. Universidad Autónoma de Coahuila, México Correo-e: grace.ruiz@uadec.edu.mx

¹²⁰ PhD, Profesor Investigador. Universidad Autónoma de Coahuila, México Correo-e: berenice.juarez@uadec.edu.mx

¹²¹ Magíster, Profesora Investigadora de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia Correo-e: monica.penalosa@utadeo.edu.co

¹²² Magíster, Profesora Investigadora de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia Correo-e: diana.lopez@utadeo.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Ante el crecimiento y desarrollo del sector de servicios en América Latina, en especial en países como México y Colombia en el subsector de restaurantes, catering y bares; representado principalmente por el aumento de la competencia en productos y servicios en este sector y la evolución en el proceso de decisión de compra de los consumidores, las empresas son estimuladas para repensar las maneras de vender sus productos y/o servicios y de relacionarse con sus clientes (Héla, 2003). En este contexto, los directores de las empresas son impulsados a usar nuevas formas para atraer consumidores, estimularlos a comprar y crear una relación estable con los clientes, ampliando el concepto global de su oferta (Filser, 2003).

Este trabajo busca analizar la percepción de los websites gastronómicos seleccionados en los países de México y Colombia. Metodológicamente tiene un enfoque cualitativo, se consideró al estudio de casos como método de investigación. Seguido a esto se llevó a cabo la selección de la muestra a partir de un muestreo intencional o basado en criterios. Respecto a las unidades de análisis, cabe mencionar que la literatura no establece el número ideal de casos ni el criterio de selección; por lo cual se eligieron para el análisis cinco restaurantes en México y cinco en Colombia.

El diseño metodológico se desarrolló a partir de cuatro fases: Revisión de literatura, selección de variables u observables, check list de cada restaurante, análisis de resultados. El análisis de la información fue validada a través de la triangulación, para determinar dicha validez, fue necesario recurrir a la literatura científica y al juicio de los expertos.

¹²³ Magíster, Profesora Investigadora de la Universidad Jorge Tadeo Lozano y la Universidad Central, Colombia Correo-e: enay.baronl@utadeo.educo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Palabras clave:

Marketing relacional, servicios, restaurantes, sitios web, comunicación.

ABSTRACT:

Given the growth and development of the service sector in Latin America, especially in countries such as Mexico and Colombia in the restaurants, catering and bars subsector; represented mainly by the increase in competition in products and services in this sector and the evolution in the decision-making process of consumers, companies are pushed to rethink the ways of selling their products and / or services and to relate to their customers (Héla, 2003). In this context, business managers are encouraged to use new ways to attract consumers, stimulate them to buy and create a stable relationship with customers, expanding the overall concept of their offer (Filser, 2003).

This paper aims to analyze the perception of selected gastronomy websites in the countries of Mexico and Colombia. Methodologically, it has a qualitative approach, case study was considered as a research method. Following this the selection of the sample was carried out from an intentional or criterion-based sampling. Regarding the units of analysis, it should be mentioned that the literature does not establish the ideal number of cases nor the selection criteria; for which five restaurants in Mexico and five in Colombia were chosen for the analysis.

The methodological design was developed from four phases: literature review, selection of variables or observables, check list of each restaurant, analysis of results. The analysis of the information was validated through triangulation, in order to determine its validity, it was necessary to resort to the scientific literature and the judgment of the experts.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Keywords:

Relational marketing, services, restaurants, websites, communication.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la economía internacional presenta una serie de transformaciones estructurales para los países en desarrollo. El año 2017, ha sido calificado como un periodo de incertidumbre económica, política y social, con una fuerte volatilidad en los mercados. En América Latina, las economías más grandes son encabezadas por Brasil, seguidas de México y Colombia, cuyos países cuentan con un Producto Interno Bruto (PIB) de 1,884.552 y 534.994 miles de millones de dólares a precios corrientes, respectivamente (INEGI, 2017).

En México, dentro de las actividades económicas terciarias se encuentran los servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas, los cuales mostraron lo equivalente a 2.4% del PIB en el primer trimestre del año 2017 (INEGI, 2017). En Colombia, dentro de las actividades de servicios se encuentra el subsector de restaurantes, catering y bares, el cual ocupa 1.4% del PIB correspondiente al promedio de enero-septiembre del año 2016 (DANE, 2017). En ese sentido, el periodo 2016-2017 se ha caracterizado por un crecimiento y desarrollo del sector servicios, sobre todo lo relacionado a alimentos y bebidas, tanto en México como en Colombia.

Principalmente en el campo de los restaurantes, vemos como han desarrollado una nueva retórica gastronómica. Se trata de un concepto en el cual el consumo de alimentos deja de tener como único objetivo la nutrición y adquiere múltiples significados, ya que el consumidor de hoy no busca sólo alimentar el cuerpo sino vivir experiencias de consumo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

En este contexto, crear un ambiente representado por el punto de venta o su sitio web, que estimule los cinco sentidos y despierte reacciones cognitivas, afectivas y de comportamiento se convierte en una necesaria herramienta de marketing, que debe ser utilizada por los restaurantes. Por tal razón, en el contexto actual, las empresas deben tener la capacidad de mantener la satisfacción de sus clientes, de la mano del marketing relacional.

El marketing relacional hace referencia a la forma como se administra al cliente, la cual se basa en el estudio de las necesidades y deseos que presente el mismo frente a la oferta de productos y servicios que pueda encontrar en el mercado.

Con base en lo anterior, el objetivo de este trabajo es evaluar la percepción de los websites gastronómicos seleccionados en los países de México y Colombia.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El sector gastronómico se ha constituido en un área de creciente competitividad como estrategia de nuevos negocios, en donde día a día se evidencia el incremento y la variedad en la oferta de productos buscando crear un diferencial en la mente de los consumidores.

Sin embargo, ninguna de estas estrategias asegura el éxito empresarial, por lo que se han comenzado a trabajar servicios adicionales que resulten innovadores para el mercadeo objetivo. Bajo este contexto, es fundamental desarrollar estrategias mercadológicas que permitan no solo asegurar la continuidad del negocio de una manera rentable, sino aprovechar la tendencia del marketing gastronómico que vemos en la actualidad.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

A lo largo de los años, el marketing ha ido adquiriendo diversos enfoques, desde el marketing centrado en el concepto de producto, que afirmaba que los consumidores favorecerían a los productos de mejor calidad, con mayor durabilidad, con innovaciones en etiquetas, empaques o embalajes, entre otras características analizadas. Seguido a esto, se pasa por el marketing social se dónde se hace foco en proteger e incrementar el bienestar del consumidor y el del conjunto de la sociedad. Finalmente, nos encontramos con el marketing de experiencias que se enfoca no en la adquisición de productos sino en la adquisición de experiencias. Los consumidores de hoy buscan no sólo adquirir o consumir productos y servicios, sino también vivir experiencias agradables (Rieunier, 2004, Bellos & Kavadias, 2011).

Por lo anterior, podemos afirmar que las empresas deben trabajar en el diseño y la búsqueda de experiencias positivas, intensas y memorables para captar, retener y fidelizar a los clientes.

La demanda de servicios de alimentos y bebidas ha aumentado en los últimos años, debido a que el hábito de comer fuera, por parte de la población, ha crecido entre los jóvenes con mayores ingresos que viven en zonas urbanas. (Pigatto, 2017).

Algunos antecedentes de investigación, señalan que hasta principios de la década de los noventa, el hábito de comer en restaurantes era una actividad secundaria y, por lo tanto, innecesaria, ya que era una actividad muy costosa, por lo que las personas preferían cocinar en sus hogares (Pigatto, 2017).

En ese sentido, el comportamiento del consumidor ha cobrado importancia para las empresas y, con ello, los estudios referentes al marketing relacional.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El marketing de relaciones se viene entendiendo como el desarrollo y el mantenimiento de las relaciones con los clientes, considerándolos como socios; un enfoque que dista mucho del enfoque tradicional de marketing (enfoque transaccional) (Bowen y Shoemaker, 2002).

En otras palabras dicho marketing, ha sido definido como el proceso de crear, desarrollar y mejorar las relaciones con los clientes y actores, mejor conocidos como *stakeholders* (Wakabayashi, 2010). El propósito central del marketing relacional, es crear valor mutuo a partir de un proceso de gestión en que se desarrollan las relaciones duraderas con los clientes (Wakabayashi, 2010).

Los beneficios de este enfoque de marketing relacional provienen de la consecución de clientes leales. Las empresas han comprobado cómo estos clientes son menos sensibles a los precios, más receptivos a los nuevos productos, realizan mayores compras y recomiendan los productos a otros (Solomon, 1999). Así, ciertos autores han planteado este marketing de relaciones como un nuevo paradigma del marketing del cual, después de efectuar una revisión de la literatura, podemos establecer las siguientes consideraciones (Bigné, Küster y To- rán, 2003):

- De acuerdo con Takala y Uusitalo (1996), el marketing de relaciones representa y refleja el punto de vista de la orientación al mercado desde el cual, el marketing, puede ser considerado como una filosofía que establece que la empresa debe basar todas sus actividades sobre las necesidades y deseos de los consumidores en los mercados objetivo seleccionados.
- El término marketing de relaciones surge y se desarrolla en el ámbito del marketing de servicios (Berry, Shostack y Upah, 1983) y del marketing industrial (Jackson,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1985), como consecuencia del reconocimiento gradual de la importancia de las relaciones y de los cambios producidos en el entorno (Aijo, 1996).

- En cuanto a los elementos definitorios del marketing de relaciones, éstos varían según la opinión de distintos autores. En cualquier caso, es mayoritaria la creencia de que en dicho marketing debe estar presente una orientación al largo plazo (Lusch y Brown, 1996; Pinto, 1997), una confianza y un compromiso entre las partes (Gundlach y Murphy, 1993; Morgan y Hunt, 1994; Takala y Uusitalo, 1996; Bello, Polo y Vázquez, 1999), y un marketing interno (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991; Morgan y Hunt, 1994; Gummesson, 1996).

En conclusión, podemos afirmar que, el marketing relacional implica la identificación proactiva para crear, desarrollar, mantener y mejorar las relaciones, con base en la percepción y evaluación de un historial de encuentros acertados y fracasados (Dueñas, 2015). Cabe destacar, que el objetivo de la evaluación es buscar el mejoramiento a través de diversas áreas de oportunidad.

Con base en lo anterior, en este trabajo consideramos el marketing relacional de servicios, a partir de la evaluación de algunos restaurantes que cuentan con sitio web en México y en Colombia.

3. METODOLOGÍA

Este trabajo tiene un enfoque cualitativo puesto que a través de esta metodología se permite profundizar en el análisis de los sitios web de cada una de las empresas seleccionadas que



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

ofrece servicios gastronómicos, gracias a que se fundamenta en una realidad dinámica y tiene como finalidad explorar, descubrir y aportar nuevos conocimientos (Tamayo, 2014).

Dentro de este enfoque cualitativo, se consideró al estudio de casos como método de investigación, ya que parte de la utilización de categorías conceptuales para el desarrollo de la investigación y el desarrollo de teoría, así como el análisis de la realidad social para su abordaje (Yin, 1994).

Seguido a esto se llevó a cabo la selección de la muestra a partir de un muestreo intencional o basado en criterios. Lo anterior, debido a que se eligen una serie de criterios que se consideran necesarios o altamente convenientes, para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines que persigue la investigación (Martínez, 2006). Cabe señalar, que más que priorizar el número correcto o la selección al azar, se procura recoger la información más relevante (Ruiz, 2011).

Respecto a las unidades de análisis, cabe mencionar que la literatura no establece el número ideal de casos ni el criterio de selección, sin embargo, es importante elegir más de un estudio de caso, ya que de esta manera se permite abonar mayormente a la investigación (Yin, 1994). En ese sentido, se eligieron para el análisis cinco restaurantes en México y cinco en Colombia.

El diseño metodológico se desarrolló a partir de cuatro fases:

1. Revisión de literatura.
2. Selección de variables u observables.
3. *Check list* de cada restaurante.
4. Análisis de resultados.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

El check list, como herramienta para la recolección de la información, es la técnica a utilizar con base en otras investigaciones (Hassan, 2003; Roa, 2011), en donde se realiza una evaluación de las variables u observables que deben considerarse dentro de cada sitio web.

Las variables u observables que integraron el check list fueron (Hassan, 2003): generales, identidad e información, lenguaje y redacción, rotulado, estructura y navegación, lay-out de la página, búsqueda, elementos multimedia, ayuda, accesibilidad, control y retroalimentación, aclaraciones.

A partir de dichas observables, se recolectó la información y se realizó la sistematización, la cual buscó evitar la incorporación de elementos subjetivos o interpretaciones que carecen de evidencia (Martínez, 2006). Así mismo, el proceso de análisis se llevó a cabo mediante la recuperación de los datos en categorías que facilitan el manejo de la información y su exploración, lo que demuestra que el intercambio conceptual y teórico continuo con los datos, es un elemento crucial en el proceso analítico (Neiman, 2006).

El análisis de la información fue validada a través de la triangulación, la cual fue considerada como un proceso de usar percepciones múltiples para aclarar el significado, mediante la verificación de una observación (Stake, 1995). Para determinar dicha validez, fue necesario recurrir a la literatura científica y al juicio de los expertos (Moriyama, 1968).

Lo anterior, se obtuvo gracias a la validez de contenido a partir de la opinión y revisión de cuatro expertas en el área de mercadotecnia.

4. RESULTADOS



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Como parte del presente estudio, se consideran los siguientes hallazgos que responden a las variables estudiadas.

Tabla 1. Relación de restaurantes y códigos según país

Restaurantes en México	Restaurantes en Colombia
1. Baldoria	1. Harry Sasson
2. Arabiga	2. El Tambor
3. Pizzas GM	3. La Puerta Falsa
4. Tacostao	4. Andres carnes de res
5. Steak Palenque	5. La Provence de Andrei

Fuente: Los autores

En la siguiente tabla, podemos apreciar a modo de comparativo por país México - Colombia, el análisis de los sitios web.

Tabla 1: Análisis Comparativo de los websites Gastronómicos en el contexto Colombo-Mexicano

MEXICO

COLOMBIA



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

El diseño de las páginas es coherente y uniforme lo que permite ubicar con mayor facilidad los mismos y evitar que el usuario se confunda o desoriente al momento de hacer uso de ellos. Además, las URL¹²⁴ son claras y representan al nombre del restaurant de manera sencilla.

Los sitios web presentan URL's confusos, ya que no en todos los casos contienen el nombre del restaurante. Transmiten una apariencia de acuerdo a su mercado objetivo, debido a que la imagen y el diseño en general son consistentes al momento de navegar en cada una de las páginas internas lo cual permite que dichas páginas sean reconocibles y fáciles de usar.

Con respecto a la identidad corporativa de las empresas, se utilizan mecanismos que permiten diferenciarse entre sí, como el isologotipo y el slogan.

La presencia y tamaño de los logotipos no son visualmente llamativos, incluso ninguna de las empresas hace uso de sus slogans al interior de los sitios.

Dan información específica sobre portafolio de productos, sin embargo, también se detectó que no se trabaja en cuanto a la información sobre la privacidad y protección de datos del usuario.

Todas las empresas cuentan con mecanismos que permiten al usuario ponerse en contacto con ellos. Sumado a esto, no cuentan con avisos de uso de información ni privacidad.

El lenguaje es amigable, claro y preciso, mostrando cercanía al lenguaje de los usuarios.

La comunicación gráfica es eficiente, ya que hacen uso de lenguaje familiar para el usuario, el cual es claro, conciso y

¹²⁴ La URL significa Localizador Uniforme de Recursos LUR (por sus siglas en inglés *Uniform Resource Locator*) se refiere a los caracteres que permiten referir a la ubicación de la página en el navegador.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

logra comunicar las ideas.

Las imágenes, las animaciones y las fotografías son comprensibles y agregan valor agregado a los sitios web.

En general se incluyen rótulos estándar que permiten navegar de manera intuitiva. Las imágenes y animaciones son claras y, que a pesar de hacer uso de algunas animaciones cíclicas, no se percibe como excesivo su uso.

La estructura de las páginas web es jerárquica, ya que la información está dividida en grandes áreas por niveles y relaciones.

La estructura de los sitios web, también conocido como *layout*, está dada de forma jerárquica, no existe redundancia en los enlaces y la longitud de las páginas es óptima.

Existe una saturación de imágenes, colores contrastantes y elementos decorativos excesivos en el diseño de las mismas.

Algunas páginas cuentan con área de búsqueda, la cual es eficiente, sin embargo, es común que los restaurantes no incluyan este segmento en sus sitios, como sucede con el área de ayuda y preguntas frecuentes (FAQ's).

Las páginas web no cuentan con área de búsqueda y en su mayoría, tampoco con botón de ayuda.

La interfaz, presenta un exceso de ruido visual, ya que la contrastación de colores e imágenes en los diseños, hace que sea complicado en la mayoría de los casos mantener la vista cómodamente en las páginas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

El acceso a las páginas es eficiente en términos del tiempo de respuesta, en el peso de las mismas, en la compatibilidad de buscadores, en la resolución de pantallas.

Los tiempos de respuesta se apegan a la sugerencia de la literatura, así como la compatibilidad en los buscadores principales, sin embargo, no se encontró que las empresas comuniquen al usuario en caso de presentar alguna falla o error.

Fuente: Los autores

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Existen ciertas similitudes entre ambos países, las cuales tienden a ser positivas, sin embargo, existen áreas de oportunidad que deben de ser tomadas en cuenta para mejorar el diseño y funcionamiento de los sitios web.

Los aspectos positivos que comparten ambos países, en lo que respecta al diseño general e identidad de las páginas, tienen que ver con tiempos de respuesta menores a 10 segundos, URL's sencillas y fáciles de recordar, vocabulario amigable y centrado en comunicar la imagen corporativa. No obstante, ambos países muestran ciertas fallas en cuanto a las URL's internas, al no ser claras y estar relacionados con la URL de la página en general.

Las websites estudiadas cuentan con una comunicación clara y concisa, ya que implementan rótulos que se consideran genéricos respecto al idioma español, así mismo sus estructuras permiten tener una navegación predecible e intuitiva. Sin embargo, hay



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

deficiencia de elementos de navegación que sitúen al usuario acerca de dónde se encuentra y cómo deshacer su navegación, como podrían ser botones de adelante o atrás.

Con respecto al contacto con el usuario, ambos países cuentan con herramientas que permiten esta comunicación. Por o anterior, las páginas analizadas en Colombia cuentan con la posibilidad de reservar en línea, lo que permite complementar el proceso de comunicación que presentan los sitios web gastronómicos.

Los websites de ambos países no proporcionan información sobre la protección de datos de carácter personal de los clientes, lo que sin duda alguna lleva a disminuir la confianza en las páginas y que éstas sean vistas como sólo una herramienta para visualizar información y no para interactuar con los establecimientos.

Existen diferentes áreas de oportunidad que las empresas gastronómicas deberán atender con la finalidad de seguir vigentes en el contexto digital, las cuales deberán ser medidas y tener un seguimiento constante.

Por lo anterior, y por las tendencias en cuanto al marketing digital se refiere, consideramos que se hace necesario ahondar en el análisis de las variables estudiadas, no sólo de manera cualitativa sino cuantitativa, en éstos y otros países con la finalidad de conocer las necesidades del usuario y adaptarse de manera eficiente al mismo.

REFERENCIAS

AIJO, T. S. (1996): The Theoretical and Philosophical Underpin- nings of Relationship Marketing, European Journal of Marke- ting, 30 (2), 8-18.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- BELLO, L.; POLO, Y. y VÁZQUEZ, R. (1999): «Recientes Aportaciones del Marketing a la Cultura Corporativa y a la Obtención de Ventajas Competitivas», Papeles de Economía Española, 78-79, 190-211.
- BELLOS, I. & KAVADIAS, S. (2011) The design challenges of experiential services. Disponible en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1912166 Acceso em 20/10/2012.
- BERRY, L. L. y PARASURAMAN, A. (1991): Marketing Services; Competing Through Quality, The Free Press, Macmillan, Inc. New York [versión en castellano: 1993: Marketing de Servicios: La Calidad como Meta, Barcelona: Edit. Parramón].
- BERRY, L. L.; SHOSTAK, G. L. y UPAH, G. D. (1983): Emerging Perspectives on Services Marketing, Eds. Chicago: American Marketing Association, 25-28.
- BIGNÉ, E.; KÜSTER, I. y TORÁN, F. (2003) «Relación entre el marketing de relaciones y la orientación al mercado en el ámbito de la venta industrial», Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas (CEDE), 15 (mayo/agosto), 5-41.
- BOWEN, J. T. y SHOEMAKER, S. (2002): «Loyalty: a strategic commitment», Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 39 (1), 12-25.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. F. y BALLANTYNE, D. (1991): Relationship Marketing, Butterworth-Heinemann, Ltd. [Versión castellana: Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing, Díaz de Santos, Madrid, 1994].
- DANE. (2017). Cuentas Nacionales 2016. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Bogotá: DANE.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

DUEÑAS, D. M. (2015). Calidad de las relaciones universidad–empresa: un análisis desde el enfoque de marketing relacional en Boyacá. *Pensamiento y gestión*, 38, 147-175.

FILSER, M. (2003)";Le marketing sensoriel: la quête de l';intégration théorique et managériale";. *Revue Française du Marketing* 194(4/5): 5-11

GUMMESSON, E. (1996): «Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis», *European Journal of Marketing*, 30 (2), 31-44.

GUNDLACH, G. T. y MURPHY, P. E. (1993): «Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges», *Journal of Marketing*, 57 (October), 35-46.

HASSAN, Y. &. (2003). Guía de evaluación heurística de sitios web. No solo usabilidad, 2, 1-11.

HELÀ, M. (2003)";La contribution de l';environnement physique à la diferenciación des entreprises de service";. *Revue Française du Marketing* 188 : 43-60.

INEGI. (2017). Indicadores del sector servicios. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Aguascalientes: INEGI.

JACKSON, B. B. (1985): «Build Customer Relationships that Last», *Harvard Business Review*, (November/December), 120-128.

LUSCH, R. F. y BROWN, J. R. (1996): «Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels», *Journal of Marketing*, 60 (October), 19-38.

MARTÍNEZ, M. (2006). La investigación cualitativa. *Revista IIPSI*, 9(1), 123-146.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994): «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.

MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994): «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.

MORIYAMA, I. M. (1968). *Indicator of social change. Problem in the measures of health status*. New York: Sage.

NEIMAN, G. &. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En D. G. Vasilachis, *Estrategias de investigación cualitativa* (págs. 50-60). Buenos Aires: Gedisa.

PIGATTO, G. D. (2017). Have you chosen your request? Analysis of online food delivery companies in Brazil. *British Food Journal*, 119(3), 639-657.

RIEUNIER, S. (2004)";Le marketing sensoriel du point de vente";. Dunod, Paris.

ROA, A. M. (2011). Evaluación Heurística de las sedes web de los medios digitales: El País y El Mundo. *Cuadernos de documentación multimedia*, 22, 128-150.

RUIZ, J. I. (2011). *Metodología de la investigación cualitativa* (Vol. 15). Bilbao: Universidad de Deusto.

SOLOMON, M. (1999): *Consumer Behaviour*, 4.^a Edition, New Jersey, Prentice Hall.

STAKE, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.

TAMAYO, M. (2014). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa Noriega.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

WAKABAYASHI, J. L. (2010). La investigación sobre el marketing relacional: un análisis de contenido de la literatura 2007-2008. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 15(29), 119-130.

YIN, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. New York: Sage Publications.

ANEXOS (Opcional)

RESUMEN HOJA DE VIDA

GRACE AILEEN RUIZ SANTOYO

Es profesor-investigador de la Facultad de Economía y Mercadotecnia por la Universidad Autónoma de Coahuila, Campus Torreón en México. Licenciada en Mercadotecnia por la misma Universidad. Cuenta con el grado de Maestría en Comercialización de Ciencia y Tecnología por la Universidad de Austin (Texas, USA) y el Centro de Investigación de Materiales Avanzados (CIMAV) en Monterrey, Nuevo León, México. Además, estudio el Doctorado en Ciencias Administrativas en la Universidad Autónoma de Aguascalientes con estancia académica en la Universidad de Derby en Inglaterra, cuenta con la línea de investigación enfocada al Marketing Digital, en el área del comportamiento del consumidor y el comercio electrónico, temas en los que ha publicado capítulos de libros y artículos. Se ha diplomado en Marketing Digital y Finanzas en el ITESM, México. Es asesora e investigadora de mercados para clientes de la iniciativa privada y pública a nivel nacional.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

BERENICE JUÁREZ LÓPEZ

Profesora Investigadora de la Facultad de Economía y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Coahuila, México.

Licenciada en Economía por la Universidad Autónoma de Zacatecas, Maestra en Gestión y Políticas de la Educación Superior por la Universidad de Guadalajara, Doctora en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Aguascalientes. En sus estudios de posgrado fue becaria por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

Dentro de su trayectoria académica, realizó estancias de investigación en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilico, en la Universidad Autónoma de Baja California Campus Tijuana y en la Universidad de Derby en el Reino Unido.

Dentro de su trayectoria de investigación, ha publicado artículos en revistas indexadas, revistas arbitradas y capítulos de libro sobre temas referentes a la vinculación universidad-empresa, transferencia del conocimiento, gestión del conocimiento, investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación.

Actualmente, se encuentra trabajando con el Cuerpo Académico de Estudios Estratégicos de Economía y Mercadotecnia. Sus líneas de investigación hacen referencia a temas relacionados al comportamiento del consumidor, comercio electrónico, marketing digital y marketing sustentable.

MÓNICA EUGENIA PEÑALOSA OTERO

Magíster en Mercadeo Agroindustrial y Profesional en Relaciones Internacionales Cuenta con estudios de formación complementaria en Administración de empresas, Administración

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

y Organización de Eventos y Fronteras Colombianas. Se ha desempeñado como docente - Investigadora en la Universidad Jorge Tadeo Lozano, la Universidad de La Salle y la Universidad de Pamplona en Colombia en las áreas de Administración de Servicios, Gerencia de Mercados, Administración Pública, Logística de Distribución, Inteligencia de Mercados, entre otras.

Experta en investigación científica sobre consumo responsable con publicaciones comprobadas y tres premios internacionales. También ha desarrollado actividades de investigación y desarrollo en temas de requerimientos de mercado agroindustrial, tendencias de consumo, internacionalización de pymes del sector de confección en Colombia, análisis del tendero Colombiano; así como el desarrollo del plan de mercadeo para la clínica de optometría de la Universidad de La Salle. Investigadora Junior de Colciencias, par evaluadora en diversas revistas académicas.

DIANA MARÍA LÓPEZ CELIS

Magíster en Psicología graduada con tesis meritoria, Especialista en Psicología del Consumidor y profesional en Psicología de la Universidad Konrad Lorenz de Bogotá.

20 años de experiencia profesional en Conocimiento del Consumidor, Planeación Estratégica, Investigación de Mercados e Investigación de Medios. Subdirectora de Investigaciones en Starcom Colombia y Ecuador, cuentas a cargo; Coca Cola, Procter & Gamble, Movistar, Grupo Team y Grupo Bolivar entre otras. Gerente de oficina para Zenith Optimedia en Quito.

Catedrática en las Universidades; Jorge Tadeo Lozano, Central, Javeriana, Piloto y Konrad Lorenz, en las áreas de investigación de mercados, consumidor y neuromarketing.

Directora de trabajos de grado y evaluadora de tesis en posgrado, participación como ponente en eventos académicos nacionales e internacionales. Ganadora de 3 premios

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

internacionales a mejor paper. Publicación de artículos, resultado de investigaciones en revistas avaladas por Colciencias en el área de investigación de mercados y consumidor. Par evaluador internacional de artículos científicos, ponencias y capítulos de libro. Actualmente docente investigadora de tiempo completo en la Universidad Jorge Tadeo Lozano; a cargo de Investigación cualitativa, cuantitativa, investigación de mercados, estudio del consumidor, coordinadora de las diferentes opciones de grado para el programa de mercadeo, y miembro activo del comité de medios de la dirección de mercadeo de la universidad.

ENA YURITZE BARÓN LÓPEZ

Master en economía, gestión y derecho con énfasis investigación de marketing IAE (Institut d'administration des entreprises) Universidad Toulouse Capitol-Francia. Mercadóloga de la Universidad Central profundización en mercadeo estratégico y tecnología en diseño gráfico. Investiga temas relacionados con la psicología de marca y los factores culturales que afectan esta percepción, además también desarrolla investigaciones de portabilidad de marca. Experiencia comercial en empresas del sector productivo y de servicios. Experiencia en proyectos de emprendimiento.

Se interesa por el las experiencias culturales, motivada viajar y trabajar en diferentes lugares. La disciplina del marketing está estrechamente relacionada con las experiencias de consumo en diferentes culturas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Mercadeo y Negocios internacionales

TEMA:

IMPORTACIONES

TÍTULO EN ESPAÑOL:

46. DINÁMICA DE LAS IMPORTACIONES DEL VALLE DEL CAUCA

TÍTULO EN INGLÉS:

DYNAMICS OF THE IMPORTS OF THE VALLE DEL CAUCA

Autor (es)

Tulio Ferney Silva¹²⁵

Martha Lucía Agredo¹²⁶

Dayana Gil López¹²⁷

¹²⁵ MSc en Ciencias de la Organización. Profesor Investigador. Universidad del Valle, Colombia. Email: tulio.silva@correounivalle.edu.co

¹²⁶ Estudiante de maestría en Políticas Públicas de la Universidad del Valle, Colombia. Email: martik4292@hotmail.com.

¹²⁷ Estudiante del programa de Comercio Exterior de la Universidad del Valle. Monitora del Grupo de Investigación de Negocios Internacionales y Comercio Exterior de la Universidad del Valle. Colombia. Email: dayana.gil@correounivalle.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

En esta ponencia se describe una visión general sobre el comportamiento, la evolución, la composición y el origen de las importaciones de Valle del Cauca desde 1980 hasta 2014. Desde el año de 1980, donde empieza el período de análisis, el Valle ha presentado una balanza comercial deficitaria, caracterizada por una tendencia creciente en exportaciones y un acelerado crecimiento de las importaciones a partir de la década de los noventa. Con el objetivo de poder visualizar nuevas oportunidades en el mercado internacional, es pertinente preguntarse por qué las importaciones han crecido de manera acelerada y qué propuestas y oportunidades existen en el desarrollo de nuevas áreas productivas a partir la dependencia externa del departamento, que por su estructura productiva industrial, se ha visto en la necesidad de ser un importador neto de los insumos que las industrias requieren para producir.

Palabras clave:

Importaciones, Balanza Comercial Deficitaria, Valle del Cauca.

ABSTRACT:

This paper describes a general view on the behavior, evolution, composition and origin of Valle del Cauca imports from 1980 to 2014. Since the year 1980, where the period of analysis begins, the Valle del Cauca has presented a deficit trade balance, characterized by a growing trend in exports and an accelerated growth of imports since the nineties. With the aim of being able to visualize new opportunities in the international market, it is pertinent to ask why imports have grown rapidly and what proposals and opportunities exist in the development of new productive areas from the external dependence of the department,

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

which due to its structure productive industrial, has seen the need to be a net importer of the inputs that industries require to produce.

Keywords:

Imports, Deficit Trade Balance, Valle del Cauca.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El Valle del Cauca se ha caracterizado por tener una participación significativa en la producción nacional. Durante el periodo comprendido 1980 y 2014, la participación del PIB del Valle del Cauca en el PIB nacional ha sido en promedio del 10.7%, ocupando los principales lugares en términos de aporte al igual que otros departamentos como Cundinamarca y Antioquia.

En general, la estructura productiva industrial del departamento, lo ha llevado a ser un importador neto de los insumos que este requiere para su producción. Su alta dependencia a economías como la de los Estados Unidos, sumado a la dinámica de integración comercial, ha generado un alto nivel de consumo que no guarda relación con su producción ni ventas al exterior. Esto se evidencia en el déficit comercial que ha tenido la región en las últimas décadas.

Ante esta realidad, el presente documento describe una visión general del comportamiento de las importaciones del Valle del Cauca desde 1980 hasta 2014, con el objetivo de dar respuesta al interrogante de cuáles podrían ser las razones por las cuales el departamento presenta un déficit comercial de acuerdo al análisis de la evolución, composición y origen de sus importaciones.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Los inicios del estudio de la economía en el período medieval por parte de filósofos como Platón (h. 427-327 a.C.), quien planteaba de acuerdo con Shumpeter (1982), el surgimiento de la teoría del intercambio a través de la especialización y la división del trabajo que dieron origen a la ciudad, y quien también abordó la cuestión acerca de cómo deben distribuirse los bienes a través del mercado, siendo el dinero el símbolo para el intercambio,

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

pero que a su vez, consideró que él solo no podía autorregularse, y por ende se requería de un control administrativo.

Por otra parte, Aristóteles (h. 384-322 a.C.), tal como lo plantea Shumpeter, el intercambio era un proceso bilateral en el que ambas partes aumentarían su bienestar como resultado de dicha transacción, la cual se producía cuando dos partes de un comercio potencial tenían un excedente que estaban dispuestos a sacrificar a cambio de los bienes que no poseían, por lo tanto, para Aristóteles, el comercio surgen sólo cuando existen los excedentes; cuando existen diferentes estimaciones subjetivas acerca del valor del excedente entre los individuos de comercian; y cuando los individuos reconocen que ambos se benefician con el intercambio.

De otra parte, el aporte de los romanos al análisis del comercio se inició con la regulación de las actividades comerciales, cuando Roma sustituyó a Grecia como centro de pensamiento de occidente. Con el declive del imperio romano apareció el cristianismo, y posterior a esto la riqueza y la acumulación de bienes pasaron a ser vistas como un regalo de Dios para el bienestar del hombre. (Hirschberger, 1994).

En este período de la historia, caracterizado por la inestabilidad política y la transacción principalmente de bienes de lujo, el comercio era visto de manera lícita y mejoraba la situación la quienes intercambiaban bienes, dado que no surge del despojo de una de las partes, si no que se realiza de manera voluntaria y justa para mejorar el bienestar de las partes.

Durante el feudalismo, un sistema económico de producción y distribución en el que la propiedad de la tierra no era absoluta ni estaba desvinculada de unos deberes, como lo había sido en el antigua Roma y lo sería de nuevo en la época moderna, cada señor feudal estaba investido de numerosas funciones gubernamentales que ejercía sobre su territorio

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

particular. Fue la sociedad medieval la que alimentó una forma naciente de capitalismo, a medida que los mercados económicos, conformados por productos y factores de producción, se fueron atrincherando en el tejido de la vida diaria. La economía medieval, fue el producto de la reunión de las corrientes de pensamiento de la clerecía, particularmente de los escolásticos, quienes eran un grupo de escritores eruditos. (Ekelund, 1992).

La decadencia del feudalismo, produjo grandes cambios institucionales al interior de la sociedad europea, uno de esos cambios fue la aparición de las Naciones, las cuales permitieron la institución del Mercantilismo, una nueva corriente de pensamiento que se mantuvo durante los siglos XVI y XVIII.

El mercantilismo planteaba que el papel del Estado era fundamental al intervenir en el control de la industria y el comercio, puesto que dicha intervención ocasionaba un aumento en el poder de la Nación al lograr que las exportaciones superaran las importaciones y la riqueza dependiera de la acumulación de oro y plata. Dentro de este contexto, el mercado era el determinante de la actividad económica, y el comercio internacional se percibió como determinante para el aumento de la riqueza. Durante este período se dio la creación de los aranceles a las importaciones con el objetivo de promover la producción interna y a su vez, la creación de excedentes exportables y acumular la mayor cantidad de metales preciosos.

Los mercantilistas le dieron importancia a la política de comercio internacional y desarrollaron el concepto actual de *Balanza Comercial*, denominada por ellos como “Balanza de Comercio Multilateral”, la cual incluía tanto pérdidas visibles (mercancías) como invisibles (fletes, seguros, entre otros.)

A pesar del dominio del Estado en la economía, el apoyo brindado al crecimiento industrial, fue tan efectivo, que no se requería la protección del Estado, lo cual generó unas insipientes

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

condiciones del libre mercado dando surgimiento al “laissez passer, tout va de soi”, preámbulo del librecambio, en donde es claro el planteamiento del comercio abierto a todas las naciones.

Posteriormente, a partir del siglo XVIII, el pensamiento económico fue influenciado fuertemente por fenómenos como la revolución industrial, el cual dio paso a una economía caracterizada por procesos de producción mecanizados para fabricar bienes a gran escala. El mercado, fue dinamizado por los avances técnicos de la industria y el transporte, reflejándose esto, en el pensamiento clásico, donde el comercio era visto como un elemento de suma importancia para el crecimiento económico.

Para los clásicos como Smith o Ricardo, el comercio, a través del libre mercado, tenía la posibilidad de mejorar la riqueza entre los países. Por lo tanto, los determinantes del intercambio ya no es sólo la satisfacción del consumo de unos bienes por ser excedentes, sino que proviene de otras características como la productividad o la dotación de factores los cuales son definen el comercio entre las Naciones.

Dentro de los aportes del pensamiento clásico, se encuentra el de David Hume, cuyo más valioso aporte a la teoría del comercio internacional es su análisis del mecanismo de pagos en un sistema de patrón oro donde era posible convertir cualquier medio de pago en determinada cantidad de oro. Las economías que adoptaron este patrón, requerían facilitar la consecución de transacciones financieras y comerciales internacionales, conseguir la estabilidad de los tipos de cambio y mantener la estabilidad monetaria del país. Para Hume, el del déficit exterior tendía a corregirse espontáneamente si existe una circulación de capitales libre y sin tabas, por lo que la balanza de pagos no debía ser un objeto de preocupación ni de medidas correctoras para el Gobierno.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Por su parte, Adam Smith (1723-1790) planteaba que la riqueza no se fundamenta en la acumulación de oro y plata, sino en los bienes y servicios reales que produce una Nación para su consumo, los cuales son mayores a medida que sean más los trabajadores productivos en proporción a la población; y cuanto mayor sea la productividad de estos trabajadores.

En general, los planteamientos de Smith reposan sobre las mejoras en la productividad y la división del trabajo, en donde lo que determina el intercambio es la *ventaja absoluta*, la cual se tiene cuando un país tiene mayor eficiencia en su productividad con respecto a otro en la producción del mismo bien. De acuerdo con Smith, el intercambio bajo este concepto permite que ambas naciones ganen si se especializan en la producción de la mercancía de su ventaja absoluta e intercambian parte de su producción con otra nación, a cambio de la mercancía en la cual no son muy eficientes.

Contrario a lo planteado por Smith, David Ricardo (1772-1823) suponía que los costos no se reducían produciendo una cantidad mayor sino especializándose en la producción de bienes que se podían realizar de manera más eficiente. Los beneficios se obtienen si la producción se da en un lugar donde confluyan todos los factores productivos de manera más eficiente, dando lugar al concepto de *ventaja comparativa*, con el cual, un país debe especializarse en el bien cuyo costo de oportunidad es menor.

Para Ricardo, las ganancias del comercio estarán determinadas por la mayor producción del bien en el que el país tiene la ventaja comparativa y por la reducción de la producción del bien en que no la tiene, pues de esta manera se fortalece el consumo de ambos bienes entre los países partícipes del intercambio, lo que termina fomentando la especialización productiva y logrando el crecimiento económico a través del comercio internacional.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Posterior a los planteamientos de Ricardo y al concepto de ventaja comparativa, serían Eli Heckscher (1879-1952?) y Betil Ohlin (1899-1979), los que plantearían que, dada la abundancia de un país en un factor, bien sea capital o trabajo, para la producción de un bien, dicho país tendrá una ventaja comparativa en la producción de ese bien frente aquellos que requieran una mayor cantidad de ese factor específico, por lo tanto, los países tienden a exportar los bienes en los cuales se utiliza de manera más intensiva la abundancia de factores. Por tal razón, debido a la escasez relativa de los factores de producción que varía de un país a otro, la abundancia en un factor para la producción de un bien, constituye una ventaja comparativa para un país. (Tokman M, 2000).

Ahora bien, una vez evaluado el marco teórico sobre el cual se sustenta la importancia del comercio internacional para los países, es importante traer estos conceptos la realidad del departamento del Valle del Cauca. Cuando se observa la evolución del comercio exterior en este departamento, es evidente, que a lo largo de las décadas se ha presentado de manera sostenida una balanza comercial negativa, lo cual indica que las importaciones superan el valor de las exportaciones de la región. Esta tendencia se debe en gran parte, a que el departamento posee una dinámica de desarrollo industrial creciente, que depende en gran medida a las importaciones de insumos y bienes de capital. De hecho, autores como Escobar y Romero (2004) describen que el déficit permanente de la balanza comercial es más una consecuencia de la estructura productiva del departamento que del hecho de estar consumiendo por encima de su capacidad productiva.

3. METODOLOGÍA

Para el análisis de la estructura de las importaciones del Valle del Cauca, respecto a su evolución, composición y orígenes, la investigación se realizó con base en información

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

estadística secundaria obtenida de la DIAN, con la cual se pudo identificar los productos que presentan mayor dependencia hacia el mercado externo. DIAN y el Banco de la República fueron escogidas como únicas fuentes para exportaciones e importaciones y de información macroeconómica, respectivamente. En cuanto, a la información cualitativa, esta se depuro a través de la revisión de informes y estudios provenientes de instituciones como las antes mencionadas y las distintas asociaciones sectoriales.

4. RESULTADOS

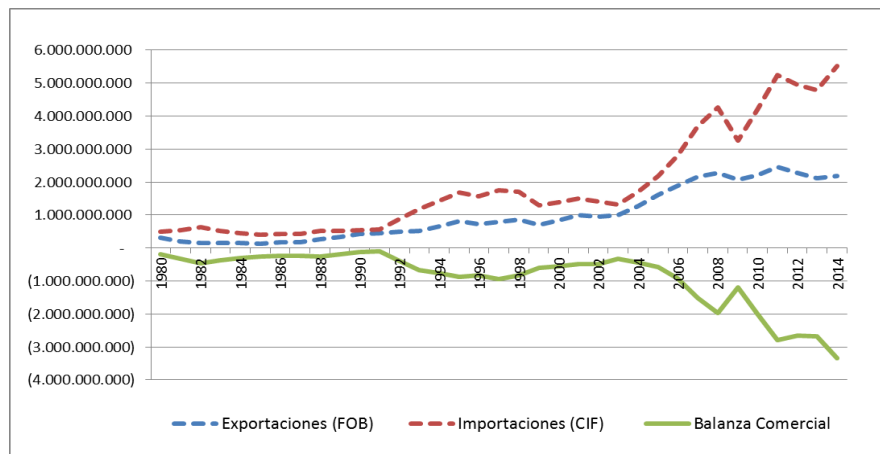
Desde una perspectiva general, a lo largo de las décadas es posible evidenciar que el Valle del Cauca ha presentado de manera sostenida una balanza comercial negativa. No obstante, es a partir de la década de los noventa cuando la brecha existente se empieza a intensificar como consecuencia del alto volumen de importaciones que se manifiesta durante la pos-apertura que crea en los primeros años condiciones favorables para que estas se produzcan.

Lo anterior, se afirma en el hecho de que para los años ochenta, en el período comprendido entre 1981 y 1982 se presenta un déficit comercial de US\$386,15 millones FOB, siendo este valor, la mayor caída de la balanza comercial en ésta década, mientras que por otro lado, en la década de los 90, el déficit comercial alcanza un nivel máximo de \$941.9 millones FOB, siendo este más del doble que el de los años 80, y reflejando la tendencia al aumento de las importaciones producto de la apertura económica.

Durante los años 1997 a 2003 se presentó una caída sustancial de cerca del 30%, pasando de un déficit de US\$475,2 millones a US\$326,3 millones de dólares en valor FOB para el año 2013, hecho que representó una situación positiva dada la marcada tendencia desde los años ochenta a mantener en aumento el déficit comercial.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

No obstante, en el año 2004 y en adelante hasta el 2014, la tendencia del déficit comercial fue al aumento, debido también a la revaluación del peso, llegando el déficit a US\$3,304.3 millones de dólares en el año 2014.



Respecto a la evolución de las importaciones del departamento, entre 1980 y 2014 el flujo nominal de éstas creció once veces su cuantía, pasando de US\$485.593.314 en 1980 a US\$5.529.993.244 en el 2014. En cuanto al flujo real, las compras en el exterior crecieron 10 veces pasando de 386.295.069 Kg en 1980 a 3.956.121.808 Kg en 2014.

Las importaciones del Valle del Cauca durante el período de tiempo analizado, presentan una característica muy particular respecto a la diferencia de los distintos tipos de bienes importados, donde las materias primas y bienes intermedios representan el mayor volumen de importación, en promedio cerca del 80%, seguido por los bienes de consumo que componen cerca del 10% de las importaciones totales de la región, y cerca de un 8% restante que corresponde a las importaciones de bienes de capital. En términos de valor CIF importado durante el período de tiempo analizado, el 54.4% de las importaciones correspondieron a bienes intermedios, el 20.7% a bienes de consumo y el 25% a bienes de capital.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

De los bienes de consumo es importante destacar, como a partir de 1988, estos empiezan a crecer de manera sostenida, superando incluso a los bienes de capital, pasando de una participación del 10,2% del total importado a los ochenta, o una de 28,5% entre el 2000 y 2009, para finalmente una de 32,7% para los años 2010 y 2014, dicho comportamiento hacía el aumento, lo podemos explicar por el incremento de los bienes no duraderos, que pasaron de 33.186.147 dólares en 1980 a 855.006.336 dólares importados en 2014. Más de la mitad de los bienes no duraderos importados fueron productos alimenticios, mientras que los vehículos de transporte particular, las máquinas de aparatos de uso doméstico, representaron el mayor aporte de los bienes duraderos importados.

De las importaciones de materias primas y bienes intermedios, más del 90% corresponden a materias primas y bienes intermedios para la industria y en una proporción mucho menor, alrededor del 5% son bienes intermedios para la agricultura. Finalmente, en lo que respecta a los bienes de capital, estos son importados en mayor proporción para la industria con una participación del 65% en promedio, seguido por el equipo de transporte en un 25% y bienes de capital para la agricultura en el 10% restante.

Ahora bien, evaluando la importación de los productos antes y posterior a la apertura económica encontramos que, los principales productos importados, antes de la apertura económica, en mayor proporción fueron los reactores nucleares y calderas, productos químicos, caucho y las manufacturas de caucho, vehículos, automotores, tractores y máquinas, aparatos y materiales eléctricos. En promedio estos productos, entre 1980 y 1991, representaron el 43,3% del total de importaciones del departamento.

Posterior a la apertura económica, entre 1992 y 2014, los principales productos importados continuaron siendo los reactores nucleares y calderas, las máquinas, aparatos y material eléctrico, las manufacturas de caucho y vehículos automotores, pero, se destacan también



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

productos como los cereales, los cuales tienen una etapa de crecimiento posterior a la apertura. En promedio, los cinco productos nombrados anteriormente representaron el 37,1% de las importaciones totales.

Continuando con el análisis de la estructura de las importaciones del departamento, ahora se evaluarán las importaciones por segmentos de nueve años, desde el año de 1980 hasta el 2014. Durante la década de los ochenta, el capítulo arancelario de los reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos mecánicos y partes, contribuyeron con el 15,6% del valor CIF total importado; los vehículos automóviles, tractores y sus partes el 8,1%; los productos químicos representaron el 7% y las máquinas, aparatos y material eléctrico, aparatos de grabación, reproducción de sonido e imágenes representaron el 6,2%. Finalmente, otros productos como el caucho, el hierro, el acero, las grasas y aceites animales y vegetales, el aluminio, el plástico y el cobre, representaron el 27,2%. En total, todos los productos mencionados anteriormente, representaron en total el 64,4% de las importaciones de esta época.

Durante la década de los noventa, los reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos mecánicos y partes, contribuyeron con el 12,9% del valor CIF total importado; las máquinas, aparatos y material eléctrico, aparatos de grabación, reproducción de sonido e imágenes representaron el 9,7%, lo cual muestra un aumento del 3,5% respecto a la década anterior; los vehículos, representaron el 7,8%, lo cual no significa que las importaciones de vehículos durante esta década hayan disminuido, sino que, por el contrario, aumentó de un promedio de 40.179.228 dólares anuales en los 80, a 98.836.332 de dólares en los 90, debido a que con el proceso de apertura, el valor de las importaciones se aceleró de manera sustancial a tal punto que el valor de los principales productos importados se duplicó. La aceleración del crecimiento en las importaciones, se observa en los cereales los cuales pasaron de tener una participación del 1,1% en los 80 a 5,3% en los 90 y, también en el

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

crecimiento de las importaciones de máquinas, aparatos y material eléctrico, cereales, materias plásticas, papel y cartón y la importación de nuevos productos como las semillas y frutos oleaginosos y aceites esenciales y resinoides.

Durante la década del 2000, los principales productos fueron, la igual que en época anteriores, los reactores nucleares, las máquinas y aparatos mecánicos, los vehículos automóviles y los aparatos de reproducción de sonido e imágenes, representando todos en conjunto el 23.4% de las importaciones de los años 2000 a 2009. En ésta década la importación de cereales aumentó a 6,3% y se empezaron a importar en gran magnitud artículos como textiles confeccionados, juegos, prendería y trapos, los cuales representaron un 2,7% del total de las importaciones. Además, productos como calzado, polainas y artículos análogo pasaron de un porcentaje de participación de 0,3% a 1,4% en ésta década.

Por último, en el período de análisis de 2010 a 2014, los productos como los reactores nucleares, los vehículos automóviles, los cereales, el caucho, el plástico, las grasas y aceites vegetales y animales y el cobre, representaron el 42,2% de las importaciones totales. Otros productos importantes como los abonos, productos farmacéuticos, residuos y desperdicios de las industrias de alimentos, aceites esenciales y resinoides, y productos químicos y orgánicos tuvieron una participación del 3,3%;2,9%;2,3%;2,3% y 2,1% respectivamente. También, durante este período, se destaca la importación de azucare y artículos de confitería con una participación del 2%, pese a ser estos productos uno de los principales productos de exportación en los históricos del Valle del Cauca.

Teniendo en cuenta lo anterior, ahora analizaremos según el origen de las exportaciones. Entre la década de los ochenta y principios del 2000, los productos importados provenían en su mayoría de los Estado Unidos, teniendo una participación del 32,9% en los 80's y del 32,7% en los 90's, dicho porcentaje se ve reducido en los 90's, debido a que China empieza

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

a tomar importancia como origen de las importaciones, teniendo una participación del 8,2% para ese entonces. En la década de los 90's, países como Venezuela y Canadá tenían una participación importante del 7,8% y 5,6%, respectivamente. Por último, encontramos que, durante los años 2010 y 2014, China ocupa el primer lugar como origen de las importaciones con una participación del 15,4%, seguido de Estados Unidos, México, Perú y Argentina con una participación de 14,9%; 10%; 6,2% y 5,8%, respectivamente. De China, los principales productos exportados fueron motocicletas de cilindraje inferior a 185cm³, reproductores de sonido, urea, neumáticos, vehículos, placas y losas de revestimiento y, de Estados Unidos, fueron maíz duro, tortas, habas, trigos, chuletas y costillas de puerco congeladas y aparatos para filtrar o depurar agua.

Por zonas geoeconómicas y acuerdos comerciales, la mayor parte de las compras hechas por el Valle del Cauca provienen de los países de la Asociación Latinoamericana de Integración (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, Cuba y Panamá). Para el 2014, las importaciones provenientes de ALADI alcanzaron 1.209.607.605 dólares, un 22% de las importaciones totales. Por su parte, Estados Unidos representó el segundo mayor valor de las importaciones con un valor de 992.968.531 dólares. El resto de Asia, más específicamente los países de Asia-Pacífico (APTA), Emiratos Árabes Unidos, Georgia, Israel y Jordania, entre otros, ocuparon la tercera posición, con importaciones del departamento por un valor de 987.969.873 dólares. El cuarto lugar en términos de participación lo ocupa la Comunidad Andina de Naciones (CAN) cuyas importaciones en el 2014 fueron por valor de 750.470.703 dólares, en 2014.

Finalmente, en lo que respecta al período de tiempo analizado, se puede establecer que, en promedio, del total importado entre 1998 y 2014, un 23% proviene de la zona geoeconómica ALADI, un 19% de Estados Unidos, un 14% del resto de Asia, un 14% de la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Comunidad Andina o Grupo Andino, un 8% de la Unión Europea y un 7% del Acuerdo de Bangkok o también conocido como Asia – Pacífico (APTA).

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En la década de los 80, la tendencia era la importación de bienes industriales con a la incorporación de tecnología, como reactores nucleares, vehículos automotores y tractores, productos químicos, material eléctrico, manufacturas de caucho y maquinarias de fundición, los cuales representaron un 48% de las importaciones de la década de los 80's.

En la década de los 90, los productos de mayor participación fueron los reactores nucleares, máquinas y material eléctrico, vehículos y automotores, productos químicos y cereales, los cuales aumentaron su participación en 4,2 puntos porcentuales respecto a la década anterior.

Al igual que como sucede en la estructura de comercio exterior nacional, el mayor socio comercial del Valle del Cauca es Estados Unidos. La balanza comercial generada de los intercambios comerciales con este país, contribuye en buena medida al déficit que tiene el Valle de cerca de US\$ 900 millones en promedio durante 1980 y 2014. Con una tendencia de la balanza que ha sido descendente, es decir cada vez más negativa.

Con México, tercer proveedor de las importaciones del departamento, asimismo el nivel de importaciones provenientes de Venezuela, que se constituyó como un importante proveedor para el Valle en los noventa, cayó en más de 3% entre 2000 y 2002, situación que contribuyó en parte al crecimiento de la balanza comercial positiva que el Valle tiene con ese país, que aumentó más del 100% entre 2000 y 2000.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

China por su parte, ha sido un país que ha tomado gran relevancia en las importaciones del Valle a lo largo de los últimos años, con porcentajes de participación del 15.4% entre 2010 y 2014, superando incluso la importancia de un importante socio comercial histórico que ha sido Estados Unidos.

Ante esta situación, se hace necesario encontrar una respuesta al interrogante del porqué se ha tenido históricamente un alto nivel de importaciones y una balanza comercial deficitaria, para lo cual, se hace una evaluación de aquellos aspectos que se pueden considerar como posibles variables explicadoras del déficit comercial. Sin embargo, es importante aclarar, que a pesar de analizar algunas de las posibles razones que podrían explicar el porqué del déficit comercial, es necesario explorar los factores estructurales de la economía regional y nacional que permitan entender del porqué este fenómeno.

Como posible variable explicadora, encontramos el tipo de cambio. Desde los años 80, el peso colombiano con relación al dólar ha tendido a depreciarse, lo cual implica que el valor de las importaciones sea más costoso. En teoría, tal efecto es un desincentivo para la compra de productos extranjeros y un impulso para las exportaciones, que se benefician al recibir mayores ingresos por cada unidad exportada.

Sin embargo, la importancia del crecimiento de las importaciones del Valle del Cauca, se sustenta más bien en que el tipo de bienes que se importan son materias primas y bienes intermedios que son requeridos para la producción de bienes finales. En este sentido, parece que el tipo de cambio no tiene el efecto que se esperaría, puesto que, con el crecimiento del tipo de cambio, las importaciones no muestran una tendencia decreciente. En la gráfica se observa como entre 1997 y 2003, donde la pendiente del tipo de cambio es mayor, las importaciones decrecen y como cuando en 2003 al descender el tipo de cambio, éstas



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

aumentan. Dado esto, se podría afirmar que las importaciones vallecaucanas guardan cierto grado de relación al tipo de cambio, relación, que es de tipo inversa.

Como segunda variable, se encuentra la carencia de una cultura exportadora. La cual, resalta en la ausencia de una cultura exportadora que permita sustentar el desarrollo comercial. La falta de sistematización de experiencias, de políticas de fomento y apoyo y la deficiente accesibilidad de información cualitativa y cuantitativa sobre los mercados específicos en el pasado, han llevado al no aprovechamiento del mercado internacional y por el contrario a demandar mayor nivel de productos atendiendo demandas internas.

Aunque es importante resaltar que recientemente se han desarrollado estrategias en busca de la conquista de mercados internacionales y el aprovechamiento de oportunidades en el exterior, de la mano de importantes instituciones como Procolombia y el apoyo y acompañamiento del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Sin embargo, es necesario seguir avanzando en el desarrollo de una cultura exportadora que permita diversificar la oferta, explorar nuevos destinos distintos a los tradicionalmente explorados y aprovechar el acceso y disposición de nuevos procesos de integración como los tratados de libre comercio.

Por último, se encuentra como variable la estrategia de desarrollo productivo llamada Plan Vallejo, con la cual se hacían reducciones a las importaciones de insumos y maquinaria, bienes intermedios y de capital respectivamente. Este mecanismo se dio bajo el modelo de Sustitución de Importaciones, modelo en el cual se fomentaba el desarrollo de la industria nacional cerrando la importación de bienes finales y promocionando las exportaciones. En un contexto de economía cerrada, el Plan Vallejo funcionaba de manera eficiente, la industria química y la industria del cartón y el papel fueron grandes beneficiarios, pero con



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

el proceso de apertura económica, a partir de los noventa, se siguen efectuando compras por medio de este recurso lo que promueve mayores niveles de compras de estos bienes en el exterior, que casualmente forman parte del déficit comercial del Valle del Cauca.

REFERENCIAS

Bases de datos

DANE www.dane.gov.co

Observatorio Agrocadenas Colombia, www.agrocadenas.gov.co

SIEX – DIAN www.dian.gov.co

Documentos

EKELUND, R. HERBERT, R. Historia de la teoría económica y su método Editorial McGraw Hill. 2.003

ESCOBAR, J. y ROMERO, J. (2004).” Porque el Valle siempre está en rojo. Evolución y caracterización de la balanza comercial regional. Ensayos sobre economía regional. Banco de la Republica.

HUME D. Ensayos morales, políticos y literarios. 1745.

HIRSCHBERGER, J. (1994). Historia de la Filosofía. Vol. 1, Antigüedad. Edad Media, Renacimiento.

SCHUMPETER, Joseph A. (1954), Historia del Análisis Económico, Editorial Ariel, Barcelona, 1982, página 100.

SMITH, Adam (1996). “La riqueza de las Naciones” España: Ediciones Folio.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RICARDO, David (1985). “Principios de economía y tributación” Ediciones Orbis S.A

TOKMAN M. Economía Internacional: Aspectos Reales, Segunda Edición, Ediciones Universidad Católica de Chile. 2000. SCielo

RESUMEN HOJA DE VIDA

Tulio Ferney Silva

Mcs en Ciencias de la Organización

Experiencia en Investigación: Director del grupo de Negocios Internacionales y Comercio Exterior.

Experiencia en la docencia: Docente de la Universidad del Valle

Experiencia administrativa: Jefe del Departamento de Administración y Organizaciones, Director de Programas Universidad del Valle.

Martha Lucía Agredo

Profesional en Investigación del Grupo de Negocios Internacionales y Comercio Exterior de la Universidad del Valle.

Dayana Gil López

Estudiante del programa de Comercio Exterior de la Universidad del Valle. Monitor del Grupo de Investigación de Negocios Internacionales y Comercio Exterior de la Universidad del Valle.



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Innovación, Emprendimiento e Historia empresarial

TEMA:

INNOVACIÓN EN EL SECTOR DE LA INDUSTRIA CREATIVA

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**47. FACTORES INFLUYENTES Y DE COMPETITIVIDAD DE LOS
MODELOS DE NEGOCIO DE LA INDUSTRIA CREATIVA:
SECTOR DE LOS VIDEOJUEGOS DE BARRANQUILLA.**

TÍTULO EN INGLÉS:

**INFLUENCING AND COMPETITIVE FACTORS OF THE BUSINESS MODELS OF THE
CREATIVE INDUSTRY: THE VIDEO GAMES OF BARRANQUILLA.**

Autor (es)

Ernesto Cantillo Guerrero ¹²⁸

William Suarez Fernández²

Freddy José Sánchez España ³

¹²⁸ Magister en Mercadeo, Profesor Investigador. Universidad Autónoma del Caribe, Colombia.
ecantilloguerrero@hotmail.com

² ingeniero Industrial, Coordinador de investigaciones. Universidad Autónoma del Caribe, Colombia.
Williamsuarez1957@hotmail.com

³ Estudiante de Ingeniería Industrial, Universidad Autónoma del Caribe, Colombia.
freddyjse98@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

En la actualidad la industria creativa y cultural está siendo cada vez más protagónica en los países en desarrollo y en América Latina se busca identificar la dimensión económica de la cultura, y la creatividad. Para el caso de los videojuegos subsector de la industria creativa esta fomenta la creatividad, el trabajo en equipo, la innovación y la experimentación en el entretenimiento digital. Es por ello que en esta investigación se pretende identificar los factores indispensables para el éxito y permanencia en el mercado de los modelos de negocio de la industria de los videojuegos en Barranquilla con el fin de diseñar estrategias a partir del análisis de dichos factores para habilitar puertas a fuentes de financiación.

Palabras clave:

Competitividad, industria creativa, modelo de negocio, videojuegos, innovación.

ABSTRACT:

At present, the cultural and creative industry is being increasingly in developing countries and in Latin America seeks to identify the economic dimension of culture, and creativity. In the case of video games sub-sector of the creative industry it promotes creativity, teamwork, innovation and experimentation in the digital entertainment. That is why in this research seeks to identify the factors essential to the success and remained in the market of the business models of the video game industry in Barranquilla in order to devise strategies based on the analysis of these factors to enable doors to sources of funding.

Keywords: Creative Industry, competitiveness, business model, video games, innovation.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El propósito de una estrategia competitiva es alcanzar una ventaja sostenible que mejore el desempeño de las organizaciones en el tiempo y por tal motivo las empresas tienden a desarrollarlas para lograr su permanencia en el mercado. La innovación y el valor agregado representan aspectos importantes al momento de diferenciar el producto o servicio de la empresa frente a sus competidores (Quero , 2008).

El conocimiento ha sido considerado como la fuente fundamental de ventaja competitiva para las organizaciones (GRANT, 1996). Sin embargo, desde hace más de dos décadas la relevancia de los activos ha disminuido debido a la falta de reconocimiento del capital intelectual (Pérez Ortega & Tangarife Martínez, 2013). En la economía industrial, los activos físicos correspondían a la parte principal del valor de una empresa y eran determinantes para medir la competitividad de una empresa en el mercado. Sin embargo, en los últimos años esto ha cambiado de modo radical. Las empresas y las personas en general están comprendiendo cada vez más que los activos intangibles son ya casi tantos o más valiosos que sus activos físicos.

En la actualidad la industria creativa y cultural está siendo cada vez más protagónica en los países en desarrollo y en América Latina, está buscando identificar la dimensión económica de la cultura, y la creatividad. Es decir, representar el aporte al crecimiento del producto interno bruto, a la creación de empleos, la calidad de vida y a los índices de bienestar de los ciudadanos a través de la producción de activos intangibles como lo son los bienes y servicios que usan la creatividad, la habilidad, el talento y el capital intelectual como principal insumo (Cantillo Guerrero, Suarez Fernández, Pérez Rojano, & Niño Delgado,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2016). Durante la última década, la economía de la industria creativa llamada “economía naranja” que comprende los sectores en los que el valor de los bienes y servicios se fundamentan en la propiedad intelectual y su origen y derivaciones culturales, ha recibido una creciente atención por los actores económicos, académicos, empresariales y gubernamentales por su aporte significativo al desarrollo económico y generación de cohesión social. Según el BID, esta industria le aporta a la economía colombiana entre el 3,3 y 3,5 % del PIB cada año y genera alrededor de 800.000 empleos directos e indirectos, en su mayoría para jóvenes, al tiempo que las exportaciones alcanzan alrededor de US\$600 millones por año (Guillermo Plata, 2017). Bajo criterios del DANE se puede observar que las empresas correspondientes a industrias creativas en el departamento del Atlántico representan el 7.1% de la estructura empresarial en promedio entre el 2010 y 2015.

Para el caso de los videojuegos subsector de la industria creativa esta fomenta la creatividad, el trabajo en equipo, la innovación y la experimentación en el entretenimiento digital.

En este trabajo de investigación se pretende identificar los factores indispensables para el éxito y permanecía en el mercado de los modelos de negocio de la industria de los videojuegos en Barraquilla con el fin de diseñar estrategias a partir del análisis de dichos factores para habilitar puertas a fuentes de financiación.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Desde el contexto internacional hablar de competitividad, ha sido durante mucho tiempo una de las principales preocupaciones del pensamiento económico y ha estado recibiendo cada vez más atención de los científicos, responsables políticos, empresas y población en general por igual. Desde una perspectiva teórica, cualquier evaluación rápida revelaría una

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

evidente falta de consenso en cuanto al significado exacto de la competitividad (Voinescu & Moisoiu, 2014).

Según Porter la competitividad debe entenderse en términos de capacidad de mejora continua e innovación constante para generar ventajas, considera que un sector alcanzará competitividad cuando logre condiciones favorables (Porter, 1991). Además, sostiene que la competitividad debe entenderse no en términos de una nación, sino de sus industrias y sectores, por tanto, no existen naciones competitivas, sino naciones con industrias y sectores competitivos. Porter, esquematiza, bajo la forma simbólica de un diamante los cuatro factores que permiten a ciertas naciones y, en consecuencia, a sus industrias ser más competitivas que otras. Estos factores son las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores, las industrias de apoyo y relacionadas, la estrategia, estructura y rivalidad; adicionalmente al diamante se le agregan otros dos factores, el de azar y la intervención del gobierno que influyen en todos los otros determinantes (MORALES GONZALEZ & PECH VÁRGUEZ, 2000).

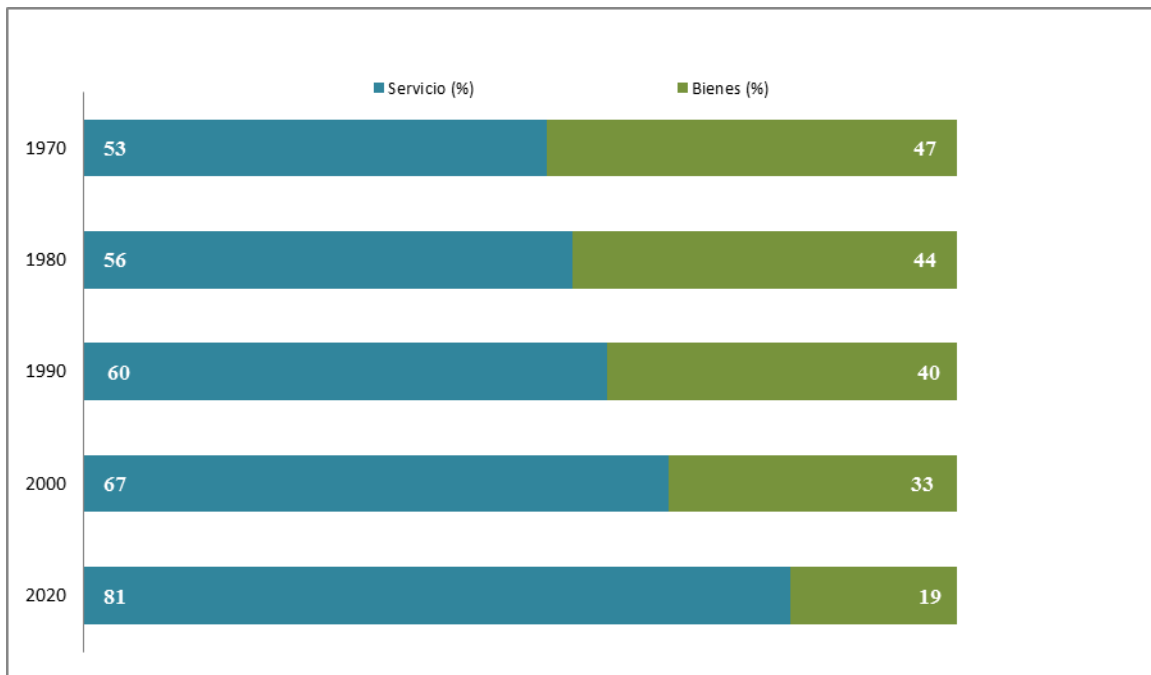
Evaluar o medir la competitividad desde el punto de vista económico, en las regiones y a nivel país es un tema importante, puesto que puede aumentar el atractivo comercial de productos y servicios (Özşahin & Glód, 2015).

Como en la mayoría de las veces ha ocurrido en el transcurso de la historia económica del mundo, son los países más desarrollados los que han identificado, potenciado y aprovechado de mejor forma el crecimiento de la competitividad a través de los activos intangibles. Es así como han volcado parte importante de sus presupuestos y esfuerzos en potenciar la economía del conocimiento, invirtiendo importantes recursos en investigación y desarrollo (I+D) con el objetivo de estimular principalmente el sector de los servicios, entre ellos las industrias creativas. Los resultados son claros y evidentes: los países

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

desarrollados han logrado transformar sus economías hacia sectores donde el capital y potencial de desarrollo se centra en el conocimiento, característica fundamental del sector de los servicios (Consejo Nacional de Cultura y las Artes, 2014).

GRÁFICO 1 Evolución de la composición del PIB mundial (1970-2020)



Fuente: División estadística de las naciones unidas: Análisis Boston Consulting Group (BCG). Elaboración propia.

La economía mundial está experimentando un cambio de paradigma. De una economía basada en las manufacturas y la industria pesada, los países actualmente se están desplazando hacia una economía del conocimiento y la información, en la cual la creatividad y la colaboración desempeñan un papel central. Esta nueva economía naranja,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

según la denominación del BID, ha potenciado el rol de las industrias creativas y culturales como motores del desarrollo y del cambio (Zaldívar, 2017).

Particularmente el videojuego es la industria cultural de mayor impacto económico y expansión social que existen en la actualidad. A nivel mundial, el sector mueve casi 60 mil millones de dólares con una tasa de crecimiento año a año constante (Motevideo Portal, 2015). América Latina se ha convertido en la región del mundo con mayor crecimiento de la industria de los videojuegos y su auge viene de la mano de la penetración de Internet.

En Colombia, la industria de los videojuegos es muy reciente y está en auge. El desarrollo de videojuegos comenzó hacia 2007, cuando estudios como Inmersión Games empezaron a hacer productos 100% colombianos. Hoy, según cifras difundidas por la Cámara de Comercio de Bogotá, son más de 70 los videojuegos de exportación hechos aquí para plataformas como Windows, Android, iOS, PlayStation y Xbox (C., 2015).

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Mediante los modelos se pueden incentivar a una inversión adecuada, favoreciendo a las industrias creativas en los países de América Latina. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. Esos módulos son; segmento de mercado; propuesta valor; canales de distribución, comunicación y ventas; relaciones con los clientes; fuentes de ingresos; recursos claves; actividades claves; asociaciones claves; estructura de costos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

3. METODOLOGÍA



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

De acuerdo con el objetivo planteado en el acápite anterior, el desarrollo del documento parte del análisis de múltiples variables como productos, procesos, marcas y estrategias de gestión en relación a la innovación concentrado en 15 cuestiones a investigar para responder cada uno de los elementos del modelo de negocio del sector en estudio.

Por ello, la metodología se divide en tres fases como se muestra en gráfico 2.

Fase 1: Selección de las empresas del sector de videojuegos ubicados en la ciudad de Barranquilla.

- Killa Soft.
- Blazingsoft.
- Rival Arts.
- Crazy Gamer.
- Tecno Games Jedavana.

Fase 2: Identificación de los factores como cuestiones a investigar para contextualizar relación industria -mercado.

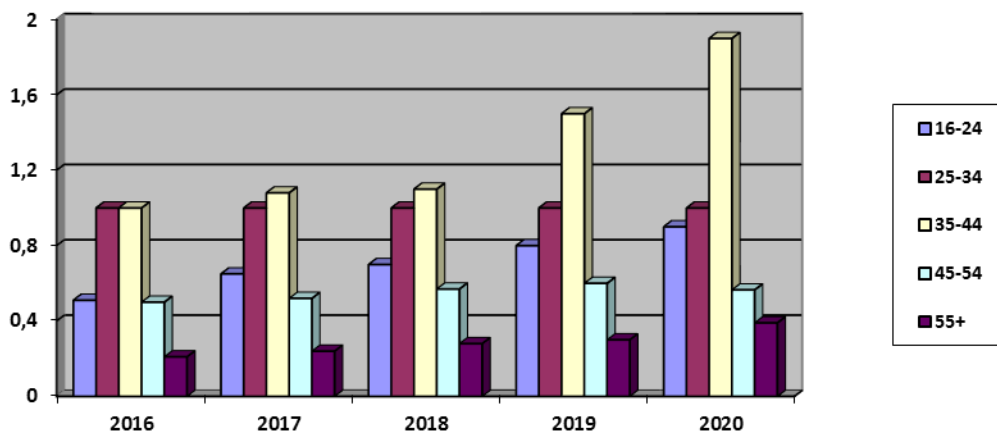
Fase 3: Análisis de los factores de competitividad dentro del modelo de negocio en el sector de los videojuegos en la ciudad de Barranquilla.

4. RESULTADOS

C1: ¿Para quién se crea valor? ¿Cuáles son nuestros clientes?

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Se crea valor principalmente en la adquisición de tanto juegos como consolas portátiles y fijas dirigidos hacia la población adulta la cual buscan entretenerse en cualquier lugar donde estén. Los clientes más importantes dentro de esta industria no son jóvenes que tienen alrededor de 18 años ya que el perfil de los consumidores en promedio de edad ronda entre los 32 años, lo que nos muestra que son jóvenes que han vivido toda su vida rodeada de videojuegos, desde el Atari hasta el sofisticado PlayStation 4 O Xbox One.



Grafica 2. Edades del consumidor de Video juegos

Fuente 1 Digital Market Outlook Statista

Elaboracion propia

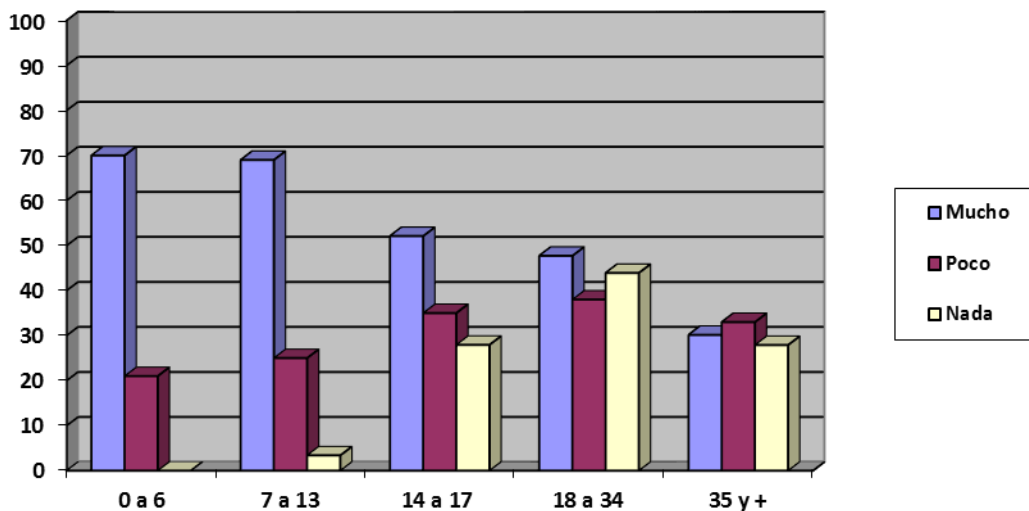
Se estima que alrededor de 987 000 hombres y 693 000 mujeres de esta edad juegan regularmente, y lo seguirán haciendo en los próximos cuatro años. Los fabricantes de videojuegos han conseguido ampliar la franja de jugadores por encima de los 55 años.

C3: ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Se proporciona un cierto nivel de reconocimiento el cual está relacionado con la necesidad de éxito, respeto y auto reconocimiento.



Fuente 2 Pérez (Pérez Martín & Ruiz, 2006)

los videojuegos han influido MUCHO en la mejora de capacidades de superación. Esta afirmación es especialmente alta entre los menores de 13 años (69%) y disminuye según aumenta la edad de los encuestados pasando del 52,1% (entre los encuestados de 14 a 17 años) , al 47,72% (edades 18 a 34 años) y manteniéndose 30,15% (entre los mayores de 35 años) Por el contrario los que opinan que no le influye NADA sólo alcanza el 10,84%. Se observa una leve actitud crítica al respecto, ascendente por edad, que se mueven entre el 0% (0 a 6 años), el 3,39% (7 a 13 años) y culmina con el 27,94% de los mayores de 35 años.

C4: ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Se pueden solucionar sistemas de educación basados en las tecnologías, mediante procesos educativos en los cuales por medio de los videojuegos se pueda apoyar el alumno en el aula de clases.

C5: ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

La autorrealización, se centra en la resolución de problemas por uno mismo o superar “retos personales”, los niveles de dificultad son el ejemplo clásico (Abad, 2013). Practicar estas habilidades tiene una relación directa a las necesidades reales de un alumno.

Alumno	Habilidades que potencian los videojuegos.
30	Atención.
28	Habilidades creativas.
26	Habilidades para la resolución de problemas.
19	Habilidades psicomotrices.
17	Habilidades de asimilación y retención de información.
17	Habilidades para la búsqueda de información.
14	Habilidades espaciales.
13	Habilidades para la toma de decisiones.
8	Habilidades organizativas.
6	Habilidades metacognitivas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

3	Habilidades analíticas
---	------------------------

Fuente 3 Begoña et. al. (Begoña & Gonzalez, 2003)

C6: ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Los paquetes de productos de los videojuegos y consolas son el mismo para todo el público, ya que no hay diferentes segmentos como para dividirlo, los videojuegos vienen con un rango mínimo de edad de 10 años, ya que muchos de los juegos son diseñados con el objetivo que un niño de esta edad lo pueda jugar. Se busca ofrecer al usuario descuentos en la adquisición del juego para que puedan descargarlo de manera gratuita por internet, multiplataforma con servidores de calidad, con buenas actualizaciones y que sea apto para cualquier tipo de usuario.

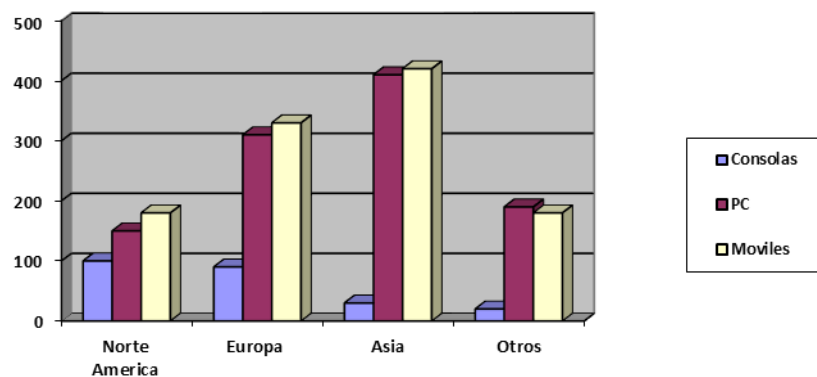
JUEGOS MAS VENDIDOS EN COLOMBIA	
1	CALL OF DUTY: BLACK OPS III
2	MADDEN NFL 16
3	FALLOUT 4
4	STAR WARS BATTLEFRONT
5	GRAND THEFT AUTO V
6	NBA 2K16
7	MINECRAFT
8	MORTAL KOMBAT X
9	FIFA 16
10	CALL OF DUTY: ADVANCED WARFARE

C7: ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

La mayor parte de los jugadores juegan en plataformas mobile (75%) y en PC (73%), siendo las consolas el dispositivo utilizado solamente por el 14% de los usuarios. Esta diferencia se hace aún más evidente en los países asiáticos y en menor medida en Europa, mientras que en Estados Unidos el uso de las distintas plataformas es más homogéneo.

GRÁFICO 2 Jugadores en el mundo por regiones (Millones)



Fuente 4 DFC Intelligence

C8: ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables?

Los contactos con los clientes se generan en su mayoría en: publicidad por televisión, páginas de internet, vallas publicitarias en zonas urbanas, los almacenes de cadena y lugares de distribución. Llamar la atención de los amantes de los videojuegos no resulta una tarea muy compleja de realizar, por ser muy reconocidos globalmente tienen la ventaja de no necesitar mucha publicidad.

C9: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Por lo general las empresas distribuidoras de videojuegos ofrecen a sus clientes garantía del juego por un año por mal funcionamiento del juego, algo ya relacionado con problema de fábrica, y a su vez también se pueden adquirir garantías extendidas directamente con las empresas fabricadoras. Uso de redes sociales, páginas web para tomar informar, distribuidores autorizados en donde el usuario puede solicitar la información que requiera y eventos.

C10: ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar?

Los Gamers por lo general están dispuestos a pagar alrededor de unos 60 a 70 Euros por cada juego. Un gran porcentaje de juegos, sobre todo los más importantes, todavía se venden en tiendas, bien sea en supermercados o tiendas especializadas como GAME. Vender a través de su propia tienda online es el sueño de cualquier desarrolladora, pero ahora mismo no es lo suficientemente relevante. Todavía dependen mucho de las distribuidoras.

C11: ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

En cuanto a los ingresos por plataforma, la firma Newzoo anticipa que en 2016 el segmento con mayor peso en el mercado global será el ordenador, con unos ingresos de casi 32.000 millones de dólares, seguido por las consolas de sobremesa, con 29.000 millones de dólares. El mercado de los Smartphone es el tercero en tamaño, pero es el que más crecimiento experimentará, casi un 24% en 2016. Las tabletas, representan el mercado más

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

pequeño (10.000 millones en 2016), debido a la popularidad de los Smartphone con pantalla ancha. Por otro lado, destaca el declive de los segmentos representados por las consolas portátiles y por los juegos web casuales.

C13: ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Lo más importante para que el modelo de negocio funcione, es una buena información del producto, y realizando eventos para promocionarlos como lo son torneos nacionales o torneos internacionales. Dentro de los canales de distribución los servicios Online son muy óptimos para la distribución de los videojuegos estos canales de distribución han presentado auge en los últimos tiempos, pero todavía no son relevantes en la distribución del producto.

C14: ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Las compañías de videojuegos pueden tener varias asociaciones con diversas empresas para lograr un objetivo, como lo puede ser, publicidad de páginas o aplicaciones en las consolas de videojuegos de esta manera llamar la atención del público y poder llegar a tener más ganancias. La creación de alianzas con empresas publicitarias para la promoción del videojuego resulta una actividad clave para la consolidación de un juego en el mercado al igual que el uso de medios de pago electrónicos como Amazon y entidades de comercio electrónico de cada país.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

*C15: ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?*

Entre más complejos son los juegos, más gastos implica su producción y actualmente varios signos en la manera en que se comercializan los juegos nos dan un claro indicador que a las empresas ya no les es suficiente con las ganancias generadas por la venta de los juegos para cubrir todos sus costos de producción y que sigan siendo completamente redituables (User, 2016). Una actividad clave que es considerado caro y no solo en la industria de los videojuegos sino en todas las industrias es la promoción de un videojuego en el mercado ya que mucho del dinero presupuestado de un videojuego es usado en las compañías de marketing (SAMSK, 2016).

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

De acuerdo con la revisión de los factores competitivos derivados de las cuestiones a investigar en la cual se aplicó por medio de un instrumento de entrevista identificamos que es posible identificar un conjunto de factores de competitividad que sirven de referentes para las empresas del sector de los videojuegos en Colombia. En general, el análisis describe como la estrategia tiene una alta concentración en innovaciones asociadas a la mercadotecnia y al desarrollo de nuevos productos.

Adicionalmente, su orientación a la creación de valor compartido, con programas especiales como Vive Digital y las iniciativas del gobierno en torno al tema del desarrollo de videojuegos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

En general, la identificación de estos factores de competitividad se constituye como un insumo para las empresas del sector de los video juegos en su proceso de formulación de estrategias competitivas por medio de la comprensión de su modelo de negocio.

REFERENCIAS

- Abad, J. A. (2013). *Psicología y videojuegos: la piramide de Maslow*. Obtenido de Anait games: <http://www.anaitgames.com/status/568884>
- C., M. A. (12 de 09 de 2015). Videojuegos en América Latina, en modo “on”. *EL Espectador*, pág. 1.
- Cantillo Guerrero, E., Suarez Fernández, W., Pérez Rojano, M., & Niño Delgado, A. (2016). CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD Y CICLO DE VALOR DE SECTORES DE LA ECONOMÍA NARANJA EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO. 363-390.
- Consejo Nacional de Cultura y las Artes. (2014). *Mapeo de las industrias creativas en Chile: caracterización y dimensionamiento*. Santiago de Chile: Maval Ltda.
- Entrepreneur*. (2008). Recuperado el 2017, de <https://www.entrepreneur.com/article/291179>
- Guillermo Plata, L. O (27 de 03 de 2017). Empuje a la industria naranja. *EL ESPECTADOR*.
- Motevideo Portal*. (10 de 12 de 2015). Obtenido de La industria latinoamericana del videojuego se reivindica ante el mundo en Montevideo
- Osterwalder , A., & Pigneur, Y. (2011). *Generacion de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta .



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Özşahin, M., & Glód, G. (2015). Verification of the Relationships between the Elements of an Integrated Model of Competitiveness of the Company. *11th International Strategic Management Conference* (págs. 608-631). ELSEVIER.
- Pérez Ortega, G., & Tangarife Martínez, P. (2013). LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y EL CAPITAL INTELECTUAL: UNA APROXIMACIÓN A LOS RETOS DE SU CONTABILIZACIÓN. *SABER, CIENCIA Y Libertad*, 143 - 166.
- Quero , L. (2008). ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DE DESARROLLO . *journal of Management Science* , 36 - 49.
- Rodriguez, A. (Septiembre de 2016). Blazing Soft: el entretenimiento "serio" para jovenes. (K. Doku, Entrevistador)
- SAMSK. (2016). *Porque se paga lo que se paga por los videojuegos* . Recuperado el 2017, de WARCLIMB : <http://warclimb.com/se-paga-lo-se-paga-los-videojuegos/>
- User, S. (2016). *¿Por que los videojuegos estan mas caros?* Recuperado el 2017, de emudesc: <https://www.emudesc.com/threads/por-que-los-videojuegos-estan-mas-caros.611770/>
- Voinescu, R., & Moisoiu, C. (2014). *Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches. Towards a More Competitive EU*. Bucharest: Science Direct.
- Zaldívar, T. (2017). *El futuro de la economia naranja* .

RESUMEN HOJA DE VIDA

Ernesto Cantillo Guerrero

Magister en Mercadeo, Profesor Investigador. Universidad Autónoma del Caribe, Colombia. ecantilloguerrero@hotmail.com

William Suarez Fernández

Ingeniero Industrial, Coordinador de investigaciones. Universidad Autónoma del Caribe, Colombia. Williamsuarez1957@hotmail.com

Freddy Sánchez España



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Estudiante de Ingeniería Industrial, Universidad Autónoma del Caribe, Colombia.
freddyise98@gmail.com

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Mercadeo y Negocios internacionales

TEMA:

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**48. MARCA EN PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS: ANÁLISIS
DESDE LAS EMOCIONES Y EL NEUROMARKETING**

TÍTULO EN INGLÉS:

**BRAND IN AGRICULTURAL PRODUCTS: ANALYSIS FROM EMOTIONS AND
NEUROMARKETING**

Autor (es)

Daniel Felipe Orjuela Ramírez¹²⁹

¹²⁹ Candidato a Magíster, Profesor Investigador. Uniminuto, Colombia. Correo-e: dorjuelaram@uniminuto.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La investigación se centra en el impacto en el consumidor que podría generar la aplicación de una marca en productos agroalimentarios, desde una perspectiva emocional y no racional, es decir, múltiples investigaciones como la de Wulf, Odekerken-Schroder, Goedertier, y Van Ossel (2005), la de Schnettler, Viñuela y Sepúlveda (2008) o la de la de Utami, Sadeli y Perdana (2016) se centran en respuestas conscientes y objetivas, pero se ha demostrado que en gran parte (superior al 80%) las decisiones de los consumidores son inconscientes, es por esto, que se planteó una metodología a partir de herramientas de neuromarketing, generando como resultado mediciones en las emociones de engagement y meditación a partir de un estímulo (productos agroalimentarios con marca y sin marca).

Palabras clave:

Marca, emociones, Neuromarketing, Electroencefalografía, comportamiento del consumidor

ABSTRACT:

The research focuses on the consumer's impact that the application of a brand in agricultural products could generate, from an emotional and non-rational perspective, that is to say, multiple researches such as Wulf, Odekerken-Schroder, Goedertier and Van Ossel (2005), Schnettler, Viñuela and Sepúlveda (2008) or Utami, Sadeli and Perdana (2016) focus on conscious and objective responses, but it has been shown that in large part (greater than 80%) decisions of consumers are unconscious, it is for this reason that a methodology was proposed based on neuromarketing tools, generating as a result measurements of the



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

emotions of engagement and meditation from a stimulus (agricultural products with brand and without brand).

Keywords:

Brand, emotions, Neuromarketing, Electroencephalography, consumer behavior



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista comercial, los productos agroalimentarios en la actividad de mercadeo, comienzan el proceso desde la gestación de la idea de negocio (Kotler, 2012), planteándose ¿qué cultivar y/o producir?, ¿bajo qué estándares realizar ese proceso de producción?, y por último, determinar el sistema de distribución. Sin embargo, desde la perspectiva del mercadeo, en los productos agroalimentarios se ha profundizado poco en el sistema de comercialización, ya que por ser de primera necesidad, simplemente ha bastado con exhibirlos. En su mayoría, los productos agroalimentarios de Colombia carecen de marca propia, así como de estrategias de mercadeo para su comercialización y posicionamiento (Aranda Camacho, 2015).

El sistema agroalimentario, desde una percepción mercadológica, no ha profundizado mucho en su comercialización (marca, imagen, presentación, etc.). Es por esto que el reconocimiento de un producto por medio de alguna marca es una estrategia ligada a la calidad y a las especificaciones del proceso, del talento humano y de la geografía, las cuales generan reconocimiento, posicionamiento y competitividad tanto al producto como a la región.

Habitualmente, en países como Colombia, debido a la baja diferenciación percibida de los *commodities*, los consumidores escogerían entre ellos con base en los precios, lo que fuerza a los productores a competir con bajos precios y altos volúmenes (McQuinston, 2004). El presente documento busca interpretar y analizar el comportamiento del consumidor, específicamente el engagement y la meditación frente productos agrícolas con marca.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

En el capítulo 2 del libro de dirección de marketing de Kotler, se establece que:

“El objetivo de cualquier negocio es entregar valor para el cliente con un beneficio. En una economía hipercompetitiva, con compradores cada vez mejor informados y con múltiples opciones, una empresa sólo puede ganar al ajustar el proceso de entrega de valor y escoger, proveer y comunicar un valor superior” (Kotler, 2012, pág. 33).

Partiendo de los renglones anteriores de Kotler, para la gerencia de mercadeo es primordial poder diferenciarse y entregar valor para poder cumplir con sus objetivos financieros o de posicionamiento y más aún cuando por falta de la diferenciación y valor se pierde competitividad, este es el caso del sector agrario en Colombia, pues según la agencia de noticias de la Universidad Nacional de Colombia (2015) basados en un estudio de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales el cual determinó asimetrías en las condiciones del TLC firmado por Colombia con los Estados Unidos, afirman que este sector no puede competir con productos de Estados Unidos por su estructura de costos y desarrollo tecnológico, es decir, el precio de productos principalmente lácteos, avícola, maíz y arroz es mucho más bajo que el de los Colombianos, por lo cual, entrar en una guerra de precios es una mala decisión. Es por esto que Utami, Sadeli y Perdana (2016) argumentan que para los productos agrícolas, la marca y el envase son estrategias que permiten realizar la diferenciación y entrega de valor como lo sugiere Kotler. Así mismo, Según Dentoni (2009), al agregar atributos de credibilidad (marca) cambia la forma en que los consumidores evalúan los productos agrícolas y contribuye a la diferenciación de una marca frente a sus competidores.

Así mismo, Utami, Sadeli y Perdana (2016) afirman que, “en comparación con los estudios sobre productos industriales, la investigación sobre la creación de valor para los clientes en los agronegocios sigue siendo limitada” (pág. 133). Por lo cual estos autores recomiendan

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

realizar otras investigaciones que incluyan variables que no tuvieron en cuenta en su investigación en busca de profundizar el conocimiento y agregar más valores para los productores, comercializadores y clientes de productos agroalimentarios.

En ese orden de ideas, el presente documento abordará la propuesta de investigar sobre la percepción emocional (engagement y meditación) de los consumidores frente a productos agroalimentarios con marca como estrategia de creación de valor.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

branding; “El Branding puede ser descrito como la comercialización de la identidad corporativa y la creación de una imagen del producto específico” (Bisschof, Van Staaden, & Buys, 2013, pág. 85). Por otra parte, Según Barwise, Dunham & Ritson (2000) afirman que el resultado del branding es una marca que genera diferenciación, la cual debe respaldar la propuesta de valor de la empresa, en sus palabras, “es una identificación que denota la pertenencia de una compañía particular y una marca, identificando los productos y servicios de un vendedor y diferenciándolos de los de sus competidores”.

En 1996, Ambler y Styles (1996) definen la marca como un grupo de atributos que ofrece una empresa a sus compradores. Según Aaker & Joachmsthaler (2000); De Chernatony & Mc Donald (1998); Debra & Aron (2000); Nilson (1998), y Riezebos (2003), “las marcas pueden ser explicadas como activos intangibles basados en la percepción de la audiencia” (Larsen, 2014, pág. 125)”.

Los estudios iniciales sobre el branding de commodities sugieren que estos tienden a usar el nombre de la empresa como marca. Por otro lado, según Saunders & Watt (1979), los nombres de las marcas de commodities tienden a ser confusos y no efectivos, mientras que

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

para desarrollar una lealtad del consumidor se tiende a dar una marca única a cada línea de productos. Otros estudios argumentan la necesidad de crear marcas en los commodities para establecer una ventaja competitiva (Punniamoorthy, Mahadevan, Shetty, & Lakshmi, 2011). A parte de pensar en un nombre que sea del agrado de los consumidores, Chevalier & Mazzalovo (2004), afirman que el consumidor escoge una marca por las cualidades específicas que ésta ofrece. En el área de los agroalimentos, las cualidades específicas pueden ser marcadas por la región o terreno geográfico de producción, igualmente, cualidades y beneficios por los aportes nutricionales del producto. En cuanto a los productos agrícolas, Staton & Herbst (2005) concluyeron que los consumidores quieren situar su confianza en productos con marca que den un respaldo oficial de que el artículo es de calidad y digno de ser comprado.

Tal como lo afirma McQuinston (2004), muchas firmas han optado por la estrategia del branding para alcanzar la diferenciación de sus productos y evitar que estos sigan siendo vistos como commodities. Sin embargo, el branding es más que simplemente ponerle el nombre de la compañía a un producto y anunciarlo a su target. “El branding es un constructo multidimensional que incluye no sólo la forma en que los consumidores ven el producto físico, sino también áreas como la logística, el servicio al cliente, y la imagen corporativa y políticas que acompañan este producto ” (p.1).

Para los productos agrícolas en un entorno de libre mercado y competitivo, es fundamental la diferencia, y como se mencionó anteriormente, el precio bajo no puede ser considerada una estrategia que permite crecimiento, éstos productos deben apelar a la calidad, a los componentes y a la tradición. Según Noronha (2003), es fundamental construir una marca para crear conciencia de la calidad del producto, la imagen de la empresa, la confianza y hacer sentir al cliente que se le está entregando una promesa de valor. De igual forma, no



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

basta con ponerle un nombre a un producto; es necesario que el consumidor sepa lo que está detrás de una etiqueta. Así, el consumidor leal será capaz de establecer una relación sólida con la marca y la empresa logrará reducir la incertidumbre de la variabilidad de precios como proveedor, mientras se le asegura al cliente un producto de calidad.

Neuromarketing

“La definición más aceptada de neurociencia del consumidor o neuromarketing es que es un campo de estudio relacionado con la aplicación de métodos de neurociencia para analizar y comprender el comportamiento humano relacionado con los mercados y el marketing” (Babiloni, 2012, pág. 21).

Por otro lado, de acuerdo con Cadeira & Engracia (2017)

El neuromarketing es un campo interdisciplinario de la ciencia que utiliza diversas herramientas tradicionalmente usadas en medicina, psiquiatría y psicología en neurofeedback, biofeedback y medidas de procesos metabólicos, junto con las herramientas de marketing tradicionales en la búsqueda para comprender los más diversos tipos de emociones, cogniciones, reacciones fisiológicas, comportamientos y pensamientos de agentes económicos, tanto conscientes como inconscientes, relacionados con los problemas típicos de Marketing y sus varias subáreas. (Cadeira & Engracia, 2017, pág. 20)

Electroencefalografía

Una electroencefalografía (EEG) es una prueba que detecta la actividad eléctrica en el cerebro usando discos metálicos pequeños (electrodos) unidos al cuero cabelludo. Las células cerebrales se comunican a través de impulsos eléctricos y están activas todo el

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

tiempo, incluso cuando se está dormido. Esta actividad aparece como líneas onduladas en una grabación EEG (Mayo Clinic, 2017).

“Una electroencefalografía es la medición de la actividad eléctrica en diferentes partes del cerebro y su registro como un rastro visual (en papel o en una pantalla de osciloscopio)” (Oxford dictionaries).

3. METODOLOGÍA

La investigación se basará en un enfoque mixto, con base en Hernández Samprieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) y en Gómez, Deslauries y Alzate (2010), quienes argumentan que “hoy es posible encontrar y concebir, como se ha planteado, metodologías mixtas donde los datos cualitativos están emparentados con los datos cuantitativos con el fin de enriquecer la metodología y, eventualmente, los resultados de la investigación” (p.101).

La investigación será cualitativa en la medida en que “este enfoque permitirá tener una visión más holística de la realidad social (el objeto de estudio es el ser humano), que está inmersa en el tiempo real de las personas, no en el tiempo experimental del laboratorio” (Deslauriers, 2004, pág. 22), y cuantitativa ya que permite realizar la medición y agrupación de las variables que intervienen en la toma de decisiones del consumidor.

Así mismo este trabajo de grado se desarrollará mediante los enfoques descriptivo y concluyente: el primero permite la descripción de las características de los elementos y componentes de la investigación, así mismo, su interrelación (Méndez, 1995). El propósito



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

de este enfoque en palabras de Hernández et al. (2014) es realizar la descripción de las variables y a su vez, determinar la incidencia y su interrelación.

El segundo enfoque será concluyente en la medida que se podrá afirmar por medio de comprobación de hipótesis la diferencia o similitud del impacto de un estímulo (marca en productos agroalimentarios) en las emociones de los consumidores (engagement y meditación).

Se plantea una etapa apoyada en el neuromarketing, específicamente por medio de la electroencefalografía, la cual permite detectar y registrar aquellas actividades o señales eléctricas del cerebro. Para esta etapa, se propone utilizar el electroencefalógrafo “Emotiv Epoc” (verí figura 1). Esta herramienta, en compañía del software “Emotiv Xavier Control Panel”, permite identificar ondas cerebrales las cuales se miden en ciclos por segundo (HZ), asociarlas a estímulos y diferenciarlas según el área emisora, es decir, cada electrodo de la herramienta, emite señales de un área específica del cerebro, y al procesarla por medio del software, se pueden clasificar en emociones como interés, engagement, frustración, excitación, atención y relajación.

POBLACIÓN Y MUESTRA:

La población objeto de este trabajo, estará constituida por todos los consumidores de productos agroalimentarios en el municipio de Ibagué. Esta población se traduce en hombres y mujeres mayores de 18 años que realizan compras de futas y verduras en la ciudad de Ibagué, Tolima, Colombia. Según las estadísticas del DANE, para el 2017 la población es de 564076 personas, de las cuales 533351 son de la cabecera, de estos, mayores de 18 años son 397381 personas (DANE, 2005).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Muestra:

Para el desarrollo de la etapa de neuromarketing, específicamente el desarrollo de EEG o electroencefalografía, Sands (2009) citado por Monge y Fernández (2011) afirma que una muestra entre 30 y 40 personas por grupo demográfico es suficiente para obtener un nivel margen de error del 1%, es decir, para el caso de la investigación, se evaluará 1 solo grupo demográfico dividido en 2, 15 para productos agroalimentarios con marca y 15 para productos agroalimentarios sin marca.

Desarrollo:

Se desarrollaron 2 videos con duración de 24 segundos, ambos videos contienen las mismas imágenes, la diferencia es que en uno de los videos, las imágenes de frutas se les asignan marca y lugar de procedencia. Como se mencionó en la metodología, cada video lo vieron 15 personas diferentes, es decir, una muestra de 30 de personas.

Se utilizó el Electroencefalógrafo de Emotiv y su software “Emotiv Xavier Control Panel”. Este software traduce las señales EEG y a través de algoritmos las traduce en emociones: engagement y meditación.

A continuación se presentan las definiciones de las emociones según Emotiv:

Engagement: se entiende como estado de alerta y dirección consiente de la atención, es el nivel de conexión que presentan las personas hacia los estímulos expuestos.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

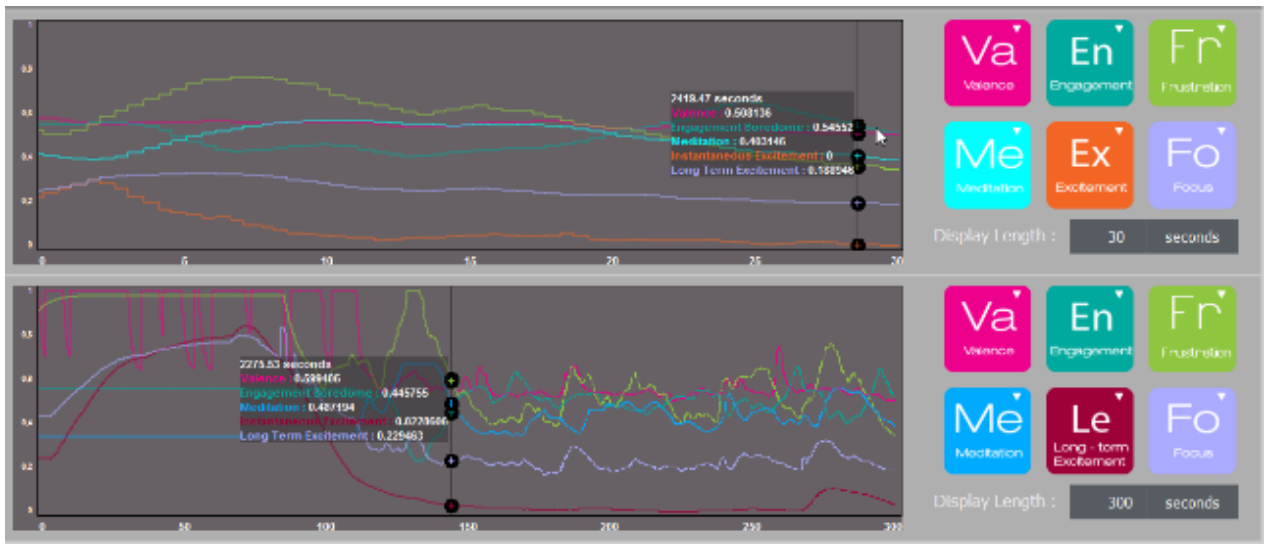
Meditation o relaxation: mide la capacidad de descansar o como lo denomina la empresa Emotiv “apagarse”, niveles altos de esta emoción significa relajación.

Imagen 1: Electroencefalógrafo Emotiv Epoc



Fuente: Emotiv, 2014

Imagen 2: software Xavier control panel



Fuente: Software Xavier Control panel, aplicación de esta investigación, 2017



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4. RESULTADOS

1.1. Análisis descriptivo

Se tomaron las muestras de los videos en los segundos 5, 9, 13, 15, 19 y 23. A partir de estos datos, se promedió en cada segundo el resultado de las 30 personas, 15 que vieron el video de productos agroalimentarios con marca y 15 personas que vieron el video sin marca.

- Engagement:

En las 4 primeras muestras, no se encuentra diferencia del engagement presentado por las personas sometidas al estímulo, pero en los segundo 19 y 23, se presenta una diferencia, en la cual se evidencia el incremento de la medición del engagement en las personas que vieron el video de productos agroalimentarios con marca y disminución en la medición de engagement en las personas que vieron el video de producto agroalimentarios sin marca (ver tabla 1 y gráfica 1).

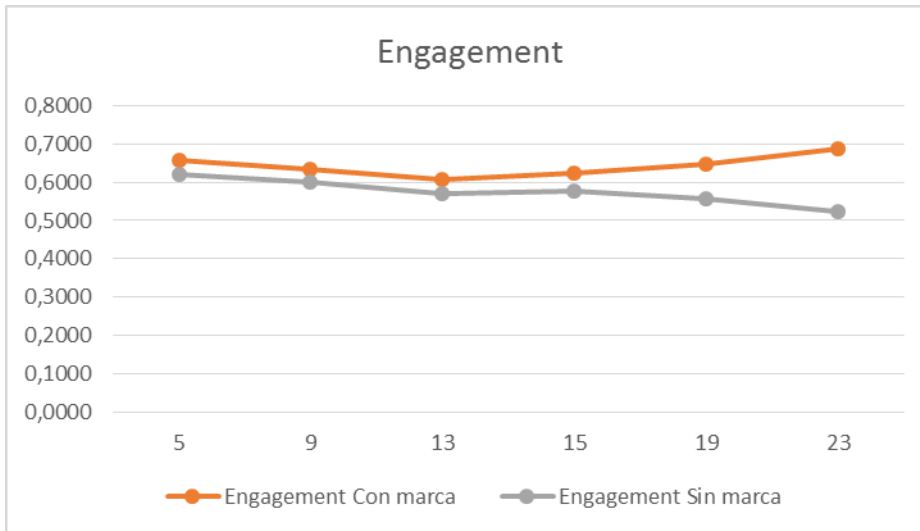
Tabla 1: Tabulación engagement

Engagement		
Tiempo	Con marca	Sin marca
5	0,6557	0,6216
9	0,6349	0,5995
13	0,6057	0,5705
15	0,6230	0,5760
19	0,6465	0,5564
23	0,6884	0,5240

Fuente: Elaboración propia

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Gráfica 1: Engagement



Fuente: Elaboración propia

- Meditación

Es quizá una de las emociones en donde se evidencia mayor diferencia, según los resultados presentados en la tabla 2 y gráfica 2, se puede afirmar que los productos agroalimentarios con marca producen un nivel de relajación superior. Esto es coherente con los niveles de frustración y engagement y valence, indicando que los productos agroalimentarios con marca relajan y generan confianza.

Tabla 2: Tabulación meditación

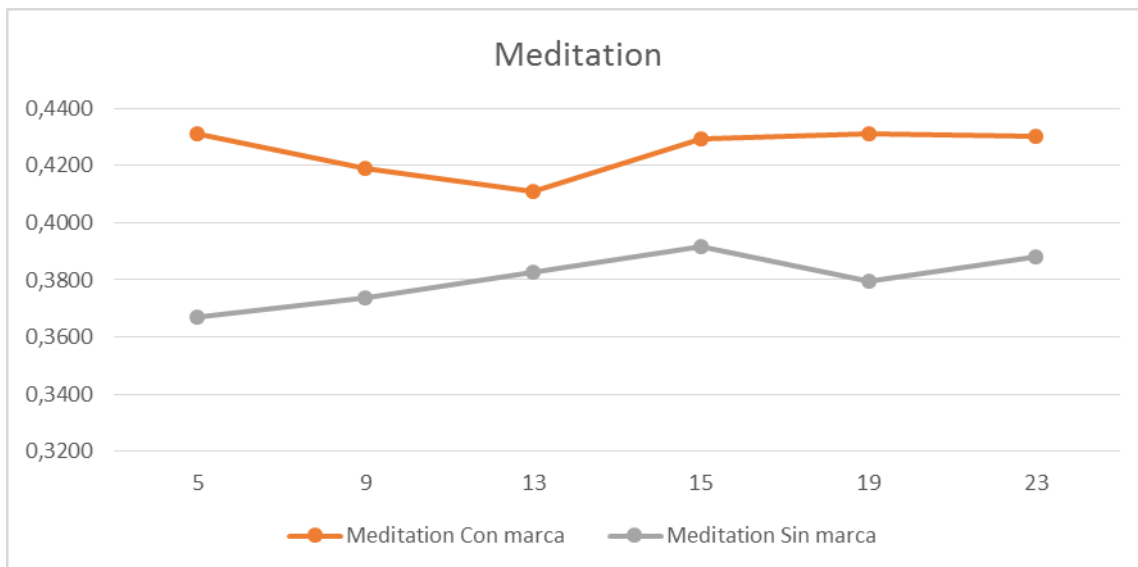
Meditation		
Tiempo	Con marca	Sin marca
5	0,4312	0,3669

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

9	0,4192	0,3738
13	0,4108	0,3827
15	0,4295	0,3915
19	0,4310	0,3797
23	0,4305	0,3878

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 2: Meditación



Fuente: Elaboración propia

Análisis Prueba T para muestras independientes

Para el desarrollo de estas pruebas, se parte de la confirmación de supuestos bases e importantes para poder desarrollar el análisis de varianza:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Normalidad: Dado que la muestra para cada grupo es de 15, es decir menor a 50 datos, se realiza la prueba de normalidad de Shapiro – Wilk, la cual, como se puede evidenciar en la tabla 3, los datos se distribuyen semejantes a una distribución normal menos la medición de meditación sin marca; Con respecto a esta variable en donde se rechaza la hipótesis nula de la prueba Shapiro – Wilk, el documento se ampara en Arias (2008), el cual afirma que se puede realizar el tratamiento de los datos como si se asemejaran a una distribución normal si la asimetría no es extrema, es decir, no es superior a tres en valor absoluto ($|3|$); de igual manera, la curtosis no debe ser extrema es decir valores entre $|8|$ y $|20|$ (ver tabla 4). Con esto, se acepta el supuesto de normalidad en cada una de las variables medida.

Tabla 3: Prueba de normalidad Shapiro – Wilk

Pruebas de normalidad				
Tipo de video visto		Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.
Engagement	Sin marca	,882	15	,050
	Con marca	,957	15	,647
Meditation	Sin marca	,663	15	,000
	Con marca	,933	15	,305
*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.				
a. Corrección de la significación de Lilliefors				

Fuente: elaboración propia

Tabla 4: Descriptivos neuromarketing

Descriptivos		
Tipo de video visto	Estadístico	Error típ.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Meditation	Sin marca	Media	,380413	,0159219	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	,346264	
			Límite superior	,414562	
		Media recortada al 5%	,373326		
		Mediana	,354500		
		Varianza	,004		
		Desv. típ.	,0616652		
		Mínimo	,3380		
		Máximo	,5504		
		Rango	,2124		
		Amplitud intercuartil	,0187		
		Asimetría	2,055	,580	
		Curtosis	3,579	1,121	

Fuente: Elaboración propia

El segundo supuesto y uno de los más importantes en este análisis es la independencia de las observaciones, el cual se cumple al tener dos muestras separadas de 15 personas, es decir, una muestra total de 30 personas entre las cuales aquella persona que vio el video de productos agroalimentarios con marca no vio el video de productos agroalimentarios sin marca, con esto, se afirma el cumplimiento del segundo supuesto de independencia en las observaciones.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

El tercer último punto a revisar para desarrollar el análisis de la prueba T es el de homogeneidad de varianzas, el cual se cumple, como se evidencia en la tabla 5 a través del estadístico de Levene.

Tabla 524: Prueba de Homogeneidad de varianzas de Levene

Prueba de homogeneidad de varianzas				
	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Engagement	,001	1	28	,979
Meditation	,001	1	28	,971

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, para el desarrollo de la prueba T, se planteó una hipótesis de investigación la cual será corroborada o rechazada a través de esta prueba:

H_0 = No existen diferencias en los puntajes de cada una de las emociones (engagement y meditación) entre las personas que vieron el video de productos agroalimentarios con marca y los que vieron el video de productos agroalimentarios sin marca.

H_1 = existen diferencias en los puntajes de cada una de las (engagement y meditación) entre las personas que vieron el video de productos agroalimentarios con marca y los que vieron el video de productos agroalimentarios sin marca.

Tabla 6: Prueba T para muestras independientes



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Engagement	Se han asumido varianzas iguales	,001	,979	-2,411	28	,023	-,0569000	,0236012	-,1052449	-,0085551
Meditation	Se han asumido varianzas iguales	,001	,971	-2,972	28	,006	-,0635867	,0213961	-,1074145	-,0197588

Fuente: Elaboración propia

Engagement: Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, en la cual se puede afirmar con un nivel de significancia de 0,023 que existen diferencias estadísticas entre las medias de los puntajes de engagement de las personas que vieron el video de productos agroalimentarios con marca y los que vieron el de productos agroalimentarios sin marca.

Meditación: Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, en la cual se puede afirmar con un nivel de significancia de 0,006 que existen diferencias estadísticas entre las medias de los puntajes de meditación de las personas que vieron el video de productos agroalimentarios con marca y los que vieron el de productos agroalimentarios sin marca.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Engagement

Aunque el nivel de significancia de la prueba T de muestras independientes no fue el más bajo (0,023), se puede afirmar que existen diferencias significativas entre los dos grupos, es decir, se puede afirmar que el nivel de atención y conexión del grupo de personas que vieron el video de productos agroalimentarios con marca fue superior especialmente en las dos últimas muestras tomadas es decir, en el segundo 19 y 23. Se afirma que la marca en un producto agroalimentario genera un mayor nivel de conexión y atención con los consumidores.

Meditación

La meditación como se expuso unos puntos atrás, es la capacidad que tienen las personas de descansar o de apagarse; aunque según los datos del análisis descriptivos para ambos casos sean bajos, se presenta una diferencia estadística significativa en la prueba T para muestras independientes, esto quiere decir, que las personas que vieron el video de productos agroalimentarios con marca, descansan o se relajan más que las personas que vieron el video con productos agroalimentarios sin marca, a partir de esto, se concluye que las marcas en los productos agroalimentarios generan un mayor nivel de confianza, por lo cual las personas se relajan dejando actuar emociones como el engagement, excitación y valence para evaluar y tomar la decisión.

Se puede afirmar que una marca en un producto agroalimentario genera que el consumidor se relaje, entre en un estado de meditación superior al que puede provocar un producto agroalimentarios sin marca, es decir, se disminuye en cierta medida el nivel de conciencia,

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

así mismo, la conexión generada por la marca en los productos agroalimentarios es superior; sumando estas dos emociones, se concluye que los consumidores, a la hora de tomar decisiones, estarán inclinados por aquellos productos agroalimentarios con marca, ya que de alguna manera, los conectan más y los vuelve menos conscientes.

REFERENCIAS

Agencia de Noticias UN. (25 de 09 de 2015). *Agencia de Noticias UN*. Obtenido de <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/colombia-en-franca-desventaja-en-el-tlc-con-eeuu.html>

Ambler, T., & Styles, C. (1996). Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions. *Marketing Intelligence & Planning*, 10-19.

Aranda Camacho, Y. V. (2015). *PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS E IDENTIDAD DEL TERRITORIO: Un modelo de decisión para orientar la selección de sellos de origen*. Córdoba: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.

Arias Martínez, B. (2008). DESARROLLO DE UN EJEMPLO DE ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO CON LISREL, AMOS Y SAS. *Metodología en la investigación sobre discapacidad. Introducción al uso de las ecuaciones estructurales* (págs. 75 - 120). Salamanca: Publicaciones del INICO .

Babiloni, F. (2012). Consumer Neuroscience: A New Area of Study for Biomedical Engineers. *IEEE*, 21-23.

Barwise, P., Dunham , A., & Ritson , M. (2000). Ties that bind: Brands, consumers and businesses. *V & A Publications*, 70-97.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Bisschop, C., Van Staaden, H., & Buys, A. (2013). The effectiveness of dual branding in the agricultural sector. *Managing Global Transitions*. *Managing Global Transitions*, 79-110.
- Cadeira, J., & Engracia, J. (2017). What is Neuromarketing? A Proposal for a Broader. *Global Business and Management Research: An International Journal Vol. 9, No. 2* , 19-29.
- De Wulf, K., Odekerken-Schroder, G., Goedertier, F., & Van Ossel, G. (2005). Consumer perceptions of store brands versus national brands. *Journal of Consumer Marketing* 22/4, 223–232.
- Dentoni, D. (2009). Branding agri-food products with credence attributes. Michigan: Michigan State University, ProQuest Dissertations Publishing.
- Deslauriers, J.-P. (2004). *Investigación cualitativa: Guía práctica*. Pereira: Editorial Papiro.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Education.
- Larsen, F. (2014). Branding as a bridge for commodities towards a liberalized market: a study in the electricity sector. *Journal of Economics and Management*, 123-154.
- Mayo Clinic. (2017). *www.mayoclinic.org*. Obtenido de <https://www.mayoclinic.org/tests-procedures/eeg/basics/definition/prc-20014093>
- Mazzalovo, G., & Chevalier, M. (2004). *Pro Logo: Brands as a Factor of Progress*. New York: Palgrave Macmillan.
- McQuinston, D. (2004). Successful branding of a commodity product: The case of RAEX LASER steel. *Industrial Marketing Management* 33.4, 345-354.
- Méndez, C. (1995). *Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá: Mc Graw Hill.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Monge Benito, S., & Fernández Guerra, V. (2011). Neuromarketing: Tecnologías, mercado y retos. *Pensar la publicidad*, 19 - 42.

Noronha, C. (junio de 2003). *A brand steels itself*. Recuperado el 8 de febrero de 2016, de <http://www.tata.com/article/inside/dEJJhp2ZT0c%3d/TLYVr3YPkMU%3d>

Oxford dictionaries. (s.f.). Obtenido de <https://en.oxforddictionaries.com/definition/electroencephalography>

Punniyamoorthy, M., Mahadevan, B., Shetty, N., & Lakshmi, G. (2011). A framework for assessment of brand loyalty score for commodities. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 19, 243-260.

Saunders, J., & Watt, F. (1979). Do brand names differentiate identical industrial products? *Industrial Marketing Management* 8 (2), 114-123.

Schnettler , B., Viñuela , J., & Sepúlveda, N. (2008). Attitude and Willingness to Pay for National and Store Brands of Milk in the South of Chile. *Journal of Food Products Marketing*, 14:4, 76-94.

Stanton, J., & Herbst, K. (2005). Commodities must begin to act like branded companies: Some perspectives from the United States. *Journal of Marketing Management* 21, 7-18.

Utami, H. N., Sadeli, A. H., & Perdana, T. (2016). Customer value creation of fresh tomatoes through branding and packaging as customer perceived quality. *Journal of the International Society for Southeast Asian Agricultural Sciences*, 123 - 136.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Daniel Felipe Orjuela Ramírez



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia de Proyectos y en espera de grado de Magíster en Mercadeo; Docente Tiempo Completo en Educación continua y Posgrados de la Universidad Minuto de Dios, de igual manera, docente catedrático de la escuela de publicidad de la Universidad Sergio Arboleda.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Mercadeo y Negocios internacionales

TEMA:

COMERCIO EXTERIOR DE SERVICIOS

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**49. POTENCIALIDADES DE DESARROLLO DEL CLUSTER DE
TURISMO EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA, COLOMBIA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**POTENTIALS OF DEVELOPMENT OF THE CLUSTER OF TOURISM IN THE
CITY OF SANTA MARTA, COLOMBIA**

Autor (es)

Alejandra Guardiola Esmeral¹³⁰

Raul Rodriguez Luna¹³¹

Jose Rosenstiehl¹³²

¹³⁰ PhD, Profesora Investigadora. Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia. Correo-e: alejandra.guardiola@campusucc.edu.co

¹³¹ PhD. (c), Profesor Investigador Universidad Cooperativa de Colombia. Correo-e: raul.rodriguez@campusucc.edu.co

¹³² PhD. (c) Profesor Investigador. Universidad Cooperativa de Colombia. Correo-e: jose.rosenstiehl@campusucc.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El presente trabajo analiza las potencialidades de desarrollo del clúster turístico en la ciudad de Santa Marta definiendo la integración geográfica, económica y social de los entes participantes en el sector de estudio, caracterizando los tipos de turismo que se desarrollan en la ciudad; determinando el estado actual las diferentes actividades económicas la industria turística; revisando cuales de esas actividades cumplen con las necesidades del dinamismo económico de la región. Se plantean lineamientos estratégicos para el diseño de un modelo de clúster turístico en la ciudad de Santa Marta. Esta investigación es de tipo descriptivo, con un enfoque positivista y un método cuantitativo, en los resultados encontrados evidencia que pese a que se ha realizado un esfuerzo en la ciudad por conformar el clúster turístico aún no se logra, las encuestas arrojan como factor importante la necesidad de un proceso de sensibilización para el gremio del sector turístico.

Palabras clave:

Desarrollo, potencialidades, clúster, turismo, integración

ABSTRACT:

The present work analyzes the potentials of development of the tourist clúster in the city of Holy Martha defining the geographical, economic and social integration of the entities participants in the sector of study, characterizing the types of tourism that they develop in the city; determining the current condition the different economic activities the tourist industry; checking which of these activities expire with the needs of the economic dynamism of the region. Strategic limits appear for the design of a model of clúster tourist

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

in the city of Holy Martha. This investigation is of descriptive type, with a positivist approach and a quantitative method, in the opposing results it demonstrates that in spite of that an effort has been realized in the city for shaping the tourist clúster still it is not achieved, the surveys throw as important factor the need of a process of awareness for the union of the tourist sector.

Keywords:

Development, potentials, clúster, tourism, integration



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

La estructura del clúster en Colombia, especialmente en el sector turístico, aún es reducida en comparación a las grandes oportunidades que ofrece el contar con dos océanos, todos los pisos térmicos, variedad de flora y fauna; es decir el país tiene muchos sitios turísticos por explotar. No obstante, los agentes de las Cámaras de Comercio tienen en marcha proyectos que, de ser asertivos para la economía, podría hacer del sector turismo, una fortaleza de divisas sostenible que, a diferencia de otros como la exploración de recursos mineros, son delimitados y dañinos para ecosistema.

La apertura de las fronteras para el incremento de la comercialización de bienes y servicios es una oportunidad pero también un desafío. El comercio internacional es inherente a todo país que considera su economía abierta a productos extranjeros, sin límites para que parte de su producción concurra fuera de sus fronteras. (Barrientos 2011). Por ello es hecho de estudiar las potencialidades de desarrollo para el clúster de turismo en la ciudad de Santa Marta sirve como insumo para el desarrollo del comercio internacional entendiéndose que el turismo es comercio exterior de servicios según el Departamento Nacional de Estadística (DANE).

En el presente estudio se recolecta información su mayoría de campo sobre la identificación de potencialidades de clúster de turismo para la ciudad de Santa Marta. Sin embargo se ha encontrado un documento de convenio para la creación del clúster de turismo en la ciudad con fecha de 2001 y vencimiento a 2002, sin embargo cuando se indaga con los empresarios en el sector desconocen ese convenio. Es importante resaltar que la cámara de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

comercio de Santa Marta ha venido desarrollando un proyecto o iniciativa de clúster pero aún se debe profundizar en una sensibilización del tema al sector.

En el informe de la Cámara de Comercio de Santa Marta Dinámica de Competitividad para el Magdalena (2012) se observa que el turismo a pesar de estar dentro de las apuestas productivas de la región es dentro de los sectores la que menor crecimiento tuvo. Por ello se requieren estrategias que permitan a esta industria desarrollarse para que puede generar mayor grado de empleo con actividades sostenibles y sustentables.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Los fundamentos teóricos de este trabajo se iniciar con el concepto de Jorge Carrillo donde expresa las bases en la que se apoyó Porter para desarrollar la teoría de Clúster. Por ello se cita el siguiente segmento:

El concepto de clúster surge a partir de los 90 debido a la necesidad de encontrar nuevas vías de desarrollo económico para los países de Europa donde el desarrollo se vio retrasado, y en los cuales existía un espíritu empresarial Porter retomo el concepto de clúster vertido en un principio de Marshall, quien sostenia que en ciertos sectores productivos las ventajas de la producción a gran escala pueden sostenerse no solamente a partir de la concentración de la producción de grandes establecimientos de un mismo sector, sino también de la reunión dentro de un mismo territorio de muchos pequeños productores encargados de la ejecución de una fase del proceso productivo. Carrillo (2001)

El clúster por su diseño estructural y los resultados positivos que muestran algunos sectores productivos basado en este sistema en el contexto mundial, toman, cada vez, más fuerza



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

como objetivo de los estados tercermundista, Colombia no es ajeno a este fenómeno económico; por ello, en el momento cursan o están en marcha iniciativas de clúster en diferentes regiones y sectores productivos del país.

En este sentido Castellanos Machado y Castellanos Castillo (2013) referencian que “el desarrollo económico basado en clúster como forma de organización se ha convertido en un tema cada vez más tratado por investigadores, académicos y empresarios en los marcos de los procesos decisorios vinculados a la búsqueda y aplicación de estrategias de desarrollo económico. Tal es así, que numerosas regiones y naciones han puesto en marcha iniciativas para desarrollar o fortalecer este tipo de agrupaciones” (Ketels, 2003).

Los trabajos desarrollados por la CEPAL en este campo definen a un agrupamiento, clústers o sistema productivo local (SPL) como una concentración de empresas en una misma región que operan en líneas similares de negocios y cuyas relaciones fomentan el desarrollo de múltiples interdependencias entre ellas, fortaleciendo su competitividad en una amplia variedad de áreas como: capacitación, recursos financieros, desarrollo tecnológico, diseño de productos, mercadotecnia y distribución. Asimismo, las empresas participan y contribuyen en el desarrollo de los mercados laborales, creación de instituciones e infraestructura especializada y en el incremento de los flujos de información, lo que, genera el marco propicio para la innovación, la movilidad laboral y enlace entre proveedores, productores y consumidores.

Asimismo, las redes proporcionan a sus miembros un sentido de pertenencia a un determinado lugar y, a veces, crean oportunidades para nuevas estructuras institucionales y actividad empresarial. Todas poseen un potencial para generar beneficios a las empresas que forman parte de ellas, con independencia de cómo se estructuren y qué grado de formalidad presenten en sus acuerdos, asevera Sáez Cala (2009).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Sin duda, los clústeres turísticos son el resultado de la localización conjunta de empresas complementarias, que directa o indirectamente se relacionan con el turismo, pero que se benefician de las redes preexistentes de sus miembros y de la dinámica de alianzas, añadiendo valor a la experiencia turística global. Aquí conviene detenerse y retomar a Porter (1991) quien sugiere que la creación de un clúster turístico en las áreas menos desarrolladas puede ser una fuerza positiva para mejorar la infraestructura y la actividad económica dispersa. La calidad de la experiencia de los visitantes depende no sólo de la atracción principal, sino también de la calidad y eficiencia de los negocios complementarios en un clúster turístico, pues los miembros del clúster dependen unos de otros, de modo que la forma de un bien suministrado por una empresa puede promover el éxito de otras. Por consiguiente, la confianza, los vínculos y el capital social se convierten en sus elementos claves.

Pero es importante tener claro el concepto de estas iniciativas o formas asociativas de trabajo mancomunado, puesto que en estas formaciones las empresas compiten y cooperan al mismo tiempo. Mediante estos mecanismos se desarrollan nuevos productos y servicios, y puede lograrse una ventaja competitiva sostenible, si permanentemente se innova, tal como ocurre en Orlando, Walt Disney World, el lugar más importante del clúster, introduce más de un centro nuevo por año y renueva, parcialmente, las diversiones de los centros más antiguos todos los años (Artavia, 2009).

3. METODOLOGÍA

El alcance es descriptivo y concluyente según Hernández y otros (2016), el alcance descriptivo busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir,

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren.

3.1. Diseño de la investigación

En este trabajo de investigación el diseño se basa en el estudio de campo. Se estudia la realidad de la población de turistas y se indaga con empresas que ofertan servicios para el turismo en la región Caribe de Colombia.

A demás del estudio de campo se hace una revisión documental lo que permite contextualizar el problema en cuanto a los antecedentes del mismo, llegar a comparar con otros estudios de las mismas características el acercamiento con las diferentes realidades encontradas en los distintos contextos. La revisión documental permite determinar referentes teóricos, conceptuales y empíricos que respaldan la investigación.

La población objeto de estudio son las empresas y personas que intervienen directa e indirectamente en el desarrollo de la actividad turística en Ciudad de Santa Marta, Por ello la muestra son los actores directos e indirectos, además se encuestó a expertos en el tema de las potencialidades del turismo. La muestra fue clasificada a través de un muestreo aleatorio simple.

3.2. Fuentes técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.2.2. Instrumentos o aparatos.

Se utilizó el cuestionario para la recolección de la información con respuesta de escalamiento tipo Likert, consiste en un conjunto de ítems para medir actitudes, presentados en forma de afirmaciones ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. En este sentido, las categorías de respuesta que contiene el instrumento de recolección de datos son las siguientes: (5) Muy de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (2) En



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

desacuerdo, (1) Muy en desacuerdo, se escoge este tipo de respuesta por las mismas características del problema de estudio dado que las potencialidades turísticas se revisaran para la conformación de un clúster que permita una dinamización del turismo en la ciudad.

4. RESULTADOS

4.1. TIPOS DE TURISMO DESARROLLADOS EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA FRENTE AL DESARROLLO DEL CLUSTER

Santa Marta una ciudad ubicada en el norte de Colombia específicamente en la región caribe goza de un privilegio natural al tener la montaña más alta del mundo al pie del mar como lo es la sierra nevada de Santa Mara evidenciando así una riqueza natural exquisita para la práctica del turismo de sol y playa y la práctica del ecoturismo. Además la ciudad al ser la más antigua de Colombia tiene una historia que ofertar al mundo por ejemplo las innumerables invasiones de piratas a la ciudad, la misma ciudad donde muere el libertador Simón Bolívar y la misma ciudad en la que sus estribaciones están llenas de la cultura ancestral de las tribus indígenas que habitan la sierra nevada de Santa Marta.

Todas estas características hacen de la ciudad un lugar con diversa clasificación de turismo. Dentro de los tipos de turismo más desarrollados en la ciudad están: el turismo de sol y playa y el ecoturismo seguido del etnoturismo, turismo de negocios, turismo cultural, el avistamiento de aves. Lo que presenta una oferta amplia en cuento a atractivos naturales. Sim embargo a pesas de ello la ciudad no ha logrado la conformación de un clúster de turismo donde los empresarios y microempresarias aúnen esfuerzos para ofrecer un mejor servicio a los turista que llegan a visitar este cálido lugar.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4.2. ESTADO ACTUAL DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES ECONÓMICAS EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA ENCAMINADAS AL DESARROLLO DEL CLUSTER

Desde la cámara de comercio de Santa Marta se ha desarrollado un proyecto que lleva por nombre Macondo Natural el que pretende el desarrollo de un clúster de turismo sin embargo a pesar de ello aun no existen acuerdos para el desarrollo de dicho clúster.

La Cámara de Comercio de Santa Marta a través de la Dirección de Competitividad Nacional ha desarrollado programas de fortalecimiento empresarial con finalidad de clúster, lo que puede traer beneficios a la ciudad en cuando al desarrollo económico y social. Es de aclarar que esta es una iniciativa que tienen inicio hace cerca de 9 años la misma que se basa en los conceptos de competitividad de Porter y la teoría de aglomeración empresarial de Hausmann¹³³.

Se han desarrollado planes de competitividad con base en la teoría de Hausmann: "*Mira tú región, tus ventajas competitivas, tu activos, qué tienes*". Es por ello que si lo que tiene y

¹³³ Ricardo Hausmann Goldfarb (nacido en 1956) economista [venezolano](#) radicado en [Estados Unidos](#). Cointrodujo varios conceptos que se utilizan regularmente en la economía, como el "pecado original", el "diagnóstico del crecimiento", el "autodescubrimiento", la "materia oscura", el "espacio del producto", y la "complejidad económica". Entre 2005 y 2008 presidió el Panel Internacional sobre la Iniciativa de Crecimiento Acelerado y Compartido para Sudáfrica, un grupo internacional de economistas convocados por el gobierno de Sudáfrica para asesorar a su programa de crecimiento económico. También es profesor de dos materias relacionadas con el desarrollo: "Estrategia y Política de Desarrollo" y "¿Por qué tantos países pobres, volátiles y desiguales?"

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

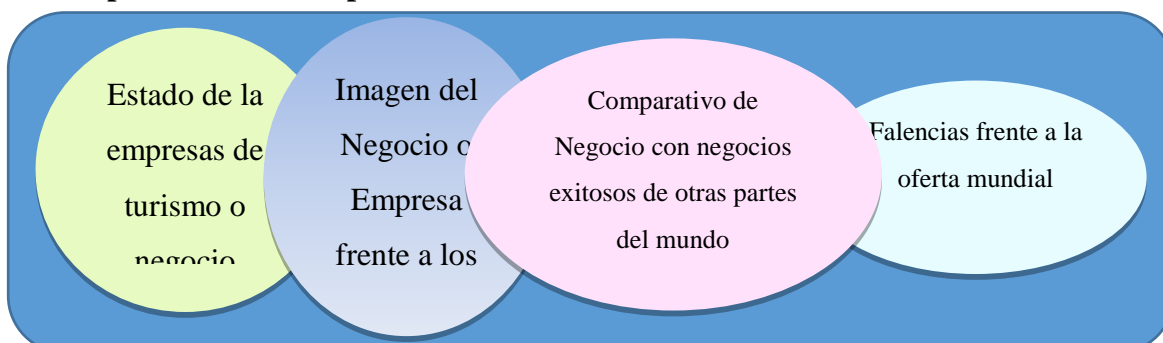
conoce la ciudad es el turismo entonces hay que dedicarse al turismo, mejorar las actividades enlazadas a este sector, desarrollar criterios para el desarrollo de las potencialidades turísticas de Santa Marta con la finalidad de crear mayor confianza al cliente objetivo y mejorar las condiciones económicas de todos los participantes de la cadena productiva del sector en la ciudad.

En la constante búsqueda por parte de la cámara de comercio de Santa Marta para el desarrollo del clúster de turismo y la no aceptación del mismo por parte de los empresarios y de acuerdo a las respuestas obtenidas al aplicar el instrumento de investigación los empresarios del sector turismo en Santa Marta son renuentes al cambio y prefieren mantenerse en su zonas de confort para evitar correr riesgos.

Por consiguiente en Santa Marta desde la cámara de comercio existe una identificación negocios que están ubicados en los municipios en los que se desarrolla el turismo y ecoturismo aledaños a la ciudad, por lo que existe una ruta turística, o mapeo geográfico; donde se evidencia: ubicación, tendencia, conjuntamente se verifica los criterios de compra de los turistas que llegan a la ciudad.

El plan de acción presentado a los empresarios del turismo en Santa Marta desde la cámara de comercio según respuesta de los encuestados se puede identificar en la siguiente gráfica.

Plan Implementado a Empresarios del Turismo en Santa Marta





Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Fuente: Autores con información de cámara de comercio y empresarios (2017)

Lo que hace esta metodología es explicar punto por punto las posibles falencias halladas al compararlas con el comportamiento mundial; luego se procede a indicar los procedimientos para subsanarlos y propiciar desarrollo de la competitividad en las empresas o negocios. Por ello el plan de acción presentado desde la cámara de comercio a los empresarios suponen el mejoramiento de las actividades luego de la comparación realizada frente a otros mercados internacionales.

4.3. ACTIVIDADES ENMARCADAS CON LAS NECESIDADES DEL DINAMISMO ECONÓMICO DE LA REGIÓN FRENTE AL CLUSTER DE TURISMO

El “Centro Información del Turismo” -CITUR- el cual trata de perfilar el comportamiento socio-demográfico del visitante-turista, detallando su conformación familiar, si pagan en efectivo o tarjetas, sitios de procedencia, tipo de transporte en que llegaron, entre otros. Este tipo de estudio, sirve de apoyo para direccionar las estrategias competitivas locales y encadenar los diferentes servicios que hacen parte de las actividades turísticas y direccionarlos hacía las demandas actuales.

A partir de allí uno de los ítems relevantes en el desarrollo de la actividad turística en la Ciudad de Santa Marta es el transporte como medio funcional para un mejor rendimiento del turismo. Pero la situación encontrada en Santa Marta es que los taxistas cobran a los turistas carreras con un costo fuera de lo establecido, otro punto impórtate es la falta de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

muelles especiales para las lanchas en las diferentes playas de la ciudad lo que convierte al transporte marítimo por lancha en una actividad aún más informal los lancheros no están debidamente identificados, no cuentan con los requisitos mínimos técnicos y de salubridad para los turistas. Desde la revisión de los estándares de calidad en los restaurantes se identificó que la ciudad cuenta con un alto porcentaje de restaurantes informales que no cuentan con las condiciones mínimas para su funcionamiento por lo cual debe permitir una política que motive a los dueños de estos negocios a mejorar su participación en cuanto a las actividades de desarrollo de la región.

Con la iniciativa de un clúster turístico se puede subsanar muchas de esas falencias ya que un hostel que trabaje asociativamente con el sector de restaurante puede recomendar uno o varios sitios que sabe que cumple con los requisitos legales y va garantizar calidad en el servicio, que el turista está dispuesto a pagar.

El clúster turístico puede ayudar a Santa Marta a nivel internacional porque tiene un producto diferencial, la cultura Tayrona, pero hay que aumentar el índice de calidad del servicio. Hoteles como Irotama o Zuana tienen como política ofrecer a clientes todo lo que requiere para disfrutar sus vacaciones, donde el visitante no tiene necesidad de salir fuera de esos recintos porque tienen playas, variedad de restaurantes, discoteca, boutiques, spa, por tal razón los turistas son recogidos y llevados en el mismo aeropuerto y no tienen contacto con la ciudad. Ahora las características del turismo es vivencial, la gente quiere conocer la ciudad, su cultura, relacionarse con los nativos, incluso la tendencia mundial muestra que el turista busca los lugares público concurridos como los mercados públicos para comprar e incluso comer. Es en estos sitios donde pueden vivenciar de forma más cercana la idiosincrasia, la música, en fin la cultura de los lugares visitados.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En este sentido se planteó la necesidad de saber a ciencia cierta si está operando este clúster, en qué etapa de desarrollo se encuentra, cómo ha sido el comportamiento desde su inicio hasta el momento, cómo ha sido recibido por el gremio de empresarios. Además, existen aproximadamente 2.271 PyMES pertenecientes al sector del turismo según base de datos de la cámara de comercio de Santa Marta.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Se puede concluir que una de las grandes dificultades para el desarrollo del clúster turístico en el Distrito ha sido la informalidad; la gente no quieren certificaciones turísticas; tampoco saben vender el producto (ejemplo de ello es el registro hotelero) requisito para garantizar estándares mínimo seguridad y calidad. Por ejemplo en el sector turístico de El Rodadero, se vende comida en las aceras, sin ninguna normativa higiénica ni un proceso correcto en la custodia en la cadena alimenticia

En cuanto a la cantidad de empresas participantes del total de 2771 se depuró el sistema quedando 700, de ese número participaron 40 en el proyecto de clúster que desarrolla la cámara de comercio y quedan mucho menos. Es difícil la actitud de los empresarios por lo que se debe hacer primero una segmentación y en luego una estrategia de re-direccionamiento ya que hay mucha informalidad.

Potencialidades de desarrollo para clúster están dadas. Es importante la implantación de alianzas estratégicas con universidades para la realización de un proceso de sensibilización a los empresarios, micro empresarios, pequeños empresarios y todas los participantes en la cadena de servicios turísticos en la ciudad. Este clúster a futuro podría pensarse en la

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

integración de clúster de turismo en la región caribe para el desarrollo de corredores turísticos que den al turista la posibilidad de tener una ruta con una experiencia sólida, completa y segura del servicio que necesita, llámese turismo de negocios, de salud, de aventura, de sol y playa entre otros.

REFERENCIAS

Libro

Artavia, Roberto (2009). *Dinámica de los clústers: una nueva inquietud de los gerentes*. Editorial INCAE. Business Scholl. ProQuest ebrary. Web. 24 Marzo 2016

Artículo

Barrientos Felipa, Pedro. *El clúster en la estrategia de marketing internacional*. Semestre Económico, vol. 14, núm. 28, enero-junio, 2011, pp. 49-66 Universidad de Medellín, Colombia. Consultado el 10 de marzo de 2016 en: <http://www.redalyc.org/pdf/1650/165022468004.pdf>

Informe

Cámara de Comercio de Santa Marta. *Estructura Empresarial del Magdalena y Santa Marta 2008-2012*. Departamento de Planeación y Desarrollo. Santa Marta. Noviembre 2013. Recuperado el 13 de marzo de 2016 de: http://www.ccsm.org.co/es/camara/serv/serv_emp/investigaciones/Estructura_Empresarial_de_Magdalena_y_Santa_Marta_2008-2012.pdf

Informe

Cámara de Comercio de Santa Marta. Informe: *Dinámica de Competitividad en el Magdalena 2012-2013*. Extraído el día 9 de marzo de 2016 del sitio Web: <https://www.ccsm.org.co/servicios-empresariales/servicios-ofertas->

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

[empresariales/estudios-economicos/investigaciones-e-indicadores-economicos/send/78-investigaciones/7322-dinamica-de-competitividad-del-magdalena-2012-2013.html](#)

Informe

Cámara de Comercio de Santa Marta. Panorama Económico y Empresarial. *Mapa de Clústers Estratégicos*. No. 4, julio de 2015. Consultado el 3 de marzo de 2016 en: http://www.cesm.org.co/es/camara/serv/serv_emp/publicaciones/MapaClusters.pdf

Libro

Carrillo Viveros, Jorge (2001). *¿Aglomeraciones locales o Clústers Globales? Evolución Empresarial e Institucional en el Norte de México*. Fundación Ebert. Consultado el 22 de marzo de 2016 en: https://books.google.com.co/books?id=PaXTCQAAQBAJ&pg=PA134&lpg=PA134&dq=Cluster+y+el+espíritu+empresarial&source=bl&ots=tD9pcqHrWX&sig=GA9Slkpe9dF5PGD7n18r_D58FCA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiKr_25h9XLAhVLZSYKHxeFBSUQ6AEILTAC#v=onepage&q=Cluster%20y%20el%20espíritu%20empresarial&f=false

Artículo

Castellanos Machado, Carlos Alberto y Castellanos Castillo, José Ramón. (2013). Elementos Críticos para la Evaluación del Potencial de las Regiones para la Formación De Clústers Turísticos. *Estudios y Perspectivas de Turismo*. Vol. 22, No. 3, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, jun. 2013. Consultado el 9 de abril de 2016 en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000300005

Artículo

Chajín, M. (2002). Reflexiones sobre el paradigma dialógico. En *Revista Ensayos Disciplinarios* Editorial Uniatónoma. Barranquilla, Colombia, 2, 35-39.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Conpes. Documento 3527 de 2007. *Política Nacional de Competitividad y Productividad.*

Consultado el 16 de marzo de 2016 en:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3527.pdf>

Consejo Privado de Competitividad. Informe Nacional de Competencia. Promoción de la

Competitividad: 2012-2013. Consultado el 22 de marzo de 2016 en

<http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2012/11/INC-2012-2013.pdf>

Informe

Cunha Barbosa, María Alice y Aricó Zamboni, Roberto (2001). La formación de un clúster en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito, Brasil. Santiago de Chile CEPAL. 51p. Dini, Marco (2003). Plan operativo para el fomento de clústers en el Perú. Santiago de Chile, 29p

Libro

Delgado, Mercedes y Porter Michael E. (2014). Definición de agrupaciones de Industrias

Afines. Consultado el 22 de marzo de 2016 en:

https://translate.google.com.co/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.fox.temple.edu/cms/wp-content/uploads/2015/02/CV_MercedesDelgado.pdf&prev=search

Documento Web

Dirección de Impuestos y Aduana Nacional –DIAN–. *Convenio de competitividad exportadora para el clúster de servicios turísticos para la ciudad de Santa Marta.*

Consultado el día 23 de marzo de 2016 en:

<http://www.dian.gov.co/dian/dai.nsf/pages/N031?opendocument>

Artículo

Hausmann, R., Hwang, J. & Rodrik, D. J *Econ Growth* (2007) 12: 1.

<https://doi.org/10.1007/s10887-006-9009-4>

Libro

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Hernández, Fernández & Batista. (2016). Metodología de la Investigación. 6ta Edición. Editorial Mc Graw Hill.

Libro

Jiménez Bula, Luis Hernando; Jiménez Barbosa, Wilson Giovanni (2013). Turismo: tendencias globales y planificación estratégica. Editorial Ecoe Ediciones. ProQuest ebrary. Web. 24 Marzo 2016.

Artículo

Ketels, D. C. (2003). *The Development of the cluster concept – present experiences and further developments*. NRW conference on clusters (pág. 25). Duisburg, Germany: Harvard Business School.

Documento Web

Llinás, Marco A.; Caicedo, Alejandro y Gómez, Daniel. *Iniciativas Clústers Colombia elementos central dentro de la agenda de política industrial moderna del país*. Red Clúster Colombia. Actualidad Pyme. Consultado el 9 de marzo de 2016 en: <http://redclustercolombia.com/assets/multimedia/Cluster---Revista-Coyuntura-52.pdf>

Informe

OMT (Enero 2016) *Las llegadas de turistas internacionales suben en 2015 un 4% el récord de 1.200 millones*. Comunicado de Prensa No 16008. Consultado el 23 de marzo de 2016 en: <http://media.unwto.org/es/press-release/2016-01-18/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suben-en-2015-un-4-hasta-el-record>

Informe

Organización Mundial del Turismo (2015) *Recomendaciones de la OMT sobre accesibilidad de la información turística*. Consultado el 23 de marzo de 2016 en: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417926>

Libro



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Porter M. On Competition. Upd. Exp. edition. Harvard Business School Press, 2008

Porter Michael E. *Los Clústers y la Competencia*. Volumen 1, No. 2, 1999. Consultado el 3 de marzo de 2016 en: <https://www.academia.edu/2918006/Clusters>

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona, España: Plaza Y Janés.

Ponencia

Presidencia de la República. Ministerio de Comercio Exterior. *Política Nacional para la Productividad y la Competitividad*. VI Encuentro Para La Productividad Y La Competitividad (1999-2009). Consultado el 15 de marzo de 2016 en: [file:///C:/Users/WINDOWS8/Downloads/Politica_VI%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/WINDOWS8/Downloads/Politica_VI%20(1).pdf)

Documento web

Red Clúster Colombia. Clúster de Turismo. Consultado el 9 de marzo de 2016 en: <http://redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/iniciativa/117>

Artículo

Sáez Cala, Antonia. (2009). Los micro-clústers turísticos ¿una herramienta para el desarrollo turístico en zonas rurales deprimidas? *Semestre Económico*. Vol.12, No. espe 24 Medellín Oct. 2009. Consultado el 9 de abril de 2016 en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462009000200004#8

RESUMEN HOJA DE VIDA

Alejandra Guardiola Esmeral

Doctora en Ciencia, mención gerencia, especialista en Planeación Educativa y planes de desarrollo, certificada en curso superior de microcréditos y Desarrollo Social, desempeño

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

en investigación desde el año 2001 con diversas universidades. Experiencia como coordinadora del Programa de Negocios Internacionales y docente investigadora. En la actualidad docente de tiempo completo con plan de trabajo como profesora investigadora del Programa de Comercio Internacional de la Universidad Cooperativa de Colombia, Seccional Santa Marta.

Raúl Rodríguez Luna

Participante del Doctorado en Ciencias Económicas, Magister en Ciencias Económicas y Especialista en Administración de Empresas. Profesor de tiempo completo investigador de la Universidad Cooperativa de Colombia, Seccional Santa Marta. Experiencia como Coordinador del Programa de Ingeniería Industrial universidad Antonio Nariño, experiencia docente en el área de gestión de operaciones y métodos cuantitativos en la universidad del Magdalena.

José Rosenstiehl

Participante del Doctorado en Ciencias Gerenciales, Magister en Mercadeo y Especialista en Docencia Universitaria. Profesor de tiempo completo investigador de la Universidad Cooperativa de Colombia, Seccional Santa Marta. Experiencia como Coordinador del Programa de Administración de Empresas y Coordinador de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio Internacional de la Universidad Cooperativa de Colombia Seccional Santa Marta.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Mercadeo y Negocios internacionales

TEMA:

MÉTRICAS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN MARKETING

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**50. PRELIMINARES SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN
DE DESEMPEÑO EN MARKETING Y SUS MÉTRICAS**

TÍTULO EN INGLÉS:

**PRELIMINARIES ON THE EVOLUTION IN MARKETING PERFORMANCE
ASSESSMENT AND METRICS**

Autor (es)

Camilo Ignacio Coronado Ramírez¹³⁴

Juvenal Coronado Ramírez¹³⁵

¹³⁴ PhD (c) MSc, Profesor Asociado. Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. Correo-e: profesorcoronadoun@gmail.com / cicorona@unal.edu.co

¹³⁵ MSc (c) Esp, Profesor Catedrático Universidad de Manizales, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Correo-e: juvedim1959@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La evaluación del desempeño en marketing moderno surge con las primeras métricas financieras de mercadeo desde los sesenta, que se mostrarían insuficientes para medir el desempeño, máxime las diferentes aproximaciones y confusiones que rondan este concepto. En los ochenta aparecen métricas no financieras que no engranaban muy bien con el lenguaje de la alta dirección, acostumbrada a los indicadores financieros, de suerte que su uso propiciaba mejor cierta intuición sobre el desempeño de las diversas dimensiones del mercadeo como función. Emergen en los noventa métricas no financieras vinculadas al valor creado, apuntando a superar la óptica financierista (corto plazo), para comprender el papel dinámico, complejo y trascendente del marketing en aportar a la valorización y sostenibilidad de la organización a largo plazo, más allá de una visión funcionalista, por medio de vínculos asociados a la orientación al mercado, la innovación y los activos basados en mercadeo.

Palabras clave:

Evaluación, desempeño, mercadeo, métricas, activos basados en mercadeo

ABSTRACT:

Modern marketing performance assessment arises with the first financial metrics of marketing since the sixties, which would be insufficient to measure performance, especially the different approaches and confusions that surround this concept. In the eighties, non-financial metrics appears and not fit very well with the language of top management, accustomed to financial indicators. This favored their intuitive use about marketing performance along different dimensions from a functionalist conception. Non-financial

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

metrics emerges in the ninety, linked to the value created, aiming to overcome the financial perspective (short term), as well as understand the dynamic, complex and transcendent role of marketing in contributing to the long-term organizations value and sustainability, beyond a functionalist vision, through links associated with market orientation, innovation and marketing-based assets.

Keywords:

Performance, marketing, metrics, market-based assets, market orientation



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Entender el papel del marketing en el éxito de una compañía se volvió algo cada vez más importante, con lo cual las firmas demandan una mayor necesidad de registrar las actividades, procesos y resultados del marketing de la manera más transparente, precisa, sencilla y menos costosa posible. La urgencia en ello a menudo opaca el hecho de la existencia de una evolución en las métricas y en la evaluación el desempeño que es prudente observar, en virtud de la revolución metodológica y filosófica subyacente (Clark B. , 2000).

En estos términos, se aborda el concepto de medición o métrica del desempeño mostrando su especificidad en el marketing, destacando esos rasgos singulares que resultan determinantes a la hora de medir y evaluar tal desempeño. También es importante examinar con más detenimiento la noción de desempeño, en virtud del cual se efectúa el análisis conducente a definir el grado en el que se están logrando los objetivos organizacionales y de marketing; e incluso si es menester, redefinir el curso de la organización.

En la pretensión de contribuir a la mejor comprensión de la medición del desempeño del marketing en las empresas y su historia, se presenta la evolución de la tendencia de las medidas de resultados financieros a los no financieros, así como la evolución de la perspectiva unidimensional a una multidimensional que no solo se enfoca en resultados finales de carácter financiero, sino en los procesos o inputs desde mercadeo (Clark B. , 1999). Al tiempo, también se registra la superación de la visión exclusivamente



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

funcionalista del marketing a concebirla además como un proceso transversal que debe asistir la planeación y, en general, la toma de decisiones estratégicas en la organización.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Es indispensable comenzar por facilitar la mejor claridad posible en relación con los conceptos de métrica, desempeño, las concepciones del marketing y la evaluación del desempeño del marketing. Ellos serán el pilar sobre los cuales se procurará presentar la evolución del pensamiento mercadológico y gestionario hasta el comienzo del nuevo milenio.

2.1 Las métricas

En principio puede indicarse que la métrica es una medida cuantitativa del nivel en que un proceso posee cierto atributo, o propiedad medible; y, a su vez, una medida es el número asignado a dicho atributo como resultado de la aplicación de un procedimiento de medición. Así mismo, se entiende que un indicador es la métrica, o conjunto de métricas, que proporcionan conocimientos acerca de los aspectos de un proyecto [proceso o fenómeno], ayudando a interpretar los conceptos medibles (Diez, Pérez, Gimena, & Montes, 2012). A su vez, existe la opción de entenderla como el conjunto de indicadores que ayudan a las empresas a cuantificar, comparar e interpretar su propio desempeño (Solcansky, Sychrova, & Milichovsky, 2011).

Las métricas en marketing aparecen alrededor de los años 50, no obstante, el interés sostenido y más profundo surge mucho después. Así, el oportuno indicar que mientras todos los indicadores son medidas, no todas las medidas son métricas.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Las métricas deberían ser: necesarias, precisas, coherentes y suficientes (es decir, integral) para revisar propósitos. En este sentido, las métricas pueden ser financieras, por lo general de la cuenta pérdidas o ganancias; o no financieras, fruto del análisis del marketing de la organización y del mercado, asociadas por ejemplo a la innovación, los clientes, las relaciones y los empleados- (Ambler, 2000).

2.2 Efectividad, rendimiento y desempeño en marketing

Algunos de los términos básicos del marketing, tales como la efectividad del marketing, rendimiento, la eficiencia del marketing, la productividad del marketing, métricas de rendimiento de marketing y de comercialización, han sido causa de confusión conceptual en la literatura.

Por ejemplo, Homburg alude al rendimiento del marketing como: "... la eficacia y eficiencia de las actividades de marketing de una organización con respecto a la relacionadas con los objetivos de mercado, como los ingresos, el crecimiento y participación de mercado..." (Homburg, Grozdanovic, & and Klarmann, 2007), lo cual es semejante a la definición de efectividad del marketing. Ello genera confusión cuando se piensa en desempeño del marketing como su rendimiento o efectividad, frente a lo cual ayuda saber que el desempeño es un resultado y la efectividad es un propósito de la buena gestión.

A su vez, Beas en el 2007 define la eficacia como "la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad, las metas y objetivos establecidos". Del mismo modo, Soler en 2001 señala que "la eficacia es la relación que existe entre el

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

bien o servicio ofrecido y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que al hablar de calidad, de satisfacción del cliente y del logro de los objetivos corporativos [los tres], se habla de eficacia”. (Hernández, s.f.). También se refieren a la efectividad como la búsqueda de la eficiencia y la eficacia de manera balanceada según las estrategias implementadas en marketing, asociadas también al ciclo del producto.

3. METODOLOGÍA

Se trata de una investigación teórica de carácter documental, que hace parte de un proyecto de tesis de Maestría en Mercadeo, fundamentada en la identificación de fuentes secundarias de calidad y talla científica, a partir de la cual se propone un análisis y una síntesis de los tópicos de interés.

A partir de lo anterior se plantean observaciones críticas y aportes desde los hallazgos que pueden reconocerse al estudiar y comparar los distintos enfoques a lo largo del tiempo, desde su origen moderno hasta la primera década del nuevo milenio.

4. RESULTADOS

En esta sección se propone el planteamiento de un rastro histórico y teórico sobre el pensamiento y naturaleza de la evaluación del desempeño en marketing, como resultado del proceso investigativo llevado a cabo.

Entender el papel del marketing en el éxito de una compañía se volvió algo cada vez más importante, con lo cual las firmas demandan una mayor necesidad de registrar las actividades, procesos y resultados del marketing de la manera más transparente, precisa, sencilla y menos costosa posible. La urgencia en ello a menudo opaca el hecho de la

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

existencia de una evolución en las métricas y en la evaluación el desempeño que es prudente observar, en virtud de la revolución metodológica y filosófica subyacente (Clark B. , 2000).

Es del caso mencionar factores clave entran en consideración como es el caso de la forma como ha de entenderse el marketing mismo, en un doble sentido. Primero, al entenderlo en su dicotomía: como una función organizacional (por ejemplo, como un departamento con su presupuesto) o entenderlo como proceso para la firma (como un todo, que vincula el cliente a la firma) Segundo, en términos de la naturaleza multidimensional del concepto mismo de mercadeo, lo cual afecta lo que será medido (Herde, 2011).

Por otra parte, hay también implicaciones sobre la evaluación del desempeño dependiendo del nivel organizacional al cual ocurren las actividades de marketing, bien a un alto nivel organizacional (en la toma de decisiones estratégicas) o bien a nivel de la búsqueda de eficiencia y efectividad a nivel de la mezcla de marketing como la publicidad y la distribución, más a un nivel táctico.

Con todo, es claro que es imposible y por lo tanto no existe un modelo estándar o una única manera de medir la gestión de marketing dado que las empresas, aún aquellas del mismo sector, son diferentes, la forma de evaluar también cambia de un país a otro; todo ello producto de la interacción de la empresa con el mercado a través de distintas estrategias (Llonch, Eusebio, & Ambler, 2002).

A continuación se presenta una periodización respecto a la concepción de la evaluación del desempeño en marketing



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4.1 El desempeño en marketing en la década del 70.

En este período el desempeño estaba asociado a la productividad en marketing, que usualmente estaban orientados a medir el resultado o producto por unidad de insumo o entrada (imput), como un medio para evaluar la contribución de marketing al éxito de la compañía.

Lo anterior con la intención de orientar la mejor asignación de recursos de marketing en el logro de resultados eficientes: la maximización del retorno como objetivo financiero básico de la empresa. Los principales resultados a ser medidos fueron con frecuencia la utilidad, las ventas (en unidades y en dinero), la participación en el mercado y el flujo de caja; en tanto los insumos o entradas fueron el gasto en marketing, la inversión y número de empleados (Bonoma & Clark, 1988). En esta etapa también se introduce y popularizan las métricas financieras del desempeño en marketing.

Como se mencionó, la productividad del marketing fue uno de los pilares en este periodo de modo que conviene referirse a este concepto con algo de detalle. Sevin (1965) fue uno de los primeros en entender y desarrollar el concepto de productividad en la disciplina del marketing. Los términos que se utilizan en relación con la productividad del marketing son tomados de física elemental, donde la productividad es igual a la relación del efecto que se produjo respecto la energía empleada o gastada. Desde una perspectiva de marketing, se define la productividad del marketing como "la proporción de las ventas o la red beneficios (efecto producido) respecto a los costos de marketing y comercialización (gasto de energía) para un determinado segmento de los negocios" (Sevin, 1965).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Recientemente, la conceptualización de la productividad del marketing ha sido ampliada. Por ejemplo, Sheth y Sisodia (2002) perciben la productividad del marketing desde una perspectiva centrada en el cliente al definirlo como "efectivo - eficiente", es decir, que la productividad de marketing debe incluir dimensiones de ambos, eficiencia y eficacia. Idealmente, la función de marketing de una empresa debe generar clientes fieles y satisfechos a bajo costo. Sin embargo, es con demasiada frecuencia el caso de las empresas, que crean clientes satisfechos a inaceptablemente alto costo (Sheth & Sisnodia, 2002).

4.2 El desempeño en marketing los ochenta: Las primeras métricas no financieras del producto.

Surge en este periodo, de un lado se observa el inicio de la filosofía de la orientación al mercado¹³⁶ y la métrica de la satisfacción del cliente, al presumirse que firmas con clientes más satisfechos deberán tener un mejor desempeño financiero a largo plazo, aunque el grado de verdad de esta afirmación es difícil de confirmar (Clark B. , 2000).

En este periodo hubo un movimiento hacia las medidas no monetarias del producto, en el cual la participación en el mercado obtuvo mucha atención como variable a la salida (output). En particular, organizaciones tan importantes como el Boston Consulting Group concluyeron que éste indicador era un predictor fuerte para el flujo de caja y la rentabilidad. El proyecto PIMS propuso una relación causal fuerte entre la calidad percibida por el cliente, la participación en el mercado y la rentabilidad (Morgan, Clark, & and Gooner, 2002).

¹³⁶ Ésta orientación como filosofía y praxis de la gestión se desarrollaría con mayor fuerza a partir de los noventa.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Otra métrica promovida en esta época se refiere a la adaptabilidad o innovación del marketing de la firma, que recae normalmente en registrar los nuevos productos y otras innovaciones en marketing; ello bajo la idea de la percepción de un mundo en rápido cambio en el cual las firmas que no alcanzan a adaptarse corren el riesgo de desaparecer. Por ello es importante registrar el porcentaje de ventas de los nuevos productos.

En este nuevo contexto, la orientación al mercado resulta primordial para procurar mayor probabilidad de éxito a las innovaciones de la empresa, que interactúa y se relaciona con sus clientes y consumidores potenciales para capitalizar oportunidades y anticipar movimientos competitivos de los rivales actuales o potenciales, bien por constituir una amenaza al portafolio de productos y servicios de la organización, o porque sus movimientos permiten prever una rivalidad futura con las nuevas ofertas de la empresa.

Se propone que la satisfacción del cliente podría influenciar el desempeño financiero mediante la generación de la fidelidad del consumidor, en tanto los clientes que perduran a largo plazo como tales se presumen como más rentables ante la mayor frecuencia de compra y el menor costo del servicio, dado que se presupone que es más bajo el costo de mantenerlos que de adquirir nuevos. Se intuye a la orientación al mercado como factor esencial en la satisfacción del cliente.

Como se desprende de lo anterior, otra métrica no financiera emerge lógicamente, como es la medición del costo de retención y mantenimiento de clientes, especialmente en negocios que operan bajo la lógica de la suscripción (Clark & Ambler, 2001).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4.3 El desempeño en marketing en los noventa e inicios del nuevo milenio: la orientación al mercado y la medición de activos basados en el mercado.

La orientación al mercado, como cultura corporativa muestra la disposición de la organización a entregar un mayor valor a los clientes, de manera prolongada, implicando un compromiso con la compilación de información y coordinación respecto a las necesidades de los clientes, las capacidades de los competidores y las actuaciones de agentes y autoridades en el mercado. Es importante indicar que a partir de los noventa se comienza a consolidar esta nueva filosofía gerencial de la orientación al mercado, lo que ayudaría a las empresas a comprender mejor a sus clientes y potenciales consumidores, a través del examen de los distintos vectores que se conjugan para dar lugar a tendencias, cambios y, a partir de anticiparlos, poder lograr una oferta de valor más competitiva. Como consecuencia, la orientación al mercado debe resultar en un esfuerzo integrado de los empleados y los departamentos de la organización, que den lugar a un desempeño superior. La orientación al mercado implica tres aspectos fundamentales: la orientación al cliente, a la competencia y la coordinación interfuncional.

De las tres anteriores, solo la última resulta menos común en la literatura, pero merece gran atención. La coordinación interfuncional hace referencia al manejo de las relaciones internas entre departamentos o áreas funcionales de la empresa, en tanto la rivalidad entre ella y la marcada divergencia entre sus objetivos puede llevarlos a alejarse de servir, informarse y orientar su trabajo a la satisfacción del cliente, al análisis de la competencia y, por tanto, a desviarse de la orientación al mercado.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

La coordinación interfuncional está influida por variables estructurales como, de un lado, la formalización y la centralización, y del otro los sistemas de remuneración basados en el mercado y el entrenamiento orientado al mercado. La formalización acentuada y la centralización, desestimula la orientación al mercado; en tanto que los sistemas de remuneración basados en el mercado (desempeño) y el entrenamiento, lo favorece.

Por otra parte, la noción de la cadena orientación al mercado – innovación – desempeño, tiene respaldo en la literatura sobre la organización, pero la sustentación de ella se apoya en dos perspectivas, una enfocada en el vínculo orientación al mercado – innovación; y otra en el vínculo innovación y el desempeño (Han, Kim, & Srivastava, 1998).

La perspectiva de la orientación al mercado sugiere que un buen mercadeo requiere actividades de inteligencia y desarrollo de mercados. Tal orientación se entiende como la recopilación sistemática, análisis y uso de la información mercadológica dentro de la organización, pese a que la relación entre dicha orientación y el desempeño general del negocio no es concluyente (Greenley, 1995).

El vínculo entre la orientación al mercado y el mejor desempeño de la organización vía innovación, ha encontrado evidencia robusta en el sentido de notar que la innovación en la organización mejora su desempeño, de modo que la innovación es cada vez más importante no solo como medio de supervivencia sino de crecimiento, lo cual se entiende si se observa la prevalencia de un ambiente cada vez más competitivo e incierto, caracterizado por el rápido cambio científico y tecnológico; caracterizado además por el consecuente acortamiento en el ciclo del producto y el servicio.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Particularmente, lo que se propone comúnmente es que una orientación al mercado bien hecha puede manifestarse en un mayor éxito de sus innovaciones y de la organización.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En la búsqueda por llevar el discurso del marketing en el seno del pensamiento positivista, dada la tradición y dificultad que implica cuantificar sus categorías y desempeño, existe un marcado esfuerzo por fundamentar cuantitativamente cada vez más el marketing y llevarlo de una “soft science” a otra, pretendidamente más evolucionada y soportada en un instrumental estadístico – econométrico, o mínimamente en indicadores de gestión cardinales. En tal sentido, para algunos, el marketing estaría siguiendo una trayectoria que la ubique entre el conjunto “duro” de las ciencias de gestión.

La evaluación del desempeño en marketing moderno surge con las primeras métricas financieras de mercadeo desde los sesenta, que se mostrarían insuficientes para medir el desempeño, máxime las diferentes aproximaciones y confusiones que rondan este concepto. En los ochenta aparecen métricas no financieras que no engranaban muy bien con el lenguaje de la alta dirección, acostumbrada a los indicadores financieros, de suerte que su uso propiciaba mejor cierta intuición sobre el desempeño de las diversas dimensiones del mercadeo como función. Emergen en los noventa métricas no financieras vinculadas al valor creado, apuntando a superar la óptica financierista (corto plazo), para comprender el papel dinámico, complejo y trascendente del marketing en aportar a la valorización y sostenibilidad de la organización a largo plazo, más allá de una visión funcionalista, por medio de vínculos asociados a la orientación al mercado, la innovación y los activos basados en mercadeo.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

REFERENCIAS

Referencias

- Ambler, T. (2000). Marketing Metrics . *Business Strategy Review*, 56-66.
- Ambler, T., & Roberts, J. (2008). Assessing Marketing Performance: Don't Settle for a Silver Metric. *Journal of Marketing Management*, 733-750.
- Ambler, T., Kokkinaki, F., Puntoni, S., & Riley, D. (2001). *Assessing Market Performance: The Current State of Metrics*. (L. B. School, Ed.) Londeres: London Business School, Centre for Marketing Working Paper.
- Bonoma, T., & Clark, B. (1988). *Marketing Performance Assessment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clark, B. (1999). Marketing performance measures: history and interrelationship. *Journal of Marketing Management*, 711-732.
- Clark, B. (2000). A summary of thinking on measuring the. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 357-369.
- Clark, B. (2000). Managerial perceptions of marketing performance: Efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction. *Journal of Strategic Marketing*, 3-25.
- Clark, B., & Ambler, T. (2001). Marketing Performance Measurement: Evolution of Research and Practice. *International Journal of Business Performance Management*. 3., 231-244.
- Diez, H. M., Pérez, M. A., Gimena, F., & Montes, M. (2012). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. Perspectiva del manager público. *Revista de la EAN*, 60-79.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Greenley, G. (1995). Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 1-13.
- Han, J., Kim, N., & Srivastava, R. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 30-45.
- Herde, P. (2011). *Marketing Performance Measurement: Overview of approaches and practices for high technology firms*. Sao Paulo: Fundación Getulio Vargas, Escuela de Administración.
- Hernández, D. (s.f.). *Análisis y evaluación de la efectividad de la gestión de la calidad en una entidad hotelera*. Cuba: Monografía.
- Homburg, C., Grozdanovic, M., & Klarmann, M. (2007). Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems. *Journal of Marketing*, 18-38.
- Llonch, J., Eusebio, R., & Ambler, T. (2002). Measures of Marketing Success: A Comparison Between Spain and the UK. *European Management Journal*, 412-422.
- Morgan, N., Clark, B., & Gooner, R. (2002). Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspectives. *Journal of Business Research*. 55, 363-375.
- Sevin, C. (1965). *Marketing Productivity Analysis*. New York: McGraw Hill.
- Sheth, J., & Sisnodia, R. (2002). Marketing productivity Issues and Analysis. *Journal of Business Research*, 349-362.
- Solcansky, M., Sychrova, L., & Milichovsky, F. (2011). Marketing Efectiveness by Way of Metrics. *Economics and Management*, 1323-1328.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autor 1:

Camilo Ignacio Coronado Ramírez

Profesor Asociado de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. Docente de Especializaciones y Maestrías en diversas universidades del país desde hace 20 años, con 25 años de experiencia en consultoría e investigación.

Candidato a doctor en Ciencias de Gestión, Magíster en Ciencias Económicas, Diplôme D'Université 3eme Cycle Sciences de Gestion, Tesista de Magíster en Mercadeo, Ingeniero Geólogo y Economista.

Se ha desempeñado como Director de Departamento de Economía y Director de la Revista Ensayos de Economía en la Universidad Nacional de Colombia; y como Director de Investigaciones en otras instituciones.

Autor 2:

Juvenal Coronado Ramírez

Docente Universitario en Pregrado y Postgrado en varias universidades desde hace quince años, donde destaca su relación como catedrático de postgrados en la Universidad de Manizales desde hace más de cinco años.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Tesista de Magíster en Mercadeo de la Universidad de Manizales, Especialista en Gerencia Financiera, Especialista en Finanzas Corporativas y Mercado de Capitales, Administrador de Empresas y varias Diplomaturas en Docencia y otras áreas.

Laboró por 35 años en Empresas públicas de Medellín desempeñándose como Supervisor de la Sección de Compras Nacionales. Además en la Subdirección de Tesorería ocupó los cargos siguientes: Coordinador de Fondos Fijos y Cajas Menores y como Profesional Financiero.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Mercadeo y Negocios internacionales

TEMA:

CALIDAD DEL SERVICIO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**51. SEGMENTACIÓN A PARTIR DE LA EVALUACIÓN DE CALIDAD
DEL SERVICIO**

TÍTULO EN INGLÉS:

SEGMENTATION FROM SERVICE QUALITY MODEL ASSESSMENT

Autor (es)

Jhon Fernando Orozco Lara¹³⁷

Leidy Johanna Botero Toro¹³⁸

Augusto Rodríguez Orejuela¹³⁹

Karina Burbano Zacanambo¹⁴⁰

¹³⁷ Estudiante de Maestría en Administración, Profesional de Investigación - Grupo de Investigación en Marketing. Universidad del Valle, Colombia. Correo-e: jhon.lara@correounivalle.edu.co

¹³⁸ Estudiante de Maestría en Ciencias de la Organización, Asistente de Docencia, Grupo de Investigación en Marketing. Universidad del Valle, Colombia. Correo-e: leidy.botero@correounivalle.edu.co

¹³⁹ PhD, Profesor Titular. Director - Grupo de Investigación en Marketing, Universidad del Valle, Colombia. Correo-e: augusto.rodriguez@correounivalle.edu.co

¹⁴⁰ Estudiante de Pregrado en Administración, Monitora Grupo de Investigación en Marketing, Universidad del Valle, Colombia. Correo-e: karina.burbano@correounivalle.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La calidad del servicio continúa siendo foco de múltiples investigaciones en diferentes sectores, industrias y empresas, relacionando diversas variables que permiten entender y profundizar acerca de factores que influyen en la relación entre cliente y proveedor. En este sentido, la naturaleza propia de los servicios ha dificultado su conceptualización, operatividad y medición; siendo esta última determinada exclusivamente por el cliente que recibe el servicio. Este hecho ha motivado el interés de académicos, por identificar características similares entre grupos de clientes para lograr una segmentación a partir de las evaluaciones hechas por estos frente al servicio recibido. El presente estudio realizó, a partir de la utilización del modelo Servqual, una segmentación teniendo en cuenta las diferencias en las calificaciones dadas por los usuarios de una institución de salud del sector público en la ciudad de Cali, analizando las variables: género, estrato socioeconómico y edad.

Palabras clave:

Calidad del Servicio, Servqual, Segmentación, Servicios de Salud

ABSTRACT:

Service quality still being multiple researches focus in different sectors, industries and firms, across relate different variables that let know and understanding influential factors between costumer and service firm. Thus, the own service nature has made difficult its conceptualization, operability and measurement, being the costumer perception which determinates the assessment. This fact has motivated the academics interest to identify similar characteristics in costumer groups to achieve a segmentation from assessments



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

about received service. The present study performed a segmentation based on Servqual model from the different assessments by costumers of a health care institution in the city of Cali, analyzing socio-demographic variables (Gender, age and socio economic status).

Keywords:

Service Quality, Servqual, Segmentation, Healthcare Services



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de calidad del servicio es complejo, y dada su importancia requiere contribuciones, especialmente respecto a su utilidad en la planeación estratégica de marketing. Este concepto se puede analizar desde su medición o desde la gestión, lo cual permite a los investigadores indagar respecto al comportamiento de los consumidores o acerca de la gestión de los recursos humanos, realizando un diagnóstico de factores internos que afectan directamente la calidad del servicio (Sánchez *et al*, 2007). Grönroos (1982) destaca la importancia de que el proveedor conozca la manera en que el cliente evalúa el servicio, ya que de esta forma se pueden enfocar dichas evaluaciones hacia la dirección deseada. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) afirman que los resultados de las mediciones de calidad del servicio permiten segmentar los clientes de acuerdo a la importancia dada por cada uno a los criterios de calidad, a sus percepciones, a variables socio-demográficas y otros perfiles. Complementando esta idea, Keltner & Finegold (1999) sugieren que el desempeño en el servicio no es equivalente a la productividad, siendo la segmentación el factor clave en la evaluación del desempeño en industrias de servicios. Así, las estrategias organizacionales estarán en función del tipo de segmento atendido (Sanchez *et al*, 2007). Con base a lo anterior, los gerentes de organizaciones de servicios necesitan enfocarse más en la estrategia de marketing si esperan cubrir, o incluso anticipar, las necesidades con servicios que los clientes consideren valiosos (Lovelock & Wirtz, 2009).

2. FUNDAMENTO TEÓRICO



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Conceptualización de la Calidad del Servicio

Un tema común respecto a la calidad del servicio, es que ésta es más difícil de evaluar que la calidad de los bienes (Grönroos, 1982; Lehtinen & Lehtinen, 1982; Lewis & Booms, 1983; Parasuraman *et al*, 1985; Sasser, Olsen & Wyckoff, 1978), en gran medida, a causa de tres características que diferencian a los servicios de los bienes: la *intangibilidad*, la *Heterogeneidad* y la *Inseparabilidad*. Primero, se dice que los servicios son intangibles (Berry, 1980; Lovelock, 1981). A pesar de que puede haber una gran cantidad de documentos, herramientas, equipos o instalaciones físicas; los servicios son intangibles (Grönroos, 1982), es decir, que no pueden ser contados, medidos o inventariados. Esto significa que el consumidor no puede verificarlos antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes (Zeithaml, 1981). Segundo, son Heterogéneos (Parasuraman *et al*, 1985), ya que su desempeño puede variar de un productor a otro, de un consumidor a otro, y de un día para otro, siendo imposible para el proveedor asegurar la consistencia del comportamiento del personal de servicio en su relación con el cliente. Finalmente, como tercera característica, se dice que los servicios son inseparables, ya que la producción y el consumo se llevan a cabo al mismo tiempo (Grönroos, 1978). Esta inseparabilidad otorga un carácter perecedero al servicio, siendo imposible guardar un servicio después de ser producido para su posterior consumo.

La naturaleza intangible, en mayor o menor medida, de los servicios, conduce a varias implicaciones: por una parte, estos son vistos como más riesgosos que los bienes (Webster, 1989), ya que hay menos pistas a partir de las cuales el cliente puede fundamentar su proceso de decisión de compra (Murray, 1991); Igualmente, en una empresa productora de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

bienes, la realidad física y tangible del producto permite fundamentar la descripción de un negocio (Thomas, 1978), mientras que en organizaciones de servicios surgen dificultades para entender como los clientes perciben y evalúan la calidad (Zeithaml, 1981). Por otro lado, la intangibilidad y la inseparabilidad implican también una constante interacción entre el cliente y el personal de servicio. Esta interacción genera un impacto en el servicio percibido, donde el cliente no está únicamente interesado en el resultado final, sino también en el proceso mismo del servicio (Grönroos, 1984; Lehtinen & Lehtinen, 1982). Siendo esta relación la que da origen al concepto de calidad percibida. La introducción de la percepción, según Gil (1995), sugiere formular el concepto de calidad desde la óptica del cliente, quien a través de juicios otorga el carácter subjetivo a la evaluación de la calidad (Grönroos, 1982).

En este orden de ideas, Grönroos (1982) vincula el concepto de expectativas y sugiere que la calidad es percibida por los consumidores como el resultado de la comparación entre lo que el consumidor considera que debería ser el servicio ofrecido por la empresa (expectativas) y su percepción del desempeño de quien presta el servicio. Lewis & Booms (1983) por su parte, plantean que la calidad del servicio es la medida de qué tan bien el servicio entregado se ajusta a las expectativas del cliente. Finalmente, Parasuraman *et al* (1988) definen la calidad del servicio percibida como “el juicio global o la actitud frente al grado de excelencia o superioridad del servicio”.

Medición de la Calidad del Servicio.

Múltiples modelos han sido desarrollados para medir la calidad del servicio. Sin embargo, se destacan dos enfoques, el de la *escuela Nórdica* o escuela europea y el de la *escuela Americana*, ambas resaltan la naturaleza multidimensional del constructo (Grönroos, 1982; Parasuraman *et al*, 1985, 1988). Las primeras contribuciones vinieron de la *escuela*



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Nórdica, la cual enmarca las mediciones de calidad en tres dimensiones (funcional, técnica, imagen). Posteriormente, la *escuela Americana*, propone un modelo de cinco dimensiones (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía). Estas propuestas se establecen bajo la premisa de la calidad del servicio como resultado del servicio esperado (expectativas) versus el servicio recibido (percepciones).

El impacto generado por la formulación del modelo de la escuela americana, denominado *SERVQUAL* (Parasuraman *et al*, 1988), trajo consigo un amplio debate académico, el cual no solo cuestionaba su validez y fiabilidad (Carman, 1990) sino también su funcionalidad (Babakus & Boller, 1992; Cronin & Taylor, 1992) para la medición de la calidad en diferentes sectores, industrias y tipos de servicios (Bigné *et al*, 1997). En este sentido, surgieron otros modelos como el *SERVPERF*, propuesto por Cronin y Taylor (1992), el cual sustenta los argumentos que cuestionan la funcionalidad y falta de base teórica de las expectativas en los constructos de calidad del servicio, enfocando su medición exclusivamente en la evaluación de las percepciones del cliente. Sin embargo, estudios como los realizados por Jain y Gupta (2014) y Bigné *et al* (1997) destacan la fiabilidad y validez de la escala *SERVQUAL* sobre la escala *SERVPERF* en la medición de la calidad del servicio; especialmente en la medición de servicios públicos, incluyendo el sector salud.

En el caso de los servicios de salud, la calidad del servicio es cada vez más importante debido a la intensa competencia de la industria (Amin & Nasharuddin, 2013). En Colombia, Rodríguez (2000), Losada y Rodríguez (2007) y De la Hoz (2014) han realizado estudios que resaltan la aplicación del modelo *SERVQUAL* en la medición de los servicios de salud. Esta aplicabilidad dentro del contexto local, además de los estudios que ratifican su validez, son la razón por la cual se utilizó dicho modelo como herramienta de medida en esta investigación.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La escala *Servqual* se compone de 22 ítems que miden las percepciones y expectativas de los usuarios del servicio. Estos ítems se agrupan en cinco dimensiones de calidad: *elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía*. Así, el modelo permite, no solamente evaluar la calidad en términos generales, sino también analizar el comportamiento de los usuarios de acuerdo al nivel de importancia asignado a cada dimensión de calidad; y determinar la diferencia entre el servicio recibido (percepciones) y el servicio esperado (expectativas) por cada dimensión de calidad.

Segmentación y Calidad del Servicio

En cualquier mercado, los consumidores difieren en términos de gustos, necesidades, actitudes y prácticas de compra, entre otros. La segmentación busca dividir el mercado en grupos más pequeños con características más o menos homogéneas, con el fin de intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva (Kotler & Armstrong, 2012), perfilando y analizando los segmentos para finalmente formular una estrategia de marketing adecuada para cada uno (Walker & Walker, 2011).

Según Sánchez *et al* (2007), el en caso de los servicios, el comportamiento de los consumidores varía, ya que este depende de la forma en que hacen sus evaluaciones. Algunos estudios han identificado diferencias en las evaluaciones de calidad del servicio respecto a: variables demográficas (Chen *et al*, 2013), nacionalidad (Wongrukmit & Thawesaengskulthai, 2014) y cultura (Mattila, 1999), entre otros. Webster (1989) por su parte, analiza las diferencias de las expectativas en la evaluación de calidad, para realizar una segmentación teniendo en cuenta variables sociodemográficas. De igual manera, este estudio pretende realizar una segmentación basada en variables sociodemográficas (edad, género y estrato socio económico) para identificar las percepciones y el nivel de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

importancia asignado por cada segmento a las dimensiones de calidad del servicio, a través del modelo *SERVQUAL*.

3. METODOLOGÍA

Tipo de Estudio

Para analizar los resultados de las evaluaciones de calidad, se realizó un estudio descriptivo de corte transversal, a través de la aplicación de una encuesta basada en el modelo *Servqual*, para identificar el nivel de importancia de las dimensiones de calidad, las percepciones y la diferencia entre percepciones y expectativas. La encuesta utilizó una escala tipo Likert de 7 puntos, donde (1) es totalmente de acuerdo hasta (7) totalmente en desacuerdo, con cada una de las 22 afirmaciones o ítems, para percepciones y expectativas. La elección de una escala Likert con 7 grados no es al azar, ya que en términos de la teoría psicométrica es preferible utilizar un número mayor de grados¹⁴¹. Muchos estudios prueban que la fiabilidad de las escalas individuales de evaluación está en función directa del número de grados de la escala. A medida que el número de grados de la escala pasa de 2 a 20 la fiabilidad aumenta, en un principio de forma muy rápida. El aumento tiende a estabilizarse hacia los siete grados y más allá de los 11 grados la fiabilidad mejora muy poco (Aleminis & Castejón, 2006).

Posteriormente, se llevó a cabo un análisis estadístico que permitió la identificación de los segmentos a través de un análisis multivariado de conglomerados, luego se hizo uso de tablas de frecuencias relativas y gráficos estadísticos descriptivos que permitieron

¹⁴¹ La escala Likert generalmente utiliza 5 grados



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

identificar los perfiles de los usuarios del servicio de salud de acuerdo a los segmentos detectados.

Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra obtenido fue de 122 usuarios del servicio de la IPS. Se tuvo en cuenta un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5%.

4. RESULTADOS

Para la segmentación de grupos con similitudes en cuanto a la calificación de la calidad del servicio, se tuvieron en cuenta tres aspectos importantes (puntaje Servqual, percepciones, nivel de importancia de las dimensiones del modelo Servqual) con el fin de identificar bajo que variables se presentaba mayores diferencias.

En primera medida se tuvo en cuenta las brechas o diferencias entre la percepción y la expectativa (puntaje Servqual), generando de acuerdo a la tabla 1, una escala de diferenciación para distinguir el nivel de calidad del servicio.

Tabla 25. Escala de clasificación de calidad de acuerdo a la calificación

Table with 6 columns: Ranges of scores (Menor a -2.2, Entre -2.2 y -1.65, Entre -1.65 y -1.1, Entre -1.1 y -0.55, Entre -0.55 y 0, Mayor a 0) and corresponding quality levels (Deficiente, Baja, Regular, Satisfactorio, Superior, Excelente).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Dada la cantidad de datos en la muestra y el objetivo del estudio, se aplicó un análisis clúster usando el método de k-medias, lo cual arrojó la consideración de dos grupos o segmentos.

Este análisis de las cinco dimensiones de calidad percibida y esperada según el modelo *Servqual* (Tabla 2), muestra que el segmento 1 presenta una percepción de la calidad del servicio regular para la dimensión de Seguridad y baja en el resto de dimensiones (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía), mientras que el segmento 2 presenta una percepción de la calidad de los servicios satisfactoria para los elementos tangibles y superior para las demás dimensiones (fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía).

Tabla 26. Centros de clústeres finales

Dimensiones	Segmento 1	Clasificación alcanzada	Segmento 2	Clasificación alcanzada
Elementos tangibles	-1.74	Baja	-0.89	Satisfactoria
Fiabilidad	-1.73	Baja	-0.42	Superior
Capacidad de respuesta	-1.97	Baja	-0.31	Superior
Seguridad	-1.35	Regular	-0.13	Superior
Empatía	-2.11	Baja	-0.40	Superior

Tabla 27. ANOVA

	Clúster		Error		F	P
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Elementos tangibles	16,670	1	,628	1	26,556	,000
Fiabilidad	39,503	1	,531	1	74,440	,000
Capacidad de respuesta	63,721	1	,381	1	167,221	,000



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Seguridad	33,975	1	,322	1	105,559	,000
Empatía	67,936	1	,496	1	137,002	,000

La tabla 3, muestra las tasas F-univariantes y los niveles de significancia de las diferencias, para las cinco dimensiones de la calidad percibida, las diferencias entre los dos segmentos son estadísticamente significativas; por lo tanto, con un 95% de confianza se distinguen claramente dos grupos, uno con niveles bajos y regulares de calidad en las cinco dimensiones y el otro con niveles de calidad satisfactorios y superiores.

Cada uno de los segmentos hallados se encuentra asociado a un perfil de consumidor como se muestra en la tabla 3.

Tabla 28. Perfil en cada segmento

Variables	Segmento 1: Bajo servicio de calidad	Segmento 2: Superior servicio de calidad
Género	Femenino 87.1%	Femenino 63.74%
Estrato	E3 y E5 64.5%	E1 y E2 36.3%
Edad	---	Mayores de 56 años 16.5%

Según los segmentos determinados y las estadísticas descriptivas aplicadas a cada grupo de acuerdo a la tabla 4, se tiene que el segmento 1 donde la calidad del servicio se expone como baja, se caracteriza por pacientes mujeres de los estratos 3 y 5, mientras que el perfil del segmento 2, es decir, aquellos pacientes que califican el servicio de salud en una calidad superior, se caracterizan por ser mujeres de estratos 1 y 2, con edades superiores a los 56 años.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

En segunda instancia se tuvo en cuenta las percepciones de la calidad, encontrando dos segmentos, como se observa en la tabla 6, significativamente distintos con un nivel de confianza del 95% (tabla 7), para este caso se hizo una clasificación de puntuaciones desde deficiente hasta Excelente (Tabla 5).

Tabla 29. Puntuaciones de las percepciones referentes a la calidad del servicio.

Menor a 5.2	Entre 5.3 y 5.9	Entre 6 y 6.3	Mayor a 6.4
Deficiente	Regular	Satisfactorio	Excelente

Tabla 30. Centros de Clústers finales

Dimensiones	Segmento 1	Clasificación alcanzada	Segmento 2	Clasificación alcanzada
Elementos tangibles	4.8	Deficiente	5.8	Regular
Fiabilidad	5.0	Deficiente	6.3	Satisfactorio
Capacidad de respuesta	4.9	Deficiente	6.5	Excelente
Seguridad	5.5	Regular	6.7	Excelente
Empatía	4.9	Deficiente	6.4	Excelente

Este análisis de las cinco dimensiones de calidad, muestra que el segmento 1 presenta una percepción de calidad del servicio regular para la dimensión seguridad y deficiente para las restantes cuatro dimensiones (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía), mientras que el segmento 2 presenta una percepción de la calidad de los servicios regular para los elementos tangibles, satisfactoria para la fiabilidad y excelente para las demás dimensiones (capacidad de respuesta, seguridad y empatía).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Tabla 31. ANOVA

	Clúster		Error		F	P
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Elementos tangibles	24.937	1	,643	120	38.773	,000
Fiabilidad	47.761	1	,474	120	100.824	,000
Capacidad de respuesta	68.877	1	,374	120	184.407	,000
Seguridad	34.130	1	,367	120	93.039	,000
Empatía	65.282	1	,459	120	142.287	,000

Tabla 32. Perfil en cada segmento

Variables	Segmento 1: Deficiente servicio de calidad		Segmento 2: Excelente servicio de calidad	
Género	Femenino	62%	Femenino	72%
Estrato	E3 y E4	64.87%	E1 y E2	36.47%
Edad	Mayores de 46 años	37.8%	De 26 a 45 años	48.2%

De acuerdo a los segmentos determinados y las estadísticas descriptivas aplicadas a cada grupo conforme a la tabla 8, dentro del segmento 1 la calidad del servicio se expone como deficiente en términos generales y se caracteriza por pacientes mujeres de los estratos 3 y 4, mientras que el perfil del segmento 2, es decir, de aquellos pacientes que califican el servicio de salud en una calidad en general excelente o satisfactoria, se caracterizan por ser mujeres de estratos 1 y 2, con edades entre los 26 y 45 años.

Por último se tuvo en cuenta los niveles de importancia de la calidad en las 5 dimensiones distribuyendo un 100% entre todas las dimensiones, encontrando dos segmentos (Tabla 9)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

significativamente diferentes con un nivel de confianza del 95%, excepto la dimensión de elementos tangibles que para ambos clúster es diferente ($p\text{-valor}=0.777 > 0.05$) (tabla 10).

Tabla 33. Centros de Clústers finales

Dimensiones	Segmento 1	Segmento 2
Elementos tangibles	17.01	16.55
Fiabilidad	18.35	32.59
Capacidad de respuesta	22.26	18.10
Seguridad	23.59	19.83
Empatía	18.78	12.59

Este análisis del nivel de importancia de las cinco dimensiones de la calidad, muestra que el segmento 1 presenta un nivel de importancia mayor para las dimensiones de capacidad de respuesta, seguridad y empatía, mientras que el segmento 2 presenta un nivel de importancia mayor para la dimensión de fiabilidad (Tabla 9).

Tabla 34. ANOVA

	Clúster		Error		F	P
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Elementos tangibles	4.658	1	57.885	120	0.08	,777
Fiabilidad	4477.282	1	34.319	120	130.459	,000
Capacidad de respuesta	381.578	1	49.137	120	7.766	,006
Seguridad	313.168	1	67.522	120	4.638	,033
Empatía	849.431	1	33.606	120	25.276	,000



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Tabla 35. Perfil en cada segmento

Variables	Segmento 1: Pesos mayores en general	Segmento 2: Pesos menores en general
Género	Femenino 70.9%	Femenino 65.5%
Estrato	E1 y E2 18.4%	E3 y E5 55%
Edad	Entre 15 y 45 años 72.05%	De 46 en adelante 41.38%

De acuerdo a los segmentos determinados y las estadísticas descriptivas aplicadas a cada grupo (tabla 11), dentro del segmento 1, donde el mayor nivel de importancia se da en tres de las cinco dimensiones (capacidad de respuesta, seguridad y empatía), la mayoría de personas son mujeres en edades entre 15 y 45 años y provienen de estratos 1 y 2. De otra parte, el segmento 2 se caracteriza por ser mujeres con edades superiores a los 46 años de estratos 3 y 5.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos, la variable *Género*, no presenta diferencias en las evaluaciones *Servqual*, ni en la percepción del servicio; en este caso, el *Género* no es un factor susceptible de segmentación respecto a estos análisis, ya que se encuentra presente en los dos segmentos identificados. La variable *Estrato*, muestra una significativa diferencia con base al puntaje *Servqual*; en este tipo de evaluación se observa que los estratos socio económicos 1 y 2 muestran un mejor nivel en sus evaluaciones de calidad del servicio, a diferencia de los estratos 3 y 5, quienes evalúan con un bajo nivel la calidad del servicio. Finalmente, la variable *Edad* se enmarca en las evaluaciones de calidad del servicio en el segmento 2 con un nivel de calidad superior en el rango de edad de mayores



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

de 56 años, sin embargo en el segmento 1 la variable edad no muestra una tendencia marcada, lo cual limita el análisis y no permite concluir en términos generales.

Los análisis de percepción muestran que con relación a la variable *Edad* hay una diferencia respecto a los análisis *Servqual*, donde los rangos de edad se ubican en segmentos diferentes; es decir, de acuerdo a las percepciones, las personas mayores de 46 años se ubican en el segmento 1 con baja percepción del servicio, mientras que las personas con edades entre 26 y 45 muestran una alta percepción. Esta diferencia, podría explicarse con base al papel de las expectativas en las evaluaciones *Servqual*. En el caso de las personas mayores de 46 años, a pesar de tener una baja percepción, presentan una medida alta del nivel de calidad del servicio gracias a que no existe una gran brecha entre el servicio esperado y el servicio recibido; en otras palabras, sus expectativas, al igual que sus percepciones, son bajas. Finalmente, con relación al nivel de importancia no existen diferencias para la dimensión de calidad *Elementos Tangibles*.

En resumen, se concluye a partir de los análisis de calidad del servicio *Servqual* y de percepciones, que existen dos segmentos de clientes con diferentes evaluaciones; sin embargo, algunas de las variables de segmentación definidas no explican al comportamiento de los segmentos. De acuerdo a esto, se puede afirmar que:

- El *Género* no es una variable de segmentación a partir de los análisis *Servqual* y de percepciones.
- La variable *Edad* es un factor diferenciador para segmentar de acuerdo a los análisis de percepción, sin embargo, no se define completamente en los dos segmentos a partir del análisis *Servqual*.
- La variable *Estrato* por su parte, se muestra como un factor susceptible de segmentación a partir de los análisis *Servqual* y de percepciones.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- La segmentación a partir del nivel de importancia de las dimensiones no se define completamente para las cinco dimensiones de calidad teniendo en cuenta las variables *Género, Edad y Estrato socio económico*.

Este tipo de estudios, permiten a los gerentes de empresas prestadoras de servicios en general, no solamente en el sector salud, evaluar el comportamiento de sus clientes respecto a sus percepciones y expectativas, al tiempo que brindan herramientas para enfocar sus acciones teniendo en cuenta los criterios susceptibles de mejora en el servicio, además de los análisis de los tipos de clientes a los cuales se deben enfocar esas acciones. Esto finalmente, puede contribuir a la competitividad si es visto como un importante insumo en la definición estratégica de la empresa.

Se recomienda a partir de las conclusiones del estudio, indagar más acerca de la influencia de variables sociodemográficas en las evaluaciones de calidad del servicio, teniendo en cuenta que el presente estudio se limita a una institución de salud y no representa un comportamiento generalizado respecto a una industria o sector. De igual manera, es conveniente para futuras investigaciones a partir de modelos de calidad del servicio en el sector salud, tener en cuenta otras variables como: *nivel educativo, tipo de régimen de salud al que pertenece y ocupación*.

REFERENCIAS

Alaminos, A., & Castejón, J. L. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Universidad de Alicante.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Amin, M., & Nasharuddin, S. (2013). Hospital service quality and its effects on patient satisfaction and behavioural intention. *Clinical Governance: An International Journal*, 18(3), 238-254.
- Berry, L. L. (1980). Services marketing is different. *Business*, 30(3), 24-29.
- Chen, N. H., Huang, S. C. T., Shu, S. T., & Wang, T. S. (2013). Market segmentation, service quality, and overall satisfaction: self-organizing map and structural equation modeling methods. *Quality & Quantity*, 47(2), 969-987.
- Gronroos, C. (1978). A service-orientated approach to marketing of services. *European Journal of marketing*, 12(8), 588-601.
- Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European journal of marketing*, 16(7), 30-41.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
- Jain, S. K., & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-37.
- Keltner, B., & Finegold, D. (1999). Market Segmentation Strategies and Service Sector Productivity. *California Management Review*, 41(4).
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1982). *Service quality: a study of quality dimensions*. Service Management Institute.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Lewis, R. & Booms, B. (1983), "The Marketing Aspects of Service Quality," in Emerging Perspectives on Services Marketing, L. Berry, G. Shostack, and G. Upah, eds., Chicago: American Marketing, 99-107

Losada Otálora, M., & Rodríguez Orejuela, A. (2007). Calidad del servicio de salud: una revisión a la literatura desde la perspectiva del marketing. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 237-258.

Lovelock, C. (1981). Why Marketing Management Needs to be Different for Services. Marketing of Services, J. Donnelly and W. George, eds., Chicago: American Marketing, 5-9

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*. Prentice Hall, Mexico.

Mattila, A. S. (1999). The role of culture in the service evaluation process. *Journal of service research*, 1(3), 250-261.

Murray, K. B. (1991). A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities. *The journal of marketing*, 10-25.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12.

Sánchez-Pérez, M., Sánchez-Fernández, R., Marín-Carrillo, G. M., & Gázquez-Abad, J. C. (2007). Service quality in public services as a segmentation variable. *The Service Industries Journal*, 27(4), 355-369.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). Management of service operations: Text, cases, and readings. Allyn & Bacon.

Thomas, D. R. (1978). Strategy is different in service businesses. *Harvard Business Review*, 56(4), 158-165.

Webster, C. (1989). Can consumers be segmented on the basis of their service quality expectations? *Journal of Services marketing*, 3(2), 35-53.

Wongrukmit, P., & Thawesaengskulthai, N. (2014). Hospital service quality preferences among culture diversity. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(7-8), 908-922.

Zeithaml V.A.(1981). "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services", in Marketing of Services. J. Donnelly and W. George. Eds., Chicago: *American marketing*, 186-190

RESUMEN HOJA DE VIDA

Jhon Fernando Orozco Lara:

Profesión: Administrador de Empresas, estudiante de Maestría en Administración.

Experiencia en Investigación: Profesional en Investigación, Grupo de Investigación en Marketing, Universidad del valle.

Leidy Johana Botero:

Profesión: Estadística, Estudiante de Maestría en Ciencias de la Organización.

Experiencia en investigación: Joven Investigadora Colciencias

Experiencia en docencia: Seminarios de capacitación a empresas en Metodología Seis

Sigma; Docente Hora Cátedra, Institución Universitaria Antonio José Camacho; Asistente de Docencia, Universidad del valle.

Experiencia en consultoría: Centro Nacional de Productividad

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Augusto Rodríguez Orejuela

Profesión: PhD. Administración

Experiencia en investigación: Director del Grupo de Investigación en Marketing, Categoría A Colciencias 2017

Experiencia en docencia: 26 Años en la Universidad del Valle

Experiencia en consultoría: Consultoría en Investigación de Mercados y Estrategia de Empresa

Experiencia administrativa: Decano, Vicedecano, Jefe de Departamento y Director de programa de posgrado de la Universidad del Valle

Karina Burbano Zacanamboy:

Profesión: Estudiante de Administración de Empresas, 8vo Semestre

Experiencia en Investigación: Monitora de Investigación del Grupo de Investigación en Marketing, Categoría A Colciencias 2017.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Mercadeo y Negocios internacionales

TEMA:

COMERCIO MINORISTA

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**52. SUPERMERCADOS EN CARTAGENA DE INDIAS: PERCEPCIÓN
DE LOS CONSUMIDORES**

TÍTULO EN INGLÉS:

Supermarkets in Cartagena De Indias: Perception of consumers

Autor (es)

Marielena Cardona Barrios¹⁴²

Eva Sandrid De Hoyos Julio¹⁴³

Emperatriz Londoño Aldana¹⁴⁴

¹⁴² Estudiante de X semestre de Administración de Empresas. Semillero de Investigación. Universidad de Cartagena, Colombia. Correo-e: marielenacb@hotmail.com

¹⁴³ Estudiante de X semestre de Administración de Empresas. Semillero de Investigación. Universidad de Cartagena, Colombia. Correo-e: evadehoyos902@hotmail.com

¹⁴⁴ PhD, Profesora Directora semillero de investigación. Universidad de Cartagena, Colombia. Correo-e: emperatriz1521@yahoo.com



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El comercio minorista de productos de gran consumo en Cartagena de Indias se encuentra integrado tanto por las grandes cadenas de supermercados como supermercados locales, autoservicios, tiendas de barrio y las tiendas Ara de reciente ingreso.

Dadas las diferentes opciones que tienen las personas para escoger su proveedor, en el presente trabajo se mira la percepción de los consumidores respecto de los grandes minoristas. Se hizo un análisis bivariado y multivariado para determinar los factores asociados que permitan establecer la imagen que se tiene de dichos establecimientos.

Palabras clave:

Comercio Minorista, Percepción, Consumidor, supermercados

ABSTRACT:

The retail of consumer products in Cartagena de Indias is made up of large supermarket chains such as local supermarkets, self-services, neighborhood shops and recently opened stores Ara.

Given the different options that people have to choose their supplier, the present work looks at the perception of consumers regarding large retailers. A bivariate and multivariate analysis was performed to determine the associated factors that are expected to establish the image of these establishments.

The retail of consumer products in Cartagena de Indias is made up of large supermarket chains such as local supermarkets, self-services, neighborhood shops and recently opened stores Ara.

Given the different options that people have to choose their supplier, the present work looks at the perception of consumers regarding large retailers. A bivariate and multivariate



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

analysis was performed to determine the associated factors that are expected to establish the image of these establishments.

Keywords:

Retail, Perception, Consumer, Supermarkets

1. INTRODUCCIÓN

Las principales cadenas de supermercados e hipermercados nacionales con presencia en la ciudad de Cartagena de Indias buscan ganar mercado en los diferentes estratos socioeconómicos de la población, con oferta de formatos acordes con los mercados objetivos servidos.

En los estratos medios se observa una masa crítica que se mueve principalmente hacia los puntos de venta donde encuentre mejores ofertas de precios y promociones, por tanto los compradores tienden a abastecerse parcial e indistintamente en supermercados, mercado público, tiendas de barrio y vendedores callejeros (Londoño y Navas, 2008). De otra parte las estrategias de marketing de los distintos minoristas tienden a ser convergentes principalmente en lo referente a productos de gran consumo; el comprador en consecuencia busca al proveedor con ofertas que le signifiquen un mayor beneficio.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La imagen puede concebirse como la personalidad, o carácter, de un negocio y de sus productos o servicios. Crea una impresión que distingue al negocio de otros similares. A menudo una imagen se relación con su propuesta original de venta. La proyección de una



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

imagen positiva puede incrementar el valor de un producto o servicio tal y como lo percibe el cliente. De hecho, si se proyecta la imagen apropiada, esta puede dar al cliente la confianza

En el caso de comercios de pequeña o incluso mediana dimensión, habitualmente la construcción de esta imagen a proyectar hacia los consumidores suele ser producto de la propia experiencia o intuición del comerciante, más que como resultado de un estudio riguroso y detallado sobre el posicionamiento que desea alcanzar.

Los establecimientos minoristas proyectan una imagen hacia su mercado objetivo que se compone de un conjunto de atributos que, en su mayor parte, son el resultado de la adopción de diversas variables comerciales como precios, variedad y surtido, servicios, localización y merchandising. (Rivas, Javier Alonso; Grande Esteban, Ildefonso. 2013)

Conseguir una imagen positiva es difícil y costoso, pero resulta rentable, porque favorece muy sensiblemente a la empresa que lo posee, beneficiándose los productos que fabrica o vende”¹⁴⁵

Para crear una imagen es necesario invertir una gran cantidad de dinero en diseñar la identidad corporativa que debe ser coherente con el paso del tiempo y se manifiesta por medios gráficos, verbales, culturales, ambientales y a través de informaciones objetivas.

Entre los atributos que pueden afectar la imagen de una tienda se puede destacar los siguientes:

1. Situación de la tienda
2. Surtido o gama de productos

¹⁴⁵ Bort Muñoz, Miguel A. (2004): *Merchandising: cómo mejorar la imagen de un establecimiento comercial*, ESIC Editorial, 2004 - 178 páginas



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

3. Nivel de precios
4. Publicidad y promoción
5. Vendedores del establecimiento
6. Servicio al cliente
7. Atributos físicos de la tienda

Los detallistas, dice Gutiérrez (2001), tienen poder para configurar su imagen y posicionamiento en el mercado, dado que controlan gran parte de los estímulos físicos y psicológicos que influyen sobre el comportamiento del consumidor y que determinan la naturaleza de la imagen minorista. Cada establecimiento proyecta una imagen determinada que se compone de múltiples variables. El consumidor a su vez, percibe esa imagen, influido de nuevo, por sus características como persona. La imagen del establecimiento así formada determina su elección.

Los consumidores dice Lewinson (1999), tienen la tendencia a frecuentar los establecimientos cuya imagen se asemeja a la imagen que tienen de ellos mismos; por ejemplo, los consumidores que se ven a sí mismos como ahorrativos se sienten más cómodos al comprar en un almacén donde perciben que sus precios son bajos. Mientras exista mayor similitud entre la imagen del establecimiento detallista con la autoimagen del consumidor, mayor será la probabilidad de que la empresa logre atraer y satisfacer a cierta clase de clientes.

En la actualidad los consumidores, sin importar cuáles sean los principales motivos que les lleva a comprar, se sienten atraídos hacia los ambientes de compra seguros, atractivos y cómodos. La atmósfera de la tienda dicen Greenland y McGoldrick (1994), debe ser agradable tanto para el comprador como para el detallista ya que el placer que transmite el ambiente de la tienda es un motivo importante para que los consumidores pasen mayor tiempo en ella y gasten más dinero del que tenían pensado.

3. METODOLOGÍA

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La presente investigación es de tipo descriptivo en el que se ha utilizado el método transversal de encuestas, complementadas con observación directa como mecanismos de control. Se aplicó una encuesta estructurada con objetivo encubierto a una muestra de 228 personas compradoras en supermercados. Se trabajó con preguntas categóricas y mixtas.

Para el tratamiento de los datos se utilizó el software Dyane 4: diseño y análisis de encuestas de Miguel Santesmases Mestre; fueron realizadas tabulaciones simples y cruzadas con aplicación de las pruebas J^2 (chi cuadrado).

Finalmente para establecer asociaciones entre variables funcionales y psicológicas como determinantes del efecto en cada grupo de compradores, se hizo un análisis factorial de correspondencias –AFC- tomando como variable criterio los motivos de compra en función de las cantidades de compra y la frecuencia de compra.

4. RESULTADOS

Percepción de la imagen del supermercado.

Los diferentes formatos que manejan las grandes cadenas de supermercados e hipermercados se encuentran ubicados geográficamente en sitios estratégicos de la ciudad con el propósito de llegar a los consumidores de diferentes estratos socioeconómicos. La cadenas nacionales que tienen asiento en Cartagena son Olímpica S.A. (SAO, Supertiendas Olímpica y Superdroguerías Olímpica), Almacenes Éxito (hipermercados), Carulla S.A. (hipermercados, supermercados, autoservicios), Jumbo (hipermercado), Makro (hipermercado), Surtimax (cadena de supermercados). De otra parte, emerge como local, la cadena de supermercados Megatiendas e ingresa al mercado la cadena portuguesa ARA.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Son diversos los aspectos funcionales y factores simbólicos, psicológicos/emocionales a través de los cuales los consumidores conforman una imagen del supermercado; éstos guían su comportamiento y por ende la mayor o menor frecuencia de visita al establecimiento. Desde la percepción del consumidor que frecuenta los supermercados en Cartagena, se resaltan como atributos funcionales prioritarios (tabla 1), la calidad de los productos (75%), promociones ofertadas (69%), la cercanía del supermercado al hogar (61%), la variedad de productos (61%), y los precios (56%).

Tabla 1. Principales motivos de compra

MOTIVOS DE COMPRA EN SUPERMERCADOS	TOTAL MUESTRA	
	Frec	%
1 PRECIOS	149	56,65
2 PROMOCIONES	184	69,96
3 VARIEDAD PRODUCTOS	161	61,22
4 CALIDAD PRODUCTOS	198	75,29



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

5 CERCANIA SUP HOGAR	163	61,98
6 CERCANIA SUP TRABAJO	35	13,31
7 UBICACION SUPERMERC.	88	33,46
8 FACILIDAD TRANSPORTE	93	35,36
9 ATENCION EMPLEADOS	79	30,04
10 SERVICIOS ADICIONALES	96	36,50
11 SEGURIDAD INTERNA	95	36,12
12 OTROMOTIVOS	7	2,66
TOTAL	1348	(263)

Fuente: Semillero Comercio y Comportamiento del Consumidor, estructura Dyane 4

Este comportamiento mirado en función de la frecuencia de compra tabla n°2 , nos permite observar que el principal motivo de compra es la calidad de los productos para los que compran la mayoría de las veces con (81%) y algunas veces con (70%) del total de las escogencias. Este aspecto difiere para el grupo que compra siempre porque para estos el principal motivo de compra son las promociones, así lo afirman el (75%) de los encuestados.

El segundo motivo de compra sigue siendo las promociones para las personas que compran la mayoría de las veces (69%) y algunas veces (66%). Por el contrario para los que compran Siempre, el segundo motivo de compra lo constituye la calidad de los productos con un (73%) de las escogencias.

Solamente para los que compran algunos de los productos el tercer motivo de compra sigue siendo la cercanía del supermercado a los hogares, así lo evidencian el (61%) de las escogencias. Por otra parte el cuarto motivo de compra sigue siendo la variedad de los productos solamente para el grupo de personas que compran siempre así lo ratifican el 65% de los encuestados.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Para los que compran la mayoría de las veces, el quinto motivo de compra sigue siendo los precios con un 49% del total de escogencias.

A pesar de las diferencias anotadas, la prueba J2 muestra que no son significativas ya que el valor de p se encuentra por encima del 5%. Por tanto se afirma que los motivos de compra no dependen de la frecuencia de compra.

Tabla 2. Aspectos funcionales y atributos psicológicos que conforman la imagen en función de la frecuencia de compra.

COMPRA EN SUPERMERCADOS								
MOTIVOS DE COMPRA EN SUPERMERCADOS	TOTAL MUESTRA		SIEMPRE		MAYORÍA DE VECES		ALGUNAS VECES	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
	1 PRECIOS	149	56,65	48	69,57	47	49,47	54
2 PROMOCIONES	184	69,96	52	75,36	66	69,47	66	66,67
3 VARIEDAD PRODUCTOS	161	61,22	45	65,22	63	66,32	53	53,54
4 CALIDAD PRODUCTOS	198	75,29	51	73,91	77	81,05	70	70,71
5 CERCANIA SUP HOGAR	163	61,98	39	56,52	63	66,29	61	61,62
6 CERCANIA SUP TRABAJO	35	13,31	14	20,29	9	9,47	12	12,12
7 UBICACION	88	33,46	27	39,13	32	33,68	29	29,29



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

SUPERMERC.									
8 FACILIDAD	93	35,36	20	28,99	32	33,68	41	41,41	
TRANSPORTE									
9 ATENCION EMPLEADOS	79	30,04	24	34,78	32	33,68	23	23,23	
10 SERVICIOS	96	36,50	25	36,23	36	37,89	35	35,35	
ADICIONALES									
11 SEGURIDAD INTERNA	95	36,12	20	28,99	36	37,89	39	39,39	
12 OTROMOTIVOS	7	2,66	4	5,80	1	1,05	2	2,02	
TOTAL	1348	(263)	369	(69)	494	(95)	485	(99)	
Ji cuadrado con 22 grados de libertad = 18,5135 (p = 0,6751)									

Fuente: Semillero Comercio y Comportamiento del Consumidor, estructura Dyane 4

Al llevar los datos anteriores a un mapa perceptual resultado de un análisis factorial de correspondencias, que permite asociar los atributos que conforman la imagen en función de la frecuencia de compra, se ha encontrado que los precios, *la cercanía al trabajo y otros motivos* se asocian con las personas que siempre van al supermercado. Para estos compradores entrar al supermercado forma parte de la rutina diaria en el tránsito del sitio de trabajo al hogar. Gráfico 1.

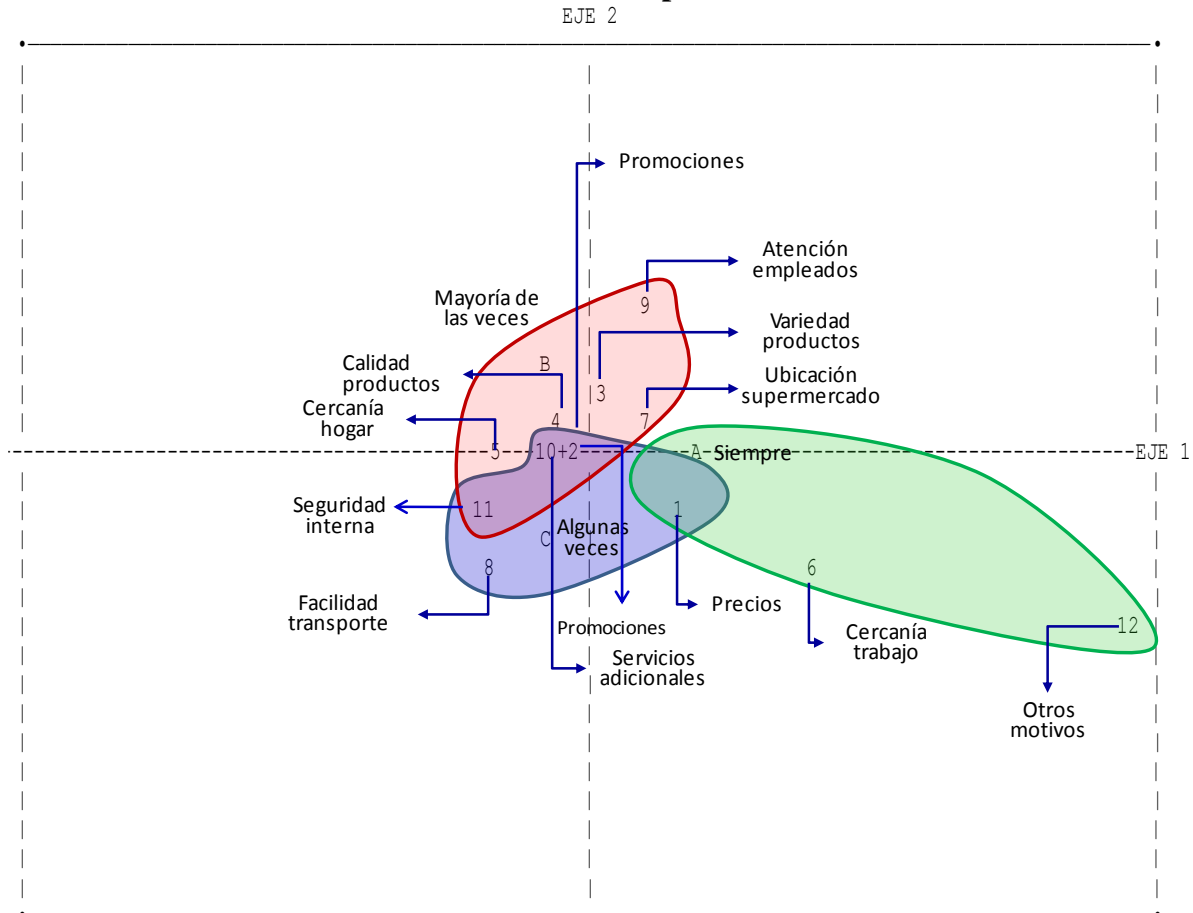
Quienes compran la mayoría de las veces los motivos asociados son *ubicación del supermercado, variedad y calidad de los productos, las promociones la cercanía del supermercado al hogar y la atención de los empleados*. Dentro de este grupo se encuentran las personas que realmente les gusta comprar en el supermercado.

En cuanto a los compradores que solamente van algunas veces, los motivos son facilidad de transporte, servicios adicionales y seguridad interna; estas personas entran al establecimiento a hacer cosas puntuales como pago se servicios públicos o tarjetas de

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

crédito, sacar dinero de los cajeros electrónicos o comprar las promociones que previamente ha identificado.

Gráfico 1. Aspectos funcionales y atributos psicológicos que conforman la imagen
Análisis factorial de correspondencias



Fuente: Semillero Comercio y Comportamiento del Consumidor, estructura Dyane 4

Por otra parte al analizar los principales motivos de compra en función de la cantidad de productos comprados por los consumidores cartageneros se puede observar que el principal motivo de compra es la calidad de los productos para el grupo de personas que



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

compran todos los productos (78%), la mayoría de los productos (80%) y algunos productos (69%) tabla n°3.

El segundo motivo de compra continua siendo las promociones para el grupo que compra todos los productos, la mayoría de los productos y algunos productos. Así lo ratifican respectivamente el (68%), el (75%) y el (65%) de los encuestados.

Para el grupo de personas que compran todos los productos (63%), la mayoría de los productos (64%) y algunos productos (59%) el tercer motivo de compra es la cercanía del supermercado al hogar.

Llama la atención que el cuarto motivo de compra continua siendo la variedad de los productos solo para el grupo que compra algunos productos (56%). Por el contrario el cuarto motivo de compra es los servicios adicionales que ofrecen los supermercados (39%) para el grupo que compra todos los productos y los precios (56%) para los que compran la mayoría de los productos.

A pesar de las diferencias anotadas, la prueba J2 muestra que no son significativas ya que el valor de p se encuentra por encima del 6%. Por tanto se afirma que los motivos de compra no dependen de la cantidad de productos comprados.

Tabla 3. Aspectos funcionales y atributos psicológicos que conforman la imagen en función de la cantidad de productos comprados.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

MOTIVOS DE COMPRA EN SUPERMERCADOS	CANTIDAD DE PRODUCTOS COMPRADOS EN LOS SUPERMERCADOS							
	TOTAL MUESTRA		TODOS LOS PRODUCTOS		LA MAYORIA DE LOS PRODUCTOS		ALGUNOS PRODUCTOS	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 PRECIOS	149	56,65	28	68,29	58	56,31	63	52,94
2 PROMOCIONES	184	69,96	28	68,29	78	75,73	78	65,55
3 VARIEDAD PRODUCTOS	161	61,22	28	68,29	66	64,08	67	56,30
4 CALIDAD PRODUCTOS	198	75,29	32	78,05	83	80,58	83	69,75
5 CERCANIA SUP HOGAR	163	61,98	26	63,41	66	64,08	71	59,66
6 CERCANIA SUP TRABAJO	35	13,31	12	29,27	12	11,65	11	9,24
7 UBICACION SUPERMERC.	88	33,46	11	26,83	43	41,75	34	28,57
8 FACILIDAD TRANSPORTE	93	35,36	13	31,71	36	34,95	44	36,97



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

9 ATENCION EMPLEADOS	79	30,04	15	36,59	36	34,95	28	23,53
10 SERVICIOS ADICIONALES	96	36,50	16	39,02	40	38,83	40	33,61
11 SEGURIDAD INTERNA	95	36,12	12	29,27	36	34,95	47	39,50
12 OTROMOTIVOS	7	2,66	0	0,00	5	4,85	2	1,68
TOTAL	1.348	(263)	221	(41)	559	(103)	568	(119)
Ji cuadrado con 22 grados de libertad = 18,5135 (p = 0,6751)								

Fuente: Semillero Comercio y Comportamiento del Consumidor, estructura Dyane 4

Al llevar los datos anteriores a un mapa perceptual resultado de un análisis factorial de correspondencias, que permite asociar los atributos que conforman la imagen en función de la cantidad de productos comprados, se observó que, solo *la cercanía al trabajo* se asocian con las personas que compran todos los productos. Para estos compradores entrar al supermercado forma parte de la rutina diaria; porque son personas que por contar con un limitado tiempo cuando salen del trabajo todo lo compran en los supermercados más cercanos a sus sitios de trabajo. Gráfico 2.

Quienes compran la mayoría de los productos los motivos de compra asociados son *ubicación del supermercado los servicios adicionales y la atención de los empleados*.

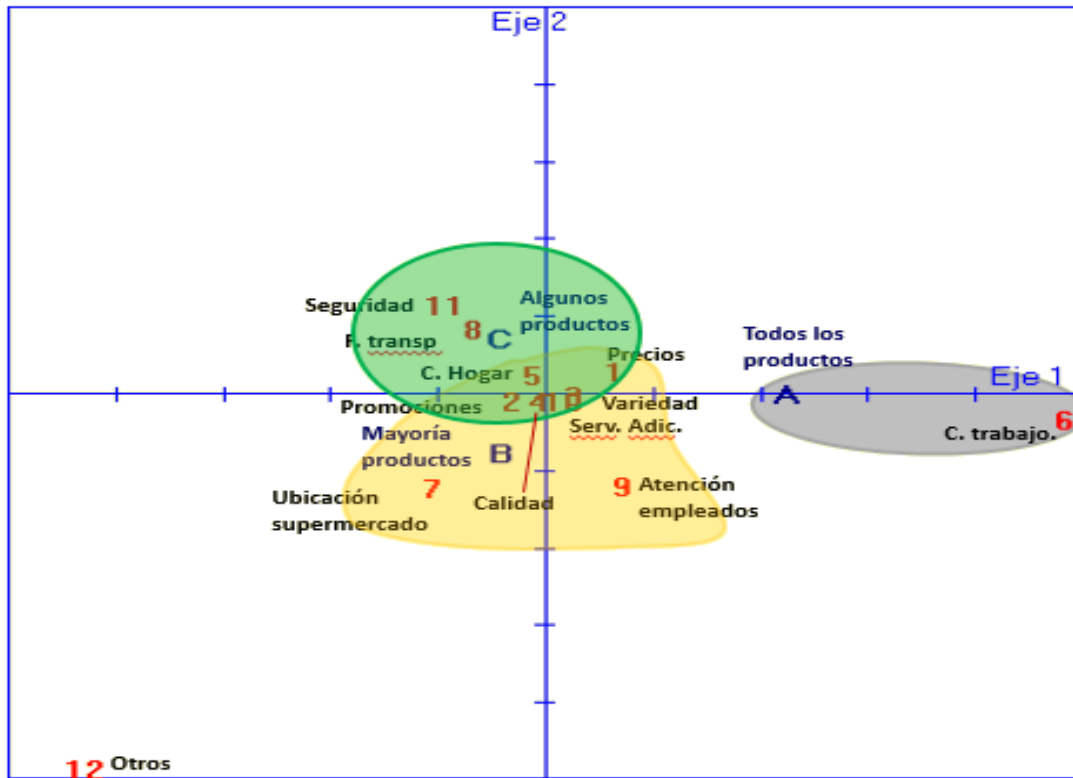
Este comportamiento es similar al grupo de personas que compran algunos productos en los motivos de compra: *precios, promociones y variedad de los productos*.

En cuanto a los compradores que solamente compran algunos productos, los motivos son facilidad de transporte, seguridad interna, cercanía al hogar, precios y promociones; estas personas entran al establecimiento a comprar las promociones que previamente ha identificado.

Gráfico 2. Aspectos funcionales y atributos psicológicos que conforman la Análisis factorial de correspondencias



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22



Fuente: Semillero Comercio y Comportamiento del Consumidor, estructura Dyane 4



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En atención a la premisa: *la Imagen como modelo mental es una representación de la realidad que guía el comportamiento de los individuos*, en la ciudad de Cartagena, el comportamiento de compra tiende a fundamentarse en aspectos funcionales como *la calidad, variedad y precios de los productos, promociones ofertadas, la cercanía del supermercado al hogar*, por tanto se puede asociar con un *comportamiento de compra racional*; estos aspectos funcionales se hallan complementados con atributos psicológicos que aseguran la comodidad, seguridad y el atractivo de los supermercados para los compradores asiduos, motivos importantes que los predispone a pasar más tiempo en ellos y por ende, gastar más. La atmósfera de la tienda dicen Greenland y McGoldrick (1994), debe ser agradable tanto para el comprador como para el detallista ya que el placer que transmite el ambiente de la tienda es un motivo importante para que los consumidores pasen mayor tiempo en ella y gasten más dinero del que tenían pensado.

Este comportamiento de compra a su vez explica el hecho de que a pesar de las estrategias de atracción diseñadas por los grandes minoristas, las personas distribuyen sus compras entre los distintos proveedores de productos de gran consumo existentes en la ciudad: supermercados, mercados municipales, tiendas de barrio, tiendas de abastos y vendedores callejeros.

Los principales motivos de compra y las cantidades de productos que compran las personas están relacionados entre sí, puesto que entre más cerca se encuentre el supermercado más productos compran los clientes, además la calidad de los productos también constituyen un motivo relevante a la hora de comprar gran cantidad de productos.

Los grandes minoristas tienden a converger en el diseño de estrategias para el posicionamiento y conservación de su respectiva imagen la cual acorde los resultados de este trabajo, es percibida de forma diferente por los distintos consumidores que frecuentan y compran constante mente en los supermercados; estas diferencias, constituyen una buena base para el diseño diferenciado de estrategias por parte de cada supermercado, teniendo en cuenta, además los diferentes comportamientos y el direccionamiento estratégico del grupo objetivo al cual deciden atender.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Del presente trabajo se derivan líneas de investigación sobre competencia convergente entre supermercados, análisis de los mercados objetivos propios y compartidos, análisis del peso comparativo de las cualidades funcionales (objetivas) y atributos psicológicos (emocionales) en la decisión de la elección del proveedor y el posicionamiento de cada minorista en función del formato ofertado y el mercado servido.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

REFERENCIAS

- Barreiro, P. L. (2002). "Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba". Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas.
- Batha, S. y Redd, S.K. (1998): "Symbolic and functional positioning of brands", *Journal of Consumer Marketing*. Vol 15, N°1.
- Boulding Kenneth E. *The Image: Knowledge in Life and Society*. 1956
- Campos, A y Pérez, M. J. (1989): "High and low images and their scores on creativity". *Perceptual and Motor Skills*, 68, 403-406. En Campos A., y Sueiro, E. "Diferencias individuales en la viveza de imagen de palabras". *Revista de Psicología General y Aplicada*, 1991, 44, 22(2), 2009-213.
- Ernest, C. H. (1971): "Imagery and sex differences in incidental recal", *British Journal of Psychology*, 62, 67-72. En Campos A., y Sueiro, E. "Diferencias individuales en la viveza de imagen de palabras". *Revista de Psicología General y Aplicada*, 1991, 44, 22(2), 2009-213.
- García, V. Gelmar (2007): "Aspectos teóricos generales del Marketing y la imagen de las Organizaciones". Universidad de Holguín – Cuba.
- Hansen, R.A. y Deutscher, T. (1978): "An empirical investigation of attribute importance in retail store selection". *Journal of Retailing* 53(4), 59-72.
- Klee, H., y Eysenck, M. (1973): "Comprehension of abstract and concrete sentences", *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 12, 522-529. En Campos A., y Sueiro, E. "Diferencias individuales en la viveza de imagen de palabras". *Revista de Psicología General y Aplicada*, 1991, 44, 22(2), 2009-213.
- Londoño, E. y Navas, M.E. (2008): Migración de los compradores del supermercado a la tienda de barrio en la ciudad de Cartagena. Cladea 2008
- Martineau, Pierre (1958): "The Personality of the Retail Store", *Harvard Business Review* N°36, enero-febrero, pág 17-55.
- Lewinson, Dale M. (1999): *Ventas al detalle*, Ed. Mc. Graw Hill, pp11.
- McGoldrick, P.J., y Greenland, S.J. (1994): *The Retailing of Financial Services*, Mc. Graw Hill, London.
- McGoldrick, P.J. y Thompson, M.G. (1992): "Regional Shopping Centres", Avebury, Aldershot.
- Menezes, D. y Elbert, N.F. (1979): Alternative Semantic Scaling Formats for Measuring Stores Image: An Evaluation, *Journal of Marketing Research*, Vol 16.
- Millar, Cyndee (1991): "Study Says Consumers Perceive Stores as Brands", *Marketing News*.
- Tondo, T. R., y Cautela, J. R. (1974): "Assessment of imagery in covert reinforcement", *Psychological Reports*, 34, 1271-1280. En Campos A., y Sueiro, E. "Diferencias individuales en la viveza de imagen de palabras". *Revista de Psicología General y Aplicada*, 1991, 44, 22(2), 2009-213.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Uusitalo, O. (2001): "Consumer perceptions of grocery retail and brands", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, N°5.

Santesmases, Miguel (2005): *Dyane: Diseño y análisis de encuestas*. Ed. Pirámide

Sartre, J.P. (1940): *Lo imaginario. Psicología fenomenológica de la imaginación* (L'imaginaire. Psychologie phénoménologique de l'imagination, 1940).

Burruezo García, Juan Carlos; (2003): *Gestión moderna del comercio minorista: el enfoque práctico de las tiendas de éxito* ESIC Editorial, 334 páginas

Rivas, Javier Alonso; Grande Esteban, Ildefonso. (2013): *Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing*. ESIC Editorial, 2013 - 505 páginas

Bort Muñoz, Miguel A. (2004): *Merchandising: cómo mejorar la imagen de un establecimiento comercial*, ESIC Editorial, 2004 - 178 páginas

Hingston, Peter. (2002): *Marketing efectivo*. Pearson Educación, 192 páginas

RESUMEN HOJA DE VIDA

Marielena Cardona Barrios, X semestre de Administración de empresas. Joven Investigadora del semillero Comercio Y Comportamiento del consumidor.

Eva de Hoyos Julio, X semestre de Administración de empresas. Joven Investigadora del semillero Comercio Y Comportamiento del consumidor.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Mercadeo y Negocios internacionales

TEMA:

INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**53. VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES COLOMBIANAS**

TÍTULO EN INGLÉS:

**VARIABLES INVOLVED IN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF
COLOMBIAN SMES**

Autor (es)

Sandra Milena Jiménez Gómez¹⁴⁶

Luis Arnobio Marín Espinal¹⁴⁷

Vanessa Serna Quintero¹⁴⁸

¹⁴⁶ MBA, Profesor Investigador. ITA, Colombia. Correo-e: sm.jimenez@ita.edu.co

¹⁴⁷ Profesional, Profesor Investigador. ITA, Colombia. Correo-e: la.marin@ita.edu.co

¹⁴⁸ Master, Profesor Investigador. ITA, Colombia. Correo-e: v.serna@ita.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Las pymes representan 93% de las empresas en países de ingresos no elevados no pertenecientes a la OCDE y las mipymes son más del 95% de las empresas en países de la OCDE. A su vez, las pymes representan alrededor del 67% del empleo en países desarrollados y en desarrollo. Sin embargo, las exportaciones directas de pymes de los países en desarrollo representan sólo el 7,6% sobre el total de ventas frente al 14,1% para el caso de empresas grandes (OMC, 2016). El presente texto, tiene como propósito central revisar las variables que intervienen en el proceso de internacionalización de las pymes colombianas, a partir de la revisión documental de otras investigaciones existentes relacionadas con el tema.

Palabras clave:

Internacionalización; pymes; born global, tecnología; innovación

ABSTRACT:

SMEs represent 93% of enterprises in non-OECD non-high income countries, and MSMEs represent more than 95% of companies in OECD countries. At the same time, SMEs represent around 67% of employments in developed and developing countries. However, direct exports from SMEs in developing countries represent only 7,6% of total sales, compared with 14,1% for large enterprises (WTO, 2016). The main purpose of this article is to review the variables involved in the internationalization process of Colombian SMEs, based on documentary review from other existing research related to the topic.

Keywords:

Internationalization, SMEs, born-global firm, technology, innovation

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El término pymes (pequeñas y medianas empresas) se usa en varias ocasiones para hacer referencia a empresas que no son grandes y mipymes cuando se incluyen empresas más pequeñas, sin embargo, no hay una definición mundial establecida de “micro”, “pequeña” o “mediana” empresa (OMC, 2016). En Colombia las microempresas tienen hasta 10 empleados, las pequeñas entre 11 y 50 y las medianas entre 51 y 200.

Existen investigaciones sobre la internacionalización de pymes, pero, presentan aspectos fragmentados, primero porque las estrategias de internacionalización de las pymes son heterogéneas y segundo porque la mayoría de estudios analizan las pymes en economías desarrolladas, por lo que no es claro cuáles aplican para países en desarrollo (OMC, 2016). Con esta investigación, se realiza una búsqueda del estado del arte de estudios que permitan abordar las variables que inciden en el proceso de internacionalización de pymes colombianas.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Dada la heterogeneidad que caracteriza a las pymes, no hay un solo marco teórico que posibilite explicar su proceso de internacionalización (OMC, 2016). Según informe sobre comercio 2016 (OMC), las pymes son heterogéneas y existen diferentes modelos teóricos para exponer sus patrones de internacionalización, entre los que están: 1) enfoque gradual tradicional; 2) enfoque internacional desde que se crea “born global”; 3) orientación internacional adquirida posteriormente (“born again global”); 4) enfoque de cadenas de valor mundiales.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La teoría clásica de ventajas comparativas, muestra como las diferencias entre países dan origen al comercio y a las ganancias del comercio, aquí el trabajo es el único factor de producción. Su predicción básica es que los países tenderán a exportar los bienes en los que tienen una productividad relativamente elevada (Krugman, Obstfeld, & Melitz, 2012, pág. 48). Por su parte, el modelo Heckscher-Ohlin menciona que los países tienden a exportar los bienes que son intensivos en los factores con que están dotados abundantemente, este modelo es utilizado por algunos para predecir el comercio entre países desarrollados y países en desarrollo (Krugman, Obstfeld, & Melitz, 2012, pág. 105).

No obstante, hay quienes afirman que el comercio no tiene por qué surgir de la ventaja comparativa. Por el contrario, puede ser resultado de economías de escala; es decir, de una tendencia a reducir los costes a mayor producción (Krugman, Obstfeld, & Melitz, 2012, pág. 154).

Bajo un modelo de competencia monopolista, una industria está conformada por un grupo de empresas que fabrican productos diferenciados. El comercio internacional posibilita la creación de un mercado integrado que es mayor al mercado de cualquier país, esto permite ofertar variedad de productos y menores precios a consumidores, lo que constituye el comercio intraindustrial (Krugman, Obstfeld, & Melitz, 2012, pág. 190). Ante la diferencia de desempeño de las empresas existen ganadores y perdedores, las más productivas crecen y las menos productivas se contraen. Al existir costes del comercio sólo las empresas más productivas optarán por exportar (Krugman, Obstfeld, & Melitz, 2012, pág. 190).

Según el informe de la OMC (2016) entre las empresas exportadoras, las pymes son numerosas, pero sólo representan un porcentaje mínimo de las exportaciones globales del país y, por lo general, sólo exportan una gama pequeña de productos a pocos países. No obstante, es posible que las pymes que participan en actividades de exportación mejoren su



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

ritmo de crecimiento y empleo a raíz de las economías de escala, aumentando sus niveles de productividad e innovación producto del aprendizaje (OMC, 2016, pág. 87).

Algunos teóricos (Anderson y Gatignon, 1986; Buckley, 1988; y para Colombia, Ochoa et al., 2006) argumentan que las empresas se internacionalizan como respuesta a una iniciativa de reducción de costes y aprovechamiento de las ventajas económicas de la externalización de sus procesos, una vez logran un crecimiento interno importante en su país (Ochoa, Ríos, & Solano, 2011).

Según Prahalad & Hamel (2001) las empresas que logran globalizarse exitosamente presentan competencias centrales comunes. La fuente de las ventajas está en las habilidades para consolidar la tecnología y las capacidades de producción en competencias que le permitan adaptación rápida a cambios (Ochoa, Echeverry, Fernández, Tatiana, & Wilches, 2006).

Etemad (2004), plantea que la internacionalización se debe estudiar desde el interior de la empresa, evaluando características que pueden generar presiones (push forces) y, las fuerzas externas que pueden brindar oportunidades (pull factors) analizando su interacción (Ochoa et al).

Las empresas, compiten desarrollando condiciones competitivas para cumplir las exigencias del mercado. Las pymes tienen potencial para desarrollar competencias distintas a las grandes empresas que pueden usarse para crear ventajas competitivas (Geldres, Etchebarne y Bustos, 2011). Una de estas competencias distintivas que nombra Etemad (2004) es la habilidad de las pymes para establecer y administrar relaciones especiales con otros socios (locales y en el exterior), para lo cual no es necesario tener grandes recursos físicos sino rasgos empresariales de liderazgo, relaciones sociales, capital social e incluso redes familiares.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017**Noviembre 21 y 22**

Los trabajos que pretenden identificar y explicar factores que contribuyen al éxito de procesos de internacionalización de las pymes se han aumentado últimamente, pero autores como Rasheed (2005) o Lu y Beamish (2001) reconocen una importante laguna conceptual y empírica. En esta línea, De Chiara y Minguzzi (2002) señalan que, sólo recientemente la literatura sobre internacionalización de empresas se ha centrado con mayor profundidad en el contexto específico de las pymes (Rosales, 2010).

3. METODOLOGÍA

Esta investigación está enmarcada en dos preguntas: ¿cuál es el estado del arte actual sobre internacionalización de las pymes colombianas?, y ¿qué variables influyen en la internacionalización de las pymes colombianas? Con el fin de identificar aspectos que permiten la incursión de pymes colombianas en mercados extranjeros.

“El estado del arte es una metodología de investigación cualitativo-documental de carácter crítico-interpretativa que revisa estados producidos por las personas en su representación bibliográfica, conformada por tres fases: 1) planeación y diseño, 2) gestión y análisis, 3) formalización y elaboración (Gómez, Galeano, & Jaramillo, 2015)”.

A partir de búsqueda en bases de datos electrónicas como EBSCO y SCOPUS, se revisaron aproximadamente 150 artículos, se descargaron 76, utilizando aproximadamente 28 para esta ponencia, en la construcción del marco teórico y el estado del arte de los casos investigados de internacionalización de pymes desde la visión europea y latinoamericana llegando al caso colombiano, clasificando la información para cumplir los objetivos de esta investigación. Para ello, se siguió la siguiente estructura:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Revisión de teorías aplicables a procesos de internacionalización e investigaciones sobre internacionalización de pymes en diferentes países, y caso colombiano.
- Revisión de estudios de caso de internacionalización de empresas colombianas.
- Análisis de variables influyentes en procesos de internacionalización de las pymes colombianas.
- Relación entre variables que inciden en los procesos de internacionalización de las pymes y los resultados obtenidos.

4. RESULTADOS

La revisión de literatura, reúne estudios de pymes que han logrado internacionalizarse en Europa y Latinoamérica, hasta llegar a las pymes colombianas y las variables que inciden en dicho proceso.

España. La perspectiva de procesos en España, genera interés por estudiar las pymes a partir del conocimiento experimental como elemento decisorio de los resultados en mercados externos. “Se seleccionaron empresas españolas con actividad internacional en los últimos 3 años, encontrando relación entre gestión y stock de conocimiento, influyendo de “manera positiva en el compromiso de empresas exportadoras con el mercado.” (Tabares, 2012)

Italia. Según Imbrani, & Testa (2014), el factor innovador y el objetivo del segmento de alta calidad, incrementan la probabilidad de exportación de pymes. Se encontró, que la intensidad en las actividades innovadores como “diseño, ensayos, stock tecnológico de capital e I+D tuvieron impacto significativo en pymes italianas iniciando el siglo XXI” (Imbrani & Testa, 2014).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Brasil. Los años 90 fueron significativos para identificar Born Globals por el contexto nacional: liberación comercial (1990), integración de MERCOSUR (1991), creación y adhesión de Brasil a la OMC (1995). El estudio, refleja la necesidad de comprender mejor qué variables influyen en la rápida internacionalización de pymes brasileras, no sólo a partir del compromiso de exportación (EC) y la orientación internacional (IO) (Machado & Fehse, 2016). Existe fuerte necesidad por adherir variables del contexto local como volatilidad del tipo de cambio e intervención del gobierno en la actividad exportadora, para comprender mejor la internacionalización de las pymes brasileras (Machado & Fehse, 2016). Por último, existe una limitación importante en el estudio y, consiste en la percepción de los gerentes respecto a IO y EC que sufren cambios en el tiempo, así como la experiencia de internacionalización de la firma.

Venezuela. Es uno de los países latinoamericanos que utiliza la forma de entrada a los mercados internacionales basado en las International New Ventures INV, permitiendo a las pymes internacionalizarse a través de una de las siguientes categorías: a.) nuevos creadores de exportación/importación; b.) nuevos creadores de mercados internacionales; c.) geográficamente enfocadas en la puesta en marcha d.) mundial puesta en marcha (Graterol – López & Sigala – Paparella, 2014).

Costa Rica. Procomer realizó un estudio (2005) y mostró que 38% de exportaciones de pymes se dirigían a Estados Unidos, 16% a Centroamérica, 6% a Holanda y, 40% a otras naciones. En las pymes costarricenses existe gran vacío en el conocimiento de mercados internacionales y exigencias financieras, afectando las oportunidades de desarrollo empresarial (Martínez, 2006). Otro factor que limita la cultura exportadora de estas pymes es la escasa cultura y dinámica de investigación afectando la creación de nuevos productos (Martínez, 2006).

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Colombia.

Los esfuerzos de las firmas colombianas para llegar a mercados extranjeros, están marcados por dos características: 1. fuerte necesidad de penetrar en mercados extranjeros cada vez más complejos, empezando por los cercanos culturalmente; 2. son poco exitosas debido a factores como falencias en el aprendizaje, limitaciones externas, debilidad institucional y fallas de calidad (Sierra, 2009).

Sin embargo, existen algunas empresas como Bavaria, Pintuco, Leonisa, Bico, Cementos Argos y el Grupo Nutresa, entre otras, que han logrado un proceso de internacionalización exitoso.

“Una adecuada inserción colombiana en la economía internacional requiere que las empresas estén preparadas para conquistar nuevos mercados que les permitan diversificar el riesgo que tienen, consolidar su presencia internacional y estar preparadas para responder a la competencia internacional (Ramírez, Jiménez, & Garrido, 2003)”.

Para empresas como Pintuco, la calidad ha sido pilar para competir *“no sólo en su propio mercado, sino en el de origen de su competencia. (Ramírez & Rodríguez, 2004)”.*

Leonisa, ha hecho de la *“orientación exportadora del sector de confecciones uno de los principales factores a favor de su desarrollo (Ramírez C. E., 2006)”.* El cambio en el paradigma de producción, introdujo el concepto de productos diferenciados acorde a las necesidades de la mujer. Según el presidente de la compañía Oscar Echeverry *“La competencia del futuro no va a estar entre compañías; va a estar entre cadenas, quien logre cohesionar mejor la cadena ese es el que logra la mayor competitividad (Ramírez C. E., 2006)”*



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Una vez las empresas han alcanzado cierta madurez en el mercado interno, se internacionalizan buscando reducir costes y, *“aprovechamiento de las ventajas económicas de la externalización de sus procesos* (Ochoa, Ríos, & Solano, 2011)”. En Colombia, los casos más notables de internacionalización se pueden clasificar en: a) empresas adquiridas por inversionistas extranjeros; b) empresas con modernización tecnológica, refinanciación, y reingeniería gerencial para enfrentar la competencia internacional reteniendo la propiedad de las empresas en manos de inversionistas colombianos (Ochoa, et al. 2011).

Stephen H. Rhinesmith (1991) define que, antes de consolidar su internacionalización, las empresas pasan por diferentes etapas: exportación experimental; exportación regular; establecimiento de filiales de venta y, establecimiento de filiales de producción (Ochoa, et al. 2011). Este paso a paso, ha permitido a empresas colombianas como Argos un proceso exitoso de internacionalización.

Argos, se organizó localmente obteniendo experiencia a través de sus exportaciones para, posteriormente empezar su expansión internacional (modelo cepalino). Igualmente, *“es posible identificar condiciones que empujaron a la internacionalización bajo el marco de la teoría de internacionalización de las pymes: características de la alta gerencia, necesidad de encontrar economías de escala, estrategias de competitividad, respuesta rápida y oportuna a posibilidades de mercados y la lógica estratégica de operaciones internacionales* (Ochoa, et al. 2011)”.

Born-global firms: Existen características de las born-global, y es que “a pesar de su pobreza de recursos, necesitan desarrollar un conjunto único de capacidades para superar las etapas de internacionalización y competir efectivamente con empresas con acceso a grupos de recursos más grandes” (Zhang, Sarker, & Sarker, 2012). Las TIC’s tienen rol importante en el éxito de las born-global (Zhang, Sarker, & Sarker, 2012).

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Según estudio sobre internacionalización temprana de pymes en Colombia, se sugiere que la innovación debe ser prioridad (Escandón et al. 2013 a, p. 210). Esto, se debe a que existe una posible relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial, lo cual, en términos de innovación, requiere aprendizaje profundo sobre el mercado y crear redes para adquirir tecnologías que incluyan innovación y desarrollo (Escandón, Gonzalez, & Murillo, 2013, pág. 212)

Variables que inciden en internacionalización de pymes colombianas

Restrepo & Rosero (2002) abordan el desarrollo de la internacionalización de las empresas desde la perspectiva institucional, evaluando factores influyentes en el proceso de internacionalización de las pymes. Citan a Greenwood y Hinings (1996), mencionando que el cambio organizativo se fundamenta en las dinámicas intraorganizativas tanto exógenas (contexto de mercado e institucional) como endógenas (intereses, valores, dependencias de poder y capacidad para la acción) concluyendo que el contexto y respuestas de las organizaciones ante el cambio son el resultado de “la inmersión organizativa de dicho entorno” (Restrepo & Rosero, 2002). Las autoras concluyen, que para las empresas la internacionalización conlleva en ocasiones a un cambio no sólo estratégico, sino estructural. Adicional, mencionan que algunas empresas utilizan el isomorfismo, ya que ante un desempeño desconocido deciden copiar lo que han hecho otras exitosas internacionalmente (Restrepo & Rosero, 2002).

Olivares (2005) cuestiona si es necesario un nuevo paradigma al hablar de globalización e internacionalización de empresas. Afirma que “*la explosión rápida y muy reciente de los negocios internacionales a través de la World Wide Web cuestiona la validez del modelo de Uppsala*” (Olivares, 2005, pág. 127). Olivares (2005) concluye que los resultados obtenidos en su investigación confirman que el modelo Uppsala de internacionalización por



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

etapas aún es válido. No obstante, menciona que después de 1975 algunas empresas han incrementado la velocidad de paso de una etapa a otra; adicional, internet suministra información gratuita sobre mercados, disminuyendo uso de recursos humanos y financieros en investigación de los mismos (Olivares, 2005). Expresa además, la reducción del uso de intermediarios y que el valor agregado que estos brinden, debe estar enfocado al suministro de información más que al manejo de inventario y/o distribución física de productos.

Martínez (2009), describe las características organizacionales, directivas, transaccionales y estratégicas de 63 pymes industriales exportadoras colombianas en la etapa inicial, y la percepción de las variables ambientales durante su desarrollo exportador. Las pymes de la muestra tenían en promedio 6 años de experiencia exportadora. Con respecto a las características directivas se menciona que 92% de los directivos posee experiencia internacional. El 97% de éstos refleja actitud excelente, muy buena y buena, frente a las exportaciones. Con relación a los factores estratégicos 61% exporta a una sola zona geográfica. Del 39% restante, 5% exporta a diferentes zonas geográficas y 35% exporta a dos zonas geográficas incluyendo América, lo que indica que estas pymes han adoptado, en su mayoría, una estrategia de estandarización geográfica; seleccionando, especialmente países con menor distancia psíquica y geográfica (Martínez, 2009, pág. 56). Con relación a las características transaccionales 51% de las pymes encuestadas eran del sector manufacturero y 29% de agroindustria y alimentos. Con relación al ambiente, Martínez (2009), menciona que desde el ambiente político, comercial y sociocultural, los elementos motivadores para ingresar a mercados externos fueron políticas gubernamentales y comerciales (52%). Otro factor ambiental relevante que actúa como barrera para la exportación ha sido: la distancia geográfica (13%) (Martínez, 2009, pág. 61).

Postura emprendedora de directivos e internacionalización de pymes colombianas



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Hurtado & Escandón (2016) estudiaron los antecedentes de la postura emprendedora e influencia en el desempeño exportador de pymes colombianas probando que dicha postura, unida a características personales y demográficas del empresario, características internas (tamaño empresarial, generación de empleo e I+D), características externas (intensidad competitiva del sector, niveles tecnológicos del sector, sector de actividad) y recursos gubernamentales (financiación, redes entidades gubernamentales, apoyo-asesoría gubernamental), impactan positivamente el desempeño exportador. Aquí, la posición emprendedora es un indicador sobresaliente aclarando que las pymes pueden lograr buenos resultados (Hurtado & Escandón, 2016). Adicional, en el estudio “*se comprueba que altos niveles de I+D permiten mejorar la postura emprendedora e influenciar en los rendimientos de la empresa internacionalmente*” (Hurtado & Escandón, 2016).

Hurtado & Escandón (2014) analizan factores determinantes de la orientación exportadora y el impacto en los resultados empresariales de las pymes exportadoras colombianas a partir de una encuesta realizada en 2011 a 297 pymes manufactureras. El estudio concluye que la variable esencial para acceder a nuevos mercados es la experiencia laboral de los empresarios y su orientación emprendedora. (Escandón & Hurtado, 2014, pág. 438). Otro factor destacado es la innovación.

Perfil de directivos y resultados de pymes exportadoras

Reyes et al (2015) realizaron una investigación con 308 empresas colombianas exportadoras con el propósito de consultar cómo incide la actitud de directivos frente al riesgo (AFR) en la orientación exportadora (OE). Tuvieron en cuenta empresas exportadoras tradicionales y born global. Factores como implementación de TIC's, nivel de riesgo e intensidad en la actividad exportadora de las born global, puede acelerar su aprendizaje organizacional. Los autores a través del Modelo Uppsala prueban con pasos sistemáticos y lineales que se alcanza un proceso de internacionalización exitoso para el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

caso de las exportaciones. Los resultados de la investigación de Reyes et al (2015), permiten que los directivos consideren algunos elementos para la sostenibilidad internacional de sus organizaciones: 1) prepararse para enfrentar el riesgo; 2) aprovechar la experiencia y recursos producto de la actividad exportadora, disminuir burocracia 3) la contratación de talento humano es positiva con procesos de selección adecuados y capacitando. Entidades públicas, privadas, y academia deben incentivar la autoconfianza de los empresarios para que asuman riesgos en el mercado internacional (Reyes, Rodriguez, & Galvez, 2015).

Hurtado & Escandón (2016) abordan parte de la teoría de rasgos de liderazgo para estudiar el impacto del tipo de liderazgo en el desempeño exportador de las empresas colombianas. La base de datos fue de 306 empresas. Las autoras establecen dos conglomerados de empresas, uno con bajo nivel exportador (50,6%) con crecimiento en exportaciones, pero sin buen desempeño estratégico, más gerentes insatisfechos con los resultados obtenidos en sus exportaciones, y, otras con alto desempeño exportador (49,4%) con resultados financieros, estratégicos y un nivel de satisfacción alto de sus gerentes con los logros de exportaciones. El primer grupo tiene liderazgo liberal, con bajo énfasis en el rendimiento; y el segundo, posee un liderazgo liberal y democrático donde los gerentes hacen refuerzo en el desempeño y las personas; hay equilibrio entre libertad y control (Escandón B & Hurtado, 2016).

Rondan et al (2016) investigaron 196 pymes españolas exportadoras para evaluar si los valores de acuerdo a la escala de Schwartz diferían entre directivos responsables de exportación comparando pymes consideradas con éxito exportador con otras de menor éxito. Los autores citan a Sousa et al., 2008; Sousa et al., 2010 quienes destacan en directivos de las primeras un perfil más agresivo, con un sistema de valores proactivo, con



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

visión colectiva de negocios, de tolerancia y apertura al cambio. (Rondan, Navarro, & Arenas, 2016).

Tecnología, innovación e internacionalización de pymes.

Pla-Barber citando a Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedershein-Paul, 1975 plantea que cuando una empresa decide internacionalizarse, es obstáculo el poco conocimiento sobre mercados internacionales. Para la teoría de internacionalización, conocimiento y aprendizaje son recursos imprescindibles para el desarrollo internacional de las empresas (Pla-Barber, 2012). “El actual entorno competitivo otorga protagonismo a la innovación, dado el cambio tecnológico, la creciente competencia internacional y segmentación de mercados más fina (Alegre, 2012)”. Las empresas que aprenden tienen mayor capacidad para generar nuevos conocimientos y afrontar el cambio (Tippins & Sohi, 2003; Toften & Olsen, 2003).

Sanchez et al (2013) a partir del Conpes 2007 afirman que las pymes son actores estratégicos en el crecimiento de la economía colombiana. Las pymes colombianas representan al menos el 90% de la actividad empresarial, 73% del empleo y el 53% de la producción bruta del sector industrial, comercial y servicios (González & Ayala, 2014)”.

El Conpes 2007, destaca características principales de las pymes: baja capacidad de innovación; bajo uso de TIC's; limitado acceso a financiamiento; problemas para la comercialización de sus productos, obtención de insumos y limitada participación en el mercado de contratación pública (Sánchez, Rossib, & Zuluaga, 2013)

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Con este estudio se generan varias conclusiones. Para el caso de las pymes españolas se observó el interés en estudiar la internacionalización desde el conocimiento experimental

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

como elemento decisorio de los resultados en mercados externos; y, para el caso de las pymes italianas, que la innovación, la calidad e inversión en I+D, aumentan la probabilidad de que estas exporten.

Para las pymes latinoamericanas, en particular las brasileras, los años 90 fueron cruciales para identificar los Born Globals, reflejando una diversidad del fenómeno en diferentes contextos nacionales. Para Venezuela, una de sus formas de internacionalizarse está basado en los International New Ventures, y, Costa Rica tiene una limitante para la internacionalización de las pymes con el bajo conocimiento de mercados internacionales y las exigencias financieras, más la escasa cultura y baja dinámica en investigación.

En el caso colombiano, se extraen varias conclusiones. El internet y las TIC's han acelerado el ritmo de internacionalización de las pymes, y aunque para algunas investigaciones el modelo Uppsala continúa vigente, no se puede desconocer que la información, el conocimiento y la innovación están marcando nuevas pautas en el mercado internacional. Para el caso de las pymes, es imperativo dar relevancia a la tecnología e innovación, no sólo para competir en el mercado externo sino para sostenerse en el mercado local.

Las investigaciones analizadas, permitieron evidenciar que los directivos impactan el proceso de internacionalización de las pymes, y la relevancia de la experiencia de los empresarios, su estilo de liderazgo y emprendimiento a la hora de obtener resultados en el mercado internacional.

No obstante, se evidenció que hay elementos por indagar sobre el proceso de internacionalización de pymes, en especial, teniendo en cuenta el informe sobre el comercio mundial 2016 (OMC), donde se menciona su heterogeneidad, lo que genera procesos de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

internacionalización diferentes. Esto, deja posible, iniciar nuevas investigaciones orientadas a ampliar la información sobre la internacionalización de las pymes. Algunas de los estudios escasos planteados por la OMC que pueden motivar futuras investigaciones y se pueden aplicar al caso colombiano son los siguientes:

- relación entre internacionalización de las pymes y rentabilidad;
- efectos de la internacionalización en la productividad de las pymes;
- función de la internacionalización en la innovación;
- validaciones sobre si la actividad exportadora estimula a las empresas a innovar;
- relación entre crecimiento de las pymes y sus actividades de exportación.

Por otro lado, se proyectan nuevas investigaciones que suministren mayor información sobre el proceso de internacionalización de las pymes colombianas.

REFERENCIAS

Alegre, V. C. (2012). Aprendizaje organizativo, innovación y propensión exportadora. *estudios gerenciales*, Vol. 28, , 41-56.

Escandón B, D., & Hurtado, A. (15 de Junio de 2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*(32), 132-145. Recuperado el 10 de 01 de 2017, de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2250

Escandón, B. D., & Hurtado, A. A. (AGOSTO de 2014). Determinantes de la orientación exportadora y resultados en pymes exportadoras en Colombia. *Estudios gerenciales*(30), 12. Recuperado el 7 de 01 de 2017, de

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1895/html

Escandón, D. M., Gonzalez, C. H., & Murillo, V. G. (Julio de 2013). Factors determining the appearance of "born global" companys: analyses of early internationalisation for SMEDS in Colombia. *Pensamiento y Gestión*(35), 206-223. Recuperado el 20 de 01 de 2017, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-62762013000200009

Gómez, V. M., Galeano, H. C., & Jaramillo, M. D. (Julio-diciembre de 2015). El estado del arte: una metodología de investigación. (U. d. Antioquía, Ed.) *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 423-442.

González, C. H., & Ayala, A. (2014). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: Un análisis empírico en mipymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30, 277–286.

Graterol – López, H., & Sigala – Paparella, L. (2014). Empresas de internacionalización: estudios de casos en Venezuela. (u. ICESI., Ed.) *Revista de estudios gerenciales*, 30, 461-468.

Hurtado, A. A., & Escandón, B. D. (Julio-Diciembre de 2016). Antecedentes de postura emprendedora e influencia en desempeño exportador de pymes en colombia. *Cuadernos de Administración*, 29(53), 147-179. Recuperado el 25 de 01 de 2017, de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/18002/14713

Imbrani, M., & Testa, G. (2014). Innovation, quality, and exports: The case of Italian SMEs. *The journal of International Trade & Economic Development*. (23), 1089 – 1111.

Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2012). *Economía Internacional* (Vol. 9a Edición). Pearson.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Machado, N., & Fehse, F. (2016). International orientation and export commitment in fast small and medium size firms internationalization: scales validation and implications for the Brazilian case. I. *Management Journal*, 255 – 265.
- Martínez, J. (2006). Factores críticos para el desempeño exportador de las pymes. *TEC Empresarial*, 1(1), 32-37. Recuperado el 10 de 01 de 2017, de [fhttp://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/875/787](http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/875/787)
- Martinez, P. C. (23 de Febrero de 2009). Proceso del desarrollo exportador de la pyme colombiana. *Cuadernos de Gestión*, 9(1), 47-66.
- Ochoa, H., Echeverry, V., Fernández, L., Tatiana, Q., & Wilches, P. (Abril - Junio de 2006). ¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? La estrategia del Grupo Empresarial Antioqueño para enfrentar la competencia internacional: El caso de Inversiones Nacional de Chocolates. (Icesi, Ed.) *Estudios Gerenciales*(99), 105-129.
- Ochoa, H., Ríos, A., & Solano, N. (Abril-Junio de 2011). La innovación como competencia central en la internacionalización de las firmas latinoamericanas: El proceso de Bico Internacional, empresa del Grupo Carvajal s.a. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 13-32.
- Olivares, A. (27 de 04 de 2005). La globalización y la internacionalización de la empresa: ¿Es necesario un nuevo paradigma? *Estudios gerenciales*(96), 14. Recuperado el 02 de 2017
- OMC. (2016). *Informe sobre comercio mundial 2016. Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes*. OMC. Ginebra: OMC. Recuperado el 28 de 03 de 2017, de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtr16-0_s.pdf
- Pla-Barber, J. (2012). La filial trampolín: una innovación organizativa en la internacionalización de la empresa europea en Latinoamérica. *estudios gerenciales*, 28, 13-25.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Ramírez, C. E. (Enero-Marzo de 2006). Internacionalización de Leonisa: Una empresa colombiana de ropa interior. *Estudios Gerenciales*(98), 26-55.
- Ramírez, C., & Rodríguez, J. (Octubre-Diciembre de 2004). Pintuco se internacionaliza en el mercado Andino. *Estudios Gerenciales*(93), 115-140.
- Ramírez, E. C., Jiménez, Á. M., & Garrido, J. F. (2003). Inversión colombiana en el exterior: Bavaria y su estrategia internacional con las “cervezas”. *Estudios Gerenciales*(86), 79-95.
- Restrepo, M. C., & Rosero, X. X. (Julio - Septiembre de 2002). TEORÍA INSTITUCIONAL Y PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS. *Estudios Gerenciales*(84), 21. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/89/html
- Reyes, M. F., Rodríguez, O. A., & Galvez, A. E. (Enero-Junio de 2015). Efecto de la actitud de los directivos frente al riesgo en la orientación exportadora de las empresas. Un estudio empírico en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 28(50), 91-112. doi: <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cao28-50.eadr>
- Rondan, C. F., Navarro, G. A., & Arenas, G. J. (Enero-Febrero de 2016). ¿Influye la personalidad de los directivos de pymes en los resultados exportadores. (E. d. Lima, Ed.) *Revista de Administración de Empresas RAE*, 56(1), 43-54. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020160105>
- Rosales, I. (2010). El reto de internacionalizar la actividad de una PYME es posible. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*.
- Sánchez, I. D., Rossib, J., & Zuluaga, J. (2013). La relación entre las redes externas de trabajo y el desempeño innovador de las pymes colombianas: un análisis del rol moderador del ambiente industrial. *Estudios Gerenciales*, 29, 339-349.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Sierra, J. (2009). Assessing Exporting Culture in Colombian SMEs: A Look at the Export Promotion Program (EPP). *Cuaderno Administración*, 22(39), 99-134.

Tabares, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de internacionalización de las PYMES. (U. d. Norte, Ed.) *Revista pensamiento & gestión*(33).

Zhang, M., Sarker, S., & Sarker, S. (2012). Drivers and export performance impacts of IT capability in 'born-global' firms: a cross-national study. *Information Systems Journal*, 419-443.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Sandra Milena Jiménez Gómez

Magister Administración. Especialista Administración Calidad Total y Productividad. Profesional Comercio Exterior. Univalle. Investigadora GI Emtender.

Luis Arnobio Marín Espinal

Profesional Comercio Exterior. Univalle. Investigador GI Emtender.

Vanessa Serna Quintero

Maestría Negocios Internacionales. Queensland University of Technology. Profesional Mercadeo y Negocios Internacionales. Investigadora GI Emtender.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

VI. POLÍTICA PÚBLICA Y DESARROLLO REGIONAL



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Política pública y Desarrollo Regional

TEMA:

POLÍTICA PÚBLICA EDUCATIVA

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**54. ACOMPAÑAMIENTO A LA ARTICULACIÓN DE LAS
ESTRATEGIAS POA Y PIMA EN EL MARCO DEL SISTEMA DE
EVALUACIÓN INTEGRAL PARA LA CALIDAD EDUCATIVA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**ACCOMPANIMENT TO THE JOINT OF THE STRATEGIES POA AND PIMA IN
THE ACCOMPANIMENT TO THE JOINT OF THE STRATEGIES POA AND
PIMA IN THE FRAMEWORK OF THE INTEGRAL EVALUATION SYSTEM
FOR EDUCATIONAL QUALITY**

Autor (es)

Diana Rodríguez Romero¹⁴⁹

¹⁴⁹ Candidata Magister, Administradora pública, Profesora Investigadora. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, Colombia, diana_rodriguezro@cun.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La ponencia busca presentar y analizar los postulados de la política distrital frente a la calidad educativa, en el marco del Sistema de Evaluación Integral para la Calidad Educativa de la Secretaría de Educación Distrital para las localidades de la Candelaria, Santafé, Rafael Uribe Uribe y Antonio Nariño. El análisis se desarrollará a partir de la conceptualización de la calidad según la política pública de educación a nivel nacional y distrital, la caracterización de las herramientas utilizadas por la administración para su garantía y la materialización de las mismas dentro de las Instituciones de Educación Distrital, con el fin de contribuir desde una perspectiva administrativa al mejoramiento de los procesos internos en los colegios.

Palabras clave:

Calidad educativa, Sistema de Evaluación Integral para la Calidad Educativa, Plan Operativo Anual, Plan Institucional de Mejoramiento Anual, Instituciones de Educación Distrital

ABSTRACT:

The paper seeks to present and analyze the postulates of the district policy against educational quality, within the framework of the Comprehensive Evaluation System for Educational Quality of the District Education Secretariat for the localities of La Candelaria, Santafe, Rafael Uribe and Antonio Nariño. The analysis will be developed from the conceptualization of quality according to the public education policy at the national and district level, the characterization of the tools used by the administration for its guarantee and the materialization thereof within the District Education Institutions, in order to



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

contribute from an administrative perspective to the improvement of internal processes in schools.

Keywords:

Educational Quality, Comprehensive Assessment System for Educational Quality, Annual Operational Plan, Annual Improvement Institutional Plan, District Education Institutions.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de calidad en el contexto educativo ha sido históricamente polisémico. Las direcciones de las entidades educativas públicas, han avalado decisiones alrededor de sus organizaciones de acuerdo a elementos de cobertura y calidad que les permitan proponer herramientas de gestión diversas con el fin de rendir resultados positivos, sin embargo en algunas de ellas no se ha discutido alrededor de la participación de la comunidad académica como motor de legitimidad de las decisiones tomadas y el cómo decidir enfrentando la resistencia al cambio. En este sentido la Secretaría de Educación Distrital ha estado avanzando en propuestas que permitan adelantar evaluaciones de la calidad educativa de las IED tanto desde el sector central como de las comunidades educativas, encontrándose en el camino con una serie de fortalezas y dificultades desarrolladas en la presente ponencia.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La calidad educativa

A partir del siglo XX y debido principalmente al auge en la producción industrial manufacturera y los posteriores avances de la teoría administrativa, adquiere preponderancia el concepto de la calidad. En un primer momento se limita a un control estadístico sobre los procesos, pero cada vez adquiere la connotación de precepto indispensable en la evaluación del producto final de los procesos productivos. Sin embargo, este concepto fue trasladado a otras esferas administrativas de donde no fue exenta la administración pública, que con la introducción de paradigmas ligados a la Nueva Gestión Pública, el public management y nuevas visiones corporativistas implantadas a las formas de administración estatal.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En el Estado colombiano en particular, la calidad emana desde un mandato constitucional que paulatinamente va convirtiéndose en una política de Estado que busca mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, aumentar la efectividad y eficiencia de las instituciones públicas y generar una herramienta de gestión en las organizaciones. Sin embargo, el sector educativo al componerse por actores heterogéneos y consolidarse con factores misionales especiales, debe examinarse bajo una lupa diferente. Para examinar esta discusión, es necesario partir del debate existente en los diferentes gobiernos, que se debaten entre el esfuerzo de garantizar el acceso o la calidad educativa, siendo esta última un elemento fundamental que determina no sólo cuánto aprenden los niños y si aprenden bien, sino también en qué medida su aprendizaje se plasma efectivamente en una serie de beneficios para ellos mismos, la sociedad y el desarrollo de sus naciones.

Esta ponencia, parte de dos principios que orientan una posible definición teórica de calidad educativa a saber: El primero establece que el objetivo principal de todos los sistemas educativos es el desarrollo cognitivo de los educandos y, por lo tanto, estima que un indicador de la calidad de esos sistemas es el éxito que obtengan en la consecución de dicha meta. Así pues, si la calidad se define en términos de adquisiciones en el plano cognitivo, los modos de incrementarla no son ni sencillos ni universales; El segundo principio destaca la función de la educación como promotora de valores compartidos y del desarrollo creativo y afectivo de los educandos, objetivos cuya consecución es mucho más difícil de evaluar (Preal, 2005). La calidad de la educación entonces, se refleja no solo en los resultados que muestra el estudiante perteneciente a la red académica, sino en el logro de los fines y objetivos que se proponen normativamente en Colombia y en ello, sobretodo, la demanda de la sociedad como producción y distribución del conocimiento (Alcaldía de Bogotá, 2009).

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La política de Calidad educativa

La anterior caracterización de la calidad educativa, se ve sin embargo atravesada por diferentes concepciones que determinan tanto nacional como localmente, la forma en que la calidad en la educación se convierte en un punto a tratar en la agenda de un gobierno y por tanto, en el cómo se planea, ejecuta y evalúa. En el marco de la presente ponencia, se hace importante entender entonces cómo se concibe la calidad educativa tanto a nivel nacional (por el Ministerio de Educación Nacional), como localmente, tomando como base el estudio de caso de la administración distrital en Bogotá durante el primer quinquenio del siglo XXI, con el fin de clarificar el panorama sobre el que se fundamenta las estrategias de la SED en los colegios distritales, y su posterior evaluación de resultados.

Dando comienzo por la política de calidad educativa determinada desde el MEN, se encuentra que ésta tiene su base en cinco premisas fundamentadas desde el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 estas son: en primer lugar la educación concebida como motor de desarrollo económico y social del país; segundo la importancia del acceso a la educación con calidad en todos los niveles; la articulación del sistema educativo alrededor del desarrollo de competencias; el fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas y de la administración del sector y finalmente los programas estratégicos para mejorar la calidad y la competitividad, que giran alrededor de las TIC, el bilingüismo y las competencias laborales generales. (MEN, 2007).

Desde la administración distrital por otra parte, a la Secretaría de Educación del Distrito Capital –SED- se le asigna la responsabilidad de orientar y liderar la formulación y ejecución de políticas, planes y programas para garantizar el derecho a la educación y



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

asegurar a la población acceso al conocimiento y la formación integral. Con el fin de cumplir este objetivo, se inscribe la educación como un elemento fundamental para El buen vivir y por tanto, se entiende la calidad en la educación como "un proceso que supone el aprendizaje integral para el buen vivir en dos aspectos esenciales: la formación académica y el desarrollo de capacidades ciudadanas " (SED, 2012)

La planeación educativa

La planeación educativa se concibe como el *“Proceso mediante el cual se involucra a sujetos individuales en la toma de decisiones que desde lo institucional afectan la formulación, ejecución y evaluación de iniciativas locales y distritales para atender necesidades de la comunidad con el fin de generar cambios positivos en el entorno educativo y social de la ciudad en el corto, mediano y largo plazo”* (SED, 2011). En este sentido, la política educativa distrital, está atravesada transversalmente por elementos políticos y técnicos que muchas veces desconocen las necesidades reales de las comunidades educativas, es por esto, que en los últimos años ha existido un interés en sustentar la política educativa distrital en la garantía del derecho a la educación y la participación, la concertación, sirviendo de esta forma la participación de la comunidad educativa como base para preparar la propuesta “Bogotá frente al Plan Decenal de Educación”, ejercicio que guió la formulación de las políticas educativas.

El Sistema de Evaluación Integral para la Calidad Educativa (SEICE) y sus Planes

La evaluación, reconocida a través del tiempo como la herramienta para examinar y controlar el cumplimiento de unos objetivos previstos para un periodo de tiempo, debe ampliar su campo de acción hasta que se le conciba como un proceso *Formativo*, en el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

sentido en que propicia el escenario adecuado para desaprender y aprender lo nuevo. En este sentido, las nuevas prácticas de evaluación se ponen a disposición de docentes, autoridades educativas, administradores públicos, estudiantes y comunidad en general, como herramientas para el mejoramiento sostenido de la calidad educativa.

El Sistema de Evaluación Integral para la Calidad Educativa (SEICE) es el conjunto de líneas de política pública, instrumentos, procedimientos, escenarios, actores y acciones, que tienen como finalidad contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación que el Distrito Capital brinda a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes para hacer realidad el pleno derecho a la educación, mediante el estudio, análisis, investigación, innovación, provisión y sistematización de la información sobre los procesos y resultados del funcionamiento del Sistema Educativo Distrital. (SED, 2011)

El SEICE proporciona información útil para la comunidad educativa, ya que sus resultados obedecen a la propuesta de consolidación, que como respuesta a la necesidad de la SED de cumplir con su responsabilidad conferida constitucionalmente, de materializar el derecho a una educación de excelente calidad para todos en la capital: niños, niñas, jóvenes y adultos, se adelanta para conferir una certeza política y social en el marco del entendimiento de que el camino de la educación de calidad, va de la mano con la mejora sustantiva de la calidad de vida de los habitantes del distrito capital y por ende de la democracia y la creación de una mejor sociedad. Es así, como los colegios como espacios reguladores de las relaciones entre docentes, estudiantes y comunidad educativa en general, constituyen una preocupación central del sistema educativo; ya que todo lo que acontece en ellos afecta los procesos de enseñanza de los docentes y el aprendizaje de los estudiantes (y viceversa) .En consecuencia, el SEICE gira en torno a la promoción, la implementación, el desarrollo, la evaluación, el monitoreo y el seguimiento de las prácticas de los actores involucrados, en la

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

perspectiva de proveer educación de calidad y garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Para lograrlo debe existir un ejercicio continuo de corresponsabilidad entre los contextos central, local e institucional y entre estos y los actores del proceso educativo: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

En los últimos periodos, la SED ha desarrollado una estrategia marcada por la transferencia de recursos a los colegios para la programación y desarrollo de planes de mejoramiento educativo, avanzando de esta forma en el ejercicio de corresponsabilidad que debe existir entre los ámbitos central, local e institucional de la SED. Con base en los resultados de evaluaciones internas y externas, se dispone de presupuesto específico en cada institución educativa para establecer acciones que permitan optimizar su gestión pedagógica, en el marco de un plan de mejoramiento encaminado a incrementar los aprendizajes de los escolares. El posterior análisis de los planes de mejoramiento muestra que es necesario profundizar en el estudio de los resultados de los diferentes procesos de evaluación y que se requiere fortalecer el ejercicio de planeación eficiente de los recursos. Sin embargo, se resalta la voluntad de los colegios por ejecutar esta iniciativa de la SED, en la que no solo se le entregan recursos adicionales sino que se abre la posibilidad de demostrarle a la ciudad y al país que una planificación estratégica, en la que se consideran asuntos claves para el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, redundará en el mejoramiento de la calidad educativa de la ciudad.

Con base en los resultados, se ha demostrado que los mejores planes son aquellos que hacen mejor lectura de su contexto, es decir, los que elaboran diagnósticos con base en ejercicios serios de evaluación interna y externa, en donde la información oportuna y de calidad constituye el elemento clave para la toma de decisiones en materia de programación de recursos, objetivos, metas e indicadores, con los cuales es posible verificar y hacer

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

seguimiento a la gestión orientada a resultados que dinamiza la planeación estratégica institucional.

En este mismo sentido, se ha trabajado el Plan Operativo Anual –POA- como una de las principales herramientas de planeación de los colegios con la que se realiza la programación anual de las actividades estratégicas definidas para el cumplimiento de la política y los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Educativo Local (PEL), Plan Sectorial de Educación y Plan de Desarrollo del Distrito. Es el elemento articulador de la parte estratégica con la operativa, es decir, convierte la planeación estratégica en acciones concretas (SED, 2013).

A este mismo sentido le apunta el Plan Institucional de Mejoramiento Anual -PIMA- que representa una estrategia coordinada entre diferentes áreas de la SED para optimizar el proceso de evaluación y planeación educativa en los colegios oficiales de Bogotá, con base en la comprensión y análisis de diagnósticos integrales institucionales que permitan la implementación de un marco estratégico y operativo para el mejoramiento de la calidad de la educación en la ciudad. (SED, 2013). El PIMA constituye la posibilidad para los colegios distritales, de recopilar mediante un único instrumento, información institucional que permita información de calidad para llevar a cabo una evaluación integral y una adecuada planeación educativa.

3. METODOLOGÍA

La investigación se aborda bajo una metodología inicialmente descriptiva, con el fin de comprender la realidad de las IED, seguido de una etapa analítica que permita explicar los



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

fenómenos encontrados y proporcionar soluciones adecuadas ante las consecuencias negativas de estos en el sistema de educación Distrital. Esta metodología se lleva a cabo en cuatro fases de trabajo a saber:

1. Reconocimiento de los Colegios y Viabilización PIMA 2013: reconocimiento por medio de visitas, de las condiciones en que se encuentran los Colegios en el marco del SEICE, particularmente en las localidades de Santafé, Candelaria, Rafael Uribe Uribe y Antonio Nariño.

2. Articulación POA-PIMA y seguimiento de actividades: analizar la estrategia para determinar sus impactos de conformidad con la ejecución PIMA 2012, y determinar el desarrollo de la unificación de herramientas POA y PIMA.

3. Caracterización y aprobación de proyectos de inversión 2014: Comprende el intercambio con los docentes de los colegios distritales, sobre la planeación, ejecución y evaluación de proyectos, con el fin de conocer sus opiniones respecto a las acciones del nivel distrital y local.

4. Análisis de la información recolectada y su materialización: análisis de la información recolectada determinando aciertos y desaciertos en la política de calidad educativa en los colegios del distrito.

4. RESULTADOS

La política de calidad educativa



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La política de calidad en el Distrito, ha distado del enfoque nacional, ya que define la calidad como un proceso que supone el aprendizaje integral para el buen vivir en dos aspectos esenciales: la formación académica y el desarrollo de capacidades ciudadanas (y que su acceso..) depende de un conjunto de elementos culturales, políticos, científicos, pedagógicos y administrativos que interactúan de formas muy variadas y que involucran a la sociedad, el Estado y la familia como actores determinantes" (SED, 2012). Esta concepción entonces, se aleja de la política nacional en el sentido en que primero, vuelve a poner en el centro de la discusión al Estado, la familia y la sociedad como actores fundamentales para el mejoramiento de la calidad educativa en el distrito; y segundo enmarca la calidad de la educación bajo una realidad material en la que se producen los aprendizajes de los educandos, atravesadas por condiciones sociales, políticas, culturales y ambientales, que contextualizan el día a día en la escuela y por ende generan una población heterogénea en el sistema de educación distrital.

Además, la planeación de la política tiene grandes dificultades que empiezan desde la concepción misma de la calidad, ya que no existe una articulación entre las diferentes instancias territoriales, que promuevan acciones comunes y efectivas a la hora de planear la política de calidad con sus respectivos proyectos y programas; en segundo lugar, resulta problemático el hecho de que las instancias centralizadas ya sea el MEN o la SED, presentan organizacionalmente evidentes fallas de comunicación y articulación de labores que se ven reflejadas en la duplicidad de funciones en las dependencias y posteriormente en la asfixia de las IED para cumplir con los diferentes informes, actividades o tareas dispuestas desde nivel central, frente a estas falencias, se erigen problemáticas en la ejecución de la política específicamente en los niveles del sistema de calidad y los planes estratégicos y operativos de la forma que se relacionará a continuación.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Por su parte, El SEICE, al ser el conjunto de líneas de política pública, instrumentos, procedimientos y actores cuya finalidad es el mejoramiento de la calidad educativa en el Distrito, representa uno de los principales avances institucionales en cuanto a la sistematización de información sobre los procesos y resultados del Sistema Educativo Distrital, en miras a ayudar tanto a las instancias centrales como a los colegios, a obtener resultados claros de las instituciones con el fin de argumentar, planear y ejecutar actividades pertinentes para cada IED. Sin embargo, y a pesar de los avances que el Sistema ha representado, se encuentra frente a dificultades que han limitado su actuar tales como:

- La calidad educativa no deja de estar arraigada a los modelos administrativos y gerenciales imperantes en el sistema político y económico actual. De allí se resaltan dos consideraciones principales: en primer lugar, que existe una ruptura con la política de calidad educativa y su sistema de evaluación y control, en comparación con las anteriores administraciones distritales cuyas evaluaciones se basaban únicamente en los resultados de pruebas estandarizadas en las IED, abriendo espacio a un acercamiento hacia la realidad de las IED por medio de diagnósticos que permitan la reflexión de los actores de la comunidad escolar sobre los resultados del colegio.
- Existe una resistencia de los colegios, específicamente de los docentes y directivos docentes, entorno al ingreso de la SED a sus respectivas instituciones, debido a: la importancia que los actores le otorgan a la autonomía de las instituciones, situación que sienten vulnerada con la entrada de actores provenientes del nivel central; tensiones políticas e ideológicas en cuanto a la forma de ejecutar la política educativa en el distrito; crítica a la administración de la SED en términos de no proporcionar ayuda pertinentes para mejorar la gestión de los colegios por demoras administrativas o demás eventos que puedan retrasar el accionar de las IED.

Las anteriores circunstancias, han llevado a dificultar los procesos de planificación, ejecución y control del SEICE en las instituciones, sin embargo es preciso anotar que las dificultades encontradas son variadas de colegio a colegio dependiendo de elementos como la existencia de niveles de apertura diferentes en las instituciones respecto al

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

acompañamiento realizado por el nivel central, que podrían clasificarse en tipos de receptividad altos, medios y bajos que ayudan a clarificar mejor los escenarios encontrados.

Por otra parte, en el marco del SEICE y la programación de las actividades en un único aplicativo donde se venía trabajando el Plan Operativo Anual y que se empieza a articular en el con el Plan Institucional de Mejoramiento Anual, se pueden recoger varios análisis que dan cuenta tanto del Marco Estratégico como Operativo de este proceso. En primer lugar es de anotar que el marco estratégico, compuesto por los diagnósticos institucionales, el análisis de la información, la definición de prioridades, los objetivos y compromisos de la institución, fue un ejercicio bien recibido por las IED, más que por la definición de sus resultados en los indicadores centralizados por la SED, por el ejercicio mismo de reflexión que se abrió en los colegios y que permitió esclarecer las principales problemáticas de los colegios y de esta forma dibujar un panorama común entre los docentes y directivos docente para determinar acciones y actividades claves que permitan la superación de dificultades encontradas y la construcción de un camino a seguir consensuado.

El ejercicio planteado, presenta en las características anteriores una fuerte ventaja, pero tiene dificultades para cumplir su objetivo a cabalidad debido a la baja planeación de su ejecución, ya que un escenario de diagnóstico que permita balancear el año escolar para proponer prospectivamente caminos de mejoramiento de la calidad en una IED, necesita aparte de una metodología clara y pertinente, una programación con un tiempo adecuado y la garantía de mayor participación posible, ejercicio que se da muy reducidamente en la práctica, ya que la mayoría de instituciones realizan el diagnóstico con un equipo de gestión de máximo cinco personas que no permite una total inclusión de las diferentes sedes, jornadas ciclos y áreas que componen los Colegios. En el mejor de los casos el diagnóstico



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

se realiza con Consejo académico, pero en ningún colegio trabajado se realizó con el equipo docente completo ni se permitió más de dos horas y media de jornada diaria.

Junto a lo anterior se vislumbran niveles heterogéneos de interés y sobretodo iniciativa por el mejoramiento de la calidad en los colegios, atravesados transversalmente por la situación socioeconómica en que se encuentran las instituciones ubicadas territorialmente y el contexto en el que los estudiantes desarrollan sus procesos educativos. Un ejemplo claro es que los más bajos resultados tanto en términos de habilidades cognitivas como en los desempeños convivenciales de los estudiantes, se encuentran en los colegios ubicados en las localidades que presentan mayores problemáticas sociales, con altos índices de pobreza, y donde se evidencian con más fuerza las desigualdades sociales de la nación; los colegios de la localidad de Santafé son por tanto clara evidencia del patrón de baja calidad en la educación, sustentada por los colegios en las condiciones familiares y económicas de los estudiantes, ya que si bien se han logrado avances significativos en el aumento de la cobertura educativa en el distrito y el mejoramiento de las condiciones de infraestructura de los colegios por un lado y la oferta de bienestar escolar por otro, no se han logrado reformas estructurales que atiendan a las principales problemáticas sociales que se arraigan a la escuela. Digno ejemplo de tales falencias, es la manifestación de los docentes que trabajan en las zonas más vulnerables, de la impotencia de la escuela para combatir la pobreza, la drogadicción, el pandillismo, la disfuncionalidad familiar y demás problemas que trascienden a la escuela y que se hacen imposibles de tratar sin una articulación del Estado, la sociedad, las familias y los colegios en los procesos educativos de los estudiantes.

Por otro lado, las localidades, que sin representar los niveles socioeconómicos más altos como es el caso de Antonio Nariño y Rafael Uribe Uribe, sino más bien una tendencia hacia la clase media- baja, disponen de colegios con mejores resultados académicos y

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

convivenciales con abrumadoras diferencias a las anteriores localidades. En diálogos directos con las comunidades de estos colegios, manifiestan que los problemas de convivencia por ejemplo, no representan dificultades fuertemente sentidas en la institución, sino más bien casos focalizados que pueden manejarse.

Por tanto, dentro de la planeación de las actividades que pretenden mejorar la calidad de la educación y que se inscriben tanto en el POA como en el PIMA, se vislumbran claras diferencias a la hora de priorizar actividades en los colegios. En el caso de las IED ubicadas en las localidades con mayores problemáticas socioeconómicas y ambientales, prima la programación de actividades tendientes a fortalecer el proyecto de vida de los estudiantes, atender las dificultades convivenciales y equipar las aulas con materiales didácticos; mientras que en los colegios con mejores resultados en cuanto a los indicadores presentados, mejor equipados y pertenecientes a las localidades más caracterizadas por una clase social media, se enfocan en programar actividades que permitan fortalecer los procesos cognitivos de los estudiantes, especialmente mediante el desarrollo de talleres que mejoren los niveles de aprendizaje en procesos lectoescritores y áreas del conocimiento específicas donde presentan mayores dificultades los estudiantes.

Finalmente, vale la pena resaltar que los proyectos de inversión aprobados en los diferentes colegios, corresponden igualmente a las necesidades planteadas anteriormente, con la particularidad sin embargo de que estos proyectos son aprobados por el Consejo Directivo del colegio, que no siempre corresponden a los priorizados por la comunidad escolar, esto debido a que producto del acercamiento con los docentes, se evidencian inconformidades con la distribución del presupuesto de inversión y tensiones por las prioridades escogidas por los Consejos Directivos, especialmente en los colegios que cuentan con más bajo presupuesto.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

- No existe una concepción unificada de la política de calidad educativa entre las instancias nacionales y distritales que permita la articulación de las diferentes instancias en la planeación, ejecución y evaluación de la misma.
- El SEICE, el POA y el PIMA, se erigen como nuevas estrategias planeadas desde el nivel central de la SED que buscan el mejoramiento de la calidad educativa, mediante la sistematización y unificación de la información de las IED, que permitan mejorar los procesos de planeación y evaluación internas de las mismas.
- Existen dificultades en la implementación del SEICE, el POA y el PIMA debido a las particularidades de las IES, ligadas específicamente a la discusión de los colegios sobre su autonomía respecto al nivel central.
- Los resultados más significativos que han representado el desarrollo del SEICE, el POA y el PIMA en los colegios, ha sido la apertura de espacios de reflexión y análisis de las principales debilidades y fortalezas de los colegios, permitiendo la consolidación de horizontes comunes dentro de las directivas y los docentes sobre el deber ser de las instituciones y cómo lograrlo.
- Las problemáticas socioeconómicas padecidas en el distrito, se ven reflejadas en los resultados académicos y convivenciales de los colegios ubicados en las localidades más vulnerables. Los docentes ubican en este sentido, la dificultad de avanzar en términos de calidad educativa, sin una adecuada articulación entre las acciones del Estado, la familia, la sociedad y las IED.
- La Calidad educativa en el distrito se ve atravesada por factores más allá del desarrollo de procesos cognitivos de los estudiantes evaluados en pruebas estandarizadas, en este sentido el acompañamiento a las estrategias POA y PIMA en el marco del SEICE, proporciona un primer acercamiento hacia la evaluación integral de la calidad.
- Es necesario seguir fortaleciendo los procesos de planeación y evaluación de la calidad educativa y los canales de comunicación entre las instancias nacionales y locales para avanzar en la articulación de estrategias que permitan el mejoramiento de la calidad en las IED; lo anterior sin perturbar la autonomía de los colegios y sus procesos de desempeño internos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Las capacitaciones y procesos de formación de los docentes son muy bien recibidos en las IED, además de que fortalecen el aprendizaje sobre aspectos fundamentales para el mejoramiento de la calidad educativa, por tanto es necesario fortalecer esta estrategia.
- Es necesario el acompañamiento con el fin de fomentar la importancia de planear y evaluar los procesos que apuntan al mejoramiento de la calidad educativa, el apoyo para la resolución de dudas de la comunidad escolar y la consolidación de procesos autónomos de planeación y control que le permitan a los colegios realizar por si mismos las diferentes actividades que en torno a estas labores surjan.

REFERENCIAS

Alcaldía de Bogotá. (2009). *A propósito del Decreto 1290*. Bogotá.

Ambiente, s. D. (2009). *Lineamientos para Formulación e implementación del Plan Institucional de Gestión Ambiental P.I.G.A*. Bogotá.

Bogotá, A. d. (2008). *Decreto 330 del 6 de octubre de 2008*. Bogotá.

Koontz, H. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

MEN. (2007). *Política de calidad para la educación preescolar básica y media 2007-2010*. Bogotá.

Preal. (2005). ¿Qué es la calidad de la educación? *Revista Serie Políticas*, 1-4.

SED. (s.f.). Recuperado el 13 de Julio de 2013, de http://www.sedbogota.edu.co/evaluacion/index.php?option=com_content&view=article&catid=2&id=115

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

SED. (s.f.). Recuperado el 14 de Julio de 2013, de <http://www.sedbogota.edu.co/evaluacion/index.php/gestion-sed/poa>

SED. (s.f.). Recuperado el 14 de Julio de 2013, de http://www.educacionbogota.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=120

SED (2008) Plan Sectorial de Educación 2008-2012. Educación de calidad para una Bogotá Positiva. Bogotá.

SED. (2011). *Presentación planeación educativa al derecho*. Bogotá.

SED. (2011). *Sistema de evaluación integral para la calidad de la educación*. Bogotá.

SED. (2012). *Bases para el Plan Sectorial de Educación 2012-2016. Calidad para todos y todas*. Bogotá.

SED. (2012). *SEICE Colegio Alejandro Obregón*. Bogotá.

SED. (2012). *SEICE Colegio Antonio Baraya*. Bogotá.

SED. (2012). *SEICE Colegio Antonio José Uribe*. Bogotá.

SED. (2012). *SEICE Colegio Aulas Colombianas San Luis*. Bogotá D.C.

SED. (2012). *SEICE Colegio Jorge Soto del Corral*. Bogotá D.C.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

SED. (2012). *SEICE Colegio La Candelaria*. Bogotá D.C.

SED. (2012). *SEICE Escuela Nacional de Comercio*. Bogotá.

Conversiones

SEICE: Sistema de Evaluación Integral para la Calidad Educativa

SED: Secretaría de Educación Distrital

MEN: Ministerio de Educación Nacional

POA: Plan Operativo Anual

PIMA: Plan Institucional de Mejoramiento Anual

IED: Instituciones de Educación Distrital

DEE: Dirección de Evaluación de la Educación

RESUMEN HOJA DE VIDA

Administradora pública con estudios de especialización en políticas públicas y justicia de género y candidata a Magister en Derechos Humanos y Derecho Internacional de los Conflictos Armados. Docente universitaria e investigadora, con experiencia en dirección de semilleros y grupos de investigación alrededor del tema de políticas públicas y gestión de proyectos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Política pública y Desarrollo Regional

TEMA:

ACCESO A CRÉDITOS

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**55. ANÁLISIS NO JERARQUICO PARA LA CARACTERIZACIÓN EN
TEMAS DE ASOCIATIVIDAD Y ACCESO A CRÉDITOS DE
AGRICULTORES EN LA PROVINCIA GUANENTÁ-SANTANDER**

TÍTULO EN INGLÉS:

**NON HIERARCHICAL ANALYSIS FOR THE CHARACTERIZATION IN
ASSOCIATIVITY AND CREDIT ACCESS OF FARMERS IN GUANENTÁ-
SANTANDER**

Autor (es)

Julieth Katherin Acosta Medina¹⁵⁰

Susana Prada Avellaneda¹⁵¹

David Esteban Puentes Garzón¹⁵²

Martha Liliana Torres Barreto¹⁵³

¹⁵⁰Estudiante de pregrado, Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo:
Julieth.acosta1@correo.uis.edu.co

¹⁵¹Estudiante de pregrado, Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo:
susana.prada@correo.uis.edu.co

¹⁵² Estudiante de posgrado, Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo:
david.puentes1@correo.uis.edu.co

¹⁵³ PhD, Profesora Investigadora, Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo:
Marthal.torres@campusucc.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El acceso a crédito y la asociatividad son algunos de los elementos de mayor importancia para el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores. Esto ha sido claramente comprendido por las instituciones públicas y privadas, pero a pesar de ello los agricultores aún están inconformes con el acceso a créditos. El presente trabajo caracteriza a los agricultores de Guanentá en 4 grupos, clasificándolos en función de las asociaciones a las que pertenece, fuentes de financiación a las que acude y destino de los créditos, estableciendo perfiles claramente definidos.

Palabras clave:

Asociatividad, créditos agrícolas, análisis no jerarquizado, k-means.

ABSTRACT:

The credit access and associativity are some of more essential elements to promote the development and quality life improving in farmers. This has been understanding by public and private organizations, however farmers continue nonconformist with the credit access. The present work characterizes the Guanentá's farmer in four groups, arranging them in function of the associations where they are members, financing font and the credit destiny, establishing clear profiles

Keywords:

Associativity, agriculture credits, nonhierarchical analysis, k-means.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El sector agrícola colombiano ha tenido gran crecimiento en los últimos años. Para el segundo trimestre del 2017, el valor agregado de la agricultura aumentó en un 4,4% respecto al año anterior, principalmente por la elevación de la producción de cultivos transitorios y permanentes, en un 23,8% y 10,8% respectivamente (DANE, 2017). Este aumento en la producción agropecuaria es bastante alentador y se espera que no sea un evento aislado, sino que por el contrario se mantenga en los próximos trimestres, lo que será posible siempre y cuando las condiciones de mercado y el dinamismo de los agricultores sean similares, entre otros factores.

Para el desarrollo de sus actividades, los agricultores cuentan con múltiples alternativas de financiación como la banca pública, la banca privada, los recursos propios o los de terceros, sin embargo, no todos ellos pueden acceder a dicha financiación debido a sus características de pequeños y medianos agricultores, adicional al alto riesgo que implica el destino de esta financiación (Gutiérrez, 2013). Por este motivo, el gobierno nacional y otras instituciones han buscado promover y facilitar créditos agropecuarios, lo que se ve reflejado en el aumento de créditos aprobados en el 2016, donde FINAGRO financió a cerca de 288.000 pequeños agricultores desembolsando más de 10 billones de pesos (Agronet,2016), cifra histórica para la institución.

En Santander, específicamente en la provincia de Guanentá, a pesar de las diversas iniciativas que han surgido en el tema, los agricultores continúan declarando como problema el acceso a créditos, argumentando falta de flexibilidad por parte de las instituciones financieras. De acuerdo con esta discrepancia, en la presente investigación se plantea caracterizar a los individuos de esta provincia en temas de acceso a créditos,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

buscando establecer similitudes en las fuentes de financiación a las que acuden, destino de la financiación y la pertenencia a asociaciones. Esta caracterización es realizada empleando técnicas de clasificación no supervisada y análisis estadísticos de los grupos con el fin de establecer similitudes y diferencias en los perfiles.

El documento se estructura de la siguiente manera: La sección 2 expone el fundamento teórico sobre el cual está basado el trabajo de investigación, la sección 3 muestra la metodología que rigió el trabajo, mientras que en la sección 4 se hace lo correspondiente con los resultados alcanzados. Finalmente, en la sección 5 se discuten los resultados, se concluye y se sugieren futuros trabajos.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 Créditos rurales

Un crédito rural es aquel que se otorga para ser utilizado en las distintas fases de producción de bienes agrícolas, como lo son siembra, sostenimiento, cosecha, transformación y/o comercialización. Entre los actores involucrados en el financiamiento agrario en Colombia se encuentran entidades públicas como FINAGRO y el Banco Agrario, entidades privadas como cooperativas, bancos comerciales, ONG y fundaciones; además de terceros y casas de agro insumos.

FINAGRO (Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario) es una entidad de segundo piso que otorga recursos a las entidades financieras para que éstas otorguen créditos a proyectos productivos, lo que promueve el desarrollo del sector rural colombiano (FINAGRO, 2017). Por otro lado, el Banco Agrario de Colombia es una entidad bancaria



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

comercial con énfasis en el desarrollo rural y la productividad agropecuaria; su objeto social establece que no menos del 70% de su saldo de cartera debe dirigirse a la financiación de actividades rurales, agrícolas, pesqueras, forestales y agroindustriales; además, es el principal proveedor de créditos para los pequeños productores (Banco Agrario de Colombia, 2017), mientras que los créditos para medianos y grandes productores son otorgados, generalmente, por organizaciones del sector privado.

No obstante, en muchas ocasiones las solicitudes de crédito para financiar proyectos productivos son rechazadas, principalmente por la falta de garantías, omisión de información, documentación incompleta solicitada para el trámite e inexistencia de historia crediticia; según la Dirección de Desarrollo Rural y Sostenible y el Equipo de la Misión para la transformación del campo (DNP, 2014) la falta de historial crediticio y el hecho de ser reportado a Datacrédito son los factores más trascendentales en el rechazo de las solicitudes de crédito agrícola.

Las entidades son entonces exigentes y rigurosas en este proceso de aprobación, porque el sector agrícola es uno de los más vulnerables debido a los múltiples riesgos a los que está expuesto, como lo son: riesgos climáticos, biológicos como plagas, procesos de siembra inadecuados, variación en costos de los insumos, entre otros. Según, de Roux (De Roux, 2017) el puntaje crediticio de los agricultores en Colombia se ve afectado substancialmente por los cambios climáticos lo que aumenta la ineficiencia del mercado crediticio para este sector.

Es por esto por lo que, en la actualidad, el financiamiento informal por parte de las casas de agro insumos está tomando una fuerza importante. En el 2012, estas empresas prestaron \$1,6 billones, equivalente al 43% de las colocaciones del banco agrario; situación que

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

resulta particular, ya que las tasas cobradas por estas empresas superan ampliamente las tasas de usura (Sistema Nacional de crédito agropecuario, 2014).

Ahora bien, se debe establecer la relación entre la productividad agrícola (relación entre la producción de bienes del agro y los insumos utilizados en dicha producción) y la aprobación de créditos destinados a esta actividad, ya que según Subhasrao et. al (2014) el crédito es una institución fundamental para el desarrollo del agro: situación que es afirmada en la investigación realizada por Ciaian et. al (2012) en la que se encuentra que el crédito incrementa el uso de insumos y la productividad del sector agrícola.

El Banco Interamericano de Desarrollo, en su estudio: *Impacto del crédito sobre los productores de café en Colombia*, concluye “el crédito tiene el efecto de incrementar, en promedio, el área sembrada de café en un 30%; la relación entre área en café y área de la finca en un 40%; y de reducir la edad de los cafetales en un 50%. Estos efectos implican un impacto positivo del crédito sobre la productividad de los cafeteros, no obstante, los pequeños agricultores de café son reacios al acceso de créditos, ya que como sustenta Lozano (2009) se arriesgan a altas tasas de interés, al rechazo por parte de la entidad y a altos costos de tramitar esta solicitud.

A partir de este análisis, la misma entidad afirma en un estudio posterior que un productor que accede a un crédito tiende a aumentar su rendimiento en un 12%, ya que estas fuentes están siendo utilizadas de manera adecuada, principalmente en compra de insumos, adquisición de maquinaria, adecuación de tierras y tratamiento postcosecha, como lo afirma Montoya (2012).

Adicionalmente, según la investigación: *Impacto del crédito sobre el agro en Colombia*, los créditos tienen un efecto positivo (entre 3% y 28%) sobre los cultivos transitorios o de ciclo más corto, pero el efecto es negativo o nulo para los cultivos anuales y permanentes. Por



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

esto, Estrada et. al (2016) en su análisis de crédito de FINAGRO, genera ciertas recomendaciones para dinamizar el acceso a créditos y microcréditos agrícolas, entre las que se destaca el incremento de la cartera sustitutiva sin importar el monto del crédito ni el tipo de producto

2.2 Unidades de producción agropecuaria

Según el Censo Nacional Agropecuario, una Unidad Productora Agropecuaria (UPA) “puede estar formada por una parte de un predio, un predio completo, un conjunto de predios o partes de predios continuos o separados en uno o más municipios independientemente del tamaño”, estas tierras deben como mínimo cumplir con tres condiciones: 1. Producir un bien agrícola, forestal, pecuario o avícola, en este estudio se hace el análisis únicamente de las unidades productoras de recursos agrícolas, que sean destinados al consumo o la venta. 2. Tienen un único productor encargado de la toma decisiones financieras, productivas y demás; por consiguiente, también tiene que asumir el riesgo al desempeñarse en dicha actividad, y 3. Debe utilizar un medio de producción como mano de obra o maquinaria.

2.3 Análisis de conglomerados

El análisis de clúster es definido como una técnica de agrupamiento automática de datos, donde se busca idear una clasificación o esquema que permita dividir los objetos de estudio en grupos, llamados conglomerados, de tal manera que los individuos de cada uno sean los más parecido entre ellos, y a su vez sean diferentes con los individuos que pertenecen a otros grupos. (Johnson E., 1998)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017**Noviembre 21 y 22**

Este análisis puede ser clasificado en dos grandes grupos: Jerárquicos y No Jerárquicos. El primero de estos análisis configura grupos con estructuras arborescentes, de forma que se van construyendo conglomerados con grupos de menor tamaño y características similares, caso contrario al análisis No Jerárquico, donde los grupos son formados de manera independiente de acuerdo con la configuración del análisis.

Conglomerados no jerárquicos

La clasificación no jerarquizada alude a la no existencia de una estructura de dependencia entre los grupos, por consiguiente, no hay niveles de jerarquía, lo que lleva al investigador a ser quien fije el número de conglomerados en los que quiere agrupar los datos.

Este tipo de clasificación también es conocida como método partitivo o de optimización, y a diferencia de los métodos jerárquicos, la asignación se hace de tal manera que se optimice el criterio de selección. Los métodos no jerárquicos son clasificados en cuatro familias: reasignación, búsqueda de densidad, directos y reducción de dimensiones. Dado que para esta investigación en particular se hace uso del método de reasignación, solo se mencionará este. (Pérez, 2013)

- Métodos de reasignación

Este método permite reasignar individuos a un nuevo grupo si esto optimiza el criterio de selección, terminando cuando ya no sea posible hacer reasignaciones. Entre los algoritmos mayormente empleados se resalta K-means, Quick Cluster Analysis y el método de las nubes dinámicas, donde suelen agrupar a los individuos alrededor de un centroide o punto de gravedad



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

3. METODOLOGÍA

La problemática abordada en el presente trabajo fue identificada durante el desarrollo de la propuesta de investigación “Definición y caracterización de los principales productos agrícolas en las provincias de García Rovira y Guantán; como base para el proyecto de Primera Milla”. En esta propuesta, se ha adelantado una revisión de los planes de desarrollo de los municipios de Guantán, entrevistas con agricultores y líderes gremiales, encontrando un constante inconformismo con el acceso a créditos, lo que llevó a plantear una investigación paralela en la caracterización del acceso a créditos y su destino en los agricultores de la provincia de Guantán en Santander.

Los datos empleados para la elaboración del análisis fueron recolectados de fuentes secundarias, siendo los microdatos del Censo Nacional Agropecuario la principal fuente de información. El 3 CNA incluyó dentro de sus cuestiones el acceso a créditos, las fuentes de financiación que los otorgaron y el destino del financiamiento si fue aprobado, además de la pertenencia a asociaciones. Estas variables permiten la caracterización de los individuos de la provincia en temas de acceso a créditos, por lo que elige un método de agrupamiento no jerárquico para la formación de grupos con características particulares.

Una vez definida la población a analizar, la fuente de información y la herramienta de análisis a emplear, se hace una depuración de los datos en función de los individuos que efectivamente accedieron a financiación, siendo ignorados los demás y aquellos quienes no proporcionaron información completa en las preguntas de interés. Inicialmente, se realiza un análisis descriptivo para tener una primera visualización de las características de la provincia, posteriormente, se realiza un análisis de K-means para la formación de grupos y establecer la taxonomía de la información.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Dado que el análisis de K-means es tipo no jerárquico, es preciso establecer el algoritmo y las distancias que optimicen el criterio de selección, por lo que se consideran tres tipos de distancia (Euclidean, Maximum y Manhattan) y cuatro algoritmos (Hartigan-Wong, Lloyd, Forgy, McQueen), eligiendo aquella combinación cuya proporción de distancia al interior del grupo sea la mayor. Una vez definida la distancia a emplear y el algoritmo, se procede a la asignación de los individuos a cada uno de los grupos.

Finalmente, se hace un análisis detallado de cada grupo con el objeto de establecer que los hace diferentes y que los hace similares en su interior, de tal manera que se pueda establecer las características de los individuos de la provincia en temas relacionados al acceso a créditos.

4. RESULTADOS

Análisis descriptivo de los datos

Como un primer acercamiento, se realizó un análisis descriptivo de los datos proporcionados por el Censo Nacional Agropecuario para la provincia de Guantán, la cual está ubicada al sur-oriente de Santander y está compuesta por 17 municipios, en el que se observó que de las 14.813 Unidades Productivas Agropecuarias [UPA] que se encuentran en ésta provincia, solamente el 23,9% hicieron solicitud de crédito a alguna entidad (B agrario, otros bancos, cooperativas, particulares, ONG's, P.gobierno, ONU o A. agroinsumos); solicitudes que fueron aprobadas en un 94.8%. La entidad que más aprobó créditos fue el Banco Agrario con 2284 desembolsos (el 60.24% de créditos aprobados los hizo dicha entidad) y la compra de insumos fue el destino más utilizado.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

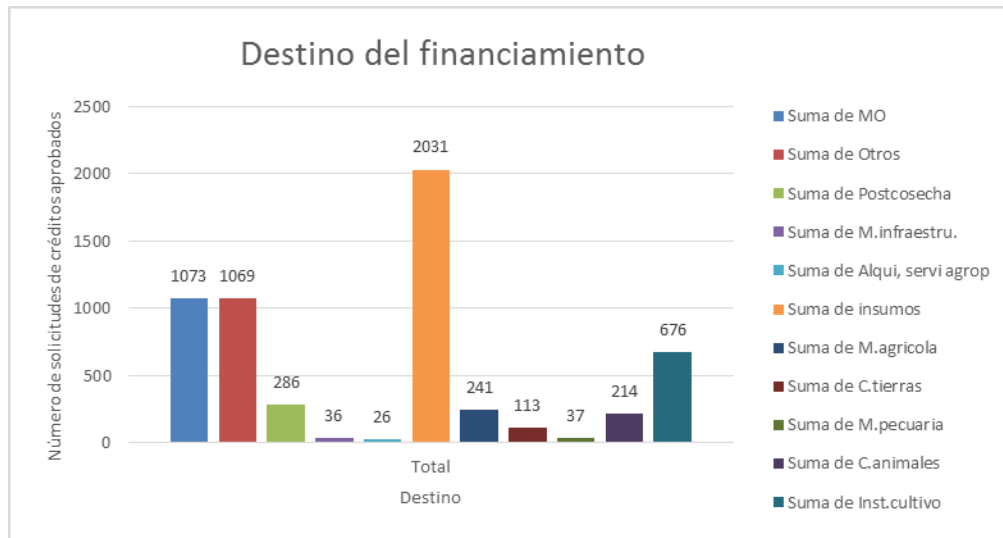


Ilustración 25: Destino de los recursos obtenidos en la aprobación de créditos agrarios. Elaboración propia

Aunque la adquisición de insumos fue el destino más utilizado de los recursos obtenidos a partir de los créditos, en municipios como Cabrera, Coromoro, Jordán, Ocamonte, Onzaga y Páramo estos recursos fueron utilizados, en su mayoría, para satisfacer otros costos del proceso productivo.

Cabe resaltar el alto porcentaje de aprobación de créditos, pues se esperaba que fuera mucho menor por los altos trámites y requisitos que piden estas entidades. En el municipio de Villanueva se presentó el más alto porcentaje con un 98.06% de créditos aprobados.

Análisis de conglomerados

Este procedimiento es realizado haciendo uso de RStudio como herramienta de análisis. Inicialmente, se debe seleccionar el número de grupos a evaluar, por lo que gráficamente y

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

empleando el Elbow method se establece el número de grupos como el punto donde se dé una primera inflexión. En el gráfico 2 se evidencia que este primer punto se da con un $k=4$.

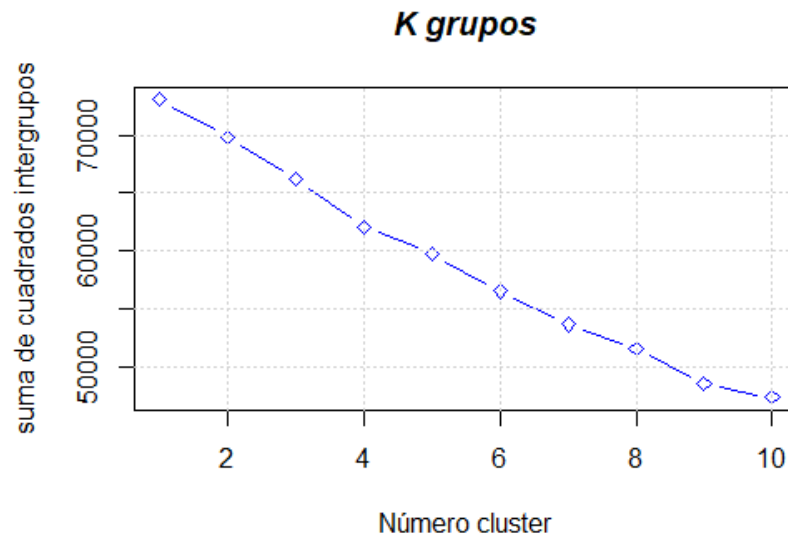


Ilustración 26: Número de grupos (clúster). Elaboración propia

Una vez definido el número de grupos, se procede a establecer el tipo de distancia a emplear y el respectivo algoritmo. En la tabla 1 se observa que la distancia Maximum es la mejor alternativa y no hay una preferencia por el algoritmo a emplear.

	<i>Hartigan- Wong</i>	<i>Lloyd</i>	<i>Forgy</i>	<i>MacQueen</i>
<i>Euclidean</i>	0.5991956	0.5991956	0.5991956	0.5991956
<i>Maximum</i>	0.6712266	0.6712266	0.6712266	0.6712266
<i>manhattan</i>	0.4961561	0.4961561	0.4961561	0.4961561

Tabla 36: Distancia y algoritmos

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Conociendo estos parámetros, es posible realizar la asignación de individuos a los respectivos grupos, sin embargo, se desconoce inicialmente el criterio empleado para realizar dicha asignación, motivo por el cual, se debe analizar cada grupo de manera independiente para entender que hace similar a los individuos y luego comparar los grupos para establecer sus diferencias. En las tablas 2,3,4 y 5 se muestra cómo está conformado cada grupo de acuerdo con las variables estudiadas.

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Aratocha	64	78	119	15
Barichara	21	46	27	8
Cabrera	5	2	2	1
Charalá	43	50	37	7
Coromoro	47	55	21	10
Curití	63	147	77	11
Encino	53	31	13	8
Jordán	11	16	0	0
Mogotes	98	101	118	19
Ocamonte	68	53	114	9
Onzaga	46	31	12	8
Páramo	57	73	50	8
Pinchote	33	15	9	4
San Gil	70	180	113	20
San Joaquín	29	14	18	1
Valle de San José	64	47	180	13
Villanueva	60	136	48	38

Tabla 37: Clasificación por municipios

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Cooperativas	217	0	0	10

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Gremios	48	0	214	10
Asociación de productores	48	0	250	26
Centro de Investigación	0	0	0	2
Organización comunitaria	69	0	236	15
No pertenece	271	1075	270	104
No sabe	214	0	0	16

Tabla 38: Clasificación por tipo de asociación

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Banco Agrario	616	799	580	82
Otros bancos	101	0	225	19
Cooperativa	227	385	286	36
Particulares	0	0	0	43
ONG's	0	0	0	7
Programas del gobierno	0	0	0	6
Cooperación Internacional	0	0	0	39

Tabla 39: Clasificación por fuente de financiación

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Pago de mano de obra	214	446	288	64

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Compra de insumos	370	826	575	104
Compra de maquinaria agrícola	208	0	0	18
Compra de maquinaria pecuaria	0	0	0	36
Compra de animales	194	0	0	10
Instalación de cultivos	137	292	174	37
Compra de tierras	98	0	0	13
Pago de alquiler	0	0	0	25
Procesos de poscosecha	0	0	0	34
Otro destino	38	0	227	12

Tabla 40: Clasificación por destino de la producción

De acuerdo con estos resultados, es posible caracterizar a los agricultores de Guanentá en 4 grandes grupos:

Grupo 1

La mayoría de los agricultores de los municipios de Cabrera, Encino, Onzaga, Pinchote y San Joaquín pertenecen a este primer grupo, donde también hay una alta participación por parte de agricultores pertenecientes a cooperativas o bien no sabes si pertenecen a algún tipo de asociación. En cuanto a la fuente de financiación a la que acuden para la solicitud de créditos, es el Banco Agrario la principal fuente, mientras que las cooperativas son la segunda institución a las que más acuden. Finalmente, se establece que este grupo lo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

conforma agricultores que destinan los créditos para la compra de maquinaria, compra de animales y compra de tierras.

Grupo 2

Este segundo, es el que más agricultores agrupa, donde la mayoría de ellos pertenecen a Barichara, Coromoro, Curití, Jordan, San Gil y Villnueva. Una de las características más notorias de los agricultores de este grupo es su falta de asociatividad, ya que ninguno de ellos pertenece a algún tipo de asociación, sin embargo, después del banco Agrario son las cooperativas la institución a la que más acuden para financiar sus iniciativas agrícolas.

Estas iniciativas están enmarcadas en actividades relacionadas con la renovación o instauración de cultivos (pago de mano de obra, compra de insumos e instalación de cultivos)

Grupo 3

Compuesto en su mayoría por agricultores de Aratocha, Mogotes, Ocamonte y Valle de San José, este tercer grupo tiene características netamente cooperativistas, perteneciendo a asociaciones como Gremios, Asociaciones de productores y Organizaciones Comunitarias. Respecto a la fuente de financiación, las cooperativas y otros bancos son las alternativas consultadas después del Banco Agropecuario, destinando dichos créditos para compra de insumos y otros destinos.

Clúster 4

Este último clúster presenta las características más particulares en comparación con los demás, donde su tamaño es reducido y no está asociado a algún municipio en específico. Los individuos de este grupo suelen pertenecer a varias asociaciones, pero se resalta la

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

única participación en centros de investigación. Las particularidades de este grupo también son evidentes en las fuentes de financiación, acudiendo a instituciones no tradicionales como cooperación internacional, ONG's y programas de gobierno. Finalmente, los agricultores que destinan los créditos a la compra de maquinaria pecuaria, pago de alquiler y procesos de postcosecha son caracterizados por este clúster

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados presentados en la sección anterior, es posible afirmar que en Guanentá existen 4 perfiles de agricultores en temas de asociatividad, acceso a créditos y destino de los mismos, donde un primer grupo lo componen un considerable número de agricultores de municipios con un aporte agrícola reservado, pero que a su vez están solicitando créditos para la compra de activos que serán fundamentales en su desarrollo agrícola. Un segundo grupo, mucho más nutrido de agricultores identificados por su madurez en temas de campo, y con niveles de producción que les permite destinar financiamiento para la renovación de cultivos y la instalación de nuevos. El tercer grupo identifica a los agricultores cuyo perfil es claramente asociativo, mientras que el cuarto lo hace para agricultores con preferencias poco tradicionales. Estos resultados son coherentes con la realidad agrícola de la provincia, donde se sabe que municipios como Curití, San Gil y Villanueva rigen la producción de la provincia, y que Ocamonte es reconocido como territorio solidario, por lo que no sorprende verlo caracterizado en el grupo 3.

Este trabajo entonces permite tener una visión global del perfil de los agricultores, lo que es de utilidad para el desarrollo de programas de financiamiento en áreas puntuales, que bien pueden ser desarrollados por las alcaldías o por instituciones privadas. De igual manera, este tipo de información puede ser de utilidad para los empresarios del agro, quienes tendrían la posibilidad de establecer estrategias de mercadeo de acuerdo con los intereses



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de cada región. Para el desarrollo de futuras investigaciones sería interesante replicar este análisis a nivel departamental y considerar otras variables como los rendimientos agrícolas, núcleo familiar entre otras.

REFERENCIAS

Asprilla, E., Castaño, N., & Gutiérrez, J. (2013). Mecanismos de financiación y gestión de recursos financieros del sector agropecuario en Colombia. *Apuntes del CENES*. 33(57),147-176.

Bardhan, D., Sanjay, K., Singh, Y., & Subshasrao, P. (2014). Impact of participation in dairy microfinance module: Implications for future reforms in credit delivery. *International Academic Journals Networks*, 27 (1), 192-200.

Ciaian, P., Falkowski, J., & Kancs, D. (2012). Access to credit, factor allocation and farm productivity: Evidence from the see transition economies. *Agricultural Finance Review*, 72 (1), 22-47.

DANE. (2015). *Censo Nacional Agropecuario*. Recuperado el 1 de octubre de 2017, <https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/entrega-definitiva/Boletin-6-Infraestructura/6-Boletin.pdf>.

DANE. (2017). *Cuentas trimestrales- Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Segundo Trimestre del 2017*. Recuperado el 9 de octubre de 2017, http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim17_oferta_demanda.pdf.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

De Roux, N. (2016). Credit scoring meets agricultural lending: Exogenous Shocks, Recovery and Access to Formal Credits. Seminario 2017 Facultad de Economía Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia.

Dirección de Desarrollo Rural Sostenible, Equipo de la Misión para la Transformación del Campo & FINAGRO. (2014). *Sistema Nacional de Crédito Agropecuario: Propuesta de reforma*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/Sistema%20Cr%C3%A9dito%20Agropecuario.pdf>.

Echavarría, J., McAllister, D., Restrepo, S., & Villamizar-Villegas, M. (2017). Impacto del crédito sobre el Agro en Colombia. *Borradores de Economía, Banco de la República, 1* (1020).

Echavarría, J., McAllister, D., & Villamizar-Villegas, M. (2017). Impacto del crédito sobre los productores de café en Colombia. *Borradores de Economía, Banco de la República 1* (1019).

Estrada, D., Tobon, S., & Zuleta, P. (2016). *La inversión obligatoria y el crédito agropecuario en Colombia*. En A Iregui, A. Tribin, C. Cano & M. Ramirez, *El desarrollo equitativo, competitivo y sostenible del sector agropecuario en Colombia*. (pp. 579-602). Bogotá: Banco de la República de Colombia.

Johnson E., D. (1998). Métodos multivariados aplicados al análisis de datos. México: International Thompson.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Gutierrez, F., & Marin, M. (2016). *¿Hay una economía politica en la concesión de créditos agrarios?*. En A Iregui, A. Tribin, C. Cano & M. Ramirez, *El desarrollo equitativo, competitivo y sostenible del sector agropecuario en Colombia*. (pp. 545-578). Bogotá: Banco de la República de Colombia.

Lozano, A. (2009). Acceso al crédito en el sector cafetero colombiano. *Ensayos sobre Economía Cafetera*, 25 (95), 121-132.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2016). *Informe rendición de cuentas 2015-2016*. Recuperado el 11 de octubre de 2017, <https://www.minagricultura.gov.co/InformeRendCuentas2016/RENDICION%20DE%20CUENTAS%20-%20INFORME%202015-2016-julio%2001.pdf>.

Montoya, A. (2012). Formación y salto competitivo: PYMES de talla mundial. *La Nota Económica*, 1 (1), 17-22.

Pérez, C. (2013). Análisis multivariante de datos: Aplicaciones con IBM SPSS, SAS y STATGRAPHICS. Madrid: Garceta.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Julieth Katherin Acosta Medina

Estudiante de pregrado presencial de octavo semestre en Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Integrante del semillero de investigación Finance and Management de la Universidad Industrial de Santander.

Susana Prada Avellaneda

Estudiante de pregrado presencial de octavo semestre en Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander.

Integrante del semillero de investigación Finance and Management de la Universidad Industrial de Santander.

David Esteban Puentes Garzón

Estudiante de maestría y joven investigador de la Universidad Industrial de Santander.

Miembro de los grupos de investigación OPALO y Finance and Management de la Universidad industrial de Santander

Martha Liliana Torres Barreto

Doctora en ciencias económicas, investigadora asociada y docente universitaria en la Universidad Industrial de Santander

Tutora y miembro del grupo de investigación Finance and Management.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Política pública y Desarrollo Regional

TEMA:

DESARROLLO REGIONAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**56. COMPLEJO CULTURAL Y ADMINISTRATIVO PARA EL
DESARROLLO DEL RESGUARDO INDIGENA ZENU DE SAN
ANDRES DE SOTAVENTO CORDOBA-SUCRE.**

TÍTULO EN INGLÉS:

**CULTURAL AND ADMINISTRATIVE COMPLEX FOR THE DEVELOPMENT OF THE ZENU
INDIGENOUS RESGUARD OF SAN ANDRES DE SOTAVENTO CORDOBA-SUCRE**

Autor (es)

Alejandra Marcela Barrios Ramos¹⁵⁴

Danitza Luz Bonilla Fandiño¹⁵⁵

Luz Estefanny Espitia Gomez¹⁵⁶

Marcela Sofia Ramos Rios¹⁵⁷

¹⁵⁴ Arquitecta de la Universidad del Atlántico, Estudiante de Maestría en Planificación, Construcción y Explotación de Infraestructuras Ambientalmente Sostenible impartido por EADIC junto con la UDIMA España. Correo electrónico alejandrabarriosramos@gmail.com

¹⁵⁵ Arquitecta Universidad del Atlántico correo electrónico danitzabonilla@gmail.com

¹⁵⁶ Arquitecta Universidad del Atlántico correo electrónico stefannyeg1006@gmail.com

¹⁵⁷ Candidata a Doctora en ciencias Sociales, Especialista en Finanzas, Magíster en Desarrollo Empresarial, Administradora de Empresas, docente investigador integrante del grupo de investigación Gestion y Desarrollo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

En esta investigación se plantea una propuesta de diseño Arquitectónico, orientado al estudio, permanencia y preservación de la identidad cultural de los pueblos indígenas perteneciente al resguardo Zenú de San Andrés de Sotavento en los departamentos de Córdoba y Sucre, teniendo en cuenta el carácter de la identidad cultural, que se basa en entender su espacio habitable y ecológico para producirlo continuamente como una expresión de su existencia. Es una investigación de carácter descriptivo con enfoque cualitativo, con un método inductivo donde se estudian fenómenos, mediante diversas estrategias de recopilación de datos como: observación, análisis de sitio, entrevistas, análisis documental, relaciones de causa-efecto etc, lo que permitió llegar a una solución arquitectónica para los fenómenos y problemáticas estudiadas, en un contexto.

Palabras clave:

Resguardo Zenu, identidad cultural, arquitectura cultural, sostenibilidad, desarrollo regional

ABSTRACT:

This research proposes a proposal for Architectural design, oriented to the study, permanence and preservation of the cultural identity of the indigenous peoples belonging to the Zenú shelter of San Andres de Sotavento in the departments of Cordoba and Sucre, taking into account the nature of the cultural identity, which is based on understanding its habitable and ecological space to produce it continuously as an expression of its existence. It is a research of descriptive character with a qualitative approach, with an inductive method where phenomena are studied, through various data collection strategies such as:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

observation, site analysis, interviews, documentary analysis, cause and effect relationships, etc. to an architectural solution for the phenomena and problems studied, in a context.

Keywords:

Resguardo Zenu, cultural identity, cultural architecture, sustainability, regional development

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El resguardo indígena Zenú de San Andrés de Sotavento (Córdoba – Sucre), actualmente sufre un desarraigo cultural, debido a procesos de aculturación que ha experimentado en diferentes épocas y en contextos socioculturales diferente, producto de la serie de amenazas que a lo largo de su historia han vivido y que han amenazado su supervivencia física y cultural.

Por ser este un resguardo autónomo capacitado para el manejo de sus recursos, con un sistema gobierno y de justicia propia, han surgido una serie de demandas de espacios físicos de organización institucional, los cuales en la actualidad son insuficientes y se encuentran dispersos, de este modo se evidencia el déficit de espacios administrativos y en general culturales, socio-recreativos e infraestructura urbana que presenta el resguardo, indicando así que es fundamental suplir estas necesidades no solo con la creación de espacios con condiciones de hábitat y confort que contrarresten esta problemática sino que se genere con ellos bienestar, permitiendo el desarrollo propio y la conservación de la cultura del pueblo Zenú.

Problemáticas identificadas

Déficit de espacios para eventos, celebraciones y reunión. Poca calidad e idoneidad de los espacios existentes.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

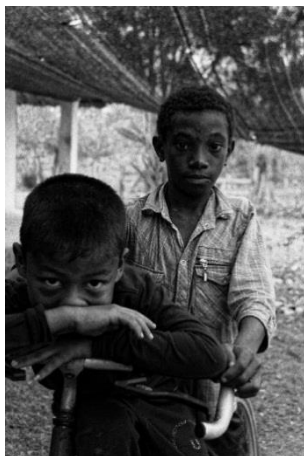
Noviembre 21 y 22



Perdida de ciertas tradiciones y usos zenues como el traslado de la casa.



Falta de formación en los conocimientos ancestrales como el tejido de la caña flecha, la medicina tradicional, la cocina tradicional, aunque se han empezado a desarrollar el sistema de educación





Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En respuesta a la problemática antes planteada, se hace necesario desarrollar una propuesta de diseño de un complejo cultural y administrativo, que brinde espacios adecuados con soluciones arquitectónicas sostenibles, para la gestión de proyectos culturales y administrativos que permitan el desarrollo del resguardo indígena de san Andrés de sotavento y la conservación de las tradiciones de la etnia Zenú, generando vínculos de identidad entre la población perteneciente al resguardo de San Andrés de Sotavento y el entorno construido.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Los fundamentos teóricos están sustentados en los postulados sobre cultura, arquitectura cultural, infraestructura cultural, territorio e identidad.

Cultura: El término cultura proviene del latín *cultus*, que a su vez deriva de la voz *colere*, que tenía gran cantidad de significados como habitar, cultivar, proteger, honrar con adoración, cuidado del campo o del ganado etc. Durante el Renacimiento el término cultura se utilizó para denominar el proceso formativo exclusivo de los artistas, filósofos, literatos, quienes ejercían el poder y que formaban un grupo de élite. Entonces se consideraba que sólo este conjunto de personas estaba dentro del proceso cultural. Con la llegada de la Ilustración, la cultura comienza a ser usada por los autores para reforzar la idea del ser humano como ser racional, como el único ser capaz de acrecentar su conocimiento mediante el uso de su voluntad y su intelecto. A principios del siglo XIX la cultura se asocia a la idea del progreso y la civilización. “En un momento, cultura y civilización llegaron a confundirse. Si se es civilizado se es culto y viceversa” (Jiménez, p 10, s.f). Hacia la segunda mitad del siglo XIX, el pensamiento antropológico desarrolla y sistematiza el término cultura, para estudiar de modo científico la temática del hombre como ser social.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Por su parte, en su plan de vida, los Zenues expresan que “La cultura es la forma especial y única como un pueblo ve el mundo y actúa en él. Es todo lo que nuestra gente hace, crea, siente, piensa o dice. La cultura es un bien colectivo para el afianzamiento y recuperación de la identidad como pueblo indígena, con Pensamientos, acervos, tradiciones, conocimientos científicos y sistemas propios de organización social, económica y política”. (Ley de gobierno propio, p. 201). La definición tanto antropológica y la definición Zenú de cultura para efectos de esta investigación es importante para comprender la relación entre los modos de vida de los grupos de usuarios estudiados y su forma de interacción con el entorno construido como escenario de las manifestaciones de la cultura.

En arquitectura se hace análisis de las actividades para establecer su función y significación, es así como los sistemas de actividades le dan atributos específicos a los entornos construidos y son útiles para el diseño de los espacios destinados al desarrollo de la cultura, entendiendo que la cultura no es algo tangible sino que se ve representado en las formas de comportamiento de una comunidad, así “los diseños deben corresponder a una cultura y el diseño debe basarse en el conocimiento de las formas de interacción de las personas y los entornos” (Rapoport.2003, p.70), de este modo, dotamos de significado el proceso de diseño y de valores intrínsecos de la arquitectura local al objeto arquitectónico que se pretende proyectar, ello conlleva a la importancia específica de la cultura para el diseño de ambientes culturales específicos.

Arquitectura cultural: El concepto de arquitectura cultural, es un intento de avanzar en la formulación de un cuerpo teórico, que haga consciente los particulares valores humanos de cada territorio, en la producción del Proyecto arquitectónico” (Lobo 2012). La Arquitectura Cultural alude a la diversidad como respuesta a la globalización actual, valorando la pluralidad sobre la universalidad.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La arquitectura cultural es aquella que frente al actual proceso de globalización arquitectónica debido a la globalización económica y cultural es capaz de respetar la identidad cultural del lugar en el que se actúa, velando por la conservación y/o la recuperación de los valores de arquitectura local.

Infraestructura cultural: La infraestructura no es más que las intervenciones que el hombre ha hecho en su entorno para desarrollarse en sociedad. La historia nos ha enseñado que las sociedades han estado marcada por las construcciones que han hecho para representar y desarrollar, desde los actos de la vida cotidiana, hasta la elaboración de una memoria colectiva de hechos históricos, ritos, ceremonias y festividades, es por eso que no podemos hablar de la cultura de un pueblo sin mirar los espacios que han construido para promover su desarrollo e integrar a la comunidad, los espacios donde convergen los elementos físicos con los simbólicos que representan su ideología y permiten la adquisición de una identidad.

El ministerio de cultura en su política de infraestructura cultural (2010) define que la infraestructura cultural “comprende todos los espacios en donde tienen lugar las diversas prácticas y manifestaciones artísticas y culturales de las comunidades” (p.616) y expresa que el diseño de la infraestructura cultural debe confrontar el diseño con las demandas del entorno, la simbología local con las propuestas técnicas. “No se trata simplemente de construir amoblamientos culturales sino de producir intervenciones sociales y simbólicas que deben contar con los contextos, la historia de los lugares y los significados culturales del espacio”, Es decir, los edificios o las intervenciones en el entorno deben ser representaciones físicas de sentimientos, la identidad y hasta visiones cosmológicas del universo. “La política de infraestructura coteja la contemporaneidad con las concepciones ancestrales, de tal manera que sus propuestas no deben ser simples cultos a lo tradicional,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

sino una buena manera de plantearse la innovación y el cambio dentro de comunidades y lugares con gran presencia simbólica” (2010. p. 616).

Territorio e identidad: El Territorio lo es todo para el pueblo Zenú, es por lo que luchan y se mantienen vivos, con él tienen un vínculo ancestral, espiritual, identitario e histórico, que no está ligado al concepto de propiedad privada sino al de propiedad colectiva y comunitaria.

En la mentalidad del Zenú las divisiones político administrativas de la república de Colombia, en la actualidad existen pero no son determinantes para establecer diferencias entre las comunidades. Las relaciones de parentesco, compadrazgo y amistad son normales y tienen como principal elemento la pertenencia al pueblo Zenú y no al hecho de vivir en uno u otro municipio o Departamento. (Cabildo Mayor Regional, 2013, p. 31).

“La identidad es el elemento característico y diferenciador del Pueblo Zenú, es la razón de ser producto del devenir ancestral de nuestro territorio, de nuestras tradiciones y de la forma cómo vemos el mundo y nos relacionamos con él, es la manera como interactuamos entre nosotros y nos reconocemos, es la herencia que nos dejaron nuestros mayores” (Plan de vida zenú, P. 123). La identidad Zenú va ligada al vivir cotidiano; que a pesar de la pérdida de algunas manifestaciones de su cultura, como su lengua materna; aún se mantiene vivo el espíritu y el sentir Zenú.

3. METODOLOGÍA

Es una investigación de carácter descriptivo con enfoque cualitativo, con un método inductivo donde se estudian fenómenos, mediante diversas estrategias de recopilación de datos como: observación, análisis de sitio, entrevistas, análisis documental, relaciones de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

causa-efecto etc, lo que permitió llegar a una solución arquitectónica para los fenómenos y problemáticas estudiadas, en un contexto

4. RESULTADOS

4.1. Caracterización de la población Zenú del resguardo de San Andrés de sotavento.

El resguardo indígena de san Andrés de sotavento se encuentra entre los departamentos de córdoba y sucre, y se extiende por los municipios de san Andrés, Tuchín, Chinú en córdoba, y los municipios de Palmito, Sampúes y Sincelejo en sucre

La población que habita en el territorio del resguardo es bastante diversa, sin embargo, sobresalen tres grandes grupos, los Nativos, quienes se consideran así por haber ocupado por varias generaciones la tierra del resguardo, los mestizos quienes comparten la herencia de los ancestros indígenas y blancos o afrodecendientes y por último, los habitantes que han llegado al territorio procedentes de otros lugares y que constituyen principalmente la población urbana

Los Nativos: Se ubican en especial en las zonas rurales de los municipios pertenecientes al resguardo de San Andrés de Sotavento, principalmente en Tuchín y san Andrés. La población nativa se diferencia de los demás, por tener gran apego con su territorio

Su economía se basa en la siembra y en la elaboración de artesanías con caña flecha, entre ellas el sombrero vueltiao, símbolo nacional. Sin embargo ellos expresan que “que los ingresos no son suficientes para el esfuerzo que requiere”. Su gastronomía es un rasgo distintivo, pues cuentan con preparaciones propias que se basan en procesos tradicionales de la yuca, el arroz y el maíz y diferentes animales típicos de la región

Mestizos: La principal característica de este grupo es que representa la mayor población del resguardo, afirman que “por sus venas corre sangre zenú”, muchas de estas familias han llegado al territorio del resguardo huyendo de la guerra, y su permanencia en el territorio y

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

la mezcla con la etnia los hacen sentir Zenú. En su arquitectura, emplean más que todo materiales y sistemas constructivos modernos, como concreto, acero, vidrio etc. Su actividad económica se basa en el jornal: trabajan en tierras ajenas para procurar su sustento diario, o también en el comercio de artesanía y diferentes productos.

Poblacion Urbana. La población urbana que declara pertenencia a la organización Zenú proviene de orígenes diversos y dentro de su herencia familiar pocas veces resaltan el componente indígena. Habitan principalmente zonas urbanas. Su arquitectura, gastronomía y economía son eminentemente urbanas y aun cuando cuentan con elementos heredados de la tradición indígena (bollos de maíz, chicha, escobas de palma) esto responde a un fenómeno regional y no precisamente a una transmisión familiar directa.

Tradiciones e identidad Zenú: se conservan una serie de juegos tradicionales como el trompo, las pepas, la pirinola, el volteado de la moneda, la vara de premio.

Dentro de las festividades más importantes se encuentra la semana santa, es considerada como un tiempo de recogimiento y de encuentros familiares en donde se reúnen a hablar, a jugar, cartas, domino y se preparan platos típicos como la babilla, el mote, las conservas de ñame, ponche, hicotea, el palmito, entre otros que son intercambiados con los demás comuneros durante esta época.

En chima hay un santo nacido, criado y enterrado en el pueblo, Santo Domingo Vidal. La leyenda dice que él nunca caminó, pero todavía tiene familiares por acá, hasta hace poco murió la madrina. Su celebración es el 2 de marzo que se hace con misa, procesión y pagar las mandas, vienen de todas partes a pagar los milagros al santo

Ilustración 27.Santo Domingo Vidal.. Plan Salvaguarda Zenú, 2014.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



De igual manera a lo largo del año, se llevan a cabo un gran número de eventos, ferias y festivales, como la feria del sombrero fino vultiao, feria artesanal, ferias gastronómicas etc. Por su parte los crecientes procesos organizativos, a nivel administrativo del resguardo de San Andrés de sotavento, han generado cada vez más la realización de otro tipo de eventos, como asambleas, congresos, migas que requieren de espacios que soporten grandes concentraciones de personas.

La artesanía constituye un aspecto relevante dentro del sistema social interno y la sociedad Zenú. Uno de los símbolos de la etnia, el sombrero vultiao, los canastos y accesorios a base de caña flecha, bejucos, iraca, enea y junco. El procesamiento de la caña flecha es una actividad completamente familiar, desde el cultivo hasta la elaboración del sombrero y gran diversidad de artesanías, que se caracterizan por la conformación de pintas y dibujos con un alto valor simbólico para los zenú, siendo las pintas algo más que diseños, son toda una tradición de familias. Inicialmente el trenzado era una actividad exclusiva de la mujer y la costura hecha por los hombres a mano, en la actualidad los hombres también se involucran en el trenzado y la costura se hace a máquina. El tejido de la caña flecha es una tradición que también se ha visto amenazada y que ha disminuido, aunque es común ver a los niños desde los más pequeños trenzando.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Medicina tradicional Es difícil hablar de la medicina tradicional del pueblo zenú ya que mencionado anteriormente, el despojo que sufrió el pueblo zenú de su territorio provocó la pérdida de muchos de sus usos, de este modo se dificultaba el acceso a las plantas medicinales y se disminuyó en gran medida las prácticas medicinales

En la actualidad es posible encontrar algunos conocimientos sobre enfermedades y como deben ser tratadas en el saber popular. Para lo zenú es importante el concepto de salud propia que consiste el resultado de la relación armónica entre el ser humano y el entorno natural y comunitario de ahí su estrecha relación con la naturaleza como parte fundamental del ser y el sentir Zenú.

*Ilustración 3 Danuil Almanza santiguador**De niños y sobador. plan de vida zenú**Ilustración 428medico tradicional*

Estructura de Gobierno La máxima autoridad es la comunidad entera que constituye el Pueblo Zenú, representada por elección popular por el Congreso Regional del Pueblo Zenú, que es la máxima autoridad político-organizativa de la estructura del gobierno propio, y que en su representación, los miembros del Cabildo Mayor Regional son quienes ejercen dicho

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

gobierno. Se consideran internamente autoridades tradicionales a quienes garantizan la perpetuidad de los usos y costumbres a través del quehacer cotidiano y la tradición oral.

Organo Institucional de Administracion. El Cabildo Mayor Regional es el ente administrativo del Resguardo, su función consiste en la administración, planeación, gestión y representación del Resguardo Colonial y sus asentamientos. Así mismo debe ejecutar los planes, programas y proyectos del Resguardo. Se encuentra conformado por los miembros del Cabildo Mayor son elegidos en el Congreso Regional, por un periodo de tres (3) años. Las reuniones del Cabildo se realizan mensualmente. El cabildo mayor regional está conformado de la siguiente manera .Ilustración 3.

Ilustración 5. Organización política del Cabildo Mayor del Resguardo de San Andrés de Sotavento. Plan de Vida del Resguardo Indígena Zenú de San Andrés de Sotavento Córdoba Sucre 2015.



Órgano Institucional de Justicia Propia. Tribunal de Justicia Propia, el cual fue creado mediante la Ley de Gobierno Propio, es el organismo interno encargado de administrar

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

justicia y dirimir conflictos internos del Resguardo. Inicio su funcionamiento en el 22 de agosto del 2014. Está conformado por siete miembros.

Guardia Indígena Regional: Como institución acompañante, se encuentra la Guardia indígena, la cual se encuentra bajo el mando del Cabildo Mayor, la administración está compuesta por Un Alguacil Mayor, Alguacil Primero, Alguacil Segundo, Alguacil Tercero y Alguacil Cuarto. Su función responde a las necesidades del Cabildo Mayor y el Tribunal. Así mismo existe una estructura de guardia a nivel territorial y comunitario (para cada cabildo menor).

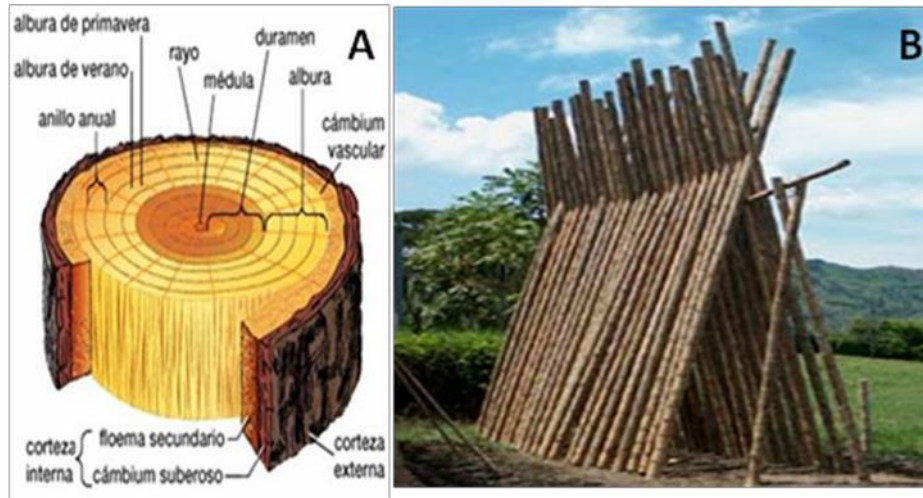
4.2. Sistemas Constructivos Indígenas. Se realizó una búsqueda y selección de la información referentes al proceso constructivo y los materiales utilizados en las viviendas indígenas, atendiendo la información suministrada por los habitantes del municipio de Tuchín, departamento Córdoba; además se realizó un estudio en campo para identificar los materiales de construcción y los procesos constructivos desarrollados en la zona por la comunidad indígena.

Sistema de construcción en madera: La madera es utilizada ampliamente en construcciones de todo tipo. La madera es notable por su belleza, posibilidades de uso, resistencia, durabilidad y por la facilidad con que se trabaja. Posee una alta relación resistencia-peso, es flexible, conserva sus ventajas a bajas temperaturas, resiste sobrecargas considerables por tiempos cortos. Tiene baja conductibilidad eléctrica y térmica, resiste la acción de muchos productos químicos muy corrosivos en otros materiales de construcción y pocos materiales cuestan menos por unidad de peso que la madera

Ilustración 6. Tronco de un árbol común; B: Secado o curado de la madera

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



Los amarres con los que se unen cada una de las estructuras de la vivienda, son de madera, por ende de procedencia natural, por lo que al igual que los demás materiales son accesibles para los indígenas en sus zonas, estos amarres son por lo general en materiales como caña flecha, “bejucos” de uñita, cadena, uraca o malibú, las cuales son típicos en las zonas cercanas de Tuchín, dichos materiales son escogidos por su alta resistencia y flexibilidad a la hora de realizar los amarres en las uniones entre “horcones” o entre los pareles que conforman los muros. En la actualidad los amarres son realizados con alambres, bazuco (reciclaje de llantas), puntillas o tuercas y tornillos, dado que son de mayor accesibilidad en zonas urbanas y de mucho menor costo que los materiales naturales anteriormente nombrados, sin embargo, lo representativo para esta cultura y tradición de las viviendas en bahareque del municipio de Tuchín son los tradicionales “bejucos” para los amarres en toda la estructura. Los elementos estructurales de la vivienda se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Materiales usados en las diferentes estructuras que componen las viviendas

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Elementos	Materiales
Columnas y vigas	Campano (<i>Samanea saman</i>), matarraton
Uniones	Caña flecha, uñita, cadena, uraca, malibú
Muros	Lata de corozo, caña guadua
Recubrimiento	Arena, agua, boñiga de vaca
Estructura de cubierta	Caña guadua, caña humo
Cubierta	Palma de corozo (<i>Acrocomia aculeata</i>), palma amarga (<i>Sabal mauritiiformis</i>), palma de vino (<i>Attalea</i>

Sistema de construcción con cañas . La vivienda indígena en bahareque es una tradición cultural regional en todo el territorio Colombiano que utiliza guadua y madera (SANCHEZ, 2007). Tanto así, que en nuestro país son contempladas en el título E del Reglamento Colombiano de Construcción Sismo Resistente (NSR-10), aunque no propiamente indígenas pero sí similares, con modificaciones para que estas sean aptas, seguras y ofrezcan un vida útil más extensa, dentro de todas las modificaciones se contemplan el uso de materiales como el cemento, refuerzos con acero entre muchos otros, que representan materiales, herramientas y métodos de uso más complejos y con un mayor impacto ambiental que con las viviendas indígenas en bahareque tradicionales. La mejor temporada para la cosecha de caña es en enero y febrero con luna menguante, se se cortan las cañas que ya han cumplido dos años. Las cañas se suelen cortar a mano, a las cañas se quitan todas las hojas, ramas y nudos con cuidado de no rasgar la caña, durante la limpieza se comprueba la Resistencia de la caña a la flexión y el tamaño de la punta.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

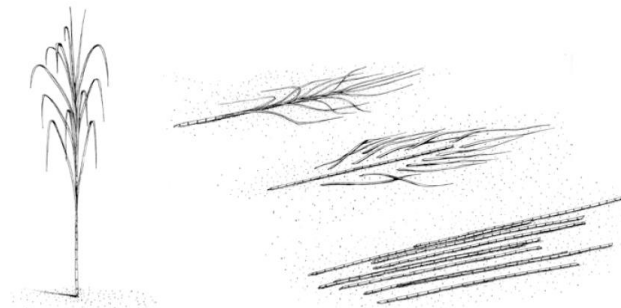


Ilustración 7. cubiertas. taller de construcción con cañas. Martha Denigri

4.2. propuesta del complejo cultural y administrativo para el desarrollo del resguardo indígena zenu de San Andrés de Sotavento

El lote se encuentra ubicado en una zona rural y se evidencian distintos usos como residencial y comercial sobre la vía Principal de acceso. Además, el lote cuenta con cobertura general de los servicios públicos de energía eléctrica y gas, siendo de regular prestación.

Actualmente, todas las vías están pavimentadas y en buen estado a excepción de la vía que comunica Tuchín con San Andrés de Sotavento, ya que en la actualidad se encuentra en regular estado de Conservación y necesita mantenimiento para una movilidad segura.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



ilustracion 9. Ubicación del lote del complejo

Para el diseño del complejo se tuvo en cuenta el plan de necesidades de la comunidad, se establecieron 5 Zonas; Una Zona Administrativa, Una zona Cultural, Una zona Educativa, Una zona Recreativa y de esparcimiento y Una zona de Servicios generales.

Las cuáles serán organizadas teniendo en cuentas los siguientes criterios.

Tabla 2.criterios de zonificación

Análisis de Criterios para la Zonificación	
Criterios	Descripción
	Inicialmente la zona Administrativa, ha sido

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Proyectados	<p>proyectada e implantada por el resguardo, por lo tanto se ha decidido seguir con lo planteado.</p> <p>Además que la accesibilidad vehicular ha sido Proyectada, generándo unas determinantes.</p>
Topografía	<p>El terreno del proyecto, presenta una topografía Ondulada con pendientes entre 7-15-27%, aunque algunas zonas presentan planicies.</p>
Ambientales:	<p>Realizando un análisis en la carta solar se detectaron las siguientes determinantes:</p> <p>Norte es una zona favorecida ya que no presenta tantas incidencias solares como la sur.</p> <p>Nor-Este y Nor-Oeste, Ligeramente Favorecida a las incidencias solares.</p> <p>Este y Oeste, Ligeramente afectada por las incidencias solares en horas de la mañana y tarde.</p> <p>Sur es una zona altamente afectada por las incidencias solares.</p> <p>Sur-Este y Sur- Oeste, ligeramente Afectada por</p>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	<p>incidencias solares.</p> <p>A partir de estos resultados, se generaron unos panoramas que permitirán orientar las zonas de manera pertinente y nos permite aprovechar la acción del sol.</p>
<p>Cuerpos de Aguas</p>	<p>Tomado como ejes Principales y reservas naturales que permitirán conectar las zonas, combinando elementos de las organizaciones lineal y centralizada. Que Comprende un espacio central dominante del que parten radialmente numerosas organizaciones lineales.</p>
<p>Accesibilidad</p>	<p>Pensando en la accesibilidad, se proyectó dos ejes uno peatonal y vehicular, que permitan interconectar todas las zonas a partir de plazas de conexión.</p>

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Tabla 3. Distribución de espacios.

ZONA	AMBIENTE	SUB-AMBIENTE	ESPECIFICACION	ÁREA PARCIAL	ÁREA TOTAL	
ADMINISTRACION	ADMÓN GENERAL DEL PROYECTO.	Lobby		20	225	
		Sala de espera/ recepción		15		
		w.c		18		
		Gerencia Administrativa	7 personas	28		
		Psicología	2 personas	12		
		Archivo		6		
		Gerencia	con baño	17		
		Contabilidad	2 personas	8		
		Auxiliar contable	2 personas	8		
		Dirección cultural y recreativa	con baño	15		
		Enfermería	1 persona	10		
		Sala de juntas		25		
		Ofc de planeación	con baño	17		
		C.A.A		6		
		Sistemas	3 personas	20		
	CENTRO ADMINISTRATIVO.	Gobierno Propio				837
		Recepción				
		Sala de espera	cap 20 personas	34		
		Cafetín		180		
		Secretaria general	3 personas	9		
		Ofc Cacique Mayor Regional.	con el baño	55		
		Asesor de Cacique		12		
		Sala de juntas	cap 10 personas	20		
		Concejo de gobierno	40 personas	50		
		w.c	2 baterias h+ 2baterias m	36		
Ofc Capitanes	2 personas cap mayo, cap meno	16				



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	Tesorería		12
	Consejería Mujer y familia		12
	Consejería territorial		12
	Consejería asentamientos		12
	Consejería Educación, deporte y cultura		12
	Recursos humanos		12
	Ofc alguacil mayor		12
	Modulo alguaciles.		12
	SISTEMA EDUCATIVO INDIGENA PROPIO(SEIP)		12
	Proyectos educativos comunitarios (PEC)		12
	Semillas de vida		12
	Ofc Calidad		12
	Ofc cobertura		12
	Talento humano		12
	Coordinación organizativo política		12
	Coordinación administrativa		12
	Contador y aux contable		12
	Coordinación pedagógica		12
	orientadores pedagógicos		12
	Coordinación Jurídica		12
	Sala de juntas		60
	Sistemas		17
	Archivo		20
	C.A.A		6

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

		w.c	24	
		Dpto de comunicaciones	12	
		Dpto de sistemas	12	
		SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACION (SGP)	17	
		SISTEMA INDIGENA DE SALUD PROPIO INTERCULTURAL (SISPI)	17	
ZONA CULTURAL	ACCESO	Lobby	60	2812,5
		Sala de espera	12	
		Recepción	12	
	BIBLIOTECA	Lobby	60	
		recepción	12	
		locker	40	
		mostrador de prestamo	45	
		sala de lectura	250	
		cuñculos de lectura	2,5	
		sala de consultas e investigación	98	
		sala de trabajo en grupo	45	
		sala de video conferencia	28	
		oficina bibliotecario	12	
		cuarto de selección de libros	10	
		bodega de almacenamiento	18	
		C.A.A	6	
		baños	24	
	LUDOTECA	sala de lectura	20	
		sala de juegos	21	

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

		sala lúdica		20	
		sala de audiovisuales		14	
		oficina de maestros		12	
		wc públicos		13	
	CENTRO DE EVENTOS	Lobby		60	
		Recepción		12	
		cuarto de sonido		35	
		auditorio	320 personas	530	
		cuarto de aire acondicionado		8	
		hall de exhibición		72	
		cafetería		120	
		Salón de eventos x2	150 personas	400	
		C.A.A		6	
		wc públicos	8 wc mujere + 8 wc hombres	60	
		bodega		45	
		mantenimiento		30	
	MUSEO ARQUEOLOGICO	Recepción		60	
		Sala de exposición permanente	150 personas	300	
		sala de exposición itinerante		200	
		Deposito		22	
W.C			18		
ZONA EDUCATIVA	SEIP	Aulas de música		45	516,82
		Aulas de teatro		45	
		Aulas de danza		45	
		Aulas artesanías y trenzado		60	
		Aulas tecnológicas (Punto Vive Digital)			
		Área de acceso a internet		60	
		Capacitación		72	
		Entretención		20	
		Consultas Rápidas		10	
		Recepción y Registro		12	
		Áreas Complementarias		9	

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

		Almacenamiento		7	
		Wc mujeres		8,14	
		Wc Hombres		6,93	
		Cuarto de Aseo		18	
		Cuarto de Aire Acondicionado		8	
		Laboratorio		47,75	
		Depósitos		19	
		W.C- Vistieres		24	
RECREACION Y EXPARCIOMIENTO		Canchas múltiples		640	12182
		Plazas	15% del área construida (9914.82)	1352	
		zonas verdes	50% del área del lote	9310	
		Juegos infantiles		100	
		Cafetería		150	
		Restaurante		600	
		Servicios		30	
ZONA DE SERVICIOS GENERALES	patio de maniobras	Carga y descarga		150	3018
	almacén	general		25	
		alimentos		9	
		frigorífico		6	
	centro de control	vigilancia		6	
		control luminaria		4	
		control térmico		4	
	área empleados	vestier	25	50	
		comedor empleados	100	200	
		cuartos empleados	25	25	
	reserva de agua	planta de tratamiento		9	
	central de energía	Sub eléctrica		6	
	central de maquinas				

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	área de basuras	área desechos		6	
		área reciclaje		6	
	cuarto de aseo			4	
		mantenimiento		30	
	parqueaderos	Carros	200 + 5% discapacitados + 150 motos.	2478	
	circulación	30%		743,4	
TOTAL				19591,32	19591,32

Fuente. Las autoras.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta los criterios de identidad cultural, los materiales y los sistemas constructivos encontrados en la región, es viable de proponer soluciones de tipo espacial para las problemáticas socio cultural, administrativo y necesidades de la población del resguardo indígena Zenú

Los sistemas constructivos Zenu en conjugación con tecnologías pueden generar espacios de confort para el desarrollo de la cultura Zenu.

REFERENCIAS

Cabildo Mayor Regional, 2013, p. 31

Denegri Martha (2007). Taller de construcción con cañas.

Derecho propio y jurisdicción Especial Indígena reflexiones en el pueblo zenu
(Cabildo Mayor y Equipo).

Forero; Vélez; García (2008). Semillas criollas del pueblo Zenú recuperación de la memoria del territorio y el conocimiento tradicional.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Lobo Jorge (2004) La arquitectura cultural. Revista de Urbanismo, Universidad de Chile
ISSN 0717-5051.

Ley de gobierno propio Zenu, p. 201

MINISTERIO DE CULTURA (2010) Política de Infraestructura cultural. República de Colombia.

Plan de Vida del Resguardo Indígena Zenú de San Andrés de Sotavento Córdoba Sucre (2015) P. 123

Plan Salvaguarda Zenú, (2014).

Rapoport Amos (2003) Cultura, Arquitectura y Diseño. Ediciones Universidad Politecnica de Catalunya.

SÁNCHEZ, C. 2007. La arquitectura de tierra en Colombia, procesos y culturas constructivas. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.

)

RESUMEN HOJA DE VIDA

ALEJANDRA MARCELA BARRIOS RAMOS. Arquitecta Universidad del Atlántico, estudiante de Maestría en Planificación, Construcción y Explotación de Infraestructuras Ambientalmente Sostenibles impartido por EADIC junto con la UDIMA España en convenio con la OEA. Correo electrónico alejandrabarriosramos@gmail.com

DANITZA LUZ BONILLA FANDIÑO. Arquitecta Universidad del Atlántico correo electrónico danitzabonilla@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

LUZ STEFANNY ESPITIA GOMEZ. Arquitecta Universidad del Atlántico correo electrónico correo electrónico stefannyeg1006@gmail.com

MARCELA RAMOS RÍOS. Administradora de Empresas – Universidad de Cartagena. Especialista en finanzas – Universidad de Cartagena. Magister en Desarrollo Empresarial – Universidad del Magdalena. Candidata a Doctora en Ciencias Sociales Mención Gerencia – Universidad del Zulia- Venezuela. Docente investigadora de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena. Vinculada al grupo de investigación Gestión y Desarrollo Empresarial categorizado en B. Correo: mramosr@tecnocomfenalco.edu.co.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Política pública y Desarrollo Regional

TEMA:

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**57. DESARROLLO DE MAPA COMPETITIVO PARA LA ECONOMIA
CULTURAL DE BARRANQUILLA**

TÍTULO EN INGLÉS:

COMPETITIVE MAP FOR THE CULTURAL ECONOMY OF BARRANQUILLA

Autor (es)

Ernesto Cantillo Guerrero¹⁵⁸

William Suarez Fernandez¹⁵⁹

Jorge Bruges Ramirez¹⁶⁰

Guillermo Llanos Crespo¹⁶¹

Melanie Pérez Rojano¹⁶²

¹⁵⁸ PhD student, investigador en la Corporación Politécnico Costa Atlántica, Colombia. Correo-e: ecantillo@uac.edu.co

¹⁵⁹ Magister en innovación, ingeniero industrial, coordinador nacional de REDCOLSI. Correo-e: williamsuarez1957@gmail.com

¹⁶⁰, Ingeniero Industrial de la Universidad Autónoma del Caribe, Colombia. Correo-e: jorgebruges1993@hotmail.com

¹⁶¹ Ingeniero Industrial de la Universidad Autónoma del Caribe. Correo-e: guillollanos@hotmail.com

¹⁶² Semillero de investigación de la Universidad Autónoma del Caribe, Colombia. Correo-e: melaniepao2006@hotmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Este artículo aborda la caracterización de las organizaciones culturales de la ciudad de Barranquilla por medio de un Mapa Competitivo, que busca conocer los sectores más influyentes y visitados e identificar los de menor influencia, para poder generar crecimiento económico. La falta de conocimiento por parte de los actores principales a cerca de la relación Economía-Cultura, matriz productiva, producción y el consumo de bienes/servicios creativos son las causas que no permiten el auge de la industria cultural de la ciudad.

Para implementar el mapa competitivo se identificaron las organizaciones culturales de la ciudad y se ubicaron según las categorías correspondientes basados en información cuantitativa y cualitativa adquirida principalmente por medio de entrevistas y fuentes externas para tener diagnósticos validados por los agentes que conforman dichas industrias.

Palabras clave:

Economía Naranja, Industrias Creativas, Organizaciones Culturales, Mapa Competitivo, Incremento Económico.

ABSTRACT:

This article approaches the characterization of the cultural organizations of the city of Barranquilla by means of a Competitive Map, which seeks to know the most influential and visited sectors and to identify those of less influence, in order to generate economic growth. The lack of knowledge on the part of the main actors about the relation Economy-Culture, productive matrix, production and the consumption of creative goods / services are the causes that do not allow the boom of the cultural industry of the city.

In order to implement the competitive map, the cultural organizations of the city were identified and placed according to the corresponding categories based on quantitative and qualitative information acquired mainly through interviews and external sources to have diagnoses validated by the agents that make up those industries.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Keywords:

Orange economy, Creative Industries, Cultural organizations,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo, se han implementado diversos métodos y estrategias para que las industrias de todo el mundo obtengan un notable crecimiento en sus campos de trabajo con fines de auge económico. Dentro de los nuevos movimientos económicos han empezado a destacarse las industrias creativas, las cuales conforman un sector de la economía que involucra la generación de ideas, conocimientos, talentos y habilidades para producir bienes y servicios que aporten al crecimiento del producto interno bruto, a la creación de empleos, la calidad de vida y a los índices de bienestar de los ciudadanos. (Buitrago & Duque, 2013)

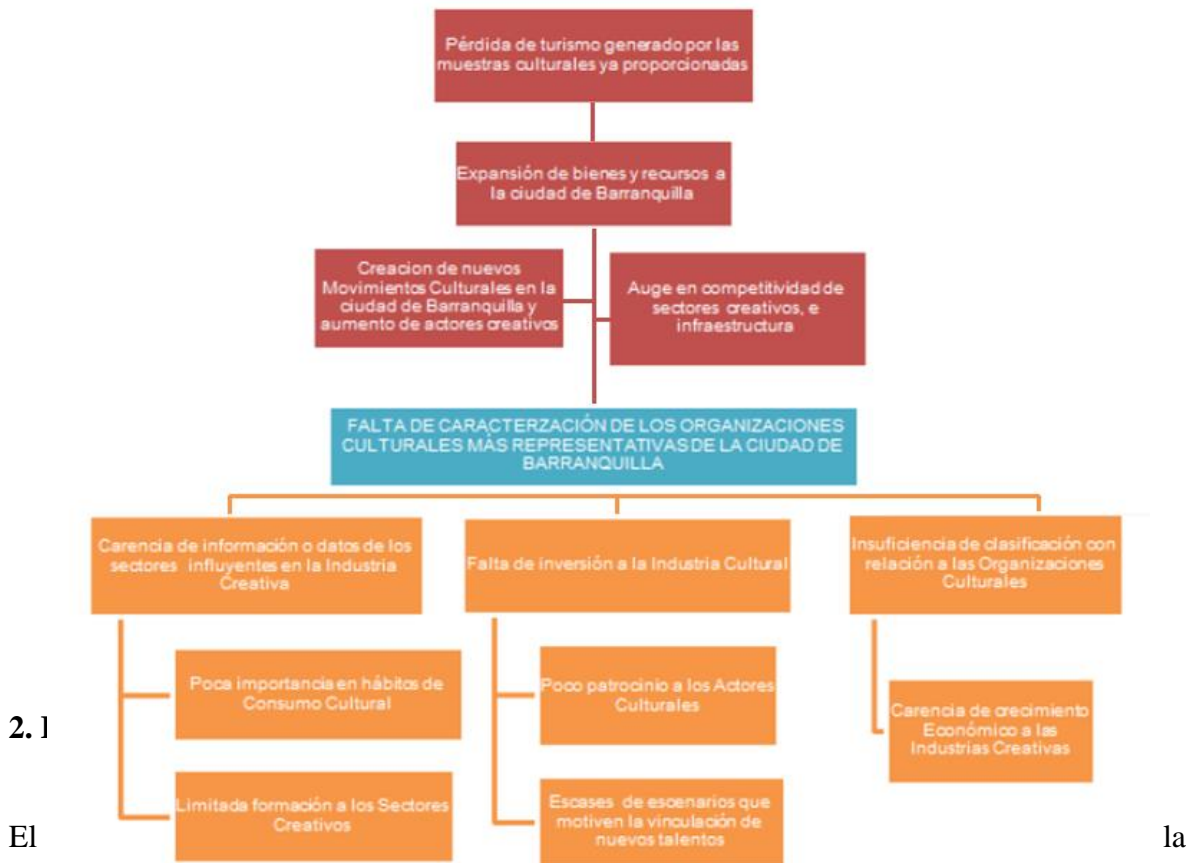
Para contextualizarlos en el año 2005 según cálculos realizados por John Howkins, especialista en el tema de la “industrias creativas” todos estos sectores representaron el 6,1% de la economía global. Algunas estimaciones más recientes elaboradas por el Banco Mundial (BM) señalan que la Economía Naranja para el 2011 alcanzó 4,3 billones de dólares. Según la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), entre 2002 y 2011, las exportaciones de bienes y servicios creativos crecieron 134 %. Puntualmente, para 2012 el estudio “Impacto económico de las industrias creativas en las Américas”, comisionado por la Organización de los Estados Americanos (OEA) y el BID, mostró que las exportaciones de esta economía alcanzaron la cifra representativa de 646 mil millones de dólares. En Colombia la industria creativa aporta cerca del 4.5% del PIB, cifra que es similar a la que aporta a la economía el sector cafetero. Según estas referencias y datos económicos que ha generado el desarrollo de la Economía Naranja en Latinoamérica y en nuestro país se puede percibir que hay muchos sectores creativos y culturales que aún no emplean sus talentos o ideas en actividades que dan solución a diferentes necesidades del mercado cultural. Estos nuevos movimientos culturales podrían ayudar a incrementar los ingresos que normalmente se han originado.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Esta investigación busca obtener un primer acercamiento científico al problema de conocimiento e implementación, por medio de un mapa competitivo. Esta representación gráfica es para entender la lógica de producción a través de la caracterización organizaciones culturales de la ciudad de barranquilla, además permitirá indagar los sectores más influyentes y visitados por sus muestras culturales, de igual forma identificar los de menor influencia dando a conocer su dinámica comercial y el producto de la organización.

Ilustración 1 Árbol de problemas



Fuente: Elaboración Propia



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

escultores la realizan cotidianamente (Carlos Villaseñor, 2014). La Economía Naranja es el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual, El universo naranja está compuesto por: i) la economía cultural y las industrias creativas, en cuya intersección se encuentran las industrias culturales convencionales y ii) las áreas de soporte para la creatividad. (Buitrago & Duque, 2013)

El surgimiento de las nuevas industrias parte con la información, ésta permite hacer estudios que ayuden a determinar una decisión oportuna. Indagar en la conformación del área de estudios de las políticas culturales a partir de la pregunta por la relación entre las ideas y la producción de políticas”. (María Julia Logiódice, 2012). La comunicación que presentamos intenta explicar la notoriedad reciente de la etiqueta Industrias Creativas, tanto en medios académicos como profesionales”. (Rodríguez-Ferrándiz, Raúl, 2010) entonces emerge la necesidad de profundizar en la cultura como factor de desarrollo (Martinell Alfons, 2007), La vida cultural puede convertirse en un servicio público y privado económicamente rentable, así como en un instrumento de la identidad e integrador de las sociedades (Ruano, Soledad, 2007). La estructura de mercado que opera en las industrias culturales agregadas es cercana a la competencia perfecta. (Alfonso Cifuentes, 2011)

Las pruebas realizadas en otros países son las que dan pie a como se aplica la industria creativa, analizando los antecedentes iniciales y finales. “Toma como punto de partida al concepto de industria cultural desde sus principales exponentes, para exponer sus usos actuales”. (Daniela Szpilbarg, 2014). A partir de los resultados realizados a las pruebas de consumismo, éstas son las que permitirán avalar el proyecto que se quiere plasmar. “Se presentan resultados parciales de un proyecto institucional destinado a diagnosticar los hábitos de consumo y prácticas culturales”. (Hinojosa Córdova, Lucila, 2012)

Se necesita conocer en qué países se aplica la introducción de nuevas industrias, abarcando temas de tipo cultural que vayan de la mano con la economía de una región. “Las industrias



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

culturales surgieron en los países más avanzados económicamente, y ahí es donde han triunfado en todos sus sectores: cine, radio, televisión, discográficas, editorial, publicidad”. (Ruano, Soledad, 2007).

La historia de un país se caracteriza por ser única, esto a su vez proporciona una cultura regional que se remonta desde los indígenas ancestrales. La investigación afirma que cuando se: “Examina los rasgos fundamentales de la cultura en el período autoritario y en los tres primeros gobiernos de la Concertación, en el trasfondo de la historia política y cultural del país”. (Bernardo Subercaseaux S., 2006).

Para cumplir con el objetivo principal de la industria creativa, requerimos de la elaboración de un mapeo los cuales muestren las características más influyentes de la región. Referenciado por: “La realización de atlas y mapas de recursos culturales exigieron en su momento esfuerzos de sistematización y taxonomía que les confirieron un valor cultural intrínseco”. (Martínez Illa, Santi; Mendoza Hernández, Roser, 2011)

3. METODOLOGÍA

3.2 TIPO DE INVESTIGACION

Para realizar este trabajo de investigación se incluyeron diversas metodologías como la exploratoria y explicativa, debido a que se obtiene un primer acercamiento científico al problema, se describe y se identifican las causas. Junto a un análisis de carácter cuantitativo y cualitativo que permita obtener información complementaria para analizar dimensiones, con el fin de comprender de forma integral el estado de las industrias creativas a tratar, en este caso el reconocimiento de los sectores en donde hay mayor presencia de las organizaciones culturales de la ciudad de Barranquilla.

3.2 RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1.1 Fuentes de información primarias

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- El cuestionario fue implementado durante los meses de febrero a mayo. Existieron fuertes restricciones en acceso a la información; sin embargo, se pudo aplicar a las entidades claves para la finalidad de este estudio.
- Las entrevistas se realizaron con contenidos temáticos y géneros informativos, las entrevistas fueron programadas e individuales con método cara a cara y algunas vía telefónica.
- Recolectamos datos de las actividades realizadas por la Secretaria de Cultura de la ciudad de Barranquilla durante el periodo de Abril del 2016 a Marzo del 2017, según sus publicaciones en la Red Social Instagram, se describieron dichas actividades mes a mes con sus nombres, aliados que hacen parte del proyecto como lo son las organizaciones culturales de la ciudad, los comentarios de todas las actividades por parte del público, galería más representativa y los hashtags utilizados en las publicaciones los cuales sirven para destacar y popularizar los eventos realizados.

3.1.2 Fuentes de información secundaria

Se utilizaron Base de Datos del DANE y Base de Datos de las Organizaciones Culturales de Barranquilla según la Secretaria de Cultura de la ciudad, como método de construcción y análisis de datos se usó la Cuenta Satélite de Cultura, Informe de Coyuntura Económica Regional (ICER)

Estrategias de financiamiento de las industrias creativas, donde se ha usado tanto la mirada cuantitativa, en función de dimensionar el aporte destinado hoy en día a las industrias creativas al departamento, como la mirada cualitativa, que busca entender las lógicas de fomento existentes detrás de cada instrumento.

3.2 INSTRUMENTO

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Se diseñaron dos cuestionarios, uno para las Organizaciones Culturales, y otro resumido para los Actores Musicales. Para el diseño del cuestionario se tuvo en cuenta los cuestionarios utilizados en anteriores mapeos de industrias creativas y culturales como la elaborada en Chile y en Bogotá por el British Council.

El Cuestionario está compuesto por los siguientes Capítulos: Información General de las Entidades, Marketing en las organizaciones del sector, Logística y Operaciones en las organizaciones, Competitividad en las organizaciones, Innovación en las organizaciones, Economía y Finanzas, e Impacto Social y Ambiental. Para el caso del cuestionario dirigido a los Actores Musicales solo se dejaron los de Información General y Marketing, con ajustes en algunas preguntas de Marketing.

Validación del Cuestionario con Expertos: Se presentaron los cuestionarios ante 5 expertos para realizar la valoración cualitativa de la pertinencia de las preguntas respecto a los objetivos. Los 5 expertos fueron: 3 Profesores Universitarios cercanos al tema, un Músico, y un Artista de la cultura local.

3.2 ANALISIS

- **Análisis del Cuestionario:** Para este caso se aplicó solamente Estadística Descriptiva mediante la elaboración de Gráficos de Tortas, Diagramas de Barras y Diagramas de Pareto en el capítulo de Competitividad del cuestionario.

Se realizó un análisis del contenido en Instagram de la Secretaría de Cultura del Distrito de Barranquilla, esta entidad realiza actividades asociadas a las organizaciones culturales descritas anteriormente, y utiliza otros escenarios y espacios que la ciudad posee para la actividad cultural.

- Con los datos obtenidos se pasa al desarrollo y ejecución de la información, estudiando las fortalezas y debilidades presentes en las organizaciones culturales junto a la representación de las cadenas productivas de cada organización.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

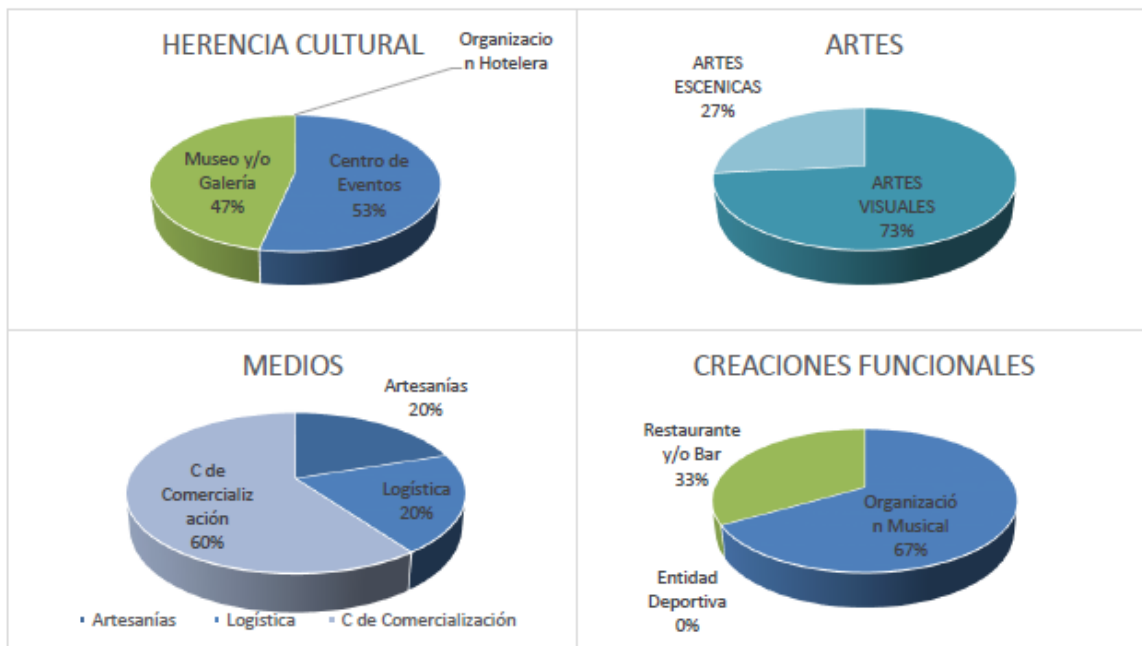
Después de analizar las cadenas productivas se clasificaron los sectores comunes que están presentes en todas las cadenas productivas con el fin de Presentar la cadena productiva típica de las organizaciones culturales.

- Identificación de los barrios, teniendo en cuenta la localidad de cada organización cultural, ubicando actores reconocidos y no reconocidos. Posteriormente realizar la ilustración de mapa caracterizado por las organizaciones más representativas.

4. RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE GRAFICAS DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES

Ilustración 3 Subsectores Culturales



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 4 Tipo de Sociedad
Fuente: Elaboración Propia

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En esta grafica se representa la Sociedad Jurídica a las que pertenecen las organizaciones encuestadas, se destacan corporaciones, economías mixtas, empresas con sociedad de acciones simplificadas (SAS) y regímenes simplificados.

EL MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES CULTURALES

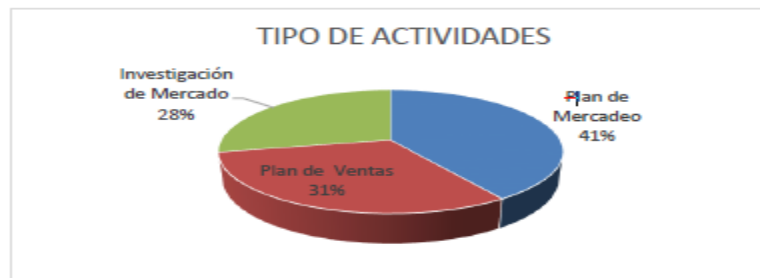


Ilustración 8 Tipo de Actividades
Fuente: Elaboración Propia

Esta representación grafica muestra algunos de los métodos utilizados por las organizaciones culturales para ofrecer y posicionar sus diferentes productos en la ciudad de Barranquilla, la mayoría de estos implementaron planes de mercadeo.



Ilustración 9 Estrategias de Marketing
Fuente: Elaboración Propia



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Las Estrategias de Marketing son herramientas importantes para consolidar o fortalecer el producto ofrecido al mercado cultural, en esta grafica se destacan métodos como Email Marketing, Marketing en Redes Sociales, Marketing Ambiental y los Nuevos Canales de Comercialización.

4.2 ANALISIS DE RELACION ENTRE ACTIVIDADES REALIZADAS POR SECRETARIA DE CULTURA CON LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS Y COMENTARIOS

Para la realización de este análisis debemos mencionar que se tuvieron en cuenta las actividades realizadas por la Secretaria de Cultura de la ciudad de Barranquilla durante el periodo de Abril del 2016 a Marzo del 2017 según sus publicaciones en la Red Social Instagram, se describieron dichas actividades mes a mes con sus nombres, aliados que hacen parte del proyecto como lo son las organizaciones culturales de la ciudad, los comentarios de todas las actividades por parte del público, galería más representativa y los hashtags utilizados en las publicaciones los cuales sirven para destacar y popularizar los eventos realizados.

Durante el mes de Abril se realizaron múltiples actividades que generaron un impacto positivo en el público de los barrios y organizaciones culturales donde se desarrollaron los eventos, sin embargo solo se obtuvo un comentario por parte de internautas en la actividad del Día Internacional de los Museos en donde se convocó a la población en general a visitar los museos existentes en Barranquilla pero dentro del comentario se muestra molesto el usuario por la no publicación del Museo Romántico dentro del listado de museos, argumentando que no lo hacen por no ser del distrito.

Se destaca en el Mes de Junio la Actividad Recorridos de Vacaciones Culturales para niños que se realiza en Organizaciones como Casa Carnaval, Parque Cultural Museo del Caribe y



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

el Museo de Arte Moderno, se encuentran comentarios relacionados con los horarios y disponibilidad de cupos para disfrutar la actividad.

Se realizó el lanzamiento de la Feria del Sabor y desarrollo de la misma en el mes de agosto, ambas actividades fueron ejecutadas en el Centro de Eventos Puerta de Oro, se generó entusiasmo en el público de la ciudad a hacer parte del evento de tal forma que la publicación fue compartida en múltiples ocasiones y siempre se destacaba lo agradable de la realización y el éxito de esta actividad.

En el mes de Octubre se dio inicio al desarrollo del Mercado de Industrias Culturales, en esta actividad participaron organizaciones como Carnaval S.A, Parque Cultural del Caribe y Kimera Producciones. Este importante acontecimiento genero comentarios como: "Me enorgullecen todas estas propuestas altamente positivas para nuestra ciudad" dejando un mensaje muy claro para la administración de la ciudad y es que se debe seguir implementando herramientas que aumenten la productividad del mercado de las industrias culturales.

Febrero el mes de la fiesta más representativa de la ciudad fue sin duda quien genero mayor participación de los aliados de la Secretaria de Cultura y comentarios por parte del público que asistió a los eventos, los más comentados por los internautas fueron: La Exposición El Bando Vive, La Muestra de Danzas Especiales y de Relación, La manifestación Noche de Rio y el evento llamado carnavalada. Se desarrollan asociaciones con organizaciones como Carnaval S.A, el Centro de Eventos del Caribe Puerta de Oro y el Parque Cultural Museo del Caribe, todos los comentarios generados por estas actividades fueron positivos, dentro de estos se destacan las buenas programaciones, los buenos eventos y algunos comentarios donde solicitan información acerca del costo de las actividades.

Como describimos anteriormente el último mes estudiado fue marzo, se dieron asociaciones con dos organizaciones, la Alianza Francesa Barranquilla y la Biblioteca Piloto del Caribe



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

lideraron el Killart "Street Art Festival", Festival de Arte que registró comentarios en donde se destaca el progreso de innovación de la ciudad.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

A7: TABLA DE ALIADOS VS COMENTARIOS

Table with columns for months (A, B, C, D, E) and rows for ACTIVIDAD, ALIADOS, GALERIA, COMENTARIOS, and HASHTAGS. Includes social media links and event descriptions.

4.2 CREACION DE VALOR Y MERCADEO DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

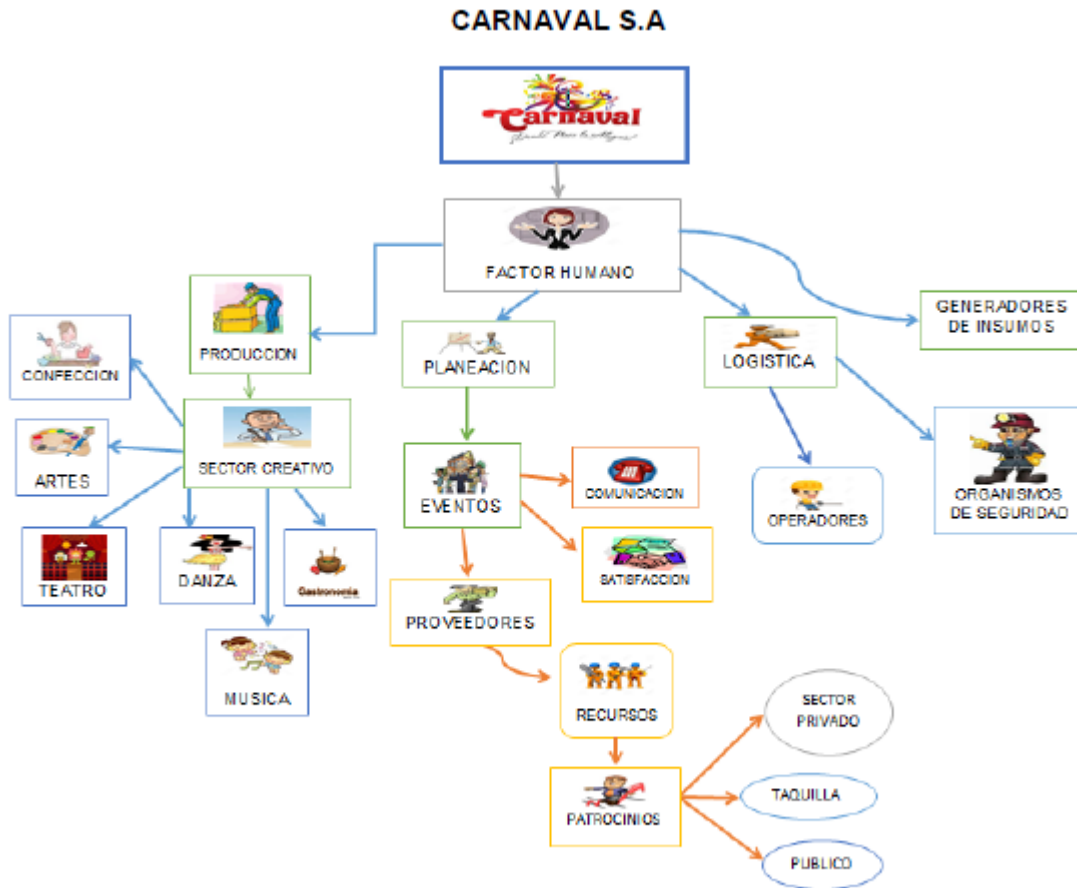


Ilustración 19 Cadena Productiva Carnaval S.A
Fuente: Elaboración Propia

CARNAVAL S.A. Es la Organización de mayor influencia en la Industria Cultural de Barranquilla, es la más representativa de todas las entidades y corporaciones analizadas, posee 4 áreas las cuales proporcionan el sostenimiento y la coordinación adecuada para que se logren los objetivos que se trazan cuando realizan un espectáculo.

En el área de Producción se encuentra el sector creativo y de este se desprenden movimientos culturales como Danza, Teatro, Música, Gastronomía, Artes y Confección, También se destaca el área de Planeación, ésta consiste en promover y promocionar los eventos a través de la comunicación, contratos, proveedores, los cuales están ligados a los

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

recursos recaudados por patrocinios, taquillas y aportes del sector privado y público. La logística es el área que relaciona los operadores y organismos de seguridad que se ven en la obligación de atender cualquier tipo de eventualidad posible que brinde la seguridad de los visitantes.



Ilustración 20 Cadena Productiva Alianza Colombo-Francesa
Fuente: Elaboración Propia

La Institución Educativa Alianza Colombo Francesa es una entidad encargada de brindar un aprendizaje de nuevas lenguas, a su vez presenta eventos de tipo artístico que permite observar las diferentes culturas que genera a través de otra lengua. La entidad ofrece cursos disponibles para toda la comunidad y cualquier tipo de mercado, Los recursos económicos que generada esta institución se obtienen de los aportes de socios, proveedores y también de los recursos generados de los servicios que se venden a la comunidad.

Describimos la de cadena productiva del Museo Bibliográfico de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla según la información brindada para esta sección en nuestro proceso investigativo, Está constituido primordialmente por una serie de actividades o eventos

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

programados, los cuales estén dispuestos a satisfacer a un público ya sea interno o externo. Los grupos literarios están en la obligación de estar ligados tanto al público como a las diferentes redes de museos para la organización de eventos culturales.

CADENA PRODUCTIVA GALERIA EXPO 80

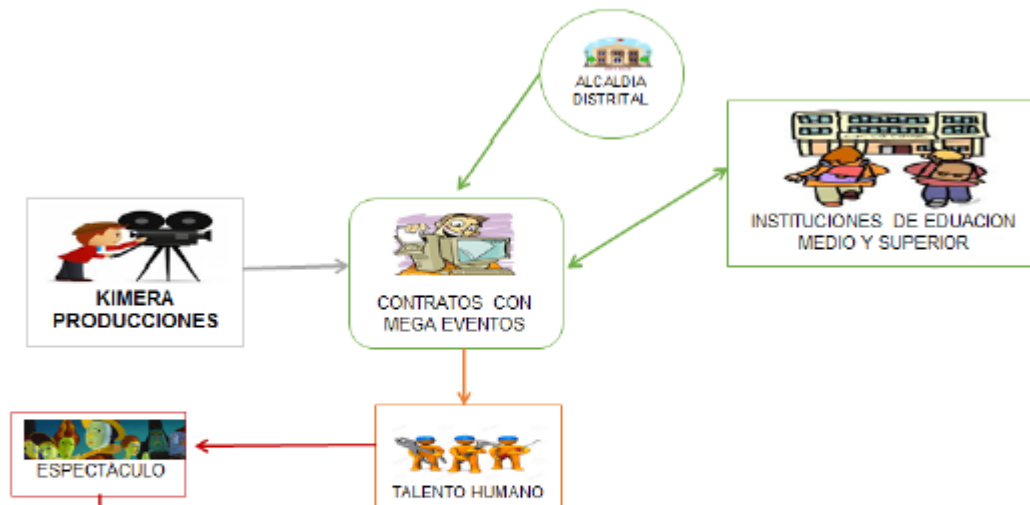


Ilustración 23 Cadena Productiva Galería Expo 80

Fuente: Elaboración Propia

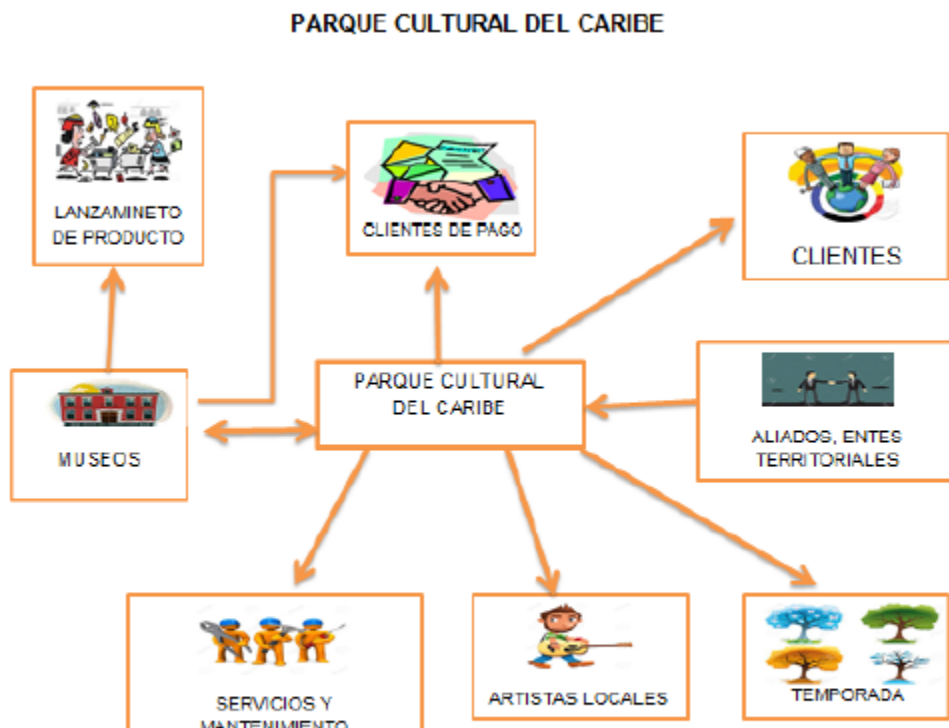
La Galería EXPO 80 dentro de su cadena de producción está conformada por los Artistas Plásticos que se encargados de las creaciones culturales que se muestran al público, estos actores son Diseñadores y Decoradores de alto nivel artístico, seguidamente se exhiben el arte en su taller para la comercialización.

CADENA PRODUCTIVA KIMERA PRODUCCIONES



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Kimera Producciones recibe Contratos con mega eventos subsidiados por parte de la Alcaldía Distrital, además presta servicios audiovisuales a Instituciones de Educación media y superior. El talento humano de la organización se encarga de organizar los espectáculos y a su vez de administrar los recursos obtenidos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El Parque Cultural Museo del Caribe realiza lanzamientos de nuevos productos culturales y promueve la muestra de artistas locales en sus instalaciones, posee un grupo de Aliados y Entes Territoriales según las temporadas y actividades especiales del calendario anual, a estos clientes brinda opciones de pago por los servicios prestados. También es visitado por clientes ocasionales, para la óptima prestación de sus servicios cuenta con un Área de Servicio y Mantenimiento.

CADENA PRODUCTIVA LA TAQUILLERA



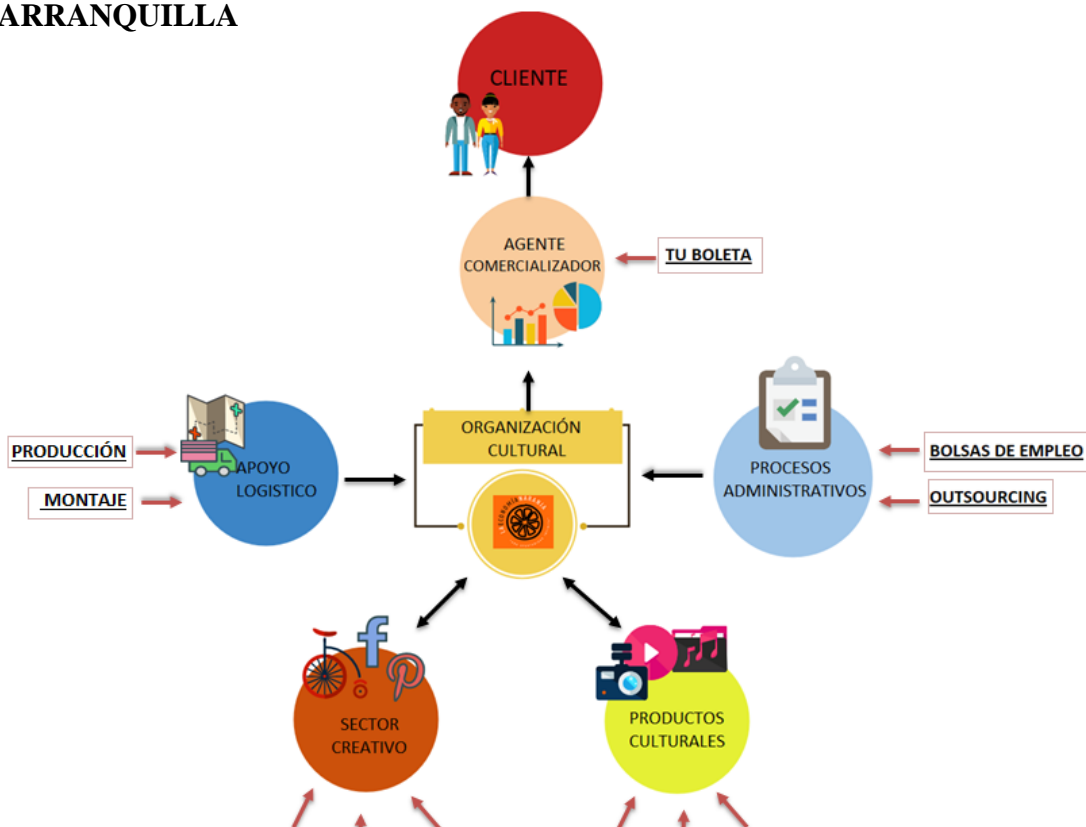
Ilustración 28 Cadena Productiva La Taquillera

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La Taquillera es una Organización muy valiosa para la fomentación de cultura en la ciudad de Barranquilla, presenta un orden de ejecución en su cadena productiva desde los Aliados quienes generan la asociación con Patrocinadores, Centros Comerciales y Escenarios donde se realizan las Muestras Culturales, para el éxito de sus eventos utilizan Proveedores de Seguridad y de Publicidad, además utiliza empleados eventuales para la gestión de orden en los eventos.

CADENA PRODUCTIVA DE ORGANIZACIONES CULTURALES DE BARRANQUILLA





Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Esta cadena productiva fue realizada gracias a una matriz en la que relacionamos todas las organizaciones culturales con las características de sus cadenas productivas, se determinó la siguiente relación común para todas: Los departamentos que estas organizaciones utilizan son Producción, Dirección, Recursos Humanos, Servicios y Mantenimiento y Sectores Creativos, es de importancia resaltar la participación de los aliados dentro de las cadenas productivas; A partir del funcionamiento de estos departamentos se desprenden los sectores creativos, los eventos, los clientes y se generan las contrataciones y selección del personal que hará parte de las organizaciones.

Por medio de la información recolectada en las encuestas diligenciadas a las organizaciones culturales de Barranquilla encontramos los datos del funcionamiento operativo de estas empresas. A través de técnicas en gestión de operaciones como métodos de Tiempos, estudios ergonómicos, diseño de investigación o distribución de planta, métodos de optimización de inventarios, Planeación de procesos productivas, Sistema de Gestión de la calidad, control estadístico de procesos y métodos de investigación de operaciones las organizaciones culturales dan un mejor desarrollo a las actividades y procesos que realizan día a día para el desenvolvimiento de sus productos y servicios.

La Innovación en la Industria Cultural es un factor importante para el desarrollo y Productividad de lo que cada una de estas ofrece, es por eso que el surgimiento de nuevas propuestas y mejoras continuas del producto y/o servicios permite modificar el proceso de

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

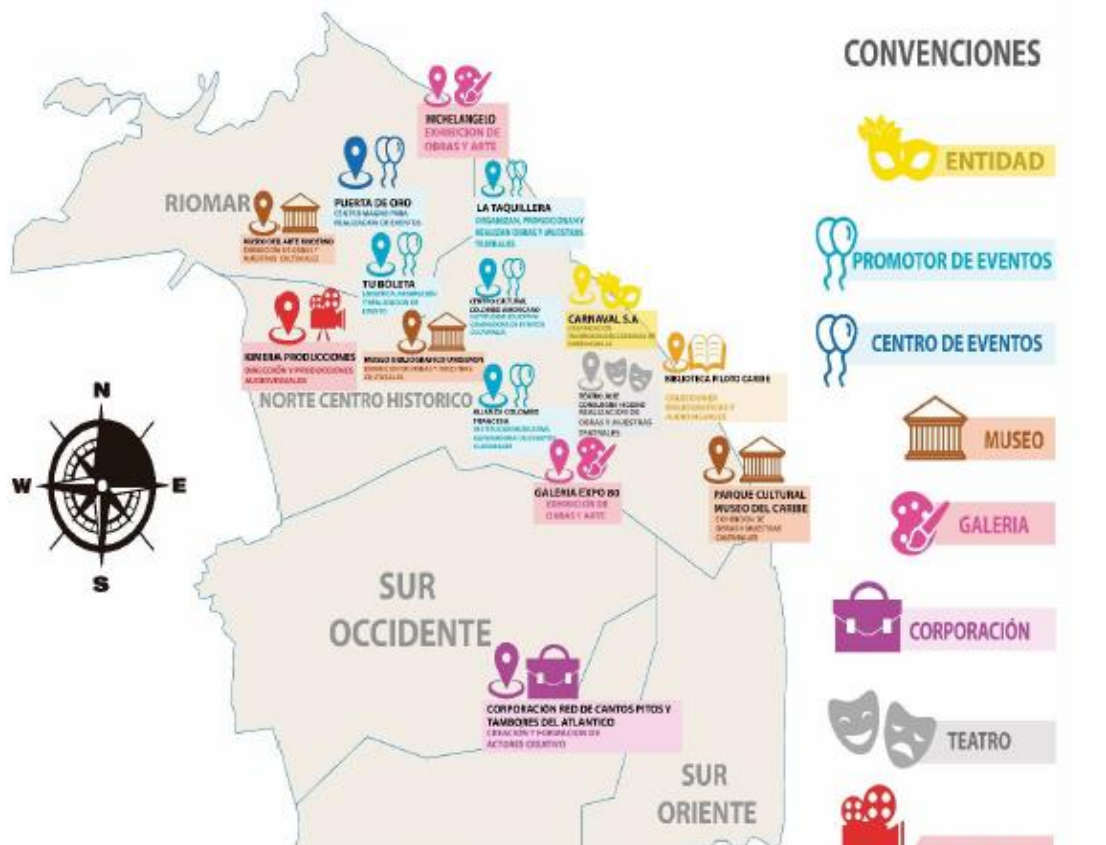
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

creación y los factores influyentes generados por el mercado para aumentar su valor. Las alianzas con entidades administrativas y educativas permiten una mayor comercialización de lo que ofrece cada organización, pero también obliga a que los productos y/o servicios llenen la expectativa de un amplio campo de consumidores.

4.3 MAPA COMPETITIVO

MAPA COMPETITIVO DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES DE BARRANQUILLA





Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

ACTORES POR BENEFICIARIOS DE FORMACIÓN CULTURAL

Existe un Total de: 13,875

Según la recolección de datos, a través de las encuestas presentadas en la investigación, se dieron a conocer un número estimado referente a los usuarios o personas beneficiadas; Este arrojó un resultado de 9.572 beneficiados, lo cual muestra que: $(9572/13875 = 68\%)$ un 68% de la población resulta beneficiada de una formación cultural en la ciudad de Barranquilla.

CONCENTRACIÓN DE ACTORES CULTURALES POR KM2

- Localidad Norte Centro Histórico – 10 actores culturales cada 4,46 KM2
- Localidad Riomar – 4 actores o agrupaciones culturales por cada 11,72 KM2
- Localidad Suroccidente – 1 organización cultural por cada 113,8 KM2
- Localidad Suroriente – 0 actores musicales por cada 25,05 KM2
- Localidad Metropolitana – 0 actores culturales por cada 73,2 KM2



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Estos datos son basados en las encuestas, las cuales permitieron dar conocimiento acerca a la concentración de organismos de carácter cultural presentes en la ciudad de Barranquilla, mostrando es su totalidad un área equivalente a 228,23 KM².

GASTOS DE AGENDA CULTURAL POR ACTORES: \$3.459.474.514

El registro de los datos mostrados en el párrafo anterior, es el referente de los gastos en promedio durante el año 2016. Para el presente (2017), estos gastos arrojaron en parte de las organizaciones culturales un incremento en promedio del 23%, obteniendo un valor esperado de que al final del presente año sea aproximado a: \$4'255.153.652, cabe destacar que estos gastos son directamente proporcionales a las ganancias obtenidas a través de las ventas de bienes y servicios.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

5.1 Factores claves para el desarrollo del proyecto

El proceso de recolección de información fue el de mayor importancia para la realización de este proyecto, gracias a los datos obtenidos por los listados suministradas por la Secretaria de Cultura de Barranquilla se generó el aporte brindado por este proyecto para la Industria cultural de la ciudad.

5.2 Conclusiones particulares de la investigación

La realización de este proyecto generó muchas expectativas en el cuerpo de trabajo investigativo, se obtuvieron conocimientos sobre la Industria Cultural de la ciudad en general, se aclararon muchas dudas y especulaciones con respecto al desarrollo de los procesos y organización de eventos culturales, al igual que la forma en que se generan nuevos sectores creativos y actores culturales, fue muy satisfactoria realizar esta investigación e implementar un mapa que visualice como encontrar movimientos culturales en la ciudad de Barranquilla.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RECOMENDACIONES

5.3 Líneas de investigación futuras

Gracias a esta realización de este proyecto se desprende una nueva problemática, la cual es el mapeo de los sectores creativos de la ciudad, si se realiza esta investigación se multiplicarían las organizaciones culturales de Barranquilla que implicaría nuevas asociaciones a la secretaria de cultura y la generación de un mapa más completo de la Industria cultural de la ciudad.

5.4 Alcance y Limitaciones del Estudio

Este proyecto tiene como alcance poder brindar a todo el público local y visitante la información de cómo están establecidas y cuáles son las organizaciones culturales de la ciudad de Barranquilla, dando a conocer las características más representativas del sector creativo se puede lograr la vinculación de nuevos actores para la industria cultural de la ciudad y el incremento de productividad de la misma. Se destaca en este proyecto un mercado abierto para todas las entidades públicas y privadas que tengan la necesidad de adquirir un bien o servicio de carácter cultural. Por medio de las cadenas productivas plasmadas en el proyecto se evidencia la expansión posible que puedan tener en el ámbito cultural las entidades, corporaciones y fundaciones de la ciudad de Barranquilla.

Las limitaciones que presenta esta investigación sin duda es que no logramos aplicar la encuesta a las Organizaciones y actores que encontramos en las bases de datos suministradas por la Secretaria de Cultura, muchas no atendieron nuestros llamados y algunas quedaron pendientes por responder solicitudes ya aprobadas por sus asesores y/o trabajadores. Estas entidades carecen de información valiosa que puedan influenciar en su desarrollo cultural, de esta forma se exponen a no obtener la atención de los clientes y público en general.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

REFERENCIAS

Alonso Cifuentes, J.C; Ríos Millán, A.M (2011). Concentración de la producción de las industrias culturales. Universidad Icesi, Colombia.

Ampuero, R; Aspillaga Fariña, A. (2014). Mapeo de las industrias creativas en Chile. Universidad de Santiago de Chile, Chile. P45-P48.

Chaves, M; Montenegro, M; Zambrano, M. (2010). Mercado, consumo y patrimonialización cultural. Instituto Colombiano de Antropología e Historia. Bogotá, Colombia.

Hinojosa Córdova, L. (2012). Educación y consumo cultural: una aproximación a los públicos universitarios. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Fonseca Reis, A.C (2015). La Agenda pendiente de la economía creativa en Brasil. Revista para el análisis de la cultura y el territorio. Universidad de Cádiz, España.

Jaramillo, J. (2016). Plan de Desarrollo Barranquilla 2016. Casas distritales de cultura, Ramiro Hernández SALIN. H.T. P32-P37.

Logiódice, M.J (2012). Políticas culturales, la conformación de un campo disciplinar. Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal, Argentina.

Martinell, A. (2007). Las plusvalías que aporta la cultura al desarrollo. Relaciones Culturales y Científicas, Universidad de Girona, España.

48

Miller, T. (2012). Política cultural / industrias creativas. University of California, Estados Unidos.

Montiel, E. (2003). El nuevo orden simbólico: la diversidad cultural en la era de la globalización. Literatura y Lingüística, Santiago, Chile.

Martínez Illa, S; Mendoza Hernández, R. (2011). Cartografías culturales: mapeo y acción cultural. Revista para el análisis de la cultura y el territorio. Universidad de Cádiz, España.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Norrild, J.A (2005). Turismo. Entre el ocio y el negocio. Identidad cultural y desarrollo económico en América Latina, Buenos Aires Argentina.

Parra Arcila, J.P (2015). Diseño de un modelo de innovación para las industrias creativas. Universidad Nacional de Colombia, Manizales Colombia.

Romina, Jal (2015). Transformando talento en organizaciones sustentables el desarrollo de emprendimientos de la economía creativa. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

Restrepo Torres, M.L (2005). Reflexión sobre el consumidor en las industrias culturales. Universidad & Empresa, [S.l.], v. 7, n. 8, p. 144-150. Universidad del Rosario, Colombia.

Ruano, S. (2007). Las Industrias Culturales el Negocio de la Era Digital. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

Rodríguez Ferrándiz, R. (2010). Industrias creativas: novedades, objeciones y perspectivas. Departamento de Comunicación y Psicología Social, Universidad de Alicante, España.

Szpilbarg, D. (2014). De la industria cultural a las industrias creativas. Estudios de la filosofía práctica e historia de las ideas; Mendoza, Argentina.

Vides, L. (2011). Programa Nacional de Estímulos. P41-P58. Ministerio de Cultura, Colombia.

Villaseñor Anaya, C.J (2015). Retos para la gestión cultural, en América Latina. Revista para el análisis de la cultura y el territorio. Universidad de Cádiz, España.

Yúdice, G. (2008). Modelos de desarrollo cultural urbano. Alteridades, vol. 18, núm. 36, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, México

Zapata, F. (2002). BRITISH COUNCIL. En Industrias Creativas, Colombia, Joe Docherty, OBE- Richard Shackleton, MBE, Paula Andrea Morales. P 33-P41

ANEXOS (Opcional)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Ernesto Cantillo Guerrero: estudiante de doctorado en marketing de la Universidad de Valencia, Magister en Mercadeo, Ingeniero Industrial, docente investigador de la Corporación Politécnico Costa Atlántica.

William Suarez Fernández: magister en innovación, ingeniero industrial, coordinador nacional de la Red Colombiana de Semilleros de Investigación – REDCOLSI.

Jorge Bruges Ramírez: ingeniero industrial, cantante de música vallenata.

Guillermo Llanos Crespo: ingeniero industrial, empresario independiente, consultor en economía creativa.

Melanie Pérez Rojano, Estudiante de ingeniería Industrial, Universidad Autónoma del Caribe.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Política pública y Desarrollo Regional

TEMA:

CAPACITACIÓN AGRÍCOLA

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**58. DETERMINACIÓN DE PERFILES DE CAPACITACIÓN
AGRÍCOLA EN LA PROVINCIA DE GUANENTÁ HACIENDO USO
DE UN ALGORITMO DE CLASIFICACIÓN NO SUPERVISADA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**DETERMINATION OF AGRICULTURAL CAPACITATION PROFILE IN
GUANENTA'S PROVINCE USING UNSUPERVISED CLASSIFICATION
ALGORITHMS**

Autor (es)

Jessica Liliana Fuentes Jerez¹⁶³

Angie Yulima Cifuentes Urrego¹⁶⁴

Henry Lamos Díaz¹⁶⁵

David Esteban Puentes Garzón¹⁶⁶

Daniel Orlando Martínez Quezada ¹⁶⁷

¹⁶³ Pregrado, Estudiante de Ingeniería Industrial. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e: JESSICA.FUENTES@correo.uis.edu.co

¹⁶⁴ Pregrado, Estudiante de Ingeniería Industrial. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e: ANGIE.CIFUENTES@correo.uis.edu.co

¹⁶⁵ Phd, Profesor Investigador. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e: hamos@uis.edu.co

¹⁶⁶ Ingeniero Industrial, Profesor Investigador. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e: david.puentes1@correo.uis.edu.co

¹⁶⁷ MSc, Profesor Investigador. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e: daniel.martinez5@correo.uis.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Las entidades Gubernamentales han tomado diferentes iniciativas ofreciendo capacitaciones a pequeños y medianos agricultores, buscando mejorar su calidad de vida y permitiéndoles adquirir habilidades comerciales y así mismo acceder a nuevos mercados. El propósito de esta investigación es determinar una taxonomía entre los agricultores de la provincia de Guanentá a quienes se les aplicó el Censo Nacional Agropecuario, a través de un algoritmo de clasificación no supervisado (K-means). Dentro de los resultados obtenidos, se logra clasificar en 4 grandes grupos a los agricultores que tienen características concretas en temas de asociatividad y acceso a capacitaciones. De esta forma se identifica la necesidad de los municipios de la provincia de Guanentá en capacitaciones específicas; este análisis permite que desde el desarrollo regional se diseñen y evalúen los programas de capacitación para atender los perfiles definidos en esta investigación.

Palabras clave:

Asistencia técnica, Capacitación, Asociatividad, Clasificación no supervisada, K- means

ABSTRACT:

Governmental institutions have taken different initiatives to offer capacitation to small and medium farmers, seeking to improve their life quality, allowing at the same time to get new commercial abilities and explore new markets. The purpose of this investigation is to determine a taxonomy among the Guanentá's farmer whom answered the Censo nacional Agropecuario, using an unsupervised classification algorithm (K-means). With the results achieved, it is possible making a classification in four farmer groups, where they have particular characteristics in topics like associativity and credit access. Thus, it is identified a Guanentá's farmer necessities; this analysis allows since the regional development, design capacitation programs to attend the profiles identified in this work.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Keywords:

Technical assistance, Capacitation, Associativity, unsupervised classification, K-means

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, Colombia cuenta con cerca de 43 mil hectáreas destinadas a actividades agropecuarias, lo que es equivalente a un 38% de su área rural dispersa, de la cual el 80% corresponde al sector pecuario y tan solo el 20% al sector agrícola. Para el caso de Santander, el porcentaje de área destinado a actividades agropecuarias es mayor (64.7%), no obstante, la distribución entre actividades agrícolas y pecuarias es de 26% y 74% respectivamente, asemejándose al panorama nacional.

Este bajo aprovechamiento del suelo en actividades agrícolas es atribuido a causas como: desconocimiento de los mercados agrícolas, baja productividad y competitividad, motivo que ha llevado al gobierno nacional a través del ministerio de agricultura y en coordinación con los municipios a promover programas para la transferencia de tecnología, investigación y asistencia técnica a los campesinos. Este último, considerado como uno de los procesos clave para orientar el desarrollo productivo y competitivo del sector agrícola, incluyendo aspectos como el manejo de suelo, técnicas de fumigación y buenas prácticas agrícolas, lo que ha llevado a la creación de instituciones centradas en actividades específicas como el ICA, CORPOICA, IDEMA (actualmente liquidada) y UMATAS (Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria).

Desde el año 2015, el Ministerio de Agricultura ha dispuesto de dos canales para acceder a esta asistencia técnica, a través de agremiaciones y municipios. En el primero de estos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

canales, las agremiaciones presentan sus propuestas de asistencia técnica en convocatorias anuales, mientras que, en el segundo, son los municipios y gobernaciones quienes preparan las propuestas de acuerdo con las necesidades de sus agricultores. }

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. Asistencia técnica:

La Constitución Nacional de Colombia, en su artículo 34, señala que el Estado tiene la obligación de promover el acceso a la Asistencia Técnica (AT). Para el caso particular de los pequeños y medianos productores, la asistencia técnica es un servicio público de carácter obligatorio y subsidiado, este servicio según lo dispuesto en el Decreto Ley 077 de 1987, pasó a ser responsabilidad de las entidades territoriales municipales, para lo cual se crearon las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria -UMATA.

Según la Ley 607 de 2000 la asistencia técnica directa rural es un servicio público subsidiado por cada municipio según los presupuestos establecidos para la asistencia técnica en el plan de desarrollo municipal. El municipio estará a cargo de la asignación de los recursos a las entidades prestadoras del servicio que se encuentran autorizadas, ya sean de carácter público, privado, mixto, comunitario o solidario. La asistencia técnica comprende la atención regular y continua a los productores agrícolas, pecuarios, forestales y pesqueros, en la asesoría de los siguientes asuntos: en la aptitud de los suelos, en la selección del tipo de actividad a desarrollar y en la planificación de las explotaciones; en la aplicación y uso de tecnologías y recursos adecuados a la naturaleza de la actividad productiva; en las posibilidades y procedimientos para acceder al financiamiento de la inversión; en el mercadeo apropiado de los bienes producidos y en la promoción de las formas de organización de los productores.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El programa social agropecuario (PSA) considera que la asistencia técnica es una actividad de capacitación participativa cuyo objetivo es el mejoramiento de los ingresos de los productores y su fortalecimiento socio-organizativo para alcanzar mayor poder de decisión en las políticas que los involucran.

2.2. Capacitación agrícola

En el marco del convenio 069 de 2011, celebrado entre el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR y la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – CORPOICA, se ejecutan diversas acciones que buscan fortalecer el Subsistema de Asistencia Técnica Agropecuaria, entre las cuales se resalta la identificación y formulación de competencias laborales para profesionales que prestan servicios de asistencia técnica, con el propósito de mejorar la calidad en la prestación del servicio, específicamente para los pequeños y medianos productores. El SENA, las UMATAS y los gremios que concentran capacitaciones prestan apoyo en diversas actividades que beneficien las labores agropecuarias, siendo el SENA la entidad con mayor oferta en capacitaciones agropecuarias.

2.3. La extensión agropecuaria:

La extensión agropecuaria es básicamente el medio por el que se introduce nuevos conocimientos e ideas en áreas rurales a fin de generar cambios y mejorar la calidad de vida de los agricultores y sus familias (FAO)

La extensión agropecuaria debe establecer una relación eficaz entre los agricultores, la investigación agraria y las demás fuentes de información, esto hace posible que los agentes de extensión estimulen al aprendizaje entre sus agricultores profundizando y ampliando la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

calidad de sus conocimientos y habilidades para que sean capaces de tomar decisiones convenientes.

El concepto de extensión agrícola hace referencia a la aplicación de la investigación científica y los nuevos conocimientos a las prácticas agrarias a través de la educación agrícola. El campo de extensión actualmente alcanza un rango amplio compuesto por comunicaciones y actividades de aprendizaje organizadas para la población rural por parte de profesionales de diferentes disciplinas incluyendo agricultura, salud y estudio de negocio y marketing.

2.4. Gestión agropecuaria

La gestión de operaciones, también llamada «administración de la producción», se ha desarrollado desde comienzos del siglo XX para ayudar a los productores a mejorar sus procesos y actividades productivas. Si bien esta disciplina ha sido aplicada a casi todos los ámbitos de la economía, es en la ingeniería industrial donde más ha avanzado. En síntesis, esta disciplina consiste en un conjunto muy amplio de conceptos y herramientas que permiten modelar y optimizar los procesos y los sistemas productivos, incluyendo también los aspectos biológicos y humanos.

Una buena administración de un sistema productivo dependerá de los planes que se elaboren en la explotación, del sistema de control que permita conocer efectivamente lo que ocurre y del criterio que se posea para tomar decisiones ante cambios ya sean al interior o fuera del sistema.

Las actividades agropecuarias deben dirigirse a fortalecer la capacidad propia de innovar, y generar nuevas estrategias de producción y comercialización. La interacción entre los productores, la comunicación de ellos con otros agentes económicos, sociales y políticos, y la búsqueda de soluciones es básica frente a los cambios del entorno. La

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

reingeniería a nivel agropecuario implica una nueva forma de enfrentar los problemas y entrega nuevas soluciones que son parte del mejoramiento continuo de la gestión de operaciones a nivel de empresas agrícolas.

2.5. Programas de asistencia técnica

A fin de materializar los fines señalados en el Artículo 64 de la Constitución Política, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural creó mediante Resolución 0452 de 2012, modificada por la 181 de 2013, el Programa de Formalización de la Propiedad Rural con el objetivo de promover el acceso a la propiedad de los predios rurales y mejorar la calidad de vida de los campesinos, señalando que para lograr este objetivo el Programa impulsará y coordinará acciones para apoyar las gestiones tendientes a formalizar el derecho de dominio de predios rurales privados, el saneamiento de títulos que conlleven la falsa tradición y para acompañar a los interesados en la realización de trámites administrativos, notariales y registrales no cumplidos oportunamente.

Los programas de asistencia técnica brindados por el gobierno son:

- El Programa Agro, Ingreso Seguro, ahora denominado Desarrollo Rural con Equidad – DRE, creado por la Ley 1133 de 2007, tiene como objetivos fundamentales mejorar la competitividad y productividad del sector agropecuario y contribuir a reducir las desigualdades en el campo. Dispone de \$500.000 millones de pesos anuales. Los propósitos principales del Desarrollo Rural con Equidad - DRE son garantizar el uso eficiente y eficaz de los recursos, priorizar a los pequeños productores como principales beneficiarios, promover la asociatividad y las economías de escala y articularse con otros programas y ofertas institucionales.
- En el año 2012 el SENA ejecuta el Programa de Jóvenes Rurales Emprendedores, programa que hace parte del programa de Rutas para la Asociatividad Rural en

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017**Noviembre 21 y 22**

Colombia promovido por DNP, cuyo objetivo es “Reducir desempleo rural y desarrollar el emprendimiento en jóvenes y población vulnerable, promoviendo economía rural y reducción y migración del campo a la ciudad”. La población objetivo del programa, la constituyen jóvenes del sector rural entre 16 a 35 años y población vulnerable.

- En el año 2012 el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural pone en marcha el programa de asistencia técnica para pequeños y medianos productores. En la primera etapa se esperaba beneficiar a 450 mil pequeños y medianos productores de cuatrocientos municipios de todo el país, para lo cual el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural destinaria recursos por \$130.000 millones del Programa Desarrollo Rural con Equidad, DRE. Con esta partida se cofinanciará hasta 80% de los costos de la prestación del servicio; el resto, correrá por cuenta de los municipios.
- En el año 2012 el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola (FNFH), la Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural de Cundinamarca, La Fundación Espeletia Epsagro y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural dan comienzo al Plan de asistencia técnica para mejorar la productividad, competitividad y rentabilidad del cultivo de aguacate (*Persea americana*), en sus variedades Choquett, Lorena, Fuerte y Hass, con pequeños y medianos productores de las provincias del Sumapaz y del Tequendama, Cundinamarca, la iniciativa demanda una inversión de \$309 millones. El objetivo consiste en contribuir al mejoramiento de las unidades productivas y de las organizaciones de 138 cultivadores de los municipios de Fusagasugá, Tibacuy, Viotá, Silvania, San Bernardo y Pandi, con enfoque sostenible, para lo cual se facilitará asistencia técnica integral en aspectos tecnológicos, empresariales, organizativos y de mercados.

2.6. Clustering

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Las técnicas de agrupamiento (clustering) se pueden definir como: “Una técnica de clasificación no supervisada de elementos (observaciones, datos o vectores de características) en grupos (clústers)”. (Palma Méndez & Marín Morales, 2008)

El proceso de clustering consiste en la división de los datos en grupos de objetos similares, para medir la similitud entre objetos suelen utilizar diferentes formas de distancia: distancias como Euclídea, Manhattan, Maximum, Minkowski, etc. El clustering juega un papel muy importante en aplicaciones de minería de datos, tales como exploración de datos científicos, recuperación de la información y minería de texto, aplicaciones sobre bases de datos en aplicaciones web, (Garre, M., Cuadrado, J., Sicilia, M. A., Rodríguez, D., & Rejas, R. 2007).

El análisis clúster es una técnica de Data Mining de clasificación automática de datos. Su finalidad esencial es revelar concentraciones en los datos (casos o variables) para su agrupamiento eficiente en clústers (o conglomerados) según su homogeneidad. El agrupamiento puede realizarse tanto para casos como para variables, pudiendo utilizarse variables cualitativas o cuantitativas. Los grupos de casos o variables se realizan basándose en la proximidad o lejanía de unos con otras, por lo tanto, es esencial el uso adecuado del concepto de distancia. Es fundamental que los elementos dentro de un clúster sean homogéneos y lo más diferentes posibles de los contenidos en otros clústers. (Pérez, 2014)

2.7. K-means

El algoritmo K-means que fue utilizado por primera vez por James (MacQueen, J. 1967, June). En 1967 algoritmo de aprendizaje sin supervisión resuelve el conocido problema de agrupación. El procedimiento sigue una manera sencilla y fácil de clasificar un determinado conjunto de datos a través de un cierto número de clústers.

El nombre de K-means viene porque representa cada uno de los clústers por la media (o media ponderada) de sus puntos, es decir, por su centroide. La representación mediante

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

centroides tiene la ventaja de que tiene un significado gráfico y estadístico inmediato. Cada clúster por tanto es caracterizado por su centro o centroide, que se encuentra en el centro o el medio de los elementos que componen el clúster. Kmeans es traducido como K-medias y se realiza en 4 etapas. (Cambroner, C. G., & Moreno, I. G. 2006).

Paso 1: Elegir aleatoriamente K objetos que forman así los K clusters iniciales. Para cada cluster k , el valor inicial del centro es $= x_i$, con la x_i únicos objetos de D_n pertenecientes al cluster.

Paso 2: Reasigna los objetos del cluster. Para cada objeto x , el prototipo que se le asigna es el que es más próximo al objeto, según una medida de distancia, (habitualmente la medida euclidiana).

Paso 3: Una vez que todos los objetos son colocados, recalcular los centros de K cluster. (los baricentros)

Paso 4: Repetir los pasos 2 y 3 hasta que se alcance un determinado criterio de parada.

Figura 1. Pasos del algoritmo Kmeans. Modificado de: Larranaga, P., Inza, I., & Moujahid, A. Tema 14. Clustering

3. METODOLOGÍA

Este trabajo surge como producto del proyecto “Definición y caracterización de los principales productos agrícolas en las provincias de García Rovira y Guanentá; como base para el proyecto de Primera Milla”, entre las actividades enmarcadas para el desarrollo de dicha propuesta, se planteó la revisión de los planes de desarrollo de los municipios en cada una de las provincias. En un primer momento, se esperaba establecer características de productos agrícolas y sistemas de comercialización, pero de manera paralela se identificó una constante ausencia de programas de capacitación no sólo en la comercialización de productos agrícolas, sino también en buenas prácticas agrícolas, manejo de suelos y acceso a créditos. Por este motivo, se planteó la pregunta de investigación:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

¿Qué perfiles presentan los agricultores que han tomado algún programa de capacitación en la provincia de Guanentá?

Se escoge esta provincia por su dinamismo agrícola, su importancia económica en el departamento y por el interés del trabajo macro de investigación. La información analizada es recopilada del Tercer Censo Nacional Agropecuario (CNA), el cual provee información sobre la pertenencia a asociaciones, acceso a capacitación, pago por ella y utilidad de la misma.

Una vez identificado el problema, se procede a realizar una revisión de literatura sobre temas de capacitación, programas gubernamentales de capacitación agrícola y necesidades específicas declaradas por agricultores. Posteriormente, se accede a los microdatos del CNA, depurando la información a los municipios de interés y a las variables a ser estudiadas.

Inicialmente, se realizó un análisis descriptivo de cada una de las variables, identificando los porcentajes de acceso a capacitación, las capacitaciones más recurrentes, cuantos han pagado por ella y si les ha servido. Como un segundo procesamiento, se realiza una clasificación no supervisada de los individuos con el objeto de identificar perfiles de capacitación. Este último análisis es realizado solamente para aquellos agricultores que efectivamente accedieron a algún tipo de capacitación.

4. RESULTADOS

Los resultados obtenidos de esta investigación permiten determinar un número de conglomerados que contiene características particulares sobre asociaciones a las que

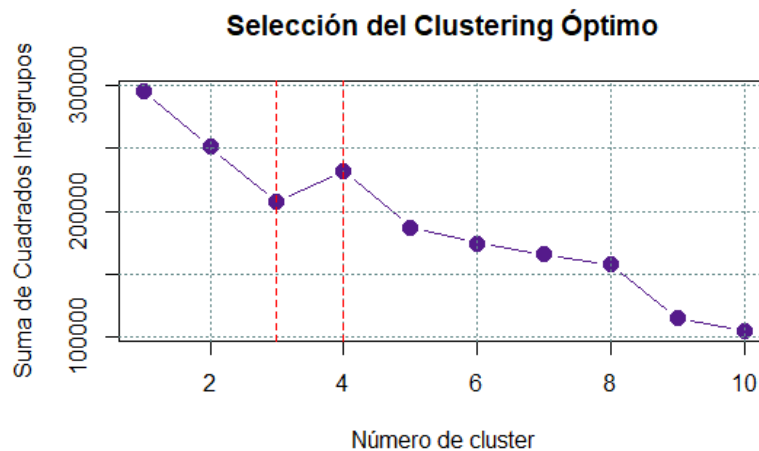
**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

pertenecen los encuestados y tipo de capacitaciones que reciben. K-means es el método de clasificación no supervisado empleado para el desarrollo de esta investigación, mediante el cual se logra obtener 4 clusters para el análisis de las encuestas aplicadas a los agricultores de 17 municipios del departamento de Santander.

Para la determinación del número de clusters en el conjunto de datos se utiliza el método Elbow, conocido como el método del codo en el que se ejecuta el k-means para un rango determinado de k posibles y para cada cluster la suma de cuadrados Intra-grupos, tal como se puede ver en la gráfica.¹ el codo se presenta en $k=3$ y en $k=4$ ocurre una anomalía por lo cual se ejecuta el modelo para 3 y 4 clusters, probando las alternativas y verificando el número de clusters que mejor describa el conjunto de datos. Una vez ejecutado el modelo K-means con las dos alternativas de k se obtiene que el modelo es descrito de mejor forma cuando se consideraron 4 grupos en vez de 3 grupos.



Gráfica 1: Selección de Clústers

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Con el fin de evaluar las diferentes combinaciones de las variantes del algoritmo k-means, (Hartigan, Lloyd, Forgy y MacQueen) y métricas de distancia, (Euclidiana, Maximum y Manhattan) se realiza una evaluación para cada algoritmo [i =1:4] con cada distancia [j=1:3] como se muestra en la tabla 1. asumiendo como criterio de selección el porcentaje de la varianza total explicada por la varianza Inter-grupos más alta, por lo que se elige la combinación que contenga la distancia “Maximum” y cualquiera de las cuatro variaciones del K-means.

	Hartigan-Wong	Lloyd	Forgy	MacQueen
Euclidean	0.582974428936	0.582974428935	0.582974428935	0.582974428931
Maximum	0.852599021755	0.852599021754	0.852599021754	0.852599021754
Manhattan	0.573958680324	0.573958680325	0.573958680325	0.573958680325

Tabla 41: Distancias y algoritmos

En la tabla 2 se muestra que una vez se ejecuta el modelo K-means con k=4 y con el método “Maximum y Hartigan-Wong”, se obtiene que el grupo 1 contiene el 0,86% de los encuestados, el grupo 2 contiene el 47,95%, el grupo 3 contiene el 0,99% y el grupo 4 contiene el 41,19%. Por lo que en los grupos 2 y 4 se concentra el porcentaje más alto de los datos.

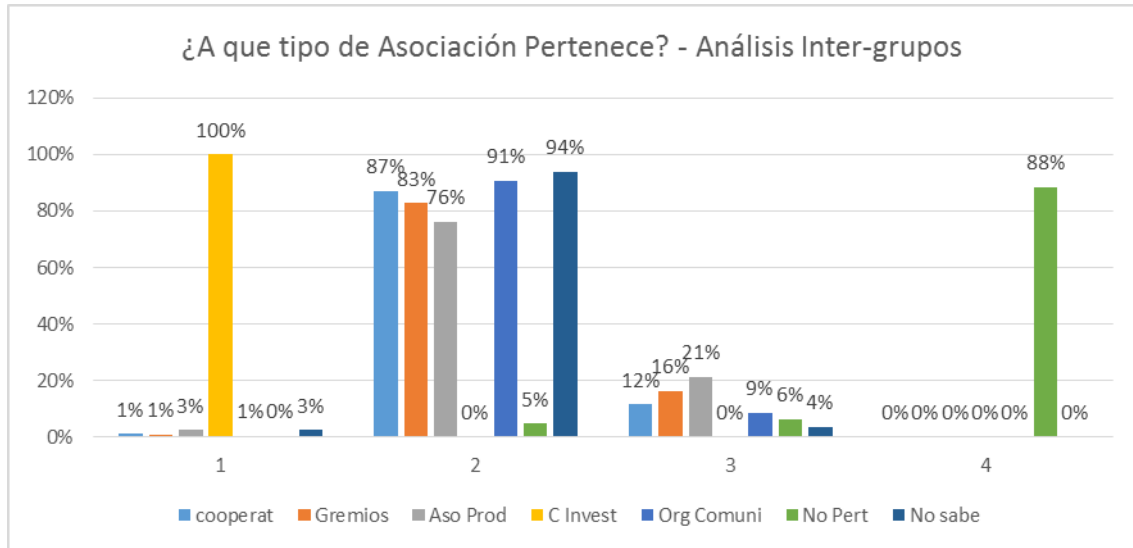
CLUSTER	ENCUESTAS	
1	67	0,86%
2	3733	47,95%
3	778	0,99%
4	3207	41,19%

Tabla 42: Composición de los clústeres

Una vez se defina los conglomerados a los que pertenece cada individuo se realiza un análisis descriptivo que permita diferenciar los 4 grupos entre ellos mismos, encontrando que las variables que describen mejor esta diferencia son el tipo de asociación al que pertenece y el tipo de capacitación que recibe, a continuación, se muestran las gráficas 2 y 3 en las que se consolida los resultados obtenidos tras el análisis.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

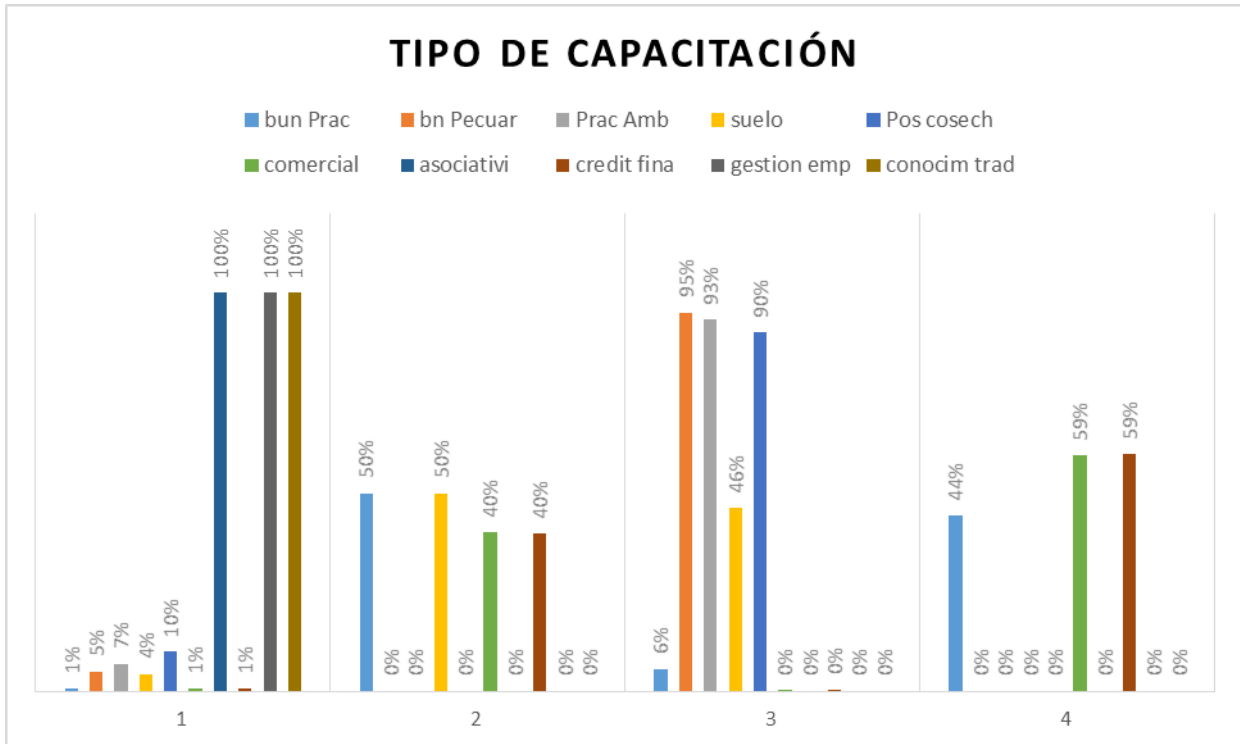


Gráfica 2: Instituciones de asociatividad

En la gráfica 2 se ilustra la pregunta: ¿Actualmente el productor pertenece a alguna de las siguientes asociaciones?, obteniendo como resultado que los individuos que pertenecen al grupo 1 se caracterizan por pertenecer a centros de investigación, mientras que el grupo 2 tiene la particularidad de ser un conglomerado de carácter asociativo en contraste con el grupo 3 en el que se muestra poco interés por pertenecer a algún tipo de asociación y el grupo 4 se identifica por una tendencia a no pertenecer a ninguna de las asociaciones.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



Gráfica 3: Tipos de programas de capacitación

El tipo de capacitación que el agricultor está recibiendo es una característica que permite identificar diferencias entre cada uno de los grupos, como se observa en la gráfica 3 , el grupo 1 se distingue por ser el único conglomerado en que se realizan capacitaciones en asociatividad, Gestión empresarial y conocimiento tradicional, el grupo 2 tiene la particularidad de realizar capacitaciones en buenas prácticas agrícolas, comercialización y crédito y financiamiento difiriendo del grupo 4 por un nivel justificable de capacitación en uso del suelo y el grupo 3 se caracteriza por presentar alto interés en capacitaciones en buenas prácticas pecuarias, prácticas ambientales y manejo postcosecha.

Caracterización de los grupos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Grupo 1: Este conglomerado representa el 0,86% de los encuestados totales los cuales se caracterizan por pertenecer a asociaciones relacionadas con centros de investigación y reciben capacitaciones de carácter asociativo, Gestión empresarial y conocimiento tradicional o ancestral. Pertenecientes principalmente a los Municipios de Onzaga y San Joaquín.

Grupo 2: Este conglomerado representa aproximadamente el 48% de los agricultores encuestados por el censo nacional agropecuario en la provincia de Guanentá, este grupo presenta una particularidad ya que tiene un porcentaje considerable de asistencia en diversas asociaciones considerándose como un grupo de carácter asociativo y busca capacitarse en áreas comerciales, uso del suelo y crédito y financiamiento, Principalmente en los municipios de Ocamonte, Valle de San José y Aratoca.

Grupo 3: Este grupo se caracteriza por tener poco interés en pertenecer a las asociaciones y busca capacitarse principalmente en buenas prácticas pecuarias, prácticas ambientales y manejo postcosecha, siendo Cabrera el municipio con mayor presencia. El clustering 3 representa el 10% de los agricultores encuestados.

Grupo 4: este conglomerado representa el 41% de los encuestados, estos se caracterizan por no pertenecer en su totalidad a ninguna asociación y busca capacitarse en buenas prácticas agrícolas, comercialización y crédito y financiamiento. Con alta presencia en los municipios de: Coromoro, Encino, Jordán, Curití, el Páramo y San gil.

Como se analizó anteriormente los grupos 2 y 4 buscan capacitarse en buenas prácticas agrícolas, comercialización y crédito y financiamiento; además estos están pagando por recibirlas, siendo el conglomerado 4 el grupo que se caracteriza por no tener interés en pertenecer a asociaciones y está conformado por los municipios que tienen altos niveles de producción como San gil. Por otro lado, el grupo 2 tiene la particularidad de ser asociativo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

y además recibir capacitaciones en el buen uso del suelo. Por lo que se puede concluir que los programas que se están recibiendo en los grupos 2 y 4 están siendo efectivos dado que sus habitantes han declarado que realmente esta capacitación les ha servido.

El conglomerado 3 es el grupo que tiene mayor interés en recibir capacitación en buenas prácticas pecuarias, prácticas ambientales y prácticas postcosecha, mientras que los demás grupos no han presentado interés por abordar este tipo de capacitaciones, además los agricultores asociados al grupo 3 declaran que no están pagando por estas capacitaciones y expresan que si les ha servido.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El sector agropecuario vive en un constante dinamismo, la aplicación de nuevos métodos y conocimientos se hacen indispensables en las actividades para la gestión de la producción agropecuaria, lo que ha llevado al gobierno y a entidades interesadas al desarrollo de un portafolio de capacitaciones enfocadas al aumento de la productividad, competitividad y mejora en la calidad de vida de los pequeños y medianos agricultores.

En la provincia de Guanentá del departamento de Santander se tiene interés especial por capacitaciones relacionadas con las buenas prácticas agrícolas y el financiamiento y comercialización de los productos. Los agricultores se inclinan por estas capacitaciones para ser más productivos o para adquirir una certificación otorgada por el ICA, constatando la realización de procesos agropecuarios tecnificados y sistemáticos garantizando ciertas condiciones ambientales, de producción e inocuidad que confieren un valor agregado en las negociaciones de comercialización brindado la posibilidad de incursionar en nuevos mercados.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Los municipios que pertenecen a los clúster 2 y 4 cuentan con una alta participación agrícola, por consiguiente toman la iniciativa de acceder a capacitaciones de buenas prácticas agrícolas y de comercialización, aunque se brinden programas gratuitos en estos temas ellos pagan a entidades privadas para tomarlas. Cabe resaltar que la gran diferencia entre estos cluster radica en el perfil asociativo que lo caracteriza.

Los municipios que pertenecen a los clúster 1 y 3 presentan alta tendencia a capacitarse en diferentes temas, por otro lado los del clúster 1 pertenecen en su gran mayoría a centros de investigación y asimismo el pequeño número de agricultores que lo conforman hacen de éste un grupo particular.

Las alternativas de capacitación que se están abordando en la provincia de Guantáná están siendo efectivas dado que los agricultores están declarando que realmente les están sirviendo, de igual manera se observa que a pesar de que algunos programas se ofrezcan de forma gratuita a la comunidad, para algunos programas en particular los agricultores invierten recursos propios para adquirirlas.

Este trabajo se hizo con el objetivo de obtener una primera muestra para caracterizar a los agricultores de la provincia de Guantáná, los resultados encontrados en esta investigación representan la realidad de la provincia dado que estos municipios tiene alta influencia en su actividad agropecuaria y económica, es por esto que se puede pensar en llevar a cabo futuras investigaciones incluyendo aspectos como características de los individuos en cuanto rendimientos y tamaños de áreas cultivadas que permitan elaborar un análisis más profundo, además de llevar la investigación a nivel departamental para que la gobernación u entidades interesadas puedan generar programas de capacitaciones específicos a cada región o municipio acorde a su perfil de capacitación agrícola.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

REFERENCIAS

Cambronero, C. G., & Moreno, I. G. (2006). Algoritmos de aprendizaje: knn & kmeans. Inteligencia en Redes de Comunicación, Universidad Carlos III de Madrid.

Camilo Restrepo, J., & -junio, M. (2012). Frutas y Hortalizas. Revista de la Asociación Hortifrutícola de Colombia, ASOHOFRUCOL.

Cerda, R., Chandía, A., & Faúndez, M. (s. f.). Gestión de Operaciones en empresas Agropecuarias.

De Basco, M. C. (1998). Modalidades de asistencia técnica a los productores agropecuarios en la Argentina. Iica.

Denisse, N., Cevallos, C., Alberto, N., Fernández, V., & Jara, M. Q. (s. f.). Programa de extensión agrícola para la producción y manejo agronómico de cultivos en la comuna de san Rafael de la provincia de santa Elena.

Garre, M., Cuadrado, J., Sicilia, M. A., Rodríguez, D., & Rejas, R. (2007). Comparación de diferentes algoritmos de clustering en la estimación de coste en el desarrollo de software. Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software, 3(1), 6-22.

MacQueen, J. (1967, June). Some methods for classification and analysis of multivariate observations. In Proceedings of the fifth Berkeley symposium on mathematical statistics and probability (Vol. 1, No. 14, pp. 281-297).

Ley. (2000). LEY 607 DE 200. Recuperado a partir de <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley 607 de 2000.pdf>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Palma Méndez, J. T., & Marín Morales, R. (2008). Inteligencia Artificial: Técnicas, Métodos y aplicaciones. España.

Pérez, M. M. (2014). Minería de datos a través de empleos. Madrid, España.

Programa de Formalización de la Propiedad Rural. (s. f.). Recuperado 20 de octubre de 2017, a partir de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/programas-y-proyectos/Paginas/Programa-de-Formalizacion-de-la-Propiedad-Rural.aspx>

Sistema de asistencia técnica y capacitación rural en Colombia y perspectivas para la integración de Talentos Rurales. (s. f.). Recuperado a partir de http://americalatina.procasur.org/images/Taller_talentos/Informe_Institucional_Colombia.pdf

RESUMEN HOJA DE VIDA

Jessica Liliana Fuentes Jerez

Estudiante de X semestre de Ingeniería Industrial en la Universidad Industrial de Santander. Integrante del Grupo de Investigación "Optimización de Sistemas Productivos, Administrativos y Logísticos" calificado por Colciencias en la categoría B. Su experiencia en investigación es el desarrollo de su proyecto de grado con título: Evaluación de vulnerabilidad sísmica actual de albergues temporales en Bucaramanga aplicando algoritmos de clasificación supervisada, enfocado en el área de investigación de Machine Learning, y la vinculación en el proyecto "Definición y caracterización de los principales productos agrícolas en las provincias de García Rovira y Guantán; como base para el proyecto de Primera Milla".

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Angie Yulima Cifuentes Urrego

Estudiante de X semestre de Ingeniería Industrial en la Universidad Industrial de Santander. Integrante del Grupo de Investigación "Optimización de Sistemas Productivos, Administrativos y Logísticos" calificado por Colciencias en la categoría B. Su experiencia en investigación es el desarrollo de su proyecto de grado con título: "Evaluación de vulnerabilidad sísmica actual de albergues temporales en Bucaramanga aplicando algoritmos de clasificación supervisada" enfocado en el área de investigación de Machine Learning, y la vinculación en el proyecto "Definición y caracterización de los principales productos agrícolas en las provincias de García Rovira y Guanentá; como base para el proyecto de Primera Milla".



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Política pública y Desarrollo Regional

TEMA:

ORGANIZACIONES SOCIAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**59. DINAMICA INTERNA DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS
RURALES: CASO DE ESTUDIO APOVINCES**

TÍTULO EN INGLÉS:

**INTERNAL DYNAMICS OF RURAL ASSOCIATIVE COMPANIES: CASE STUDY APOVINCES -
PROVINCE OF LOS RIOS -ECUADOR**

Autor (es)

Teresa Meza Clark¹⁶⁸

Melvin López Franco¹⁶⁹

Jorge Meza Clark¹⁷⁰

Dayse Cevallos Villegas¹⁷¹

¹⁶⁸ Mgs. Profesor Investigador. Universidad de Guayaquil, Ecuador. Correo-e:
teresa.mezacl@ug.edu.ec

¹⁶⁹ MBA, Profesor Investigador. Universidad de Guayaquil, Ecuador. Correo-e:
melvin.lopezf@ug.edu.ec

¹⁷⁰ Psc. Profesor Investigador. Universidad de Guayaquil, Ecuador. Correo-e:
jorge.mezacl@ug.edu.ec

¹⁷¹ MAE, Profesor Investigador. Universidad de Guayaquil, Ecuador. Correo-e:
dayse.dayse.cevallosv@ug.edu.ec



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La Provincia de los Ríos está compuesta por trece cantones, entre los que se encuentra el cantón Vinces, siendo el tercero en el orden de aportación a la provincia, en este cantón se encuentran asentada la asociación de productores orgánicos de Vinces (APOVINCES) que es una empresa asociativa rural de primer orden con 11 años de trabajo, cuenta con certificaciones internacionales en manejo orgánico, agroecológica, y Comercio justo, pero a pesar de las certificaciones, existen dificultades internas como la falta de compromiso y el poco involucramiento de los socios en las diferentes acciones que realiza la asociación, además no existe información sistemática sobre la dinámica interna de la empresa asociativa rural.

Por tanto, el objetivo de esta investigación es analizar el funcionamiento interno Apovinces para proponer lineamientos estratégicos que le permita mejorar la dinámica interna de la organización.

Los tipos de investigación que se utilizaron fueron Exploratoria y Descriptiva, los métodos empleados fueron histórico lógico e inductivo deductivo predominantemente, en el estudio se evidencio que los socios se identifican con la asociación, además los dirigentes perciben que se está alcanzando sus objetivos, más en la parte de gestión se comprueba la carencia de una organización administrativa consolidada, además de una baja interacción asociativa.

Palabras clave:

Empresa asociativa, rural, dinámica, interna

ABSTRACT:

The Province of the Rivers is composed of thirteen cantons, among which is the canton of Vinces, being the third in the order of contribution to the province, in this canton are found



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

the association of organic producers of Vinces (APOVINCES) which is a leading rural associative company with 11 years of work, has international certifications in organic management, agroecological, and fair trade, but despite the certifications, there are internal difficulties such as lack of commitment and little involvement of the partners in the different actions carried out by the association, in addition there is no systematic information on the internal dynamics of the rural associative enterprise.

Therefore, the objective of this research is to analyze the internal functioning of Apovinces to propose strategic guidelines that allow it to improve the internal dynamics of the organization.

The types of research that were used were Exploratory and Descriptive, the methods used were historically logical and predominantly inductive deductive, in the study it was evidenced that the partners identify with the association, in addition the leaders perceive that their objectives are being achieved, more in the management part shows the lack of a consolidated administrative organization, in addition to a low associative interaction.

Keywords:

Associative, rural, dynamic, internal company

1. INTRODUCCIÓN

La Provincia de los Ríos es la cuarta provincia más poblada del Ecuador con 778.115 habitantes, el 53,44% está en el área urbana, mientras que en el área rural se encuentra el 46,56% restante (INEC, 2010). Tomando en consideración este porcentaje, se puede señalar que la provincia es significativamente rural. La provincia está compuesta por trece (13) cantones, entre los que se encuentra el cantón Vinces, siendo el tercero en su orden.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Este Cantón al igual que la Provincia tiene una población significativamente rural con el 57,8%, mientras el 42,2% está en el área urbana. (INEC, 2010).

En Vinces se encuentran asentadas dos Empresas Asociativas rurales productoras de cacao: la primera es Apovinces considerada de primer orden, agrupa 440 socios, la segunda es Pepa de Oro que agrupa alrededor de 250 productores divididos en trece (13) asociaciones productoras de cacao, esta última considerada como de segundo orden debido a que los asociados son en su totalidad personas jurídicas. Tanto Apovinces como Pepa de Oro se encuentran centradas en producir cacao de nacional, en el sector primario es decir a las actividades de extracción directa y sin transformación de bienes de la naturaleza.

La asociación de productores orgánicos de Vinces (APOVINCES) es una empresa asociativa rural con una trayectoria de 11 años, que se ha mantenido en constante desarrollo, al momento Apovinces ha logrado certificar a 240 socios en: manejo orgánico CERES, agroecológica RAIN FOREST y Comercio justo FLO. Lo que ha permitido realizar actividades de exportación de cacao nacional en grano. Pero a pesar de contar con estas certificaciones existe dificultades internas como la falta de compromiso y el poco involucramiento de los socios en las diferentes acciones que realiza la asociación, además no existe información sistemática sobre la dinámica interna de la empresa asociativa rural.

Por tanto, el objetivo de esta investigación es analizar el funcionamiento interno Apovinces para proponer lineamientos estratégicos que le permita mejorar la dinámica interna de la organización.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El sector agrícola y en particular el cacaotero para alcanzar su desarrollo cuenta con la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

participación activa de los campesinos organizados en empresas asociativas rurales, las que tienen una particular visión empresarial. Berdegue y Larrain (1988), señala que el campesino no opera económicamente su finca a manera de una empresa, debido a que sus actividades están orientadas a que estas se centran en el desarrollo del hogar, pero no del negocio. La granja es un negocio que labora los factores de producción, estos son adquiridos en el mercado, para producir de esta manera mercancías que brinden un mejor rendimiento económico. Sin embargo, la producción campesina funciona conforme a la organización de varios rubros participativos en relación a un predio, estos están centrados en el «autoconsumo». Por esta razón, la toma de decisiones se somete a la adquisición de un producto predial, pero no de un rubro en particular. (Mora Delgado, 2007).

La teoría de Campesinista distinguir dos tipos de campesinos según Kochanowicz (1989), el campesino tradicional y el propietario agrícola moderno. El primero, desde un punto de vista tecnológico, es un productor primitivo cuyo comportamiento se orienta a la subsistencia y a la supervivencia. Su interés primordial se centra en producir para él y su familia; si produce para el mercado, lo hará debido a la necesidad de conseguir dinero para pagar el alquiler o los impuestos. Socialmente se siente parte de su pequeña comunidad local, que lo respalda en momentos de necesidad y, que a su vez es juez de sus actos. Este productor primitivo adquiere sus habilidades siguiendo los pasos marcados por sus antepasados y es fiel a los principios de las antiguas reglas de la tradición oral. Sus metas son el sobrevivir y el mantener su posición dentro de la sociedad tradicional.

Por otro lado, el propietario agrícola moderno es muy productivo ya que está especializado y utiliza métodos industriales y de alta tecnología. Todo lo que produce lo vende para poder cubrir sus costos de producción, y compra sus alimentos en el mercado. Es un hombre instruido y su conocimiento profesional (adquirido a través del sistema educativo nacional) es una condición sine qua non para su supervivencia dentro de un mercado en constante cambio e innovación. Sus aspiraciones y valores son los de una sociedad urbana, moderna y



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

cambiante y desearía elevar lo más rápidamente posible su nivel de bienestar material.

Para entender la naturaleza del campesinado se da una breve aclaración sencilla donde se parte desde dos tendencias muy definidas que son el campesino tecnológico (Que usa la tecnología como medio para desarrollar su producción a grandes escalas y la disminución de costos), y la otra tendencia es el campesino no tecnológico (Que solo aplica sus conocimientos transmitidos de generación en generación). Desde allí se desprenden algunas características como: La estructura asociativa en que se rigen y su evolución a través del tiempo. Desde sus inicios los campesinos buscan satisfacer su bien común, y la de su hogar, pero esta estructura solo se queda hasta este limitante, debido a que los ingresos que generen en su momento sustentan la convivencia, pero a través del tiempo estos conceptos estructurales están quedando en el olvido, ya que el sistema económico ha evolucionado, y no tan solo se necesita ingresos para subsistir, si no que la inserción de conocimiento para su beneficio se ha hecho imprescindible, tanto como para mejorar sus procesos, innovar, y mejorar sus condiciones de vida. Es importante denotar que el campesino tecnológico o moderno tiene más ventaja competitiva, ya que está a la tendencia del mercado cambiante y en constante adquisición de nuevos conocimientos, tanto como individual o para beneficio de la comunidad que lo integra.

La Asociatividad se la define como uno de los equipos de cooperación entre las empresas medianas y pequeñas, las mismas que están atravesando un proceso de “globalización” de las economías nacionales. En donde cada una de ellas presta su contingente, conservando su “autonomía gerencial e independencia jurídica”, y opta por participar de forma voluntaria, uniendo fuerzas junto a los otros participantes para conquistar mutuos objetivos. Estos pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o tender a generar una relación más estable en el tiempo, como en la investigación y el desarrollo de tecnologías para el beneficio común, o también el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

participantes. (Perego, 2003). Para Colmenarez y Delgado (2003), la Asociatividad es una estrategia colectiva que se ha ido convirtiendo en un requisito para la sobrevivencia de las empresas, así como en una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas, Morán (2010), indica que una de las estrategias para desarrollar el capital social de un grupo es la Asociatividad, la cual determina acciones orientadas a expandir o fortalecer las redes en las que participan los miembros del grupo. Los recursos asociativos con que cuenta un grupo son las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación. (Ibáñez, Cruz, Acevedo, Ruíz, & Maldonado, 201, p.1163)

Albuquerque F., (2004), menciona que para fomentar la asociatividad y la cooperación entre las microempresas y pequeñas empresas es necesario fortalecer institucionalmente las instancias de representación de los gremios y asociaciones empresariales. Para que los gremios de la producción se transformen, es necesario que asuman el apoyo de las empresas que representan en asuntos relacionados con el desarrollo tecnológico, la información de mercados y otros. Al mismo tiempo, deben prepararse para participar, junto con el gobierno local. En tal caso, los desafíos inmediatos son los de impulsar el encuentro con los productores organizados para debatir y asumir las responsabilidades de la promoción económica local; sensibilizar a los productores a actividades rentables, y apoyar conjuntamente el estudio de posibilidades de comercialización que puedan hacer viables las iniciativas económicas locales. En nuestro país el sectores asociativos, está formado por el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales, mediante actividades económicas productivas similares o complementarias; con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios; auto abastecerse de materias primas, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes; o a su vez, comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada. (Auquilla Belema & Ordóñez Bravo, 2013)

La Economía Social ha realizado aportes significativos en lo referente al surgimiento de la

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

innovación como un proceso económico que se da en las organizaciones, partiendo de la definición de Michael Porter (1990), que afirmó; “las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas”, para que la innovación surja como producto de un ciclo económico es importante que se dé la convergencia de factores estructuralmente relacionados con los fines y elementos organizativos de los sistemas educativo, económico, político, del gobierno y de la organización institucional que inciden directamente en la posibilidad de hacer efectivo el vínculo entre el conocimiento científico-tecnológico y la base productiva de una economía (Láscaris-Comneno, 2000). La difusión de cualquier tipo de innovación implica interacción entre fuerzas tecnológicas, organizativas, económicas, sociales y políticas que condicionan y proporcionan el entorno necesario para que pueda prosperar la innovación (Cassiolato, 1994).

Un conjunto básico de relaciones estructurales estratégicas entre diversos componentes y sectores del sistema social reviste el carácter de condición de viabilidad para la efectividad de la innovación. La interacción eficiente entre éstos es condición necesaria para fundamentar un desarrollo económico sostenible, ya que ninguno de los sectores por sí solo puede sustentar una base productiva fundamentada en progreso tecnológico. La no eficacia de alguna de estas relaciones, o el incumplimiento de los fines de alguno de los sectores o sistemas involucrados, afecta a los otros con los cuales está vinculado, y con ello, al desarrollo económico como proceso integral (Láscaris-Comneno, 2000).

3. METODOLOGÍA

Los tipos de investigación que se utilizaron fueron la Exploratoria y la Descriptiva lo permitió conocer las características de la población en estudio, su estructura interna y los



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

niveles de funcionamiento de la empresa asociativa, en el diseño metodológico de la presente investigación se implementaron los siguientes Métodos:

Histórico – Lógico. A través de este método se realizó una revisión histórica del funcionamiento interno, el inicio de la asociación, los socios, el desarrollo y etapas que atravesaron en su desenvolvimiento, su forma de crecimiento, sus políticas y las conexiones que desarrolló la asociación al interior del cantón Vinces.

Análisis y síntesis. - Se analizó la estructura orgánica, los niveles de funcionamiento, la dinámica interna y los factores externos que se dan alrededor de la empresa asociativa rural cacaotera para determinar las debilidades organizacionales.

Inductivo - Deducción. En este procedimiento, se determinaron los niveles de afectación de los factores que inciden en el funcionamiento interno de la empresa asociativa rural.

Se realizó un estudio de campo en el que se implementó la observación sistemática en el proceso de visita a la organización, para determinar la funcionalidad de la infraestructura, el nivel de funcionamiento administrativo, la integración de los socios y el manejo de la asociatividad.

Se utilizó la Estadística descriptiva en la que se emplearon medidas de tendencia central, se definió la población, se calculó la muestra, se sintetizó la información a través de cuadros y gráficos estadísticos que ilustraban los resultados obtenidos en la investigación.

Se definió como población a los socios certificados de la asociación Apovinces y para el levantamiento de información se aplicará la técnica del muestreo utilizando la fórmula de población finita. Para el levantamiento de información se usaron las técnicas de entrevista estructurada, dirigidas hacia la directiva, personal administrativo y técnico de la asociación.

Se realizó una encuesta dirigida hacia los socios certificados de la asociación, para el levantamiento de la información de campo se desarrolló un cuestionario de preguntas en la que se empleó la escala de Likert.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4. RESULTADOS

La población de Apovinces es de 440 socios , de los cuales 240 están certificados, mediante el cálculo de la muestra se realizó 56 encuestas a los productores de cacao nacional asociados en Apovinces para obtener la opinión sobre el desenvolvimiento de la asociación internamente.

Caracterización de la muestra

La muestra estuvo constituida por productores que fluctuaban entre las edades de 20 a 80 años, distribuidos de la siguiente forma, en los rangos de 20 – 35 años se encuentra el 5% de los encuestados, entre las edades de 36 – 50 años el 21%, desde los 51 – 65 años el 45% y desde 66 – 80 años el 29% de los productores, el mayor porcentaje de las personas encuestadas están entre los rangos de 51 y 65 años. En relación al género se observa que de los 56 socios encuestados el 92,86% son de género masculino y el 7,14% son de género femenino. Con relación a la instrucción, el 69,64% posee formación académica primaria, el 25% secundaria y solo el 5,36% posee educación superior.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Tabla #1 Resultado de la encuesta a Socios

Num de preg	preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo en ciertos aspectos	Indeciso	En desacuerdo en ciertos aspectos	Total
1	Apovinces realiza capacitaciones constantes	62,50%	23,21%	7,14%	7,15%	100,00%
2	En la capacitación participan hombres y mujeres (equidad de género)	89,29%	8,92%	1,79%		100,00%
3	Apovinces practica los principios de comercio justo (transparencia, pago justo, igualdad de genero, buenas condiciones de trabajo)	85,71%	8,93%	5,36%		100,00%
4	Apovinces se upa por incentivar la calidad de vida laboral en sus empleados	85,71%	1,79%	10,74%	1,76%	100,00%
5	Considera usted que Apovinces tiene valores corporativos (transparencia, honestidad, responsabilidad)	96,43%	3,57%			100,00%
6	Considera que existe buena comunicación interna dentro de Apovinces	82,14%	5,36%	12,50%		100,00%
7	Considera usted que existe buena relacion con otras empresas asociativas rurales	30,36%	26,79%	39,29%	3,56%	100,00%
8	los dirigentes de Apovinces fomentan el liderazgo, la visión de colectivos y la participación	82,14%	1,79%	16,07%		100,00%
9	Apovinces funciona con transparencia y democracia	87,50%	7,14%	3,57%	1,79%	100,00%
10	Apovinces genera capacidad y eficiencia en el equipo tecnicos	87,50%	10,71%	1,79%		100,00%
11	Apovinces establece alianzas, acuerdos y convenios con diferentes actores sociales	69,64%	12,50%	15,88%	2%	100,00%
12	Apovinces logra un equilibrio entre los beneficios colectivos e individuales	73,21%	17,86%	3,57%	5%	100,00%
13	los lideres de Apovinces tiene las capacidades para transmitir sus ideas, facilitan la participacion ,motivan a los asociados y apoyan la solución de conflictos	92,86%	5,36%	1,78%		100,00%
14	Existe confianza entre los dirigentes, socios y personal administrativo de Apovinces	96,43%	3,57%			100,00%
15	Existen normas consensuadas que son aplicadas	78,58%	10,71%	7,14%	3,57%	100,00%
16	Existen espacios establecidos para el dialogo y reflexión interna	96,64%	3,36%	1,00%		100,00%
17	Existe cumplimiento de los deberes y respecto a los derechos	89,29%	10,71%			100,00%
18	Cree usted que los socios asumen responsabilidades	87,50%	5,36%	7,14%		100,00%
19	Se siente identificado con Apovinces	100,00%				100,00%
20	Existe un proceso de planeación interna	83,93%	3,57%	10,71%	1,79%	100,00%

Fuente: Encuesta de campo

Elaborado: por autores

Las veinte preguntas de este cuestionario, se establecieron con la finalidad de valorar veinte variables que reflejan el grado de interrelaciones internas que existe entre los socios, directivos, personal administrativo y técnico de la organización, en la variable capacitación el 62,5% de los socios estuvieron totalmente de acuerdo en que la empresa realizaba capacitaciones constantemente, el 23,21% estuvieron de acuerdo en ciertos aspectos, lo que refleja que se mantiene algún grado de disconformidad de los socios en este sentido.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017**Noviembre 21 y 22**

En las respuestas de la pregunta siete, que trata sobre las buenas relaciones entre diferentes empresas asociativas la opinión fue que solo el 30,36% estuvieron totalmente de acuerdo con esta apreciación, pero el 26,79% estuvieron de acuerdo en ciertos aspectos, el 39,29% mostraron su indecisión y solo el 3,56% estuvieron en desacuerdo, lo que refleja que esta es una debilidad de la asociación y que es un punto que resquebraja el trabajo asociativo entre asociaciones del cantón, además revela un grado de separación de esta empresa del resto de las demás asociaciones del cantón.

En la pregunta 11 que trataba sobre las alianzas, acuerdos y convenios con diferentes actores sociales se obtuvieron las siguientes respuestas, el 69,64% estuvieron totalmente de acuerdo, el 12,50% estuvieron de acuerdo en ciertos aspectos, el 15,86% indecisos y el 2% estuvieron en desacuerdo, este grado de respuestas revelan la existencia de una debilidad de la organización en este rubro. Con relación a la variable investigada en la pregunta 12 que trata sobre el equilibrio entre beneficios colectivos e individuales se refleja que un 26,43% dan una respuesta que estuvieron, entre acuerdo en ciertos aspectos y en desacuerdo, lo que revela un potencial grado de inconformidad de los socios.

La pregunta 15 sobre normas consensuadas, establece que el 21,42% de los socios dieron una opinión que estuvieron entre los rangos, acuerdo en ciertos aspectos y en desacuerdo, lo que podría considerarse un punto a fortalecer, a pesar de que el 78,58% respondieron que estuvieron totalmente de acuerdo.

Presentación de resultados de las entrevistas: a los directivos de la asociación.

Para las entrevistas se tomó como instrumento la evaluación de la empresa asociativa rural para el diagnóstico con respecto a los criterios emitidos por la organización CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) que se especializa en encontrar soluciones integrales a los problemas que enfrenta América Latina y el Caribe en la agricultura y recursos naturales actualmente.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Tabla # 2 Resultados de entrevistas a los directivos de la asociación

	Valoración(1-5)				(1-5) %
	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	
Orientación Estratégica Empresarial					3,75 75
Líneas Estratégicas Empresariales	4	4	4	4	4 80
Líneas Estratégicas Transversales	5	3	4	4	4 80
Plan de Negocios	3	3	3	4	3,25 65
Estructura Organizativa Empresarial Funcionalidad					5 100
Organigrama Funcional	5	5	5	5	5 100
Estado Legal de la Empresa	5	5	5	5	5 100
Estructura Directiva Funcional	5	5	5	5	5 100
Estructura Organizativa Empresarial Funcional	5	5	5	5	5 100
Gestión Empresarial					3,96 79
Gestión Administrativa	4	3	4	4	3,75 75
Gestión Financiera y Contable	4	4	3	4	3,75 75
Gestión Técnica	4	4	4	4	4 80
Gestión Comercial	4	4	4	4	4 80
Gestión Ambiental	5	5	5	5	5 100
Gestión de la Comunicación Interna	3	4	4	4	3,75 75
Gestión de la Comunicación Externa	3	4	3	4	3,5 70
Equidad de Género					4,69 94
Acceso al Fortalecimiento de Capacidades	4	3	4	4	3,75 75
Equidad de Género	5	5	5	5	5 100
Acceso a Beneficios	5	5	5	5	5 100
Comercio justo	5	5	5	5	5 100

Fuente: Levantamiento de información de campo

Elaborado: por autores

En la tabla #2, se tomó en cuenta los siguientes criterios de evaluación: Orientación Estratégica Empresarial, Estructura Organizativa Empresarial Funcionalidad, Gestión Empresarial y Equidad de Género en el cual se les indico a los entrevistados que puntúen una respuesta del 1 al 5 en las diferentes áreas que tiene la asociación, siendo 1 el factor de menor presencia y 5 el de mayor presencia, a continuación presentamos los resultados.

En Orientación Estratégica Empresarial los entrevistados calificaron a la empresa con un 75%, dando a entender que la empresa cuenta con Líneas Estratégicas Empresariales y



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Líneas Estratégicas Transversales en un 80% porque no están optimizadas en su totalidad y en Plan de Negocios un 65% ya que están en proceso de planeación.

En Estructura Organizativa Empresarial Funcionalidad, los entrevistados calificaron a la empresa con un 100% dando a conocer que la empresa cuenta con un Organigrama Funcional, Estado Legal de la Empresa, Estructura Directiva Funcional y Estructura Organizativa Empresarial Funcional, siendo calificada de la mejor manera, demostrando la eficiencia de cada una de las áreas.

En Gestión Empresarial, los entrevistados calificaron a la empresa con un 79% dando a conocer que la empresa cuenta con una buena Gestión Administrativa, Gestión Financiera y Contable, Gestión Técnica, Gestión Comercial, Gestión Ambiental, Gestión de la Comunicación Interna, Gestión de la Comunicación Externa, con algunas falencias al no contar con una planificación interna adecuada.

En Equidad de Género, los entrevistados calificaron a la empresa con un 94% evidenciando que la empresa cuenta con acceso al Fortalecimiento de Capacidades pero que deberían ser más consecutivos para mejorar la productividad, tiene una adecuada Equidad de Género, Acceso a Beneficios y Comercio justo brindando una adecuada calidad de vida laboral a los socios, destacando que la asociación les ofrece un trabajo digno y estable.

Tabla# 3 Resultados de las entrevistas: al gerente y dos tecnicos

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	Valoración (1-5)			(1-5) %
	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Área Administrativa y técnica				3,7 75
La asociación cuenta con socios estratégicos?	4	4	4	4,0 80
La asociación tiene un registro de los recursos económicos?	4	3	4	3,7 73
La asociación cuenta con una planeación estratégica?	3	3	3	3,0 60
Mantiene un registro contable de las compras y ventas realizadas?	5	4	5	4,7 93
Llevan registro de las visitas técnicas?	4	5	4	4,3 87
Llevan registro de las podas?	4	4	4	4,0 80
Llevan registro del control de plagas?	3	4	5	4,0 80
La asociación mantiene el cuidado con el medio ambiente?	5	5	5	5,0 100
El personal administrativo está afiliado al seguro?	3	3	2	2,7 53
El personal obrero está afiliado al seguro?	3	2	2	2,3 47
La asociación lleva un control de las capacitaciones realizadas?	4	3	3	3,3 67

Fuente: Entrevistas realizadas al personal técnico y administrativo de Apovinces

Elaborado por: Autores

En la tabla # 3 se tomó en cuenta el siguiente criterio de evaluación: Área Administrativa y Técnica calificada con un 75%, en el cual se les indico a los entrevistados que puntúen una respuesta del 1 al 5 en las diferentes áreas que tiene la asociación a continuación presentamos los resultados:

Al evaluar la gestión administrativa de la asociación calificó con un 80%, dado que no todos los socios asisten a las capacitaciones, reuniones y citaciones que realiza la asociación, el 73% corresponde al manejo de los recursos económicos corroborando que no existe documentación donde se registre el dinero utilizado por gastos varios correspondientes a gastos de alimentos, viáticos, de publicidad, etc. El 60% corresponde a planes de negocios estructurados ocasionando un problema importante en la asociación ya que por falta de conocimiento y capacitaciones no se puede estructurar un plan acorde al mercado siendo el artífice de no atraer más clientes tanto locales, nacionales y extranjeros, el 93% corresponde al registro de las compras y ventas de cacao realizada, pero un grave inconveniente es no contar con un programa informático de inventarios de compra y venta donde se permita revisar la entrada y salida del producto y cuanto cacao se encuentra en la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

bodega de la asociación, el 87% corresponde a las vistas técnicas realizadas a los socios en sus cultivos al encontrar los técnicos falencias y no reportarlas debidamente a través de un informe por el compañerismo entre el personal técnico de la asociación y los socios el 80% corresponde al control de podas y plagas encontrando así la falta de compromiso por los productores al no mantener un control en sus producción de cacao, el 100% corresponde al cuidado del medio ambiente siendo así un punto fuerte en la asociación contando con certificación orgánica y de calidad en los cultivos, el 53% corresponde a la afiliación al seguro del personal administrativo, técnicos y otros, ya que no todo el personal es afiliado al momento de empezar a laborar en la asociación, el 47% corresponde a la afiliación de los obreros de la asociación siendo así un factor de quejas por parte del personal por no afiliarlos al seguro, encontrado también quejas por falta de pagos y horas extras por jornada laboral, el 67% corresponde a las capacitaciones realizadas por la asociación siendo así un punto débil de la empresa asociativa al recibir capacitaciones de dos a tres veces en el año al personal administrativo, técnico y socios de Apovinces.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Luego del análisis realizado a los resultados de las entrevistas y encuestas se ha evidenciado que los socios se sienten identificados con la asociación, los dirigentes perciben que la asociación está alcanzando sus objetivos, más en la parte administrativa no se pudo evidenciar de manera documental el logro de los objetivos. Por tanto es necesario proponer un lineamiento estratégico para superar las falencias que se evidenciaron en la investigación, dicho lineamiento es el diseño, e implementación de estrategias que potencien la dinámica interna de Apovinces, luego de haber implementado las estrategias se deberá de realizar una retroalimentación a fin de dar correctivos y mantener la dinámica interna de la Empresa.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

REFERENCIAS

Referencias

- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la Cepa*, 157-171.
- Aquilla Belema, L., & Ordóñez Bravo, E. (2013). "La economía popular y solidaria y los emprendimientos en las localidades de la parroquia rural San José, Ecuador", en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Número 185. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2013/pachamama.html>
- Berdegú, J., & Ramirez, E. (1995). *Investigación con enfoque sistémico en la agricultura y el desarrollo rural*. Santiago de Chile: Rimisp- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- Cerezo, I. (18 de Octubre de 2016). Competitividad de la asociación en la cadena productiva del cacao. (J. Meza, Entrevistador)
- Colmenarez, S. y. (2003). *Reingeniería Socioeconómica y Desarrollo Endógeno Sostenible. Un programa macroeconómico alternativo para el desarrollo*. Caracas: Organización Profuturo UNESCO.
- Ibáñez, S. D. (2013). <http://www.redalyc.org>. Obtenido de <http://www.redalyc.org>: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14132408003>
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda* .
- INEC. (2010). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Mora Delgado, J. (2007). *researchgate.net*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Jairo_Mora-Delgado/publication/228621681_SOCIEDADES_CAMPELINAS_AGRICULTURA_Y_DE_SARROLLO_RURAL_\(1\)/links/0a85e5342831d492b9000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jairo_Mora-Delgado/publication/228621681_SOCIEDADES_CAMPELINAS_AGRICULTURA_Y_DE_SARROLLO_RURAL_(1)/links/0a85e5342831d492b9000000.pdf)

Perego, L. H. (2003). *La Asociatividad como Estrategia Competitiva*. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/lhp/1e.htm>

Porter, M., & Schwab, K. y.-I.-M. (2003). *The Global Competitiveness Report*. Palgrave Macmillan.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Teresa Meza Clark 1

Ingeniera Comercial, Magíster en Gerencia de Proyectos para el Desarrollo graduada en Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), investigador en la línea Desarrollo Local y Emprendimiento sostenible y sustentable, ha publicado varios artículos y ha participado en varios congresos internacionales. Es Directora e investigadora en el Proyecto denominado “Negocios alternativos con cacao nacional: contribución al cambio de la matriz productiva.” Ejecutado con fondos concursables de la Universidad de Guayaquil. Con 15 años de experiencia docente en diferentes Instituciones de Educación Superior. Se ha desempeñado como Directora de Servicios Generales y de Apoyo en la ESPOL.

Melvin López Franco 2

Ingeniero Comercial, Magíster en Business Administration, investigador en la línea Desarrollo Local y emprendimiento sostenible y sustentable, ha publicado varios libros, y artículos, ha asistido a congresos internacionales en calidad de ponente, es investigador principal en el Proyecto denominado “Negocios alternativos con cacao nacional:

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

contribución al cambio de la matriz productiva.” Ejecutado con fondos concursables de la Universidad de Guayaquil. Con 20 años de experiencia docente en la Universidad de Guayaquil, actualmente es Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Jorge Meza Clark 3

Psicólogo, Diplomado en Diseño Curricular por competencia, investigador en la línea Desarrollo Local y Emprendimiento sostenible y sustentable, ha publicado varios artículos, ha asistido a congresos internacionales en calidad de ponente, es investigador principal en el Proyecto denominado “Negocios alternativos con cacao nacional: contribución al cambio de la matriz productiva.” Ejecutado con fondos concursables de la Universidad de Guayaquil. Con ocho años de experiencia docente en diferentes Instituciones de Educación Superior. Se ha desempeñado como Consultor Académico en el Instituto Superior Coello.

Dayse Cevallos Villegas 4

CPA. Master en Administración de Empresas, investigador en la línea Desarrollo Local y Emprendimiento sostenible y sustentable, ha participado en congresos nacionales e internacionales como asistente y ponente, ha participado como investigador en proyectos académicos, tiene 2 años de experiencia como docente de la Universidad de Guayaquil.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Política pública y Desarrollo Regional

TEMA:

COMPETITIVIDAD TRIBUTARIA DE LOS ENTES SUBNACIONALES

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**60. EVOLUCIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS SOBRE
COMPETITIVIDAD TRIBUTARIA EN BOGOTÁ**

TÍTULO EN INGLÉS:

**EVOLUTION OF PUBLIC POLICIES ON TAX COMPETITIVENESS IN
BOGOTÁ**

Autor (es)

JAIRO ALONSO BAUTISTA¹⁷²

LUZ DARY MONTOYA¹⁷³

HUGO ARLES MACIAS CARDONA¹⁷⁴

¹⁷² MG en Administración Pública, Profesor Investigador. Universidad Santo Tomás, Colombia. Correo-e: jairobautista@usantotomas.edu.co

¹⁷³ Contadora Pública, Profesora Investigadora. Universidad Santo Tomás, Colombia. Correo-e: luzmontoya@usantotomas.edu.co

¹⁷⁴ PhD, Profesor Investigador. Universidad de Medellín, Colombia. Correo-e: hmacias@udem.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El documento aborda los problemas conceptuales para la comprensión de los criterios de lo que se denomina “competitividad Tributaria” partiendo de una amplia revisión de literatura, con el fin de identificar los elementos que se pueden implementar en el análisis de política pública sobre el tema, para posteriormente realizar un trabajo de identificación de las principales acciones que han desarrollado las diferentes administraciones locales en Bogotá para gestionar políticas proclives al logro de mayores niveles de competitividad de la ciudad en aspectos tributarios.

El trabajo parte del uso de metodologías descriptivas, para identificar los principales conceptos y formas de acción de las políticas de competitividad tributaria, lo cual es un primer paso para el desarrollo de metodologías con mayores niveles de evidencia empírica que evalúen los grados de competitividad tributaria de los niveles subnacionales en general, y del Distrito Capital de Bogotá, en particular.

Palabras clave:

Competitividad, política tributaria, planes de desarrollo, carga tributaria, entidades subnacionales

ABSTRACT:

The paper addresses the conceptual problems for understanding the criteria of what is called "tax competitiveness" based on a broad literature review, in order to identify the elements that can be implemented in the analysis of public policy on the subject, to later carry out a work of identification of the main actions that have been developed by the

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

different local administrations in Bogota to manage policies prone to the achievement of greater levels of competitiveness of the city in tributary aspects.

The work is based on the use of descriptive methodologies to identify the main concepts and forms of action of tax competitiveness policies, which is a first step for the development of methodologies with higher levels of empirical evidence that assess the degrees of tax competitiveness of the subnational levels in general, and the Capital District of Bogota, in particular.

Keywords:

Competitiveness, Tax Policy, Development Plans, Tax Charge, Sub-National Entities



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos más importantes en el desarrollo de las políticas de competitividad internacional es la dinámica de las estructuras tributarias tanto de los gobiernos nacionales como subnacionales. La abundante bibliografía sobre el tema ha planteado diversos análisis sobre el impacto de los tributos en la competitividad de países y regiones, y también ha desarrollado diversas metodologías orientadas a evaluar dicha competitividad y la relación entre competitividad y estructura tributaria. El trabajo para establecer el vínculo entre estos elementos se complejiza, al tener en cuenta que el concepto de “competitividad” está en una permanente revisión, a tal nivel que las múltiples visiones sobre el tema marcan discordancias sobre lo que dicho concepto expresa, y por ende transforman la manera en que se mide y los elementos que inciden en el (Chudnovsky & Porta, 1990; Bautista, et.al. 2017).

En este trabajo se asume la competitividad, como un problema de las unidades productivas (enfoque microeconómico) puesto que “los que compiten son los productores y las empresas, no los países o las ciudades” (Ferrari & Carrero, 2011), lo cual implica entonces que los problemas de competitividad deben ser analizados en un entorno de decisiones gerenciales orientadas a la reducción de los costos de producción, y una mayor “captura” del mercado.

Sin embargo dicha definición, oculta un hecho evidente: todas las organizaciones producen y desarrollan sus actividades en un territorio específico, bajo el gobierno de un régimen político, de un poder estatal, que determina una categoría de regulaciones en las que se enmarcan las actividades de las organizaciones. Los ordenes estatales tienen diferentes

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

niveles de gobierno (nacional, regional, local) y por ende diferentes sistemas de regulación, los capitales y los inversionistas no desarrollan sus actividades en mundos abstractos, sino en territorios donde las regulaciones de diferentes niveles de gobierno se yuxtaponen, esto es más sensible si las organizaciones se orientan a la producción de bienes o servicios, que implican la fijación y desarrollo de activos fijos productivos que tienen una estrecha relación física con el territorio (Fajgelbaum, Morales , & Suárez , 2012).

Y dentro de estos marcos de regulación, son los relativos a las cargas tributarias -que determinan el nivel de “exacción” que fija una entidad de gobierno sobre personas y empresas que se asientan en sus territorios - (International Monetary Fund, 2014), los que tienen una importancia en la capacidad competitiva de las firmas. Es el impacto de dichas estructuras tributarias sobre la capacidad competitiva de las firmas, lo que motiva los análisis sobre competitividad tributaria.

Sin embargo, esta es solo una parte del problema pues en realidad

“Aunque las que compitan sean las empresas, las ciudades y las regiones se enfrentan por posicionarse como lugares atractivos para invertir, con altos estándares de calidad de vida y un tejido empresarial fuerte. Para lograr esto realizan una serie de reformas que promueven el desarrollo económico y el clima de negocios”
(Valencia , 2015)

Lo cual supone que los procesos de competitividad tributaria no solamente deben enfocarse en mejorar la estructura de costos de las firmas, sino también la capacidad de los diferentes gobiernos de los territorios para atraer o retener a las firmas en su propia circunscripción,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

ofreciendo mejores entornos para la inversión y dinámicas que incrementen la calidad de vida de sus pobladores.

El documento se divide en cuatro partes, en la primera se hace una revisión de los antecedentes de estudio de las políticas de competitividad tributaria, especialmente para el caso de los niveles subnacionales en Colombia, en el segundo se hace una caracterización de los programas de política pública que buscan promover la competitividad tributaria en el Distrito Capital, para posteriormente analizar las medidas concretas orientadas a mejorar la competitividad tributaria, finalmente se realizan las conclusiones del documento.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE ESTUDIO SOBRE LA COMPETITIVIDAD TRIBUTARIA DE LOS TERRITORIOS SUBNACIONALES

Es fundamental reconocer que los impuestos, son variables claves para el desarrollo de la actividad económica de un territorio (Backer & Fuest, 2011), en esta medida, un diseño adecuado de la estructura tributaria permitirá un mejor desempeño económico, especialmente en el ámbito de los gobiernos locales los cuales *“toman con mucho más interés el tema, y buscan diseños de política tributaria que maximicen la capacidad del territorio para competir (en términos de la atracción de inversión) con otros territorios del mismo país o de otros países”* (Borek et.al., 2013, 54).

Sin embargo, el debate sobre la importancia de los tributos en la competitividad de las firmas y los territorios, es quizás uno de los temas de mayor debate en la discusión académica. En este sentido Rubin y Rubin (1987) señalan que por si misma la estructura tributaria no tiene mayor impacto en la competitividad, sino que esta debe verse en un



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

contexto más amplio de estabilidad institucional, en este punto coincide Nunn (1996) quien adicionalmente señala que la estabilidad de las funciones administrativas, así como la estabilidad y formalidad de las políticas públicas hacen más atractivo un territorio para la inversión.

Pieretti & Zanaj (2011) resaltan la importancia que factores como el uso eficiente del gasto público, el suministro de una cantidad mas alta y de mejor calidad de bienes públicos y estabilidad en las reglas de juego, son más importantes que la subvaloración de impuestos en los procesos de competitividad de los territorios, las entidades territoriales “pequeñas” pueden atraer inversión a través de una prestación más eficiente de los bienes públicos, sin necesidad de recurrir al “dumping fiscal”, en este punto coinciden con otros trabajos (Feldstein, (1994); Nechyba, (1997) y Lyytikäinen, (2012)).

En un tono más convencional autores como Schwab (2014), señalan la importancia de la fijación de tasas de impuestos bajas como garantía de una tributación más eficiente y “amigable” con los inversionistas, pero también señala la importancia de la armonización de dichas medidas con entidades locales cuya cercanía, desarrollo económico y vías de comunicación para evitar el desarrollo de mecanismos de “depredación tributaria” entre diferentes entes territoriales.

En América Latina, los trabajos sobre el tema son mucho más escasos, estudios como los realizados por la CEPAL (2006) apenas si hacen referencia al papel que juegan los impuestos locales en la competitividad, y señala las dificultades que existen para realizar un diagnóstico adecuado sobre la misma “debido a la divergencia de modelos institucionales y de condiciones para el recaudo de impuestos, así como a la compleja interrelación de políticas nacionales y locales en un determinado territorio” (p. 43).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En el caso de Colombia los trabajos sobre el tema también son escasos y aislados, los más importantes son los desarrollados por la Cámara de Comercio de Cartagena (2008) que identifican y analizan los diversos elementos que concurren en la competitividad de la ciudad de Cartagena, y particularmente de sus sectores líderes (turismo, industria petroquímica, Educación), realizando una comparación con otras ciudades del litoral Caribe colombiano, en especial Barranquilla y Santa Marta.

Bonnet (2006) en un análisis del proceso de descentralización en Colombia, señala que el proceso de descentralización, condujo a un aumento de la presión tributaria regional, debido al aumento de las exigencias de gasto en servicios sociales no cubiertos por los giros de transferencias, y el efecto potencial que algunos tratamientos preferenciales a sectores específicos pueden tener sobre la capacidad recaudatoria. Sin embargo, no se ofrecen argumentos empíricos adicionales para identificar el efecto de dicho aumento de la carga fiscal, en la competitividad.

El trabajo de Lopez, et.al. (2008) hace una descripción de la estructura tributaria de la ciudad de Cartagena y a partir de encuestas aplicadas a empresarios identifica el impacto de los tributos en las decisiones de inversión en la ciudad. Este estudio es muy importante por cuanto señala dos elementos que son fundamentales en el análisis sobre la competitividad tributaria: el primero es que existe una percepción entre los contribuyentes, de que las cargas fiscales locales son muy altas, y paradójicamente una segunda conclusión es que en realidad los empresarios no tienen una idea clara del monto que pagan en impuestos locales.

Para el caso de Bogotá, los estudios sobre competitividad son abundantes, especialmente los promovidos por la Cámara de Comercio de Bogotá (Observatorio de Competitividad, 2014), la Secretaría de Desarrollo Económico a través de la divulgación de diversos estudios sobre el tema en los Cuadernos de Desarrollo Económico y el Observatorio de

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Desarrollo Económico (Bogotá D.C. - Secretaría de Desarrollo Económico, 2017). Sin embargo, en ellos no aparece un análisis detallado de la relación entre competitividad y desarrollo del sistemas tributario en la ciudad.

Hay que destacar que para el caso colombiano, no existe el desarrollo de investigación empírica que permita identificar las relaciones de competitividad entre los territorios, y que para el caso de Bogotá los estudios sobre el tema se incluyen en estudios más amplios sobre competitividad, donde lo tributario tiene un papel mas o menos importante.

3. METODOLOGÍA

El trabajo parte de realizar una revisión sistemática de los contenidos de los principales documentos de política pública distrital, identificando en ellos los criterios con lo que se operacionalizan las políticas de competitividad tributaria en Bogotá.

4. RESULTADOS

LA COMPETITIVIDAD TRIBUTARIA EN LA POLÍTICAS PÚBLICAS DISTRITALES: 2000-2015

Para identificar los principios orientadores de políticas de competitividad tributaria es necesario tomar en cuenta los documentos que evidencian el desarrollo de dichas políticas. En el caso del ordenamiento institucional colombiano, estos documentos son fundamentalmente dos: los acuerdos Distritales (emitidos por el Concejo Distrital) y los Planes de Desarrollo (documentos que delinear la política de los mandatarios locales durante su gobierno), sobre estos últimos se centrará nuestro análisis.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Aunque documentos diferentes (estudios, documentos de propuesta de política, perfiles de campaña, declaraciones a medios de comunicación, etc) pueden revelan intencionalidades y acciones de política, para efectos del presente trabajo no son considerados, por su bajo grado de formalidad, su amplitud y la dificultad para hacer seguimiento en acciones concretas del gobierno.

A continuación se presenta el resultado de los análisis de los PDL de los gobiernos locales del Distrito Capital desde el año 2000 en adelante, respecto a la importancia que atribuyen al desarrollo de procesos de competitividad de sus estructuras tributarias.

LOS PDL DE BOGOTÁ Y SU MIRADA SOBRE LA COMPETITIVIDAD TRIBUTARIA (CT)

Los diferentes Planes de Desarrollo hacen abordajes sobre el problema de competitividad de la ciudad, aunque en algunos de ellos el tema no aparecen de manera explícita, estos enfoques tienen como punto de referencia común el problema de atracción de inversión foránea (extranjera o de otras regiones del país) como el principal problema de competitividad que enfrenta la ciudad. Es decir, que se puede identificar en los diferentes planes de desarrollo una matriz ideológica común respecto al concepto de competitividad, dejando otros en un segundo plano, o ignorándolos totalmente¹⁷⁵

¹⁷⁵ Enfoques como el de la “capacidad exportadora del territorio” aparecen con algún grado de importancia en la filosofía del gobierno de Samuel Moreno, y tuvieron como resultado la construcción de la política Bogotá: plataforma exportadora. Otros conceptos como la competitividad como capacidad para atraer flujos migratorios, o como capacidad de ofrecer mejoras en los niveles de vida o en la calidad de vida de la población, aparecen de forma velada y se expresan a través de un conjunto de políticas no necesariamente coordinadas.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Los enfoques de competitividad empleados en los diversos PDL se acerca mucho al modelo “Doing Business” el cual fue desarrollado en el Banco Mundial a principios de la década pasada, y que

“Busca una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su aplicación en economías y ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional y regional (...) analiza y compara las normas que regulan las actividades de las pequeñas y medianas empresas locales a lo largo de su ciclo de vida” (World Bank, 2017).

La importancia del modelo “Doing Buisness” en la formulación de políticas públicas de competitividad en Bogotá es importante, pues se ha convertido en una “ciudad piloto” de muchas de las recomendaciones realizadas en el marco de este proyecto, pues además de ser un sistema de indicadores, es en realidad un mecanismo de producción de asesorías y recomendaciones que orienta a los mandatarios nacionales y locales en la labor de mejorar “el ambiente de negocios”.

El resultado del ejercicio de análisis se condensa en la Tabla 1 que contiene los principales lineamientos de competitividad expresados en los PDL.

Tabla 1 – Visiones de competitividad en los PDL de Bogotá D.C.	
Plan de Desarrollo	Principales Lineamientos orientadores de la Competitividad de la Ciudad
Bogotá: todos para vivir del mismo lado <i>Antanas Mockus Sivickas</i> 2001-2003	“Las ciudades se enfrentan al problema doble de atraer la inversión y brindar condiciones de calidad de vida para sus ciudadanos (...) sin embargo, el fortalecimiento de la inversión genera efectos positivos en los niveles de empleo, ingreso, y



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	<p>calidad de vida, por ende se vuelve el eje de cualquier política de competitividad (...) estos factores no son divergentes sino estrechamente relacionados: promover la atracción de inversiones redundante en más y mejores empleos y por ende en una mejora de las condiciones de vida de los habitantes”</p>
<p>Bogotá Sin Indiferencia <i>Luis Eduardo Garzón</i> 2004 -2008</p>	<p>“El principal problema de la competitividad está relacionado con la falta de una infraestructura física moderna y la carencia del recurso humano necesario para atraer las actividades de más alto valor agregado.”</p>
<p>Bogotá Positiva para Vivir Mejor <i>Samuel Moreno Rojas</i> 2009-2012</p>	<p>“La ciudad no ha aprovechado sus potentes economías de escala para promover mecanismos consistentes de promoción de la inversión, asimismo otros municipios aledaños han aprovechado la amplitud de beneficios tributarios y arancelarios para promover dinámicas de movilización de empresas industriales y comerciales hacia sus territorios, principalmente con la constitución de zonas francas con complementariedad de impuestos locales”</p>
<p>Bogotá Humana <i>Gustavo Petro Urrego</i> 2013-2016</p>	<p>“El principal factor de competitividad de un territorio son las personas. Los factores de competitividad se han desarrollado de manera tal que en la actualidad temas como el desarrollo medioambiental y las tecnologías limpias, así como la innovación y el desarrollo de conocimiento son las variables que están llamadas a orientar los nuevos desarrollos en materia de</p>

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	competitividad. (...) La función de los gobiernos, debe ser fundamentalmente la de ofrecer mejores niveles de calidad de vida a sus ciudadanos, en un ambiente democrático y participativo, que las personas sean libres y felices es el principal sentido de la competitividad de las ciudades.”
--	---

Fuente: elaboración propia basado en los Planes de Desarrollo 2000-2016.

Estas ideas sobre la competitividad se han desarrollado a través de una amplia serie de instrumentos de política fiscal, especialmente mediante políticas de asignación de gasto público en sectores “claves” de infraestructura (vial, servicios públicos, dotaciones a infraestructuras) así como a procesos de mejoramiento de la calidad de la educación y el entrenamiento del Recurso Humano.

Competitividad y mecanismos de política tributaria en Bogotá

El punto central de este documento es la descripción de las medidas de política tributaria implementadas por los diferentes gobiernos de Bogotá que han tenido como propósito explícito el impulso de la competitividad.

Esto implica una comprensión de las dimensiones de la competitividad tributaria, que van más allá de los problemas de los “costos tributarios netos” es decir, de la carga tributaria que soportan las empresas, y comprende un conjunto muy amplio de dimensiones analíticas que posibilitan marcos de decisión de política pública (World Bank, 2017). De acuerdo con el modelo “Doing Business”¹⁷⁶ estas hacen referencia fundamental a:

¹⁷⁶ Hay que señalar que el modelo de medición se basa en encuestas a empresas medianas, de acuerdo a la definición que para el efecto hacen las autoridades públicas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. **Complejidad de las estructuras tributarias.** estas se relacionan con aspectos como: a. Número de pagos de impuestos al año”, b. Tiempo empleado en el pago de impuestos al año, c. Tiempos empleados en la gestión tributaria, posteriores al pago de impuestos (devoluciones, auditorías, recursos fiscales administrativos interpuestos) d. número de impuestos implementados por una entidad territorial (Nación o territorios), e. dificultad para determinar las bases gravables del impuesto (Bonet, 2008).
2. **Carga tributaria.** Doing Business aplica un indicador que evalúa el total de los impuestos pagados por una empresa (así como de otras cargas obligatorias) como porcentaje de las utilidades obtenidas por las empresas durante el segundo año de operación para empresas recién creadas. Esto en la medida en que el modelo está basado en identificar las facilidades para la creación de empresas y la realización de negocios.
3. **Tratamientos preferenciales.** Hace referencia al conjunto de exclusiones, exenciones y beneficios fiscales que se desarrollan por parte de la administración para incentivar determinados sectores de la economía que a juicio d de la administración resultan estratégicos.

En este sentido y debido a que constituyen una posición oficial en materia de diseños de política, los modelos de competitividad tributaria están orientados por el “facilitamiento” de las capacidades de competencia a las empresas y a los productores, tanto en mercados locales como en mercados externos regionales o internacionales.

Las nociones de competitividad tributaria: las dinámicas de los Planes de Desarrollo Distrital

Pueden identificarse diversas iniciativas que han orientado procesos de competitividad de la ciudad que tienen cierta relación con los postulados de los PD. Estos se analizan en la tabla 2.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Tabla 2. Principales líneas de política de los gobiernos locales en Bogotá relacionadas con la promoción de la competitividad tributaria		
Plan de Desarrollo	Dimensión	Medida de Política
<p>Bogotá: todos para vivir del mismo lado <i>Antanas Mockus Sivickas</i> 2001-2003</p>	<p>Tratamientos preferenciales</p>	<p>Se crea un incentivo sobre el impuesto de Industria y Comercio con una tarifa preferencial del 1.4% para los bienes y servicios producidos en el territorio de la ciudad, con vocación de exportación.</p>
<p>Bogotá Sin Indiferencia <i>Luis Eduardo Garzón</i> 2004 -2008</p>	<p>Tratamientos Preferenciales Costo Fiscal</p>	<p>Una propuesta de reforma tributaria que contemplaba incentivos a la formación de capital humano en el impuesto de industria y comercio, y predial para institutos técnicos y tecnológicos, universidades y centros de innovación se presentó al Concejo Distrital pero no fue aprobada. Se actualizaron las bases catastrales claves para la determinación del Impuesto Predial con un efecto positivo en el recaudo, la Cámara de Comercio de Bogotá (Consejo Distrital de Competitividad , 2015) indicó que esta situación había sido aprovechada por los municipios vecinos para reducir las tarifas del predial y generar un proceso de “depredación fiscal” p. 21.</p>
<p>Bogotá Positiva para Vivir Mejor <i>Samuel Moreno Rojas</i> 2009-2012</p>	<p>Simplificación del Sistema Tributario</p>	<p>La administración propició el desarrollo de una política de armonización tributaria entre</p>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	Reducción Costos Fiscales	Bogotá y los municipios vecinos, la cual no tuvo desarrollo ni en términos legislativos, ni en términos de política pública, a pesar de que en 2011 se identificaron pérdidas en recaudación por relocalización de negocios y empresas en municipios aledaños por un orden de 123.000 millones de pesos, a 2015 esta cifra se estimaba en 532.000 millones.
Bogotá Humana <i>Gustavo Petro Urrego</i> 2013-2016	Reducción costos fiscales Tratamientos preferenciales	La Secretaría de Medio Ambiente desarrollo un esquema de impuestos ambientales, que inició con la aplicación de la Resolución 7189 de 2010 y luego a la promoción de procesos de reconversión productiva a través de la exención de Impuestos de Industria y Comercio y Predial a empresas con manejo ambiental destacado. Sin embargo, el desconocimiento del programa ha reducido notoriamente su impacto.
Bogotá Mejor Para Todos Enrique Peñalosa 2016-2020	Reducción de costos fiscales Simplificación tributaria	En 2016 el gobierno Distrital logra la aprobación de una reforma orientada a la simplificación de los procedimientos de recaudo y pago. Entre ellos la reducción del número de pagos del Impuesto de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

		Industria y Comercio (ICA), y la simplificación tarifaria del Impuesto predial.
--	--	---

Fuente: elaboración propia con base en informes Secretaría de Desarrollo Económico y PDL de Bogotá y Acuerdo Distrital 648/2016.

Hay que señalar que aunque cada gobierno tiene inserto en sus líneas de los PDL el tema de competitividad, las acciones concretas en materia de competitividad tributaria han sido como mínimo tímidas, el principal problema que enfrentan dichas políticas es la poca importancia que se les atribuye en el contexto (dos grandes reformas en este sentido han fracasado o han tenido poca acogida dentro del Cabildo 2001 y 2011), y especialmente por la tensión entre las crecientes necesidades de recursos fiscales que tienen la ciudad y los límites que imponen los recortes de impuestos, los tratamientos preferenciales y el contexto de informalidad y evasión que socava las bases tributarias.

Adicional a las medidas antes señaladas de política tributaria, diversos grupos de expertos (Consejo Distrital de Competitividad , 2015, (Secretaría de Desarrollo Económico - Secretaría de Hacienda, 2016) han desarrollado diferentes propuestas para el mejoramiento del entorno competitivo de los impuestos en la ciudad, muchas de estas medidas no han sido incorporadas hasta el momento en los procesos de implementación de políticas públicas frente al tema.

Sin embargo, es necesario señalar que en los discursos de política pública, no existe una idea consistente ni de la competitividad tributaria, ni del conjunto articulado de medidas para lograrla. De hecho aunque se han identificado pérdidas de competitividad y un aumento de los niveles de “depredación fiscal” de municipios vecinos a la ciudad, que implicaron para los años 2000 – 2010 pérdidas superiores a los 127.000 millones de pesos en recaudo (Diario el TIEMPO, 2010) y entre 2010 y 2014 se estimaron pérdidas del orden

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de los 210.000 millones (Secretaría de Desarrollo Económico - Secretaría de Hacienda, 2016) las cuales a pesar de su importancia, no impactaron el recaudo total de la ciudad, el cual es creciente, a tal punto que hacia 2014 el recaudo tributario de Bogotá es 1.8 veces superior al realizado hacia principios de siglo (Observatorio de Desarrollo Económico - Bogotá, 2014)

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En términos generales hay que señalar que en los últimos años hay un creciente interés en el análisis de los factores que potencian la competitividad de los territorios, sin embargo, hay un intenso debate sobre lo que significa en realidad competitividad, y los campos de definición son muy amplios: desde los que van en línea con la visión clásica sobre la capacidad de un productor para vender sus productos en los mercados, hasta los más sofisticados que hacen referencia a temas como la calidad de vida de los habitantes de un territorio.

El presente trabajo se basó en una visión tradicional del problema de competitividad, definiéndola como la capacidad de competir que tienen los productores en un entorno territorial en particular, en esta definición es claro que hay una relación entre la capacidad micro de los productores y el entorno de las regulaciones y dotaciones del territorio, el cual se condensa en el modelo “Doing Business” del Banco Mundial.

Es importante destacar que aunque se pueden identificar trazos de ideas alrededor de la gestión fiscal y su importancia en la competitividad de la ciudad, las visiones desarrolladas en los Planes de Desarrollo Distrital son dispersas, aparecen vinculadas a campos diversos de análisis y por ello no podría decirse que constituyan una estructura robusta de política, a

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

pesar que en términos legislativos se hayan logrado avances importantes como la modernización del sistema tributario, el diseño de incentivos para la atracción de inversiones en sectores estratégicos, y la simplificación de la administración tributaria, hechos que han contribuido a colocar a la ciudad como una de las mejores de la Región (y la mejor del país) para hacer negocios (2017).

Sin embargo, aún faltan elementos para un análisis más detallado del tema, ubicar del debate en enfoques diferentes, mejorar las mediciones y hacer comparaciones con ciudades geográficamente cercada y con ciudades de similar tamaño de desarrollo a nivel nacional y regional, así como identificar nuevas posibilidades de evaluación y medición del desempeño competitivo de los impuestos de la ciudad.

REFERENCIAS

- Bautista, J., Patiño, R., Quintanilla, D., & Díaz, M. (2016). Competitividad tributaria: aproximación al análisis de las políticas fiscales en Bogotá Distrito Capital. *CAPIC*. Talca - Chile: CAPIC. Obtenido de <http://www.capic.ucm.ci/wp-content/uploads/2016/10/29-Inv-Competitividad-Tributaria-aproximacion.pdf>
- Backer, J., & Fuest, G. (2011). Tax competition — Greenfield investment versus mergers and acquisitions. . *Handbook of public economics*, 41, 476 - 486.
- Bonet, J. (2008). Las Finanzas Públicas de Cartagena de Indias. *Documentos de trabajo sobre Economía Regional* (101), 1-46.
- Bogotá D.C. - Secretaría de Desarrollo Económico. (19 de enero de 2017). *Secretaría de Desarrollo Económico*. Obtenido de Cuadernos de Desarrollo Económico: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co>
- Ferrari, C., & Carrero, D. (2011). *Competitividad, conceptos y medición en Bogotá*. Bogotá D.C.: Secretaría de Desarrollo Económico - Bogotá.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Fajgelbaum, P., Morales , E., & Suárez , J. (2012). State Taxes and Spatial Misallocation. , . *National Bureau of Economic Research Papers*(21760), 25-68.

Graham, F., & Rothbard, A. (2014). *Idelogical Components of Public Budgets: More "left" is More Social Expense*. London: Journal of Public Expense.

Observatorio de Competitividad . (2014). *Análisis de la Competitividad de Bogotá - Región*. Bogotá: CCB.

Pinilla, D., Jimenez, J., & Montero, R. (2015). La Descentralización Fiscal en América Latina: el balance de un proceso. *Revista de Economía Institucional*, (17)33. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01245996.v17n33.06>

Valencia , A. (15 de Diciembre de 2015). *Observatorio de Desarrollo Económico* . Obtenido de Competitividad y facilidad para hacer negocios en Bogotá: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=788#sthash.bo3QwIWA.dpbs>

World Bank. (19 de Enero de 2017). *Doing Business*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/about-us>

Càmara de Comercio de Cartagena . (2008). *Diagnóstico de la Competitividad de Cartagena* . Cartagena de Indias: Càmara de Comercio de Cartagena.

CEPAL. (2006). *Tributación en América Latina: en busca de una nueva agenda de reformas*. Santiago de Chile: CEPAL.

Consejo Distrital de Competitividad . (2015). *Recomendaciones para una Reforma Tributaria en el Distrito Capital* . Bogotá: Càmara de Comercio de Bogotá.

Diario el TIEMPO. (13 de Agosto de 2010). Empresas que se van. *El Tiempo*, pág. 3a.

Secretaría de Desarrollo Económico - Secretaría de Hacienda. (2016). *Pautas para una reforma fiscal en Bogotá*. Bogotá: Imprenta Distrital.

Observatorio de Desarrollo Económico - Bogotá. (Julio de 2014). *Observatorio de Desarrollo Económico* . Obtenido de

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=254#sthash.UqR99M1J.dpbs>

Chudnovsky, D., & Porta, F. (1990). *La competitividad Internacional, principales cuestiones conceptuales y metodológicas*. Montevideo- Uru: CEIPOS-Universidad de la República .

Rubin, I., & Rubin, H. (1987). Economic Development Incentives: The Poor (Cities) Pay More. . *Urban Affairs Quarterly*, 23(1), 37-62.

Pieretti, P., & Zanaj , s. (2011). On tax competition, public goods provision and jurisdictions' size. . *Handbook of public economics*, 84(1), , 124-130.

Feldstein, M. (1994). The Effect of Marginal Tax Rates on Taxable Income: A Panel Study of the 1986 Tax Reform Act. *Journal of Political Economy*, 546-559.

Nechyba, T. (1997). Local Property and State Income Taxes: The Role of Interjurisdictional Competition and Collusion. *Journal of Political Economy*, 351-384.

Lyytikäinen, T. (2012). Tax competition among local governments: Evidence from a property tax reform in Finland. *Handbook of Public Economics*, 584-595.

Lopez, L., Novoa, D., Baldovino , E., Ocampo, C., & Leviller, L. (2008). *La competitividad tributaria empresarial de Cartagena de Indias. Análisis de Eficiencia y Productividad*. Cartagena de Indias: Cámara de Comercio de Cartagena - Observatorio del Caribe.

Rios-Ocampo, J., & Vélez-Gómez, L. (2015). Efectos Fiscales de los Asnetamientos Hidroeléctricos: El Caso de la Cuenca de los Ríos Negro y Nare en Colombia. *Semestre Económico* (18)38, 137-160.

Schwab, K. (2014). Taxes in Global Competitiveness Index. *Global Competitiveness Report*.

Bonnet, J. (Octubre de 2006). Desequilibrios Regionales en la Política de Descentralización en Colombia. *Documentos de trabajo sobre economía regional* (77).

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Jairo Alonso Bautista

Mg en Administración Pública-ESAP, Doctorante en Modelado en Política y Gestión Pública Universidad Jorge Tadeo Lozano. Docente-Investigador Universidad Santo Tomás.

Luz Dary Montoya

Hugo Macías



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Política pública y Desarrollo Regional

TEMA:

TURISMO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**61. FACTORES ECONÓMICOS QUE AFECTAN AL TURISMO EN LA
CIUDAD DE SANTA MARTA-MAGDALENA.**

TÍTULO EN INGLÉS:

Economic factors affecting tourism in the city of Santa Marta-Magdalena.

Autor (es)

Joaquín Antonio Perdomo Vega ¹⁷⁷.

Zayira Rodríguez Pabón ¹⁷⁸.

Raúl Rodríguez Luna¹⁷⁹.

¹⁷⁷ Estudiante Administración de Empresas. Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia. Correo-e: perdomojoaquin97@gmail.com

¹⁷⁸ Técnica en Minas de Carbón; Estudiante Administración de Empresas. Universidad del Magdalena; Santa Marta, Colombia. Correo-e: ingzayira@gmail.com

¹⁷⁹ Msc en Ciencias económicas, Experiencia en Investigación en el área de Gestión de Operaciones y Método cuantitativo, Docente Catedrático Universidad del Magdalena. Santa Marta, Colombia. Correo-e: raulrodriguezluna@yahoo.es



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El turismo es uno de los sectores económicos más dinámicos del mundo por la generación empleo, y su contribución al desarrollo regional; En Colombia, el Caribe se ha consolidado como la región turística por excelencia dado el atractivo de sus recursos. Sin embargo, esta actividad no ha alcanzado un desarrollo comparable en consideración a las potencialidades del turismo como apuesta productiva prioritaria de los departamentos de la región.

El objetivo de este documento fue revisar las políticas de turismo existentes en Colombia y su importancia en la economía, para determinar las acciones que deben reforzarse en el Caribe para lograr el desarrollo de este sector.

Se concluye que el turismo es una oportunidad para que el Caribe colombiano actúe de manera conjunta en la creación de una instancia regional liderando ejecución de planes maestro de turismo existentes, determinando cuáles son los factores económicos que afectan la ciudad de Santa Marta.

Palabras clave:

Turismo, Región Caribe, Factores económicos, potencialidades, desarrollo regional.

ABSTRACT:

Tourism is one of the most dynamic economic sectors in the world for the generation of employment, and its contribution to regional development; In Colombia, the Caribbean has become the tourist region par excellence given the appeal of its resources. However, this



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

activity has not reached a comparable development in consideration of the potential of tourism as a priority productive investment of the departments of the region.

The objective of this document was to review the existing tourism policies in Colombia and their importance in the economy to determine the actions that should be reinforced in the Caribbean to achieve the development of this sector.

It is concluded that tourism is an opportunity for the Colombian Caribbean to act jointly in the creation of a regional body leading the execution of existing master tourism plans, determining which are the economic factors that affect the city of Santa Marta.

Keywords:

Tourism, Caribbean Region, economic factors, potentialities. Regional development.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

La ciudad de Santa Marta cuenta con un amplio repertorio de atractivos turísticos que se conglomeran con aspectos como la promoción, la comercialización, el desarrollo de algunos proyectos de infraestructura, la investigación, el estudio de mercados, el desarrollo de productos y las labores de inteligencia competitiva, que pueden generar economías a escala y una oferta más atractiva hacia el exterior. Por tal motivo se observa que la gran parte de la afectación económica viene derivada del mismo turismo, ya que esta es una de las fuentes principales de ingreso en materia economía para Santa Marta, y consiguiente deriva una problemática económica a la cual se tiene que buscar la manera de mitigar.

En vista de lo anterior, se propone identificar las causas que llevan a la disminución en el turismo en esta ciudad, la más antigua de Colombia, donde abordaremos temas como hechos que afectan a los turistas para que no quieran visitar Santa Marta y factores externos que afecta el turismo y por consiguiente la economía de la ciudad, ya que es una de sus principales fuentes económicas que es el sector terciario (prestación de servicios). Ya que para la presentación y ofrecimiento de servicios de talla turística, se debe contar con características, estándares, propiedades, configuraciones y aspectos que señalen la promesa de un servicio de calidad y de satisfacción para el cliente. Es por eso que (Calidad de los servicios turísticos 2002) “la calidad total es la apuesta más segura para lograr la competitividad. Es decir, las organizaciones turísticas deben garantizar a los clientes que son capaces de responder a sus necesidades, deseos y expectativas, mejor que los competidores. Su objetivo es claro: satisfacer a los clientes en todos los ámbitos, logrando de esta manera beneficios mutuos para visitantes, empresas y residentes. (p. 12).

En los servicios, organizaciones y productos, la calidad representa una mezcla de actividades que conforman la naturaleza. Que sería lo mismo desde un aspecto individual



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

que recoja la calidad del entorno interno y externo como por ejemplo un hotel o también desde lo general, tales como el transporte, calidad del destino turístico, el entorno socio ambiental y la acomoda de los habitantes del sector.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

En los últimos años el turismo se ha convertido en una de las mayores fuentes generadoras de empleo, de divisas y de estímulo de inversiones. En el 2005, aportó el 10,6% de la producción mundial y generó uno de cada ocho empleos. El ingreso medio por turismo internacional, en el 2004, fue de 830 dólares por persona y las llegadas de turistas internacionales, en 2005, ascendió a 808 millones con un crecimiento promedio anual, entre 2000 y 2005, del 3,2% (OMT, 2005).

En su política sectorial de turismo de 2005 (MCIT, “Política Sectorial de Turismo”, 2005), la cual tiene como objetivo principal el fortalecimiento de la competitividad de sus productos turísticos, el país reconoce que sus ventajas comparativas ya no son suficientes para atraer a la exigente y creciente demanda mundial.

En Colombia, el Caribe se ha consolidado como la región turística por excelencia dado el atractivo de sus recursos y su trayectoria en consideración a las potencialidades del turismo como estrategia de desarrollo regional y a su elección como apuesta productiva prioritaria de Santa Marta; se puede decir que el turismo es una oportunidad para que el Caribe colombiano actúe de manera conjunta en la creación de una instancia regional que lidere la ejecución de los planes maestro de turismo existentes, en la puesta en marcha de un Centro de Innovación de Turismo y en el diseño e implementación de un sistema de información turístico. (Aguilera Diaz, Bernal Mattos, & Quintero Puentes, 2006)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Según (Aguilera Diaz, Bernal Mattos, & Quintero Puentes, 2006) ratifican que es uno de los sectores económicos más dinámicos del mundo por la generación de empleo, el aporte de divisas y su contribución al desarrollo regional

En el tema de un turismo sostenible es de suma importancia, la directora de ProColombia, María Claudia Lacouture, dijo que Santa Marta ha venido creciendo, pero no se ha empoderado de las oportunidades que ofrece el turismo, y señaló que los retos para ser un destino más competitivo y de clase mundial son el desarrollo de infraestructura, conectividad internacional, gobernanza y cooperación entre los gobiernos nacional y local, seguridad para el turista, capacitación del recurso humano sobre todo en bilingüismo, certificación de playas, recuperación del centro histórico y mejoramiento del muelle para la llegada de cruceros. (Benjumea Brito, 2015)

Por otra parte está la problemática que gira en torno a la contaminación de las playas, la cual se genera como consecuencia de un mal manejo de los recursos naturales por parte del hombre, hace algunos años la Alcaldía de Santa Marta implemento políticas para la conservación y el buen aprovechamiento de los recursos marítimos como lo son las playas de este sector turístico , estas políticas se crearon con el objetivo de generar sentido de pertenencia en la comunidad samaria y turistas nacionales e internacionales que visitan este destino, por ello, la Alcaldía Distrital selecciono diferentes escenarios donde convergen cientos de personas diariamente para realizar esta campaña, las playas.

Esta investigación ayudo a la comprensión de las políticas de las playas turísticas puesto que se dieron a conocer de forma más precisa, hace énfasis en que el turismo debe insertarse en una estrategia mayor de desarrollo sostenible que incorpore adecuadamente las visiones de la comunidad, en la cual es esencial la coordinación entre las entidades del gobierno y éstas para superar los conflictos de uso, dentro del manejo de los recursos costeros, en lo concerniente al turismo. Se establecen planes de acciones que disminuyan y

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

ayuden a mitigar los daños ambientales causados. (Garcia Vasquez, Sanchez Murillo, & Hoyos, 2011)

El ordenamiento de las playas para actividades turísticas se propone como una de las líneas de acción para su logro, con esta política se crea conciencia y para ello también el alcalde de Santa Marta Carlos Eduardo Caicedo lidera una campaña de Cultura Ciudadana, donde uno de los principales objetivos es promocionar el uso y manejo adecuado de las basuras tanto de la ciudad como en las playas. (Garcia Vasquez, Sanchez Murillo, & Hoyos, 2011)

(Montenegro Castillo, 2016) Dice que Colombia es un país privilegiado, al contar con una línea de costa de 3.882 kilómetros, en la cual se ubican playas de gran belleza escénica”. Esta característica permite que Colombia se convierta en un país atractivo para el turismo de sol y playa, no solo para propios, sino para extranjeros, indistintamente de su procedencia o nivel socio económico, atractivo ampliamente apoyado con la diversidad biológica del país que potencializa de manera significativa este sector.

El turismo de Sol y Playa, tuvo sus inicios a mediados de los años setenta en los destinos de Santa Marta, Cartagena, San Andrés y Providencia, en donde surgió de manera espontánea. El Gobierno Nacional al observar esta situación diseña políticas que permitían reglamentar y organizar este sector, iniciando con la Política Nacional Ambiental para el Desarrollo Sostenible de los Espacios Oceánicos y las Zonas Costeras e Insulares de Colombia, la cual hace énfasis en que el turismo debe propender por un desarrollo sostenible incorporando adecuadamente las visiones de las comunidades locales. (Montenegro Castillo, 2016)

En un artículo (Ivanov & Webster, 2007) presentan una metodología para medir la contribución del turismo al crecimiento económico. El método utiliza el crecimiento real del PIB per cápita como una medida de crecimiento económico el cual se desglosa en un crecimiento económico generado por el turismo y el crecimiento económico generado por



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

otras industrias. La metodología tiene la particularidad de dar una estimación ex post (lo que realmente sucedió) (Ivanov & Webster, 2007), p.383) de la contribución del turismo sobre el PBI, siendo un "instrumento complementario de verificación a las previsiones de los modelos de equilibrio general computable (CGE)" (Ivanov & Webster, 2007), p.383), ya que mientras que los modelos CGE simulan lo que va a ocurrir en la economía como consecuencia de las crisis externas, no indican lo que ya ha sucedido. Esta metodología es aplicada por dichos autores a los datos de Chipre, Grecia y España, y se la compara con otras metodologías utilizadas para medir la contribución del turismo en el crecimiento económico. Cabe resaltar que el método sólo permite medir los efectos directos de las actividades turísticas sobre el PIB general de la economía, lo que significa una limitación en cuanto a la estimación de los impactos del turismo sobre el crecimiento económico.

Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2014) el sector turístico ha llegado a representar cerca del 9% del PIB mundial y es responsable de 1 de cada 11 puestos de trabajo de muchos países tanto desarrollados, como en vía de desarrollo. Según datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés), estos indicadores traducidos en cifras pronostican que durante los próximos diez años el sector turístico crecerá un 4,4 % anual frente a un 3,5 % del PIB mundial, y generará en 2024 más de 11 billones de dólares y 75 millones de nuevos puestos de trabajo. La Organización Mundial del Turismo señala que durante la primera mitad del 2014, el turismo presenta un crecimiento del 4.6%. (Tavera Anzola , Rosas Pérez, Reina Riveros, & Arciniegas Sánchez, 2014).

Como se observa, la llamada industria de los viajes y el turismo tiene honda repercusión en lo económico y en lo social no sólo en el ámbito mundial, sino también al interior de los países, en regiones y en territorios. Colombia se inserta en esta dinámica global. Las cifras son reveladoras; entre el 2010 y el 2013, en promedio, el país ha sido destino receptor de

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

más de 3 millones de viajeros extranjeros por año por motivos turísticos, y ha recibido por este concepto, US\$ 12.877 millones en divisas en el mismo período. Estas cifras ubican al sector turismo en el tercer renglón de exportaciones y el primero del sector terciario del país. Los resultados redundan en el reconocimiento de Colombia como líder regional en materia de turismo, y modelo para países emergentes.

Desde la Ley 60 de 1968, que determinó la importancia del turismo como generador de divisas, empleo y como industria fundamental para el desarrollo económico del país; la posterior Ley 300 de 1996 – Ley marco de turismo, y las sucesivas reformas de las leyes 1101 de 2006 y 1558 de 2012, aún con períodos de decrecimiento, producto del conflicto armado, principalmente entre finales de los 80 y la década de los 90 del siglo pasado, la denominada “industria sin chimeneas”, demuestra ser un factor de desarrollo relevante para el país. Actualmente, Colombia goza de reconocimiento mundial como un país que ha sabido llevar la resiliencia en turismo a su punto más alto, por su capacidad de sobreponerse a circunstancias difíciles y adversas. En palabras del Secretario General de la Organización Mundial del Turismo, “Colombia es un país con un futuro maravilloso, que está en el mapa del turismo mundial, donde en los últimos años ha generado grandes inversiones en infraestructura turística, en la calidad de los productos que ofrece y en el desarrollo del capital humano para atender al sector. El reto es seguir avanzando en esas metas que se han fijado, para lo cual el país puede contar con el pleno respaldo de la Organización, confiamos en Colombia, es un país que ha ganado el respeto del mundo, un país espectacular” (Taleb Rifai, 2011). Estos avances han repercutido positivamente en la economía del país y en mejorar la calidad de vida para comunidades locales.

Pese a que la Ley 300 de 1996 dio origen a instrumentos de apoyo a los municipios en materia turística, son muy pocos los que han hecho uso de éstos, lo cual demuestra que el turismo no es un tema prioritario para el desarrollo regional. Pero esta falta de

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

preocupación en el tema no es sinónimo de una ausencia de política pública. El sector ha contado con diversas formas de apoyo desde principios del siglo XX, y el más importante referente a nivel de política fue la gestión de la Corporación Nacional de Turismo, ente que reglamentó, controló y promovió la actividad turística. (Toro, 2003)

3. METODOLOGÍA

El tipo de investigación que se utilizó fue exploratorio (Grajales , 2012), puesto que permite aproximarse a fenómenos desconocidos.

El propósito de la investigación fue encontrar factores que pudieran incidir en el desarrollo del turismo de la ciudad; se utilizó la revisión de la literatura, el tipo de muestro utilizado es aleatorio simple, los actores analizados fueron la demanda y la oferta de tipo de formal e informal, en los principales destinos turísticos de la ciudad, caso de Rodadero, Bahía de Santa Marta y el corregimiento de Taganga en dicha ciudad anteriormente mencionada.

4. RESULTADOS

Los factores económicos que inciden en el desarrollo del sector turístico encontrados en la investigación realizada, son:

1. Informalidad de vendedores.
2. *Dumping* de precios.
3. Existencia de una evasión o elusión de impuestos por los Apartamenteros.

El equilibrio o flujo normal entre los consumidores y ofertantes encontrados, en este caso turistas; se ve afectado dado a que cada vez son más los que llegan a la ciudad de Santa Marta, para la comercialización de productos y servicios turísticos, explicado por las ventas



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

informales que se viven en los sectores, prefiriendo a los vendedores ambulantes por el efecto económico que ellos generarían frente a los comerciantes oficiales.

Otro de los resultados encontrados es que el hospedaje hotelero se presenta con mayor facilidad, debido al *Dumping* de precio entre los hoteles ya consolidados en el sector y los *Aparta-hoteles*, aplicando condiciones flexibles de contratación y hospedaje, tales como: capacidad o números de personas, y el costo de alojamiento.

Afirmando lo dicho, un estudio realizado por la Universidad del Magdalena y Cotelco; confirma los resultados anteriormente encontrados, como es el caso que se refleja en el Rodadero, el cual es una zona turística y que hoy día, está saturada de edificios en donde alquilan 3.782 apartamentos por días, sin pagar impuestos.

En otro sentido, “en temporada alta, un hotel legal ofrece tarifas entre 450.000 y 500.000 pesos por noche, para dos personas, mientras por un apartamento cobran entre 200.000 y 300.000 pesos por noche y pueden acomodarse hasta 10 personas”. (Revista Portafolio 2012). Reflejando lo siguiente, “la diferencia de precios es abismal y, además, la ganancia para el propietario del apartamento es neta porque no paga impuestos”. (Revista Portafolio 2012).

Otro resultado que llama la atención es que la estancia y el momento de vacacionar en las playas, los turistas en un 80% manifestaron, un gusto por pasar más tiempo en ellas pero que esto ya se ha convertido de una fortaleza a una debilidad ya que en tiempos pasados se podían desarrollar actividades que actualmente ya no se permiten, por las nuevas legislaciones de la ciudad, tales como: Bañarse en horarios nocturnos, fiestas, consumo de sustancias alcohólicas entre otros; para muchos la responsabilidad recae sobre los turistas en general, ya que por una lado los errores cometidos por algunos, traen consecuencias para todos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En este orden de ideas, se considera que los precios presentan volatilidad dado un turista se le cobra por unos precios altos, pues la mayoría manifestó que la inconformidad ante una elevación en los precios de los productos y servicios, abusando de sus condiciones de visitantes.

En esta dirección existen externalidades en las playas que se genera como consecuencia de bajos niveles de optimización,

En cuanto a las políticas para la conservación y el buen aprovechamiento de los recursos marítimos como lo son las playas de este sector turístico, se crearon con el objetivo de generar sentido de pertenencia en la comunidad samaria y turistas nacionales e internacionales que visitan este destino, por ello, la Alcaldía Distrital seleccionó diferentes escenarios donde convergen cientos de personas diariamente para realizar esta campaña.

Esta investigación contribuye con la comprensión de las políticas de las playas turísticas puesto que se dieron a conocer de forma precisa, hace énfasis en que el turismo debe insertarse en una estrategia mayor de desarrollo sostenible que incorpore adecuadamente las visiones de la comunidad, en la cual es esencial la coordinación entre las entidades del gobierno y éstas para superar los conflictos de uso, dentro del manejo de los recursos costeros, en lo concerniente al turismo. Se establecen planes de acciones que disminuyan y ayuden a mitigar los daños ambientales causados. (García Vasquez, Sanchez Murillo, & Hoyos, 2011).

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En conclusión, este trabajo da a conocer el comportamiento del turismo en las diferentes fuentes consultadas entre las cuales se encuentran la OMT, los diferentes estudios y planes

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017**Noviembre 21 y 22**

de turismo en la ciudad de Santa Marta y partiendo de esos estudios se establece como el factor económico de la ciudad se ve afectado con su principal fuente de ingreso.

Sin embargo, es necesario anotar que la información disponible sobre el turismo en Colombia es escasa, se encuentra de forma fragmentada e incompleta en las diferentes bibliotecas y centros de documentación.

En cuanto al ordenamiento de las playas para actividades turísticas se propone como una de las líneas de acción para su logro, con esta política se crea conciencia y para ello también el alcalde de Santa Marta Carlos Eduardo Caicedo lidera una campaña de Cultura Ciudadana, donde uno de los principales objetivos es promocionar el uso y manejo adecuado de las basuras tanto de la ciudad como en las playas. (García Vasquez, Sánchez Murillo, & Hoyos, 2011).

(Montenegro Castillo, 2016) plantea que, Colombia es un país privilegiado, al contar con una línea de costa de 3.882 kilómetros, en la cual se ubican playas de gran belleza escénica”. Esta característica permite que Colombia se convierta en un país atractivo para el turismo de sol y playa, no solo para propios, sino para extranjeros, indistintamente de su procedencia o nivel socio económico, atractivo ampliamente apoyado con la diversidad biológica del país que potencializa de manera significativa este sector.

REFERENCIAS

- Castaño , J. (2005). Reseña del libro Psicología Social de los Viajes y del Turismo. <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n11/art07.pdf>.
- Ivanov, S., & Webster, C. (2007). Measuring the impacts of tourism on economic growth. *Tourism Economics* .

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Zúñiga Collazos, A., & Castillo Palacio, M. (s.f.). Turismo en Colombia: resultados del sector (2007-2010). *Magazine empresarial*. <http://revista.usc.edu.co/index.php/magazin/article/viem/77#.V8YeBVvhDMY>.
- Aguilera Diaz, M. M., Bernal Mattos, C., & Quintero Puentes, P. (2006). *Turismo y desarrollo en el caribe colombiano*. Cartagena de Indias: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-79.pdf.
- Alcaldía Distrital de Santa Marta. (2016). *Conoce Santa Marta*. Obtenido de <http://www.santamarta.gov.co/portal/index.php/conoce-santa-marta/vive-en-santa-marta/economia.html>
- Alvarez Sousa, A. (2004). Cambio social y ocio turístico en el siglo xxi. <http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/11287/CC76%20art%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Benjumea , P. (2017). Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/criticas-en-santa-marta-por-aguas-negras-46056>
- Benjumea Brito, P. (21 de Septiembre de 2015). *Los retos de Santa Marta para ser una ciudad sostenible*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16382889>
- Benjumea, P. (2012). Economía informal aleja a turistas de El Rodadero. *Portafolio*, <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/economia-informal-aleja-turistas-rodadero-106948>.
- Brida, J., Monterubbianesi, P., & Zapata Aguirre, S. (2011). Impactos del turismo sobre el crecimiento económico y el desarrollo. El caso de los principales destinos turísticos de Colombia. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio*; <http://www.redalyc.org/pdf/881/88117284006.pdf>, 291-303.
- Cabal, J. (2007). *Editorial de la Revista Vivir y Viajar*, N°22, pp. 4.
- DANE . (2015). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/series-de-poblacion>
- Garcia Vasquez, Y., Sanchez Murillo, S., & Hoyos, Z. (2011). POLITICA DE PLAYAS TURISTICAS. Alcaldia de Santa Marta. <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/santa%20marta%20-%20magdalena%20-%20pt%20-%2009%20-%2011.pdf>.
- Grajales , T. (2012). *Tipos de investigación*. Obtenido de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017****Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- KOKALJ, Z. (2007). Turbulent political circumstances bear on Colombians in a perpetual circle of violence. En G. Obzornik.
- MCIT. (2003). *MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL*. Obtenido de <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=200>
- MCIT. (2005). “*Política Sectorial de Turismo*”. Obtenido de http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/turismo/2006/CONPES_3397.pdf
- MCIT. (2007). *MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO*. Obtenido de <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=199>
- MCIT, M. (2011). Obtenido de <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=1422>
- Montenegro Castillo, M. (2016). Política de playas turísticas: lineamientos sectoriales. *Las 2 orillas*; <http://www.las2orillas.co/politica-playas-turisticas-lineamientos-sectoriales/>.
- OMT. (2014).
- Organización Mundial del Turismo. (2014). *El turismo internacional sube un 5% en la primera mitad del año*. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/press-release/2014-09-15/el-turismo-internacional-sube-un-5-en-la-primera-mitad-del-ano>
- regionales, C. d. (2007). *Bases para reducir las disparidades regionales en Colombia*. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-84.pdf
- Santamarta, J. (2000). Turismo y medio. *WORLD WATCH*; <http://www.nodo50.org/worldwatch/ww/pdf/turismo.pdf>.
- Tavera Anzola, M. E., Rosas Pérez, B. H., Reina Riveros, M. E., & Arciniegas Sánchez, C. i. (2014). *Plan Sectorial del Turismo 2014-2018*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file
- Toro, G. (2003). La política pública de turismo en Colombia, turismo y sociedad. *Revista turismo y sociedad*; <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/2204>.
- UZUÑIGA-COLLAZOS, A. (2015). "Evaluation of the Determinant Factors of Innovation in Colombia's Tourist Product." .

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017****Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Joaquín Antonio Perdomo Vega.

Estudiante Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena, Santa Marta.

Actualmente se encuentra adelantando investigación sobre “La Historiografía de Bancos y Banqueros en el Caribe colombiano, siglos XIX y XX.”

Zayira del Mar Rodríguez Pabón.

Técnica en minas de carbón con experiencia laboral supervisora de personal y taludes en cantera “El Futuro”, ubicada en la “Y” de Ciénaga Magdalena, auxiliar administrativo en Kunkurua, estudiante de Administración de Empresas Universidad del Magdalena, Santa Marta.

Raúl Rodríguez Luna.

Magister en Ciencias Económicas, veinte años de experiencias en docencia universitaria de la Universidad del Magdalena en el área de gestión de operaciones y métodos cuantitativos, coordinador de ingeniería industrial Universidad Antonio Nariño, docente investigador de grupo de investigación Umbrales reconocido por Colciencia, integrante del grupo de investigación categoría C.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Política pública y Desarrollo Regional

TEMA:

**IDENTIFICACIÓN DE PERFILES TURÍSTICOS PARA FOMENTAR EL
DESARROLLO SOSTENIBLE.**

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**62. IDENTIFICACIÓN DE PERFILES TURÍSTICOS EN SANTANDER
MEDIANTE TÉCNICAS DE APRENDIZAJE AUTOMÁTICO**

TÍTULO EN INGLÉS:

**TOURISTIC PROFILES IDENTIFICATION IN SANTANDER USING MACHINE
LEARNING TECHNIQUES.**

Autor (es)

Duarte-Duarte, Juan Benjamín¹⁸⁰

Talero-Sarmiento, Leonardo Hernán¹⁸¹

Rodríguez-Padilla, Diana Carolina¹⁸²

¹⁸⁰ PhD, Profesor Investigador. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e: jduarte@uis.edu.co

¹⁸¹ M. Sc (c). Investigador. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e: leonardo.talero@correo.uis.edu.co

¹⁸² B. Eng (c). Estudiante de pregrado. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e: diana.rodriguez15@correo.uis.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El sector turismo ocupa un lugar importante en el desarrollo sostenible de un país, por tal motivo el objetivo de la presente investigación es identificar diferentes perfiles de potencial turístico en los principales municipios de Santander. Con este fin, se llevó a cabo una aplicación de aprendizaje automático a partir de la selección y construcción de una matriz de coeficientes de similitud y de distancia, identificando así relaciones entre cada par de municipios. A partir de la metodología propuesta es posible identificar municipios que presentan diferencias significativas y, por tanto, perfiles diferenciados. Como resultado se encontraron 5 perfiles, constituidos por un número heterogéneo de municipios los cuales se encuentran representados y organizados en el mapa político por provincias de Santander. Perfil 1 Turismo de apreciación arquitectónica y paisajística, Perfil 2 Turismo histórico-cultural, Perfil 3 Turismo comercial y/o de aventura, Perfil 4 Turismo rural y Perfil 5 Turismo natural.

Palabras clave:

Aprendizaje automático, Desarrollo sostenible, Perfil turístico, Santander, Turismo.

ABSTRACT:

The tourism sector is an important driver in the sustainable development of a country. Therefore, the aim of this work is to identify different potential tourism profiles focus on the main townships of Santander. For this, a machine learning technique is conducted from the similarity and distance matrices formation, identifying relationships between townships. Applying this methodology we can recognize specific townships with atypical characteristics (outliers) and, as consequence, clear differentiation profiles. The main results show 5 different profiles, constituted by a heterogeneous number of municipalities in each cluster, these results are shown and organized in the Santander geopolitical map



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

(taking into account political and cultural macro-regions). Profile 1: Architectonic Tourism, Profile 2: Historical Tourism, Profile 3: Adventure-Commercial Tourism, Profile 4: Rural Tourism and, Profile 5: Natural Tourism.

Keywords:

Machine Learning, Santander, Sustainable Development, Tourism, Touristic Profiles



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

En Colombia se ha visto un alto interés y progreso en el área del turismo sostenible, su porcentaje de crecimiento del 12% es mucho mayor que el porcentaje mundial, el cual ha sido del 3.9% (Portafolio, 2017), esto debido a que ha mostrado un fuerte compromiso en generar y apoyar proyectos que ayudan a potencializarlo, estos proyectos han sido convertidos en planes de desarrollos turísticos departamentales.

El Ministerio de Industria y Turismo ha estado desarrollando programas para el perfeccionamiento del turismo, y se sincroniza con los objetivos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), uno de ellos es atenuar la pobreza con la realización de un plan, el cual sirva de ayuda y de guía en el cumplimiento de este propósito en base al desarrollo turístico de una región (OMT, 2010).

Puesto que, el turismo en Colombia es el segundo sector generador de divisas y está superando a productos que tradicionalmente se exportan tales como el café, las flores y el banano. (Portafolio, 2017), esta actividad económica hace parte de las metas para lograr los objetivos planteados en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, proyecto planteado por las Naciones Unidas de los cuales Colombia es uno de los 193 países que pertenecen a esta organización. (ONU.CEPAL, 2017). En añadidura, en el país existe interés en desarrollar el turismo sostenible, puesto que los diferentes proyectos que se realicen con este eje temático pueden ayudar y aportar al mejoramiento y crecimiento de este sector.

Teniendo en cuenta lo anterior, Colombia es un país diverso y multiétnico, geográfica y territorialmente complejo, esto hace que lograr un desarrollo sostenible y equitativo (el cual es uno de los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo Nacional), sea una tarea difícil

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

(DNP, 2015), de hecho, el coeficiente de Gini, el cual mide la distribución del ingreso entre los individuos y hogares dentro de una economía en donde 0 representa una equidad perfecta (Ortiz & Cummins, 2012), en el país es del 0,539 (DNP, 2015), por esto, es necesario crear estrategias para reducir esta inadecuada distribución de ingresos en el territorio y, una de las formas de reducirlo, es aprovechando los beneficios económicos y culturales que genera el turismo.

La implementación de las estrategias se puede apoyar en los planes de desarrollos turísticos departamentales (32 en total), como en el caso de Santander (uno de los departamentos con mayor desarrollo en Colombia) (Gobernación de Santander, 2016). De hecho, en los años 2013 y 2014 el PIB tuvo un crecimiento el 9%, en el años 2015 y 2016 su crecimiento en el PIB bajó cercano al 7% debido a la caída en el precio del petróleo (Cámara de comercio de Bucaramanga, 2017), generando una oportunidad de fortalecer el sector turismo sostenible, sobre todo, teniendo en cuenta indicadores como el coeficiente de Gini el cual se mantiene significativamente alto con un valor de 0.47 en el año 2015 y 0.45 en el año 2016 (DANE, 2017).

Una posible solución a esta inadecuada distribución de ingresos en Santander, es aprovechar diversas características propias de los municipios que conforman el departamento, con el fin de generar un perfil de potencial turístico y con ello generar a futuro planes de inversión. Para ello, la estructura de este trabajo consta de una primera sección relacionada con el fundamento teórico donde se explica de manera detallada el turismo como factor de desarrollo sostenible, seguida de una segunda sección donde se explica la metodología aplicada para generar perfiles a partir de matrices de similitud y de distancias, luego se continua con una tercera donde se muestran los resultados obtenidos para posteriormente con la cuarta y última sección enfocada en la conclusiones y discusión de la investigación.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Las Naciones Unidas (UN) compuesta por 193 estados/países tiene como objetivo tomar medidas sobre los problemas que enfrenta la humanidad en el siglo 21, tales como el desarrollo sostenible (UN, 2015) definido como desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades (Gómez, 2015); entre otros problemas.

En septiembre de 2015 fue aprobada por la UN la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible la cual está compuesta por 17 objetivos con sus respectivas metas que incluyen reducción de la desigualdad en todas sus dimensiones, crecimiento económico inclusivo con trabajo, ciudades sostenibles y cambio climático. (ONU.CEPAL, 2017)

Además, uno de los componentes de la Agenda es el turismo, considerado como un fenómeno social, cultural y económico que tiene efectos sobre el entorno natural perteneciente a la población local de los lugares visitados y a su vez sobre las personas que visitan dichos lugares (OMT, 2010); éste es nombrado dentro de las metas de 3 de los 17 objetivos de la Agenda 2030, estos son: el objetivo número 8, trabajo decente y crecimiento económico el cual tiene como fin de promover el crecimiento económico sostenido e inclusivo, el empleo pleno y productivo y trabajo decente para todos; objetivo número 12, producción y consumo responsables encargado de garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles; y el objetivo número 14, vida submarina, responsable de conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, mares y recursos marinos. (ONU.CEPAL, 2017)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Varias de las razones por las cuales el turismo está dentro del proyecto de desarrollo sostenible es debido al gran interés que ha obtenido por los países, ya que ha sido un actividad económica que no solo brinda beneficios monetarios tales como la creación de empleo y generación de divisas; si no también se pueden obtener beneficios socio-culturales que incluyen el mejoramiento de la educación, mantenimiento de la cultura y el patrimonio (Altés, 2007), por consiguiente, un número creciente de destinos turísticos de todo el mundo han invertido en él.

Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor crecimiento del mundo, el cual demuestra una gran fortaleza y resistencia ya que a pesar de las crisis ocasionales éste ha seguido evolucionando. (OMT, 2016)

Este sector en el año 2000 generó ingresos mundiales de \$495.000 millones de dólares, los cuales aumentaron en el año 2015 a \$1.260.000 millones de dólares, como categoría mundial de exportación, ocupa el tercer entre los sectores económicos puesto que ha generado ingresos de 211.000 millones de dólares adicionales a los generados simplemente por su actividad económica (OMT, 2016)

Por su parte, América latina en esta versión del desarrollo sostenible posee diferentes oportunidades las cuales deben ser aprovechadas. Varios de los temas principales en el documento se relacionan con temas de interés para esta parte del continente americano tales como la reducción de la desigualdad, el crecimiento económico, el trabajo decente, las ciudades sostenibles y el medio ambiente (ONU.CEPAL, 2017).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Colombia, por su parte, es un país latinoamericano miembro de las Naciones Unidas, y está comprometido en desarrollar e implementar actividades que promuevan el desarrollo limpio, por tal motivo, a partir del año 2015 el presidente de la República creó la Comisión Interinstitucional para el Alistamiento y Efectiva Implementación de la Agenda Post 2015 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible, con la participación de diferentes sectores político-administrativos con el fin de dar lineamientos, coordinar la preparación, implementación, monitoreo, evaluación y seguimiento de la Agenda en el país. (Cancillería, 2017)

Con el fin de generar sustentabilidad a los proyectos relacionados con el desarrollo sostenible (como el caso del turismo responsable y sostenible), en Colombia existe la ley 1558 de 2012 la cual establece la necesidad de la implementación de los requisitos contenidos en las normas técnicas sectoriales de turismo sostenible en aras de propiciar en el sector el uso de buenas prácticas (MinCIT, 2014). Además, ha desarrollado un plan de desarrollo turístico para cada uno de los departamentos del país, entre ellos Santander, uno de los principales departamentos de Colombia debido a su aporte al Producto Interno Bruto Nacional. (Gobernación de Santander, 2016)

El plan de desarrollo turístico de Santander, según el plan de ordenamiento territorial, está compuesto por diferentes clústeres y micro-clústeres; en ellos intervienen municipios del departamento considerados con alto potencial turístico por sus características diferenciadoras (Fondo de promoción turística de Colombia, 2012); sin embargo, la estructura del departamento es diversificada (DANE, 2016) debido a que existe heterogeneidad económica, demostrado por el índice de pobreza monetaria (IPM), (el cual es de 45% en la zona urbana y 72% en su contraparte rural), y evidenciado en la inadecuada distribución en los ingresos con coeficiente de Gini del orden del 0.471 para 2015. (Gobernación de Santander, 2016).

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Esta heterogeneidad en el municipio impide que el departamento se desarrolle simultáneamente a su totalidad y de manera sostenible en todos los municipios, por tanto, es necesario analizar el potencial turístico teniendo en cuenta diversos marcos de referencia. Para esta investigación se propone abordar el desarrollo turístico a partir del componente de dimensión económica, con el fin de identificar perfiles de potencial turístico en los principales municipios de Santander.

Objetivo: Teniendo en cuenta los principales municipios de Santander (en el marco de dimensión económica) identificar los perfiles de potencial turístico

3. METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo planteado, el modelo metodológico se divide en 6 etapas para el levantamiento, procesamiento y análisis de los datos basado en diferentes índices con el fin de determinar el grado de similitud en el potencial turístico de algunos municipios de Santander.

Esta metodología comienza con la selección de los municipios a analizar, seguida del levantamiento de información enfocada a criterios para evaluar sitios turísticos; luego, se realiza la selección del coeficiente adecuado para el análisis de las variables encontradas en la fase anterior, posterior a ello se construye una matriz de coeficientes de similitud y una matriz de distancia y, por último, se segmentan los municipios encontrados con el fin de generar perfiles.

A continuación, se describe paso a paso cada una de las etapas de esta metodología:

3.1. Selección de los municipios

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017**Noviembre 21 y 22**

El método de selección de los municipios de Santander se hizo de tipo no probabilístico teniendo en cuenta como criterio de selección uno de los componentes que hacen parte de la metodología para la creación de tipologías municipales propuesta por el Departamento Nacional de Planeación (DPN) la cual permite identificar grupos más homogéneos de entidades territoriales, en la particularidad de sus características y necesidades. (Sánchez, González, & Osejo, 2014)

La tipología municipal comprende de 6 componentes temáticos, entre ellos se selecciona la dimensión económica puesto que analiza la estructura económico-productiva de la entidad territorial en una escala de 0 a 1; donde 0 representa al municipio con menores capacidades económicas y 1 al municipio con mayores. En esta dimensión intervienen variables tales como, el valor agregado municipal entendido como un estimado del aporte al PIB departamental de los municipios, los ingresos municipales, consiste en la suma de los ingresos recibidos por el municipio correspondiente a Ingresos tributarios, regalías -SGR- y sistema general de participaciones -SGP, otra variable es la penetración a internet considerado como la proporción hogares con acceso a internet en el municipio y por último las disparidades económicas entendido como la diferencia del valor agregado municipal respecto al promedio nacional municipal (Sánchez et al., 2014).

El Departamento Nacional de Planeación realizó una categorización en el año 2014 donde se encuentra el listado de municipios según los componentes temáticos y tipología, una vez organizado según dimensión económica, se eligieron los 25 primeros municipios, cantidad considerada como una muestra representativa de los principales municipios de Santander para evaluar diferentes perfiles de potencial turístico.

3.2. Identificación de criterios y características.

Con el fin de identificar similitudes entre los departamentos en cuanto a potencial turístico, se seleccionan diversas características agrupadas en los factores propuestos por Duarte

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

(2017). En el que se identificaron 887 características y/o criterios para la evaluación del potencial turístico de un sitio los cuales fueron asociados y agrupados según su afinidad, categoría gramatical, semejanza y tipo de sinonimia, estos se agruparon para crear subfactores y estos a su vez factores.

Las características y criterios encontrados por Duarte (2017) funcionan como marco de referencia para buscar, recopilar, analizar, sintetizar y organizar la información necesaria de cada uno de los 25 municipios para luego ser convertidas en diferentes variables clasificadas según escala de medida tales como características asociadas a porcentaje de vías nacionales, porcentaje de cobertura del acueducto, tasa de analfabetismo, entre otras; variables de razón para el caso de información de la temperatura promedio de un municipio dado en grados centígrados y por último variables por cantidad derivadas del número de hoteles existentes en el municipio, número de restaurantes, de montañas, de festividades, entre otras más.

3.3. Selección del coeficiente de similitud

Teniendo en cuenta las características de los criterios a evaluar (variables en escala de razón, de medida, etc.) utilizadas para estimar el grado de similitud entre cada par de Municipios, durante la presente investigación se propone trabajar con el coeficiente de similitud Coseno del ángulo entre vectores, puesto que configura una métrica de semejanza entre características (Sidorov, Gelbukh, Gómez-Adorno, & Pinto, 2014).

$$s(x_i, y_j) = \frac{x_i \cdot y_j}{\|x_i\| * \|y_j\|}$$

Donde x_i y y_j representan el vector de criterios evaluados para cada municipio, y $\|x_i\|$ y $\|y_j\|$ la norma o medida del vector de características. Este índice además de indicar la proporción de similaridad, permite identificar la relación entre cada par de Municipios,

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

es decir, realiza un estudio de correlación con el objetivo de descubrir relaciones subyacentes (tanto positivas como negativas) entre los municipios.

3.4. Construcción de la matriz de coeficientes de similitud.

Esta matriz se construye con el objetivo de conocer la similitud existente según los criterios para la evaluación del potencial turístico de un sitio presentes en cada uno de los 25 municipios seleccionados anteriormente, se realizan los cálculos pertinentes, siguiendo la expresión definida en el numeral anterior. En esta etapa se comparan los criterios presentes en los municipios y se determina el porcentaje de similitud entre ellos. (Talero Sarmiento, Rodríguez Escobar, & Garavito Hernandez, 2017)

3.5. Construcción de la matriz de distancia

En el presente trabajo se evaluará la distancia euclidiana entre dos entidades debido a su relación con la similitud del coseno, la cual puede ser expresada de la siguiente forma:

$$D_{ij}^2 = 2(1 - S_{ij})$$

Donde D_{ij} es la distancia euclidiana entre las entidades ij , S_{ij} representa el coeficiente de similitud entre las entidades ij .

3.6. Segmentación de los municipios

Una vez obtenida la matriz de distancia, se realiza la segmentación de municipios mediante un agrupamiento jerárquico utilizando el software estadístico Minitab en su versión 17. Teniendo en cuenta que dichas técnicas permiten clasificaciones de mayor exactitud que los métodos de permutación como el k-means (Karypis, Kumar, & Steinbach, 2000) (Li, Chu, Wang, & Yan, 2002) ahora bien, es necesario realizar una indicada selección del método de enlace y la medida de distancia puesto que influyen considerablemente en los resultados finales.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Lo anterior en conjunto con los resultados obtenidos por Galili (2017), se toman como base para proponer en el presente trabajo la utilización del método de enlace Ward y la función de distancia de Pearson cuadrada, buscando así resaltar aquellos municipios que presentan distancias atípicas y, por tanto, perfiles diferenciados de los otros municipios bajo estudio.

4. RESULTADOS

Los resultados obtenidos se dividen en 5 etapas de acuerdo a la metodología planteada:

4.1. Resultados de la Selección de los Municipios

Teniendo en cuenta el criterio de selección dado como el índice dimensión económica, los primeros 25 municipios con mejor posicionamiento económico del departamento son:

Tabla 1. Municipios de Santander seleccionados para el estudio

1. Barrancabermeja	6. Sabana de torres	11. Socorro	16. Vélez	21. Landázuri
2. Bucaramanga	7. Puerto Wilches	12. Cimitarra	17. Barbosa	22. Barichara
3. Floridablanca	8. San Vicente de Chucurí	13. Rionegro	18. Los Santos	23. El Playón
4. Girón	9. San Gil	14. Málaga	19. Cerrito	24. Charalá
5. Piedecuesta	10. Lebrija	15. Aratoca	20. Villanueva	25. El Carmen de Chucurí

4.2. Resultados de la Identificación de criterios y características.

Al llevar a cabo el levantamiento de datos de cada uno de los municipios seleccionados según la dimensión económica, se encontraron un total de 78 criterios para cada uno de ellos, de los 887 identificados por Duarte (2017), esto debido a que la totalidad de características de la investigación está enfocada la potencialidad turística de un sitio según cualquier tipo de turismo, esto quiere decir que algunas de esas características no se encuentran, no son desarrolladas o no son adecuadas para este departamento del país.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

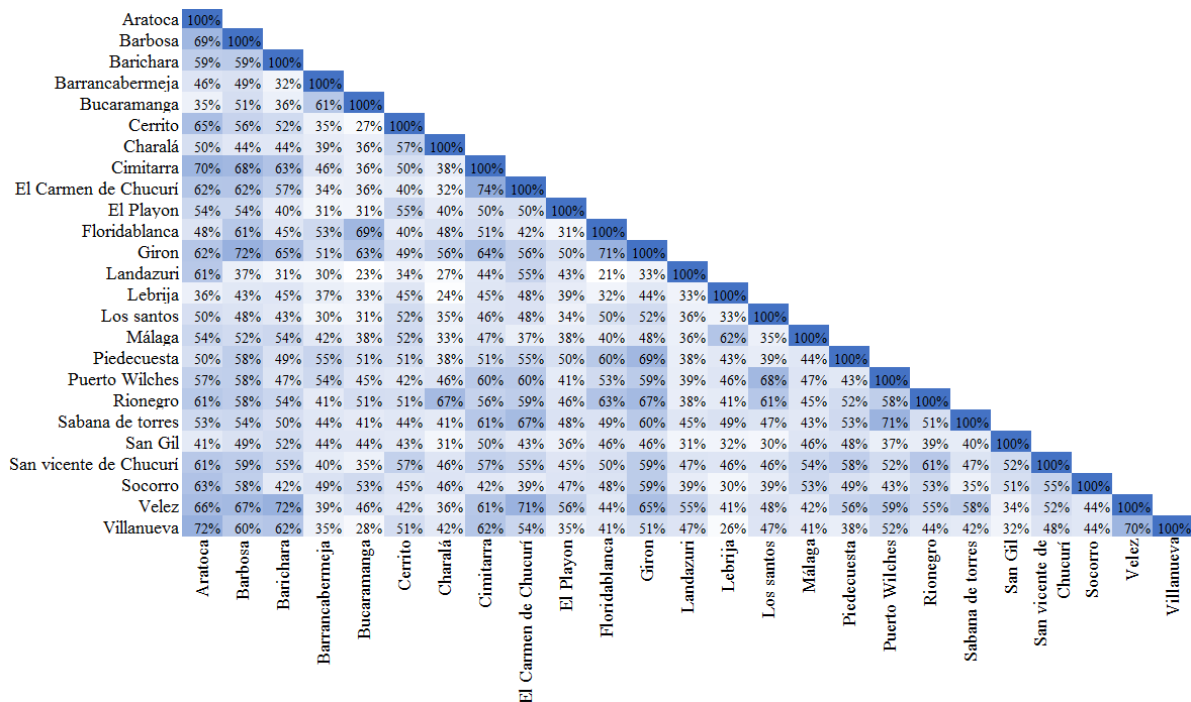
4.3. Resultados de Construcción de la matriz de coeficientes de similitud.

A partir de los 25 municipios seleccionados, se identifica por medio de una matriz la presencia de los 78 criterios en cada uno de los municipios, por consiguiente, se realizó la evaluación de los coeficientes de similitud de cada uno de ellos, lo cual arrojó como resultado una matriz de 25x25 que refleja el porcentaje de similitud que hay entre un departamento con respecto a los otros 24 restantes (Figura 1).

4.4. Construcción de la matriz de distancia

De acuerdo con los coeficientes que se calcularon en la etapa número 4 de la metodología, se llevó a cabo la construcción de la matriz distancia haciendo lo respectivos cálculos mencionados y propuestos por Gower (1996), esto con el fin de establecer la distancia que hay entre un municipio con respecto a los otros. (Figura 2).

Figura 1. Matriz de similitud

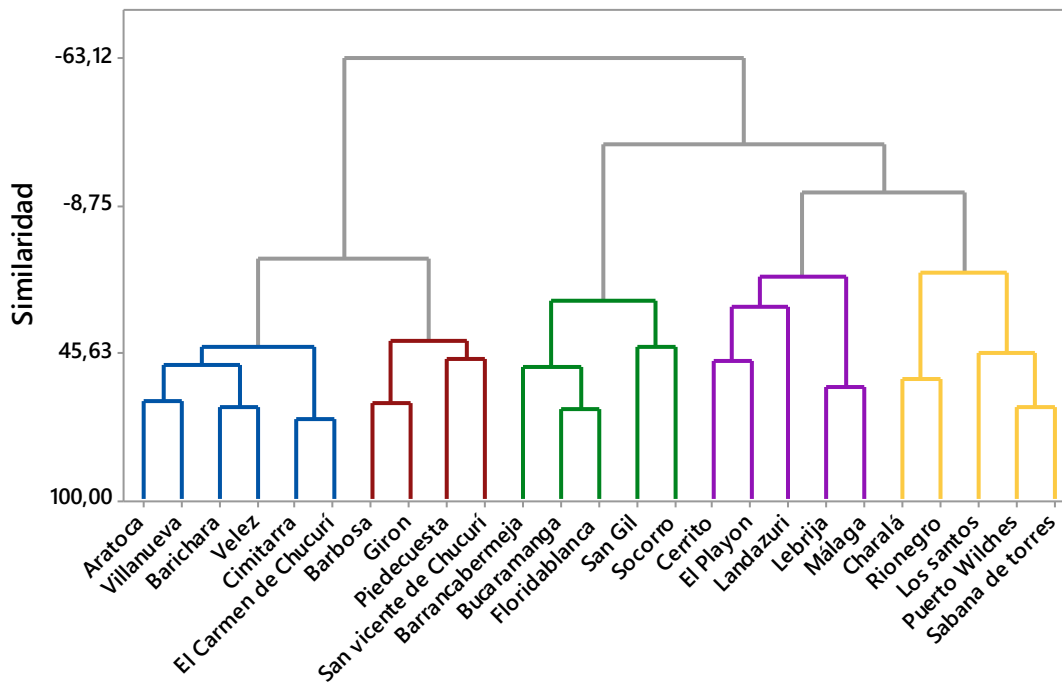


Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

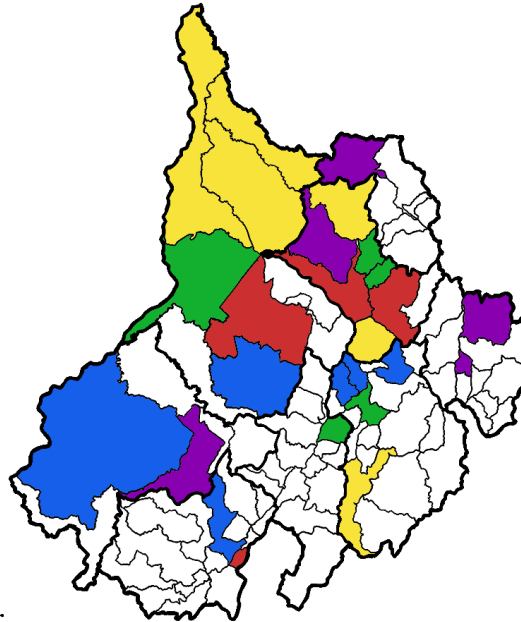
Al analizar el grupo formado de municipios de color azul, todos ellos tienen mayor porcentaje de similitud con respecto a los 4 perfiles restantes, empezando con Cimitarra y el Carmen de Chucurí en donde aproximadamente 39 de los 78 criterios tienen valores cercanos o iguales, tales como, la temperatura promedio ya que en Cimitarra es de 27,5°C y en el Carmen de Chucurí es de 27°C, la tasa de analfabetismo es del 32% para los dos municipios, entre otras 37 características más.

Figura 3. Dendrograma con los perfiles seleccionados



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Figura 4. Mapa de político y de provincia de*Santander*

Alguna de las posibles similitudes entre los departamentos puede darse por su cercanía en la posición geográfica o porque pertenecen a la misma provincia, esto sucede con los municipios Puerto Wilches, Sabana de Torres y Rionegro debido a que comparten diferentes carreteras nacionales y departamentales y ríos; sin embargo, existe un porcentaje más alto de similitud entre Puerto Wilches y Sabana de Torres porque en estos dos municipios durante la historia de Santander han pasado por dificultades en cuanto a número de asesinatos y homicidios por parte de fuerzas armadas, esto ha producido un retraso considerable en el desarrollo de estos mismos, por consiguiente sus porcentajes de barreras de acceso a agua mejorada, tasa de analfabetismo y lugares para el aprovechamiento turístico es bajo.

En cuanto al área metropolitana de Bucaramanga (AMB) compuesta por la misma Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón se encuentra segmentada en dos perfiles,

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017**Noviembre 21 y 22**

ya que Bucaramanga y Floridablanca tiene mayor desarrollo en cuanto a la importancia de generar escenarios deportivos para los habitantes del territorio, tiene mayor número de hoteles, parques, restaurantes, instalaciones hospitalarias, además, hacen parte de los primeros municipios con mayor dimensión económica, valor agregado e ingresos municipales del mismo modo que lo hace Barrancabermeja y tiene mayor desarrollo turístico igual que San Gil a comparación de Piedecuesta y Girón.

Con relación al perfil de color violeta (uno de los grupos con mayor distancia geográfica entre municipios, de los cuales la mayoría pertenecen a una provincia diferente (Figura 2)), los municipios de Cerrito y el Playón poseen aproximadamente 55% de similitud debido a que poseen igual número de arquitectura popular y/o espontánea, la tasa de alfabetismo esta entre 30% y 32%. Otros municipios similares en orden son: Landázuri, el cual posee porcentajes similares a criterios como: acceso a fuentes de agua mejorada, tasas de hurtos a automóviles, etc. Y Lebrija y Málaga, con un porcentaje de similitud entre ellos de 62%.

Respecto a la categorización de los 78 criterios los cuales pertenecen a determinados factores propuestos en el trabajo de Duarte (2017), se encuentran representados los factores en la Figura 5, esta consta de diagramas de caja de datos de los promedios de los factores para cada perfil, donde se observan semejanzas entre todos los perfiles (como Accesibilidad y Cultural); sin embargo, los municipios con mayor desarrollo económico como los que pertenecen en el Área Metropolitana de Bucaramanga se encuentran con mejor promedio en estos factores mencionados, lo mismo sucede con el factor Seguridad, Planta Turística e Infraestructura.

Ahora bien, al analizar el factor natural el perfil violeta tiene un promedio superior con respecto a otros debido a que tienen menor desarrollo urbanístico, y por consiguiente,

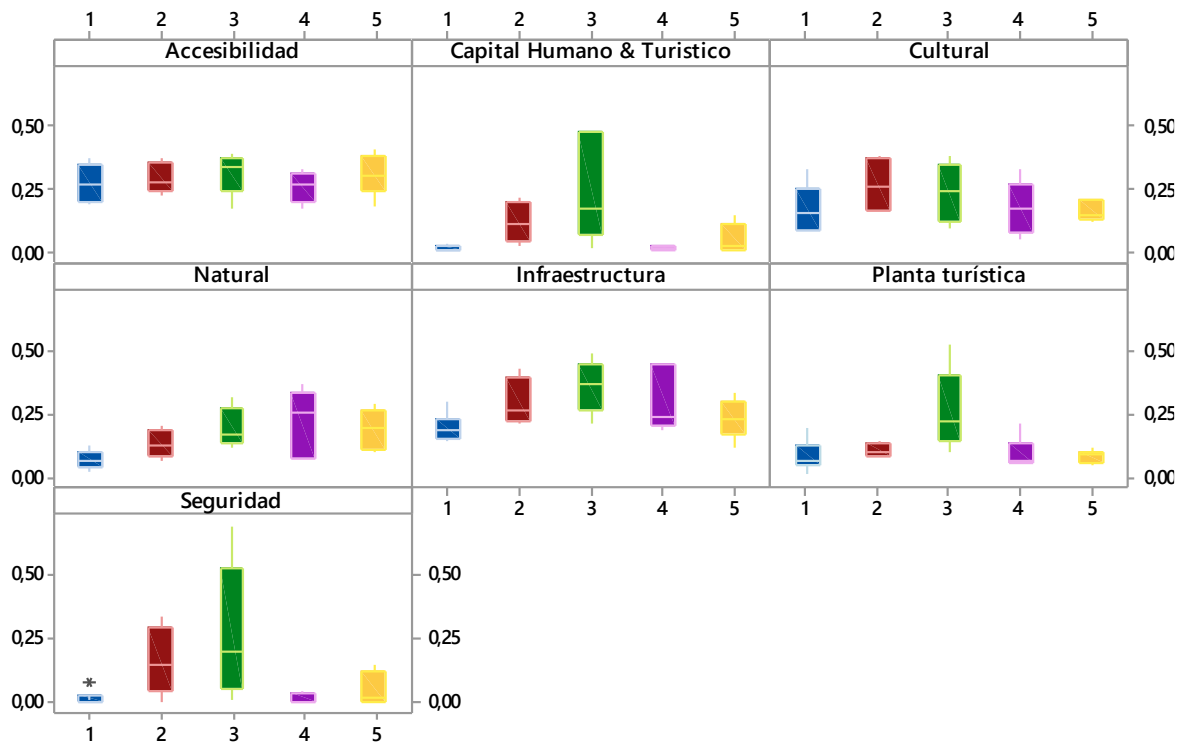
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

predomina características tales como mayor porcentaje de recursos naturales y paisajísticos potenciales para el turismo.

Finalmente, los perfiles con color azul y violeta, poseen el menor número de habitantes en el departamento como lo podemos observar en el diagrama de caja del factor Capital Humano y Turístico, así mismo, son los que tienen menor Planta Turística y Seguridad, debido a que en estos municipios no se ha implementado o desarrollado de manera eficaz los proyecto de desarrollo turístico de Santander, con una excepción en particular que es el municipio de Barichara. (Fondo de promoción turística de Colombia, 2012)

Figura 5. Diagrama de caja de datos de los promedios de los Factores para cada perfil





Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Durante la realización de la presente investigación se encontraron limitantes en el levantamiento de datos debido a que, en las fuentes secundarias de cada uno de los municipios, no se encontraba la suficiente información para los 887 criterios iniciales, y, de los 87 municipios de Santander, se analizaron solo los 25 principales según su dimensión económica. Ahora bien, a pesar de las limitantes se logró aplicar una metodología basada en técnicas de inteligencia artificial enfocadas en la generación de perfiles o información subyacente en bases de datos, de esta manera, mediante la estimación de coeficientes de similitud (y su respectiva función de distancia) se lograron identificar 5 perfiles relacionados con características para el desarrollo del turismo en Santander.

Estos 5 perfiles encontrados, son útiles para generar futuros proyectos de desarrollo turístico enfocado en las características de cada uno de los municipios con el objetivo de disminuir la heterogeneidad económica, de hecho, en los municipios que pertenecen al perfil de color azul se pueden generar actividades turísticas de apreciación arquitectónica y paisajística, en el perfil de color rojo se puede desarrollar turismo histórico-cultural, en cuanto al perfil verde es óptimo para un tipo de turismo comercial y/o de aventura, en el perfil violeta es posible implementar turismo rural y por, último en el perfil amarillo se puede llevar a cabo turismo natural.

Finalmente, los futuros trabajos relacionados con esta investigación están enfocados en analizar la similitud de todos los municipios de Santander, realizar un análisis jerárquico ponderado y proponer proyectos de mejora de vías, conservación del patrimonio, adecuación de espacios culturales, preservación de naturaleza etc.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

REFERENCIAS

Altés, C. (2007). El turismo en América Latina y el Caribe y la experiencia del BID. *Series de Informes Técnicos Del Departamento de Desarrollo Sostenible*, 53.

Cámara de comercio de Bucaramanga. (2017). Producto Bruto Interno Por Departamentos.

Cancillería. Colombia en la implementación de la Agenda 2030.1.

DANE. (2016). Boletín técnico Encuesta Nacional de Calidad de Vida. Pobreza Monetaria 2016: *ECV 2015*, 1–52.

DANE. (2017). *Pobreza Monetaria 2016*, 1-10.

DNP, (2015). Plan Nacional de Desarrollo, Todos Por un Nuevo País 2014 - 2018 (tomo I). *Gobierno de Colombia* (Vol. 53).

Duarte-Duarte, Juan Benjamín. (2017). Key factors characterization in tourism projects evaluation. INNODOCT/17 International Conference on Innovation, Documentation and Education. Valencia, España.

Fondo de promoción turística de Colombia, (2012). *Plan de Desarrollo Turístico de SANTANDER*, 1–320.

Galili, T. (2017). Hierarchical cluster analysis on famous data sets - enhanced with the dendextend package.1.

Gobernación de Santander. (2016). Plan Desarrollo Departamental Santander. *Departamento Nacional de planeación*. 419.

Gómez, C. (2015). El desarrollo sostenible: conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluación. *Cambio Climático Y Desarrollo Sostenible. Bases Conceptuales Para La Educación En Cuba*, 3, 91–111.

Karypis, M., Kumar, V., & Steinbach, M. (2000). A comparison of document clustering techniques. *TextMining Workshop*.

Li, J., Chu, C.-H., Wang, Y., & Yan, W. (2002). An improved fuzzy c-means algorithm for manufacturing cell formation. En *2002 IEEE World Congress on Computational*

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Intelligence. 2002 IEEE International Conference on Fuzzy Systems. (Vol. 2, pp. 1505-1510).

MinCIT, D. (2014). Plan Sectorial de Turismo 2014 - 2018 “Turismo para la construcción de la paz,” 1–59.

OMT. (2010). Manual on Tourism and Poverty Alleviation. *Practical Steps for Destinations Practical Steps for Destinations Manual on Tourism and Poverty Alleviation.* 179.

OMT. (2016). Panorama OMT del turismo internacional. *Annual Report*, 12.

ONU.CEPAL. (2017). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe, *Copyright © Naciones Unidas*, 63.

Ortiz, I., & Cummins, M. (2012). Desigualdad global: La distribución del ingreso en 141 países. *Unicef*, 72.

Portafolio. (2017). *Turismo en Colombia crece más que promedio mundial.* Recuperado el 23 de Octubre de 2017, <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/turismo-colombia-crece-promedio-mundial-38938>

Sánchez, C. C., González, D. S., & Osejo, I. (2014). Tipologías Departamentales y Municipales : una propuesta para comprender las entidades territoriales colombianas. *Grupo de Estudios Territoriales.*

Sidorov, G., Gelbukh, A., Gómez-Adorno, H., & Pinto, D. (2014). Soft similarity and soft cosine measure: Similarity of features in vector space model. *Computacion y Sistemas*, 18(3), 491-504.

Talero Sarmiento, L. H., Rodríguez Escobar, L. Y., & Garavito Hernandez, E. A. (2017). Agrupamiento de productos agrícolas mediante el análisis de plagas y enfermedades como metodología para facilitar la gestión de insumos. *Anais Do V Simpósio de Engenharia de Produção -SIMEP 2017* , 5(1), 298–310.

UN, (2015). Información general de las Naciones Unidas. Recuperado el 23 de Octubre de 2017, <http://www.un.org/en/development/desa/index.html>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Duarte-Duarte, Juan Benjamín

Doctor en Finanzas, Profesor planta de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander. Miembro del grupo de investigación Finance & Management.

Talero-Sarmiento, Leonardo Hernán

Candidato a Maestría en Ingeniería Industrial. Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander. Investigador del grupo de investigación Ópalo de la Universidad Industrial de Santander.

Rodríguez-Padilla, Diana Carolina

Candidata a Ingeniera Industrial de la Universidad Industrial de Santander, Colombia. Miembro del grupo de investigación Finance & Management.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Política pública y Desarrollo Regional

TEMA:

POLÍTICA PÚBLICA EN LA FORMACIÓN DE EMPRESAS PRIVADAS

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**63. IMPACTO DE LA POLITICA PÚBLICA EN LA FORMACION DE
TEJIDO EMPRESARIAL: UNA MIRADA AL DESARROLLO DE LA
CUENCA LECHERA EN 1950 – 1960.**

TÍTULO EN INGLÉS:

**IMPACT OF PUBLIC POLITICS IN THE BUSINESS TISSUES FORMATION: A
LOOK ABOUT DEVELOPMENT DAIRY BASIN 1950-1970**

Autor (es)

Mateo López Betancourt¹⁸³

¹⁸³Estudiante Maestría Administración de Organizaciones. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Correo-e: mateolopezb24@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Las políticas públicas cumplen la fundamental misión de dirigir y organizar el orden social, económico y político de un país. Así pues, no es posible desconocer el impacto que estas tienen alrededor de la creación de tejido empresarial en las regiones. Dentro de la presente investigación, se pretende establecer la influencia de las políticas económicas y agrarias, que encaminaron la creación y fortalecimiento del sector lechero, dentro de las décadas de 1950 y 1970.

Palabras clave:

Historia, Política Pública, Sector Lechero, Emprendimiento.

ABSTRACT:

The public politics fulfill the fundamental mission of directing and organizing the social, economic and political order of a country. Therefore, it is not possible to ignore the impact they have on the creation of a business network in the regions. Within the present investigation, it is intended to establish the influence of economic and agrarian policies, which led to the creation and strengthening of the milk basin in the 1950s and 1970s.

Keywords:

History, Public Politics, Dairy Sector, Entrepreneurship



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Departamentos como Antioquia, Boyacá, Cundinamarca y Nariño, son conocidos como cuencas lecheras que han cobrado importancia reciente en el país, por su ubicación geográfica; que es favorable frente al cambio climático, reservas hídricas y un manejo de forrajes resistentes a la sequía. Según el Informe de cuencas lecheras publicado en 2014 por el portal web Contexto Ganadero, se puede evidenciar que la producción lechera nacional, ha sido sostenida por estos departamentos y que dentro del departamento de Boyacá los municipios considerados cuencas lecheras importantes son Chiquinquirá, Caldas, San Miguel de Sema y Saboya .

Con un enfoque desde la historia, se ha pretendido analizar las políticas agrarias de la época de 1950 a 1970. obediendo este periodo al inicio de la promulgación de políticas agrarias que condujeron a la modernización del sector lechero en Colombia.

La importancia de la investigación radica en la inexistencia de información histórica que refleje los cambios e hitos importantes de desarrollo del sector que permita entender la evolución de las políticas públicas en torno a uno de los sectores que representa la subsistencia de gran parte de la población.

El resultado presentado acá, hace parte al estado del arte y primera etapa dentro de la investigación titulada Caracterización de los empresarios productores y recolectores de leche en los municipios de Chiquinquirá y San Miguel de Sema en los años de 1950 a 1970. Buscando de esta manera partir del entorno económico y político del país para delimitar la situación del sector en los municipios de Boyacá; sirviendo así esta información para poder cotejar, comparar y analizar las similitudes del sector lechero en otras regiones del país,

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

para comparar el impacto de las primeras políticas agrarias, establecer similitudes en los perfiles de los empresarios o de los factores relevantes de éxito o fracaso dentro del sector lechero. Quedando abierta una brecha de estudio amplia, donde bajo estos estudios comparativos se puedan establecer políticas nacionales o regionales que contribuyan al fortalecimiento del sector.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

1. ESTUDIOS DE EMPRESABILIDAD

Los estudios sobre los empresarios, las empresas u otras organizaciones económico empresariales contribuyen de manera significativa a comprender de una mejor manera la historia del país. Así lo menciona Berdugo, E.(2003) al afirmar que a través del estudio que se haga del empresario se comprenderá de mejor manera la historia social del país.

Sobre los empresarios, Schumpeter introduce dos términos fundamentales que orientan esta investigación. En primer lugar, posiciona y da un rol significativo al empresario, llamándolo primero “emprendedor”; e identificándolo como aquel que en condiciones de incertidumbre, supera obstáculos, romper rutinas y crea oportunidades en un mercado capitalista que el considera ampliamente cambiante. Schumpeter, es el primero en utilizar el término emprendedor, para referirse a la etapa previa a la consolidación empresarial. (Montoya, 2004).

En segundo lugar, Shumpeter expone la teoría general del capitalismo, donde habla sobre un capitalismo dinámico que se produce por diferentes cambios económicos. Él los centra en dos tipos de cambios: cambios exógenos, referentes a cambios políticos y sociales y los cambios endógenos, que surgen desde la misma dinámica capitalista. En este sentido se relaciona la política pública con el desarrollo económico y empresarial, siendo este el segundo factor relevante de esta investigación.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Continuando en esta línea de estudio sobre el “emprendedor”, diferentes estudios han intentado ahondar en las características que posibilitan el desarrollo de emprendimientos. Kantis, H., Angelelli, P. y Gatto, F. (2000), definen un modelo de estudio del emprendimiento en cual se tienen en cuenta las variables personales que generaron el emprendimiento, tales como: motivación, capacidad de liderazgo, bajo temor al fracaso, vocación emprendedora, entre otras; y variables ambientales como: condiciones macroeconómicas, la dinámica de la industria y los marcos regulatorios.

El marco regulatorio, resulta fundamental pues permite a la empresa enmarcarse en lo permitido y exigido por la ley. Kantis, H., Angelelli, P. y Gatto, F. (2000), reseñan que en Latinoamérica, dichos marcos regulatorios, en ocasiones se tornan desalentadores de los procesos empresariales.

2. POLÍTICA PÚBLICA

Como lo sugiere Velásquez (2009), la palabra política tiene dos connotaciones muy importantes en la lengua española. La primera, refiere a la capacidad de gobernar y de tomar decisiones y la segunda se presenta como el resultado integrador de las decisiones, acciones e instrumentos establecidos por las autoridades públicas, bien sea con el fin de solucionar una situación problemática para la población o de prevenirla.

“Política pública es un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática”. (Velásquez, 2009, p. 156)

En línea con Velásquez, y como concepto clave para esta investigación, se debe entender la política pública como un proceso integrador de la sociedad en la que se produce. Es decir, la política pública, compone el medio ambiente y a la vez lo afecta.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Así lo menciona Velázquez, cuando afirma “la política pública como proceso integrador y como subsistema mismo, no se forma en el vacío; hace parte de un ambiente con el que se interrelaciona y sin el cual no puede existir. El ambiente afectará a la política, esta buscará incidir en él, tratando en ocasiones de mantener las cosas en su estado actual.”

Es pues está la visión que pretende tener la investigación donde la política pública, es generada por las necesidades y problemáticas del ambiente (sociedad); pero tiende a producir efectos esperados en esta. Para el proceso de análisis, sólo se podrá verificar si la política pública generada para el sector lácteo en las décadas de estudio, fue una condicionante para el desarrollo económico del sector o bien una limitante para el fortalecimiento empresarial.

3. RELACIONES ENTRE POLÍTICA PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL

La política pública, como proceso integrador y como subsistema mismo, no se forma en el vacío; hace parte de un ambiente con el que se interrelaciona y sin el cual no puede existir. El ambiente afectará a la política, esta buscará incidir en él, tratando en ocasiones de mantener las cosas en su estado actual.

De esta misma manera Perdomo (2013), en su artículo de investigación Las políticas públicas de desarrollo empresarial e innovación desde la perspectiva de la nueva gestión pública y la gobernanza, se refiere a una sustancial relación entre el entorno y la política pública; pues destaca como factores que provocan las reformas políticas, la conciencia sobre una situación problemática, que él define como condición socio histórica, la

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

capacidad de cambio del reformador y los valores de este. Finaliza, finalmente citando a Meny y Thoenigth (1992), para decir que en primer lugar la política cumple un papel de guía y orientador al objetivo general, para luego convertirse en un arbitro de las medidas y/o acciones que se tomen para lograr el objetivo

3. METODOLOGÍA

Para poder presentar una metodología completa, es necesario especificar en que en primer lugar se trata de una investigación histórica, entendiendo en que ésta “el sujeto de la historia es el hombre y su fin, presentar a los hombres actuales el relato y consecuencias de los hechos del pasado, para que por el estudio y comparación de esos hechos encuentren enseñanza y guía en su labor del porvenir.” (Delgado, 2010))

Así pues esta investigación histórica, se vale de un método analítico – sintético, para intentar explicar si el marco regulatorio (políticas públicas) condujo a la formación de una cuenca lechera ubicada en Chiquinquirá y San Miguel de Sema, dentro de las décadas de 1950 y 1960. Tal y como lo afirma Delgado, G. (2010): “Es indispensable que en el estudio de las cuestiones históricas se analicen los sucesos descomponiéndolos en todas sus partes para conocer sus posibles raíces económicas, sociales, políticas, religiosas o etnográficas, y partiendo de este análisis llevar a cabo la síntesis que reconstruya y explique el hecho histórico”

En este sentido, la investigación histórica es de tipo cualitativo, ya que “estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas”. (Rodríguez, 1996).

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El uso de la historia en las ciencias sociales y específicamente en la administración ha sido previamente defendido por Velasquez (2009), donde citando a Jesús María Valdaliso y Santiago López, señala las tres ventajas que ofrece la Historia Empresarial a los estudiantes de economía y administración y de dirección de empresas y a los propios empresarios y directivos.

"La primera, un patrimonio genérico híbrido diverso integrado por tres disciplinas básicas que no son las únicas, la Historia, la Economía y la Dirección Estratégica. La segunda, una perspectiva histórica y temporal que contribuye a la formación general de los estudiantes y que, además, puede facilitarle proceso de toma de decisiones en las empresas, en el sentido de que el conocimiento del pasado permite examinar cómo se resolvieron (o no) problemas similares a los afrontados por las empresas hoy. La tercera, el reconocimiento de que la realidad es decididamente plural, diversa y dinámica (en el sentido schumpeteriano del término; en otras palabras, que el cambio en las empresas, la tecnología y los mercados es continuo), y que por tanto no puede explicarse con una teoría de validez universal; por eso mismo, tampoco existe una única solución organizativa o tecnológica que garantice la excelencia empresarial" (Velasquez, 2009, p.

Dentro de la presente investigación, se reunieron, organizaron y analizaron diferentes tipos de documentos (investigaciones previas, textos históricos, libros, censos, etc); los cuales constituyen los hechos generales de la época y posteriormente se contrastan estos hitos económicos con las cifras sobre el crecimiento y tamaño del sector para la época y periodo de estudio.

No deja pues, de ser una método deductivo, donde se parte de la información general de la época, para compararlos con datos particulares del sector; permitiendo explicar la relación entre política pública y desarrollo empresarial. "Por lo tanto el método de

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017**Noviembre 21 y 22**

investigación histórica debe ir de lo general a lo particular, pero debe ser completado de lo particular a lo general”. (Soldevilla, 1995)

Ahora bien, para explicar porque se decidió analizar las variables Política Pública con desarrollo empresarial, es necesario introducir el término “ Estudio de Empresa”, manejado por Soldevilla, quien intenta explicar la relación causal entre el desarrollo empresarial y variables que hacen que el hecho económico sean único e irrepetible, como las condiciones del mercado y la política pública vigente.

Soldevilla, menciona en su texto sobre la metodología para el Estudio de Empresa, el siguiente proceso metodológico “a. Descomponer mentalmente lo examinado en sus variables básicas y en sus supuestos generalizadores. b. Captar lo examinado en su singularidad, es decir, recomponer las variables y supuestos examinados en su totalidad indivisa”.

A la vez, el mismo autor afirma que este proceso debe realizarse en dos fases, efectuando un juicio analítico donde se captan los elementos de lo examinado y un juicio sintético, donde se unen estos elementos para constituir una individualidad o una nueva teoría.

Dentro de la investigación, como fuente primaria de información: se tuvieron en cuenta los censos agrarios de a1960 y 1970, investigaciones del banco de la republica referente a políticas del sector ganadero y lechero del país para la época, investigaciones del mismo banco de la republica sobre la agricultura en Colombia desde 1950 hasta el 2000, investigaciones de la FAO sobre la planeación agropecuaria en Colombia desde los 60s y leyes de la Republica sobre reforma agraria.

4. RESULTADOS

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Una vez agotada la revisión documental, se consolidó la información sobre las políticas agrarias de la época, y especialmente las que más influencia tenían sobre el sector lácteo, encontrándose así con que el marco regulatorio del sector estuvo enmarcado por la correcta distribución de tierras, control al precio del producto e incentivos a través de tasas preferenciales para el sector agrícola.

Cabe señalar en términos generales que el sector ganadero y lechero del país, producía el 15% del PIB en 1950, con una leve disminución en las décadas de estudio, y contribuía aproximadamente el 38% del valor agregado agropecuario durante ese período. Generaba más valor que el café, pero teniendo menos impacto sobre las importaciones.

Control de Precios

El texto de García (2006), afirma que el control de precios sobre el coste de la leche cruda, constituyó una de las limitantes más importantes del sector. En primer lugar, si bien el propósito de controlar el precio radicaba en la necesidad de garantizar el acceso al producto por la población más vulnerable, desencadenó problemas que la política no prevía tales como:

- Disminución de la oferta; ya que los productores preferían elaborar derivados como quesos y mantequilla sobre los cuales no existía restricción.
- Detrimiento de la calidad y de las condiciones sanitarias, ya que se le agregó al producto agua u otras sustancias que incrementaran el rendimiento.
- La oferta de leche, no incremento en los mismos niveles que lo hizo el consumo
- Se desestimuló la inversión en fincas especializadas en leche, siendo más rentable el negocio de la carne o doble propósito.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017**Noviembre 21 y 22**

- En 1961 la Superintendencia de Regulación Económica anunció, el levantamiento temporal de la medida de control del precio de la leche, obligando al productor a vender una cantidad determinada de producto a un precio prefijado.
- Se limitó la importación, prefiriendo el control de precios.

“El control de precios era ineficaz y resultó más perjudicial que beneficioso. En primer lugar, consumidores se vieron perjudicados al comprar la leche a un precio muy superior al precio internacional equivalente. En segundo lugar, en la medida en que el control de precios se hizo efectivo, tuvo como consecuencia la elaboración de leche de menor calidad e incluso contaminada. En tercer lugar, el control de precios aumentó el riesgo y costo de la actividad lechera, por cuanto el gobierno conservó la facultad de decomisar los productos, lo cual obligó a los elaboradores a idear mecanismos para evitar las consecuencias de esos actos. En cuarto lugar, con el control de precios, las políticas del futuro quedaban cautivas a las del pasado. De haberse liberado las importaciones, los productores podían alegar, con razón, que el control de precios les había impedido fortalecer su productividad y defensas contra la competencia externa. Finalmente, ni los consumidores dispusieron de un producto bueno y barato, ni los productores acrecentaron la producción” García (2006).

Crédito

“El crédito era un importante instrumento de política. Hasta mediados de los años cincuenta la Caja Agraria otorgaba préstamos para la ganadería, pero los bancos comerciales también tenían autorización para hacerlo.” García (2006).

- 1956 se crea el Banco Ganadero, encargado de fomentar el sector con recursos del Banco de la República.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- 1959 se recapitalización del Banco Ganadero y se constituyeron fondos ganaderos. Asimismo, ordenó a la banca comercial otorgar créditos a agricultores y ganaderos.
- 1966. Se creó el Fondo Financiero Agrario, el cual emitiría Bonos de Desarrollo Agropecuario para ser comprados por la banca comercial.
- La tasa de interés aplicada a los préstamos ganaderos subió de un promedio anual del 8% en 1958 al 15.5% en 1977, pero la inflación subió más, pasando del 8% al 29%.

Comercio exterior

García, establece que el IDEMA actuó de intermediario para los importadores de leche particulares, vendiendo la leche directamente a minoristas y otras puntas de venta. Dentro del periodo de estudio, en un momento se liberaron parcialmente las importaciones imponiendo un precio mínimo un arancel del 30%. exportaba cantidades menores de derivados lácteos, puesto que resultaba más

Por otra parte, las exportaciones del país se incrementaron; por existir mayor rentabilidad en exportar a países vecinos como Ecuador y Venezuela queso y mantquilla, situación que no surgió respecto a la exportación de leche pasteurizada y en polvo.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En primer lugar, es necesario mencionar, la importancia e impacto de las políticas públicas en las realidades económicas del país. El sector agrario, es quizá uno de los sectores sobre los que más atención se ha centrado a lo largo de la historia en tema de política. Sin embargo, ha carecido de impacto sobre las realidades que se viven en las regiones.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La principal causa, es la generalización de los problemas, y si bien, la política pública solo debe orientar la meta, restringe las acciones que han de desarrollarse, implicando esto que la política pública sólo abarca un tipo de problemática y que dicha problemática no siempre suele estar generalizada, o se vive de manera diferentes en las regiones.

Para el sector lácteo, que actualmente ha tenido que enfrentarse al libre comercio, las políticas de 1950 a 1970 han contribuido al atraso del sector; donde no se permitió realizar inversiones que fortalecieran el tejido empresarial, sino que se castigó al sector, obligándolo a quedarse en gran medida en un nivel artesanal.

La realidad sobre la cuenca lechera en Colombia, responde a esfuerzos particulares y no la promoción del gobierno a través de políticas públicas por incentivar el sector y/o hacerlo competitivo.

La reflexión y el punto de partida, que deja esta investigación, es poder determinar las características y decisiones particulares de los empresarios, hicieron conformar una cuenca lechera y que tan preparados se encuentran para afrontar los nuevos retos.

REFERENCIAS

Berdugo, E. (2003). Apuntes sobre historia empresarial: relatos de algunas experiencias. *Revista Nómadas*, 19, 271-277.

Cartier, W. (1990). Planeación agropecuaria en Colombia. *Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural*, 24, 9-127.

Delgado, G (2010). Conceptos y metodología de la investigación histórica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 1(36), 9 -18.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (1964). *Directorio nacional de explotaciones agropecuarias (Censo Agropecuario) 1960*. Bogotá.

García, E. (2006). Las políticas económicas y el sector ganadero en Colombia: 1950-1977. *Cuadernos de Historia empresarial*. Cartagena: Banco de la República.

Kantis, H. Angelelli, P. y Gatto, F. (2001). Nuevos emprendimientos y emprendedores: ¿de qué depende su creación y supervivencia? Explorando el caso argentino. Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento, pp. 1-30.

Montoya, O. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia Et Technica*, X (25), 209-213.

Perdomo, G. (2013). Las políticas públicas de desarrollo empresarial e innovación desde la perspectiva de la nueva gestión pública y la gobernanza: caso CREAME. *Apuntes del Cenes*. 32(56). 139-204.

Soldevilla, E. (1995). Metodología de investigación de la economía de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1 (1), 13-63.

Rodríguez, G. & otros (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe, S.L.

Velásquez, R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto “política pública”. *Desafíos*.(1). 149-187.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Mateo López Betancourt

Administrador de Empresas, Estudiante Maestría Administración de Organizaciones. Participante Grupo de Investigación Proyectos Organizacionales para el Desarrollo Empresarial de la Región – PODER. Investigaciones Previas en la cadena de valor del sector lácteo en Boyacá. Actualmente Director de Gestión Empresarial de la Cámara de Comercio de Tunja.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Política pública y Desarrollo Regional

TEMA:

**RECURSOS PATRIMONIALES, CULTURALES Y NATURALES EN EL
DESARROLLO RURAL**

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**64. INFLUENCIA DE LOS RECURSOS PATRIMONIALES,
CULTURALES Y NATURALES EN EL DESARROLLO RURAL:
CASO ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DE ROLDANILLO, VALLE
DEL CAUCA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**INFLUENCE OF HERITAGE, CULTURAL AND NATURAL RESOURCES IN
RURAL DEVELOPMENT: CASE OF THE RURAL AREA OF THE
MUNICIPALITY OF ROLDANILLO, VALLE DEL CAUCA**

Autor (es)

Jairo Jovanny Suárez Urrego¹⁸⁴

Fernando Moreno Betancourt¹⁸⁵

¹⁸⁴ Candidato a Máster en Desarrollo Rural, Universidad de Extremadura, Cáceres, España, Becario de la Fundación Carolina 2016-2017. Egresado investigador de la Universidad del Valle, Colombia. Correo-e: jovanny-7@hotmail.com;

¹⁸⁵ Magister en Administración. Profesor en el área de Gestión y Organización Empresarial de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad del Valle, Colombia. Correo-e: fernando.moreno.b@correounivalle.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La presente investigación establece la influencia de los recursos patrimoniales, culturales y naturales de la zona rural del municipio de Roldanillo en su propio proceso de desarrollo rural. Desde un enfoque económico se evalúa hasta qué punto se han utilizado y aprovechado estos recursos en fines turísticos y recreativos, y su contribución en el emprendimiento, tejido empresarial y generación de empleo en el territorio. En segundo lugar se establece si la contribución de los recursos al proceso de diversificación y consolidación de la actividad económica ha sido capaz de fijar la población al territorio rural y de mantener condiciones favorables en cuanto a envejecimiento, juventud y crecimiento natural.

Palabras clave:

Desarrollo económico local (DEL), Desarrollo Rural, patrimonio, recurso cultural, recurso natural.

ABSTRACT:

This research sets the influence of heritage, cultural and natural resources of the rural area of the municipality of Roldanillo over its own rural development process. Based on an economical approach is evaluated up to which point those resources have been used and taken advantage in touristical and recreative matters, and its contribution to the entrepreneurship, bussiness tissue and employment generation in the territory. Secondly it is set if the resources contribution to the diversification and consolidation of the economical activity has been capable to fix the population in the rural territory and to keep favorable conditions in relation to aging, youth and natural growth.

Keywords:

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Local economic development (LED), Rural development, heritage, cultural resource, natural resource.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El enfoque de Desarrollo económico local plantea que los territorios cuentan con un conjunto de recursos endógenos sobre los cuales se deben desarrollar actividades económicas generadoras de beneficios que lleguen a la población local. En los espacios rurales se habla de desarrollo rural, un proceso que busca revitalizar la economía y para el cual es fundamental mantener un escenario demográfico saludable.

Conseguir una economía rural sólida ha llevado a muchos territorios a buscar nuevas actividades económicas que complementen las actividades agrarias. Alrededor de los procesos de diversificación económica aparece la industria turística como una de las más grandes apuestas, el turismo en espacios rurales tiene como objetivo sacar provecho del valor inmerso en los recursos culturales y naturales, especialmente de aquellos que poseen atributos tan significativos y simbólicos al punto que se pueden considerar como bienes de carácter patrimonial.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación estudió el caso de la zona rural del municipio de Roldanillo, e interpreta hasta qué punto los recursos culturales y naturales presentes en el territorio han sido motor de actividades turísticas o recreativas, y si tal situación ha contribuido de alguna manera a cumplir el objetivo de mantener una estructura demográfica favorable.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Los recursos turísticos y patrimoniales puestos al servicio del desarrollo socioeconómico hace necesario traer a esta discusión teorías de diferente naturaleza pero que se complementan entre sí. El punto de partida es el enfoque de Desarrollo Económico Local (DEL), una práctica proliferada en Europa y América Latina. Albuquerque lo define como “un proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos (internos) existentes en



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

una determinada zona, es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local” (Fundación DEMUCA, 2009, p. 3). Vázquez señala que cualquier territorio es poseedor de un conjunto de recursos alrededor de los cuales se articulan los procesos de desarrollo local, entre ellos “una estructura productiva, un mercado de trabajo, una capacidad empresarial y tecnológica, una dotación de recursos naturales e infraestructuras, un sistema social y político, y una tradición y cultura” (Aghón et al., 2001, p. 21).

El DEL deja a un lado un modelo convencional jerarquizado o de “arriba-abajo”, Stöhr (citado en Vázquez, 2007) plantea un “desarrollo desde abajo” o también conocido como “botton-up” el cual permite a los actores locales la gestión y coordinación de iniciativas para el aprovechamiento oportuno de los recursos y capacidades de un territorio. El Desarrollo local deja en entredicho el desarrollo concentrador tradicional y las grandes aglomeraciones industriales, tanto Albuquerque (citado por la Fundación DEMUCA, 2009) como Vázquez (1996) plantean que el desarrollo económico no es exclusivo de las grandes urbes, éste puede surgir difuso si el potencial del territorio se gestiona eficientemente.

Para Albuquerque (2003) el concepto DEL requiere matizar algunos de sus postulados; propone que el desarrollo local no se ejecuta necesariamente dentro de los términos municipales, ya que se pueden entablar relaciones productivas y comerciales que trasciendan los límites municipales y provinciales. Aunque los recursos endógenos son un pilar fundamental para el DEL, también se debe aprovechar y “endogeneizar” las oportunidades externas. A pesar de ser un enfoque de “abajo-arriba”, es oportuno buscar la intervención y coordinación con otros niveles decisionales del estado en materia de políticas y estrategias de desarrollo. Finalmente el DEL no está limitado al ámbito económico local, Rojas afirma que “el desarrollo local es integral, es decir, que incorpora



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

en el diseño de sus planes al conjunto de dimensiones presentes en el territorio. Por ello, iniciar un proceso de desarrollo local debe permitir favorecer el crecimiento económico, la democracia política y el progreso social...” (Fundación DEMUCA, 2009, p. 3), Vázquez (Citado en Albuquerque, 2004) propone las dimensiones económica, la formación de recursos humanos, socio-cultural e institucional, política-administrativa y ambiental.

El Desarrollo Rural ha surgido como un segmento del Desarrollo Económico Local, antes de entrar en materia es necesario comprender el concepto *rural*, sobre éste no hay un consenso universal. Con el objeto de distinguir lo rural de lo urbano, organismos internacionales y estados acuden a distintos criterios como densidad poblacional, predominio del sector agrario, espacios naturales, identidad y cultura campesina entre otros. Kayser define lo rural como “un conjunto territorial cuyas decisiones se le escapan y en el que existe un modo particular de utilización del espacio y de la vida social, caracterizado, en primer lugar, por una densidad relativamente débil de habitantes y de construcciones, lo que determina un predominio de los paisajes vegetales; en segundo lugar por un uso económico del suelo con predominio agro-silvo-pastoril; en tercer lugar por un modo de vida de sus habitantes marcado por su pertenencia a colectividades de tamaño limitado, en los que existe un estrecho conocimiento personal y fuertes lazos sociales y por su relación particular con el espacio, que favorece un entendimiento directo y vivencial del medio ecológico y, finalmente, por una identidad y una representación específica, muy relacionada con la cultura campesina” (Cortés, s/f).

El Desarrollo rural ha sido generalmente asociado al desarrollo agrario, sin embargo se trata de dos conceptos diferentes. Janvry et al (citado por Machado, 2004) expresan que la economía agrícola se concentra en aspectos inherentes al sector, de otro lado la economía rural tiene un campo de acción más amplio y se define a partir de una delimitación espacial y no sectorial. De esta manera, se encuentran diferentes concepciones del Desarrollo Rural,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de acuerdo al contexto de la UE se define como un “proceso de revitalización equilibrado y autosostenible del mundo rural basado en su potencial económico, social y medioambiental mediante una política regional y una aplicación integrada de medidas con base territorial por parte de organizaciones participativas” (Quintana et al., 1999). Por su parte Ceña (citado en Castillo, 2008) destaca al desarrollo rural como un proceso que busca mejorar los niveles de vida de la población rural y que incluso genera beneficios para la población en general.

Delimitar al desarrollo rural en términos espaciales y no sectoriales implica que las comunidades rurales deben apostar por un proceso de diversificación que explore y potencie otros sectores diferentes al sector agrario, Saraceno aporta que la diversificación de la actividad económica en zonas rurales contribuye al desarrollo diferenciado de los territorios rurales (Vázquez, 2007). Por su parte Fernández cita a la Comisión de Comunidades Europeas la cual establece que la economía rural no depende solo del sector agrario y esta debe implementar otras formas de actividad económica que contribuyan a mantener la población rural y consolidar la economía de las regiones. Justamente en este punto es importante recalcar que fijar la población rural en su territorio es tal vez el objetivo final de mayor peso que persiguen las estrategias de desarrollo rural, puesto que es una realidad la crisis demográfica que afrontan los espacios rurales especialmente en Europa. Partiendo de lo anterior se encuentra que el turismo ha surgido como una opción viable para diversificar la economía rural, según la Organización Mundial del Turismo (citado por Flores & Barroso, 2012) el turismo es uno de los principales sectores económicos y con mayor potencial en el mundo, especialmente en lo que respecta al turismo de naturaleza y turismo rural. Flores (citado por Flores & Barroso, 2012) considera al turismo un dinamizador de economía rural puesto que pone en manifiesto los recursos patrimoniales, promueve el crecimiento del mercado local, genera puestos de trabajo, emplea oficios tradicionalmente femeninos, hace participe activo a la población local en la

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

gestión de PYMES y emprendimiento, compatibiliza el desarrollo socioeconómico y la conservación del territorio.

Martín Jiménez (citado por Flores y Barroso. 2012) dice el turismo en zonas rurales rehabilita la economía ya que representa una fuente de ingresos que complementa las rentas tradicionales, este activa otras actividades como la restauración, el comercio, la producción agraria y artesanal. No obstante, Rico (citado por Flores y Barroso. 2012) aclara que el turismo no representa una solución definitiva para generar desarrollo rural, subraya que su capacidad para generar empleo directo asalariado es reducida.

El turismo en las zonas rurales está asociado al uso y exposición de los recursos culturales y naturales que posee, muchos de ellos cuentan con características singulares, significativas, excepcionales y simbólicas por lo cual se hallan contenidos dentro de las categorías patrimoniales de un territorio. De un lado el patrimonio cultural es definido por Fernández como “el conjunto de manifestaciones u objetos nacidos de la producción humana, que una sociedad ha recibido como herencia histórica, y que constituyen elementos significativos de su identidad como pueblo de un territorio” (Aránega, 2009), de otro lado se señala el patrimonio natural como “los monumentos naturales constituidos por formaciones físicas y biológicas o por grupos de esas formaciones que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico; ii) las formaciones geológicas y fisiográficas y las zonas estrictamente delimitadas que constituyan el hábitat de especies animales y vegetales amenazadas, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la ciencia o de la conservación; iii) los lugares naturales o las zonas naturales estrictamente delimitadas, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la ciencia, de la conservación o de la belleza natural”(UNESCO, s/f).

Grefe (citado por Martínez. 2006) indica que el patrimonio es un bien económico en el que se puede distinguir, como cualquier otro bien, entre rédito y capital. Aguilar, Merino y



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Migens (citados por Amaya, 2006) sostienen que el patrimonio es un recurso valioso que además de su carácter simbólico ha adquirido un valor capaz de generar rentabilidad económica mediante su uso en actividades turísticas de ocio y recreación.

3. METODOLOGÍA

El estudio es de carácter descriptivo-analítico, se trata de un estudio no experimental y empleó información mayormente cualitativa. En el compilado de los referentes teóricos se acudió a fuentes que incluyen artículos publicados en revistas especializadas, libros y documentos de distintas instituciones. La investigación obedece principalmente a un diseño documental, se han empleado documentos e informes de distintas entidades públicas, bases de datos censales y poblacionales, también se llevaron a cabo entrevistas con líderes regionales y conocedores de temas de importancia para el presente trabajo. Es importante aclarar que el estudio de caso se apoyó en del trabajo de campo de la tesis de Máster de uno de los autores del presente estudio, esta se titula: *“influencia de los recursos patrimoniales, culturales y naturales en el desarrollo rural caso zona rural del municipio de Roldanillo (Colombia)”*

4. RESULTADOS

De acuerdo al DANE la zona rural o resto municipal está constituida por centros poblados y población dispersa fuera del perímetro urbano de la cabecera municipal (DANE, 2007). En estos términos los hallazgos del estudio corresponden a la zona rural del municipio de Roldanillo, ubicado al norte del departamento del Valle del Cauca entre el valle geográfico del río Cauca y el sistema colinado de la cordillera occidental. De acuerdo a las proyecciones del DANE al 2016 alcanzó una población de 32.601 habitantes, de los cuales el 24% corresponde a la zona rural. Su economía gira principalmente alrededor de cultivos agroindustriales (caña de azúcar y café) y en segundo plano del sector servicios.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Antes de establecer la contribución de los recursos naturales, culturales y patrimoniales es importante contar con una idea general sobre los recursos con los cuales cuenta el espacio rural del municipio. Primero se mencionan aquellos escenarios que cuentan con características sobresalientes ya sea por su especial valor natural o por aquellos rasgos singulares y simbólicos ligados a la historia y tradiciones del pueblo rural roldanillense. Entre aquellos recursos naturales de especial valor se encuentran la reserva Rut NATIVOS declarada en 2015 como Distrito de Manejo Integrado por la CVC (Corporación autónoma regional del Valle del Cauca), la madre vieja Remolinos, y las zonas protegidas del corregimiento de El Retiro y el Predio Berlín cuyos nacimientos aportan sus aguas al acueducto regional de Sara-Brut y al acueducto urbano del municipio de El Dovio. El predio Berlín cuenta con una riqueza hídrica, florística y faunística sobresaliente (Secretaría de agricultura y medio ambiente de Roldanillo, 2016). En cuanto a los recursos culturales de especial valor vale la pena mencionar los santuarios de Santa Lucía y Nuestra Señora de los Dolores, las construcciones de bahareque, las molineras o trapiches paneleros, el paisaje cafetero, el puente colgante de Guayabal, entre otros. Cabe aclarar que aunque los anteriores recursos cuentan con características que se acercan al concepto de patrimonio al menos a escala local, el municipio carece de una categorización oficial que los distingan como tal. Otros recursos que poseen un atractivo turístico real o potencial incluyen las pistas de vuelo de ala delta y parapentismo de Buenavista y Cruces (la última es considerada la mejor pista de despegue de Colombia, y una de las mejores del mundo), los senderos, la reserva y sendero ecológico Pachamama, la finca agroecológica el Milagro, los paisajes agrarios, los paisajes de la planicie vallecaucana, los miradores y cerros, el paso del río Cauca, algunas festividades populares y religiosas de los centros poblados, e incluso algunas creencias populares y leyendas que aún se mantienen.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Con el objeto de conocer el impacto de los anteriores recursos en el desarrollo rural de Roldanillo, se han evaluado variables de naturaleza económica (sector turismo, emprendimiento y empleo) y demográfica.

El primer hallazgo establece que los recursos naturales y culturales en cuestión, excepto las pistas de parapentismo, no atraen un número de visitantes y turistas significativo. Los escenarios y eventos de carácter religioso o festivo tan solo estimulan la afluencia turística en ciertas épocas del año. El paisaje cafetero ha despertado el interés de algunos visitantes, sin llegar a convertirse en una actividad económica de peso, luego de que en 2011 los municipios vecinos ubicados en el Norte del Valle del Cauca, Quindío, Risaralda y Caldas fueran declarados como Paisaje Cultural cafetero por la UNESCO. Algunos casos que han impactado levemente la economía rural corresponden a la puesta en valor de los miradores y paisajes de la planicie vallecaucana en los sectores de la Montañuela y Cruces en donde se han puesto en marcha emprendimientos de restaurantes y estaderos, por su parte el corregimiento de El Pie ha aprovechado las corrientes naturales consolidando una oferta de balnearios y restaurantes, en ambos casos el mercado objetivo es la población urbana municipal, la demanda de tales servicios se genera los fines de semana y días festivos; se hace importante aclarar que las anteriores iniciativas tan solo involucran a unas cuantas familias de estas comunidades y el empleo generado es comúnmente cubierto por la misma unidad familiar. Alrededor de los escenarios naturales protegidos no se ha forjado una actividad turística, incluso la población del municipio aun no es consciente de la importancia de lugares como la Reserva RUT NATIVOS o las zonas protegidas en donde se encuentran nacimientos de agua.

En cuanto a la práctica del parapentismo y ala delta las cifras de deportistas nacionales y extranjeros que llegan hasta los sectores montañosos de Buenavista y Cruces son altas, el pico de afluencia se presenta entre enero y marzo cuando se alcanza alrededor de 1000

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

deportistas mensuales, las pistas han sido sede de importantes competencias internacionales entre los que figura la copa del mundo de parapente 2011, la súper final de la copa del mundo de parapente 2012, el Mundial de parapentismo FAI 2015, el campeonato nacional de ala delta celebrado desde 1996, entre otros. Los impactos económicos para el municipio a raíz del parapentismo han sido favorables, la inversión y ocupación hotelera, la restauración y el comercio alcanzan registros alentadores. Sin embargo los beneficios de la práctica de deportes extremos se quedan únicamente en la zona urbana, en los espacios rurales no se han puesto en marcha iniciativas turísticas y hoteleras que afecten directamente a las comunidades de Buenavista y Cruces, la población local se ha quedado al margen del turismo de aventura y de los beneficios que éste mismo genera, por el contrario la comunidad expresa que sus territorios solo funcionan como pistas de despegue y que han sido perjudicados por visitantes que arrojan basura e incluso abandonan animales domésticos.

El censo nacional agropecuario 2013-2014 encontró que 15 unidades productivas de las 2.375 estudiadas en la zona rural dispersa de Roldanillo llevan a cabo una actividad turística o de alojamiento (DANE, 2016). Esta situación deja en manifiesto un sector turístico rural débil en donde ningún escenario natural o cultural genera un ingreso o beneficio económico representativo para las comunidades rurales, los niveles de emprendimiento en esta industria son escasos y por consiguiente el empleo resultante es mínimo.

Debido a que tan solo una minoría de la población rural se halla involucrada en el aprovechamiento de los recursos patrimoniales, culturales y naturales a través de actividades económicas de tipo turístico o recreativo, se torna difícil evaluar su impacto en materia demográfica, concretamente en lo que respecta a la capacidad que dichos recursos hubiesen tenido para fijar la población rural a su territorio. Sin embargo, se puede apreciar

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

que la dinámica demográfica rural del municipio no es la más favorable, su tendencia poblacional es decreciente, en 1985 la población rural alcanzaba los 14.291 habitantes que representaba el 45% del total municipal, el censo del 2005 arrojó un total de 10.583 habitantes lo cual representaba el 30,5% del total municipal, según las proyecciones del DANE al 2016 la zona rural de Roldanillo contaba con 7.827 habitantes equivalente al 24% del total municipal, en estos términos entre 1958 y 2005 la zona rural perdió un 26% de su población a un ritmo del 1,3% anual, entre 2005 y 2016 se habría perdido el 26% de la población rural a un ritmo que supera los dos puntos porcentuales anualmente.

A partir del Censo Nacional Agropecuario 2013-2014 se pudo calcular algunos indicadores que corresponden a la zona rural dispersa de Roldanillo al 2014 (no incluye centros poblados), éstos son comparados con los indicadores generales del municipio según la proyección del DANE al 2016: la edad media en el rural disperso es de 38,5 años y la media municipal es de 34,5 años, la tasa de envejecimiento en el rural disperso es del 14,2% y la media municipal es del 9,9%, el índice de envejecimiento del rural disperso es de 72,4 y la media municipal es de 43,2, el índice de sobre-envejecimiento en el rural disperso es de 35,3 y la media municipal es de 40,5, por último la tasa de juventud es del 19,58% y la media municipal es del 24,38%. En términos relativos la zona rural dispersa posee más personas envejecidas y menos personas jóvenes, situación que ya se observa en la pirámide poblacional de la zona rural dispersa de Roldanillo la cual manifiesta ligeras curvas hacia adentro en segmentos que corresponden a población adulta joven que seguramente emigraron por razones laborales o académicas. Ver figura 1, Pirámide población rural dispersa Roldanillo 2014, y figura 2, Pirámide poblacional de Roldanillo 2016.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El papel ejercido por los recursos patrimoniales, culturales y naturales sobre la situación demográfica del Roldanillo rural se puede considerar minúsculo, a partir de éstos recursos no han surgido iniciativas de peso que conlleven a la creación de escenarios de emprendimiento, empleo y mejoras en la calidad de vida de la población local, bajo este escenario no se puede considerar que tan valiosos elementos hayan sido razones capaces de retener y fijar la población al territorio rural. Mientras los recursos pasan desapercibidos, las tendencias demográficas apuntan a una población rural en detrimento que amenaza con evolucionar a niveles más críticos, la población está emigrando y asoma un panorama de envejecimiento y quiebra del crecimiento natural, especialmente en lo que respecta a las zonas dispersas de montaña.

Lo anterior se resume en que los recursos que gozan de un especial valor natural o cultural, y en general todos los recursos naturales y culturales del Roldanillo rural, no han hecho aportes significativos en materia económica o demográfica, es decir que su impacto no ha contribuido al desarrollo rural del municipio de Roldanillo.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los valores culturales, naturales y patrimoniales puestos al servicio del turismo y la recreación tienen el potencial de consolidarse como actividades económicas generadoras de empleo y de calidad de vida, son una forma de diversificar la economía rural y complementar los ingresos del sector agrario, el éxito de estas iniciativas tienen la capacidad de mantener condiciones demográficas saludables aferrando la población al territorio. Sin embargo este no es el caso de la zona rural de Roldanillo, pues ha quedado claro que el uso de estos recursos en fines turísticos y recreativos es escaso, y que los beneficios económicos generados gracias a escenarios utilizados masivamente en la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

práctica de deportes extremos, quedan en manos de hoteles, restaurantes y transportadores de la cabecera municipal.

La zona rural se está deteriorando en cuestión demográfica, las tendencias muestran decrecimiento especialmente en la zona rural dispersa, de mantenerse este comportamiento es muy probable que en unas cuantas décadas las zonas rurales tengan serios problemas de despoblamiento y envejecimiento poblacional.

Se ha encontrado que los recursos de especial valor cultural o natural no gozan de un reconocimiento público que rescate sus valores singulares y simbólicos, aún falta consciencia sobre la protección y conservación de estos escenarios, por el contrario, elementos como las construcciones de bahareque y los trapiches paneleros han ido desapareciendo a pesar de su relación histórica con la tradición campesina del municipio.

Entre las limitantes que han frustrado el aprovechamiento de los recursos y la evolución de la industria turística en las zonas rurales se ha encontrado que la infraestructura turística es débil, la oferta de servicios turísticos pobre, la señalización y divulgación de los espacios es insuficiente, existe desarticulación entre lo público, lo privado y la comunidad en temas relacionados con el turismo y el aprovechamiento de los recursos, y por último el tema de seguridad ha golpeado al municipio especialmente la década anterior.

Algunas recomendaciones generales que podrían contribuir a una gestión adecuada de los elementos naturales y culturales de la zona rural son las siguientes:

Primero que todo es importante ordenar el inventario de recursos culturales y naturales, se deben caracterizar y categorizar de acuerdo a sus valores. El municipio perfectamente puede crear una figura de protección local bajo la etiqueta de patrimonio, con el fin de que aquellos espacios con especial valor natural o cultural sean protegidos y conservados. Se debe hacer esfuerzos especiales para rescatar y conservar los valores asociados al paisaje

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

cafetero, para clasificar y conservar aquellas construcciones de bahareque y trapiches paneleros que son identidad de la cultura campesina de Roldanillo, y para recuperar el legado de aquellas historias y leyendas ancestrales de los territorios rurales del municipio. La información sobre bienes naturales y culturales que posee el municipio es muy limitada, además de reconocerlos y caracterizarlos es importante considerar la posibilidad de crear un observatorio turístico municipal que concentre información sobre la oferta de productos y servicios turísticos, y que recabe información de la demanda y afluencia turística del municipio en general. Es importante señalar todas las áreas naturales protegidas, senderos ecológicos, pistas de vuelo y demás escenarios naturales.

Se requiere educar a los roldanillenses sobre la riqueza natural y cultural que posee el municipio, muchos escenarios son desconocidos. Se puede emplear una estrategia de divulgación que contribuya a que la población conozca y se identifique con los recursos.

Explorar posibilidades en el agroturismo pues varias zonas del municipio son potencia agrícola en el departamento. Gracias a sus pisos térmicos el municipio produce una alta variedad de hortalizas, frutas y tubérculos.

Buscar la manera de articular con los organizadores de eventos de deportes extremos la oferta de rutas y productos turísticos que trasciendan el plano deportivo, especialmente al mercado de extranjeros.

Es fundamental articular el sector público, el sector privado y las comunidades rurales en la gestación de proyectos relacionados con el emprendimiento, la hotelería y la oferta recreativa rural, se requiere fortalecer el entramado empresarial. Se necesita crear y gestionar una oferta que al día de hoy es reducida.

REFERENCIAS

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Aghón, G., Albuquerque, F., & Cortés, P. (2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América latina: un análisis comparativo*. Santiago de Chile: CEPAL/GTZ.

Albuquerque, F. (2003). Teoría y práctica del enfoque del Desarrollo Local, 7-8.

Albuquerque, F. (2004). El enfoque de Desarrollo económico Local. Cuadernos DEL Número I (pp. 19). Buenos Aires: OIT.

Alcaldía Municipal de Roldanillo. (2016). *Plan de desarrollo municipio de Roldanillo Valle 2016-2019*, 19-26.

Amaya, C. (2006). ¿Desarrollo patrimonial sostenible? Proteger el patrimonio cultural como fórmula para el desarrollo rural. III congreso internacional de la red SIAL, alimentación y territorios. Universidad Internacional de Andalucía. Jaén, España.

Aránega, F. (2009). Patrimonio Local como fuente de Desarrollo Local: Aplicación al caso de Torredonjimeno. *Trastámara* n° 3, 6.

Castillo, O. (2008). *Paradigmas y conceptos de Desarrollo Rural Ed 2*. Recuperado el 16 de octubre de 2017, <https://mundoroto.files.wordpress.com/2011/05/paradigmas-y-conceptos-de-desarrollo-rural.pdf>

Cortes, C. (s.f.). *Estrategias de desarrollo rural en la UE: definición de espacio rural, ruralidad y desarrollo rural*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/26548/2/Dosier_teorico.pdf.

CVC. (2015). *Acuerdo Consejo Directivo No. 004*. Santiago de Cali.

DANE. (s.f.). *Base de datos Proyecciones de población 1985-2005, y 2005-2020*. Recuperado el 15 marzo de 2017, <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

DANE. (s.f.). *Base de datos Visor: Proyecciones de población total por sexo y grupos de edad de 0 hasta 80 y más años 2005-2020*. Recuperado el 28 de Marzo de 2017, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

DANE. (2007). *Cartilla de conceptos básicos e indicadores socio demográficos*. Recuperado el 15 de Marzo de 2017, https://www.dane.gov.co/files/eticos/cartilla_quibdo.doc.

DANE. (2016). *Censo Nacional Agropecuario 2013-2014*. Recuperado el 25 de Abril de 2017, <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/censo-nacional-agropecuario-2014>

Fernández, C. (s.f.) *El turismo rural en el desarrollo local*. Recuperado el 18 de octubre de 2017, http://www.redcanariarural.org/pdf/26_fernandez_hernandez.pdf.

Flores, D., & Barroso, M. (2012). El turismo como estrategia de desarrollo rural sostenible: Los parques naturales andaluces. *Revista de estudios empresariales. Segunda época. Número: 1*, 61-62.

Fundación DEMUCA. (2009). *Guía de herramientas municipales para la promoción del Desarrollo Económico Local*. Recuperado el 14 de octubre de 2017, https://www.cepal.org/mdg/noticias/paginas/2/44322/guia_herramientas_municipales_demuca.pdf.

Machado C., Absalón et al. (2004). *La academia y el sector rural 3*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia

Martínez, C. (2006). *El patrimonio cultural: los nuevos valores, tipos, finalidades y formas de organización*. Editorial Universidad de Granada.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Quintana, J. Cazorla, A. & Merino, J. (1999). *Desarrollo Rural en la Unión Europea: Modelos de participación social*. Madrid: Ministerio de agricultura, pesca y alimentación.

Secretaría Municipal de Agricultura y Medio Ambiente. (2016). *Plan Agropecuario Municipal*, 30-41.

Vázquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales, No. 11*, 188-196.

Vázquez, A. (1996). La política de Desarrollo Local en Europa. *Revista económica Asturiana-RAE No. 5*, 11-12.

UNESCO (s.f.). *Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, <http://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Patrimonio.pdf>.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Jairo Jovanny Suárez Urrego

Candidato a Máster en Desarrollo Rural, Universidad de Extremadura, Cáceres, España, 2017; Becario de la Fundación Carolina 2016-2017; Administrador de Empresas, Universidad del Valle, Cali, Colombia, 2014.

Email: jovanny-7@hotmail.com

Fernando Moreno Betancourt



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Magister en Administración, Universidad del Valle, Tuluá, Colombia, 2014; Especialista en Gerencia Social, Universidad Pontificia Javeriana, Cali, Colombia, 2011; Administrador de Empresas, Universidad del Valle, Cali, Colombia, 2009. Profesor en el área de Gestión y Organización Empresarial de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad del Valle, Colombia; Asesor de trabajos de grado en los programas de pregrado en dicha facultad.

Email: fernando.moreno.b@correounivalle.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Política pública y Desarrollo Regional

TEMA:

POLITICAS PÚBLICAS

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**65. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS COMO BASE DE UN DESARROLLO
RURAL ASOCIATIVO Y SOLIDARIO EN COLOMBIA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**PUBLIC POLICIES AS A BASIS OF RURAL DEVELOPMENT ASOCIATIVE
AND SOLIDARY IN COLOMBIA**

Autor (es)

PhD. Alberto Herrera Guzmán¹⁸⁶

¹⁸⁶ PhD, en Administración de Negocios con énfasis en Economía Social y Neurociencia Columbia University E.U Profesor Investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle, Bogotá Colombia. Correo-e: aherrera@unisalle.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Las políticas públicas, son la base de los planes y programas de todo gobierno, siempre y cuando estén apoyadas por la academia y la investigación etnográfica, para garantizar la sostenibilidad, el desarrollo social, rural y humano, como una alternativa de solución a los conflictos y precariedades que viven los más marginados. Y la pregunta de investigación no debió ser otra que ¿Son las políticas públicas en Colombia una respuesta efectiva, para la solución de problemas comunes en sectores marginados y otros grupos de interés? Comprender el rol de los Estados, desde su jerarquía e infraestructura de gobierno es fundamental para poder caracterizar el quehacer de las políticas públicas frente a las necesidades humanas que las justifican, como medio de satisfacción humana; es así como el análisis se sustentó en dos escenarios uno territorial y otra atemporal producto de costumbres, etnias, clima etc. que atienden a condiciones económicas, sociales, culturales y políticas diferentes.

Palabras clave:

Políticas públicas, comunidad, Gobierno, Desarrollo Rural

ABSTRACT:

SUMMARY:

Public policies are the basis of every government's plans and programs, provided they are supported by academia and ethnographic research, to ensure sustainability, social, rural and human development as an alternative solution to conflicts and precariousness that live the most marginalized. And the research question should not be other than that Are public policies in Colombia an effective answer, for solving common problems in marginalized

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

sectors and other interest groups? Understanding the role of States, from their hierarchy and government infrastructure is fundamental to be able to characterize the work of public policies against the human needs that justify them, as a means of human satisfaction; this is how the analysis was based on two scenarios one territorial and another timeless product of customs, ethnicity, climate, etc. which deal with different economic, social, cultural and political conditions.

Keywords:

Public policies, community, Government, Rural agricultural development,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Comprender el rol o el papel de los Estados, desde su jerarquía e infraestructura de gobierno es fundamental para poder caracterizar el quehacer de las políticas públicas y las necesidades humanas que las justifican, como medio de satisfacción humana. Y a lo largo de la investigación, fue evidente que la relación Estado y política debe en esencia y sentido entre lo público y lo social, garantizar el goce de los derechos humanos de los ciudadanos. Por lo tanto, y bajo una metodología exploratoria y descriptiva en la que se identificaron variables como 1) beneficio social, 2) grupos vulnerados o afectados por la adversidad 3) educación para el trabajo y 4) productividad rural. Siendo una labor ardua y compleja ya que cada variable tiene diversidad de conceptos que se pueden abordar desde diferentes perspectivas o enfoques. Sin embargo, nos fue posible establecer características muy importantes de esta relación. Hecho que se justifica citando a Leal, cuando afirma que el Estado es considerado de muchas formas en la teoría o la práctica, bien sea como infraestructura, como un instrumento de clases, como factor de cohesión de la sociedad, como conjunto de instituciones o como sistema de dominación política (Jesop, citado en Leal, 2010). Reflejando distintas facetas de una misma y compleja realidad (Leal, 2010), por cuanto en veces se hará complicado entender el papel de la política pública en la consolidación del Estado.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Ciertamente se llegó a concluir que, desde el punto de vista de la economía universal el Estado genera e influye en las formas y el alcance de las políticas públicas, estableciendo algo así como las reglas de juego y ello determina la relación empresa y gobierno, dependiendo de quien asuma eventualmente los poderes nacionales regionales



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

municipales. En prueba de ello, cítese a (Cárdenas, Junguito, y Pachón, 2008). O a Gary & McCubbins (2001) donde muestran que a medida de que hay una más amplia separación de poderes y una competencia electoral más personalista que partidista, se lleva a que las políticas públicas favorecen más los intereses privados que los públicos.

Ahora bien, ante la pregunta ¿de qué debe ocuparse el Estado? , se mantuvo la relación propuesta en el marco de la investigación dando origen a otros tres variables en relación, dada su reciprocidad y su vínculo económico o social subyacente: (a) En un escenario meramente estructural de gobernanza con leyes, normatividad y procedimientos obligatorios. (b) en un plano socio económico orientado a dirimir los conflictos sociales, con equidad y justicia distributiva, en temas de amplia discusión dada la falta de presencia regional o los medios más eficientes para satisfacer las necesidades de sus conciudadanos; y finalmente (c) en un plano que establece la correlación de poder e, así opuse, las políticas públicas podrían llegar a entenderse como programas de acción que representan la realización concreta de decisiones colectivas y el medio usado por el gobierno de turno en su voluntad de modificar comportamientos mediante el cambio de las reglas de juego operantes hasta entonces (Roth, 2002, p. 19) entre las diferentes fuerzas e instituciones sociales.

MARCO REFERENCIAL:

Genera curiosidad en el entorno de cualquier comunidad o asentamiento humano, que la eficacia del Estado, está determinada en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, no por voluntad del mandatario elegido, sino por un mandato constitucional y a partir del rol que debe ejercer el Estado, como fuente de verdad y derecho. Esta investigación multidisciplinar, y comparativa se concibe como una aproximación a las



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

distintas corrientes, formas, actores y perspectivas que hay dentro de lo que se conoce como el análisis de políticas públicas y en particular su incidencia respecto del quehacer solidario.

Para tal propósito, y tomando como referentes a autores como Hoppe (1999), Parsons (2007), Y Roth (2008) quienes realizan análisis detallados sobre cómo los paradigmas científicos han incidido en la conformación de distintos enfoques de análisis de política pública se estructura una investigación en dos aspectos: desde un análisis estructural de la política pública, desde el régimen eminentemente gubernamental, con el alcance e impacto comunitario deseado. O el de la ideología pública y su relación con enfoques cognitivo, argumentativos o en conflicto.

La clasificación debía necesariamente para su objetividad responder a una corriente de índole positivista, muy cercana a los postulados conductistas y obviamente muy asociada a los supuestos de la racionalidad, mientras que la otra se le contraponen y halla vacíos en las teorías con bases positivistas y que aquí se denominará nopositivistas. En esta segunda aproximación hay un fundamento teórico amplio como los postpositivistas (Kay, 2009) y los constructivistas (Parsons, 2007). Realmente lo que las caracteriza como bloque es su contraposición a los planteamientos originales de lo que Lasswell denominó la ciencia de las políticas y su resistencia a los protocolos racionales de construcción de las políticas públicas.

Acertado así mismo fue tener presente los aportes de (Nowlin, 2011; Schlager, 2007; Schlager & Blomquist, 1996; Walters & Sudweeks, 1996), para sustentar en el marco teórico de la investigación la mayoría de los análisis de procesos de política pública (racional, discursivo, estructurales o planeativos, etc) Para Torgerson (1986), el análisis de políticas públicas es una aproximación por incentivar la toma de decisiones

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

gubernamentales, hecho que reviste de objetividad la misma norma. Lo que posteriormente llegara a significar que, para poder ser efectiva la política pública tenía que estar aislada del proceso demagógico o político (Allison, 1992). Pero como era de esperarse, esta tesis se empezó a debilitar tras considerar que la esencia de la política pública es y debería ser un proceso racional de optimización social, ajena al conflicto social y a las estructuras del poder. O sea lejos de contextualizadores, uni y multidisciplinarios, normativos y positivos, economistas o político-administradores. Sinópticos y antisinópticos (Garson) o, dicho con la metáfora irónica de R.Nelson, los “trituradores de números”, y los “politiqueros”... los que se interesan en el “contenido” de la política y los que se interesan en el “proceso” de la política (Ranney), los que quieren “reemplazar la política por el conocimiento” y los que quieren “reemplazar el conocimiento por la política”

Ahora bien, es claro que el retorno del análisis a lo político (racional) dio apertura a varios enfoques, que han llevado al planteamiento de nuevas preguntas alrededor del ejercicio de gobernar. Y fue en este sentido, que el análisis de las políticas esta explícitamente orientado a los problemas sociales, en los cuales debe intervenir un régimen de gobierno, con procesos efectivos de solución o políticas públicas de resultado. El enfoque, seguiría siendo entorno a que la construcción de la política pública debe estar dentro de lo racional y en la capacidad de regular de forma más eficiente los sistemas sociales en los cuales se aplica. Todo, a través de un complejo sistema de insumo (problemas), (impacto o resultados (la política pública) y evaluaciones permanentes. (Roth, 2008)⁷

Así, textualmente se concluye que... “la mayor eficiencia en las políticas públicas se obtiene si se guía o incentiva correctamente, a través de instituciones adecuadas, los comportamientos racionales y egoístas de los actores individuales y colectivos” (Roth, 2008, p. 80). Bajo esta premisa las políticas públicas deben estar ancladas a incentivos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

conductuales como parte de su justificación política. Sin olvidar que, son las normas, reglas formales, que juegan un rol fundamental en la estructura de una nación o región: leyes, decretos y normatividad permiten que los agentes se adhieran al espíritu de la política y cooperen.

LA POLITICA PÚBLICA EN LO RURAL COLOMBIA:

Las condiciones de vida de la población rural en Colombia están ligadas a un sin número de necesidades por región, tales como el acceso a la educación y la asistencia en salud, como base para el fortalecimiento del capital humano necesario para la generación de ingresos, factor que a su vez incide en los estados de pobreza de un hogar.

La distribución del capital humano por regiones, determina la composición y el nivel salarial o el valor retributivo en el mercado laboral, lo cual determina en gran medida la distribución del ingreso. Pero por cuanto, es a través del empleo, que las personas generan la mayoría de sus ingresos, la coyuntura laboral tiene repercusiones fundamentales sobre la pobreza, como también sobre la distribución del ingreso. La equidad, la igualdad y los valores que caracterizan el quehacer solidario, son la respuesta a su desarrollo con educación.

Por ello hemos concluido que es la ayuda mutua, la solidaridad y el compromiso la estrategia necesaria para lograr el acceso a educación de calidad, a una seguridad social equitativa y solidaria, al mercado laboral -promoviendo la formalización o apoyando el emprendimiento- y a mecanismos de promoción social efectivos. Sin discriminación social o a su condición, pero generando oportunidades y posibilitando su desarrollo personal y social.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En este contexto, la Universidad De La Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables contribuye a dar los lineamientos en los temas de su competencia, que oriente las acciones de los Gobiernos regionales hacia la articulación y coordinación de políticas públicas, con una visión de Estado en el largo plazo, encaminada a la reducción de la pobreza y la promoción del empleo y la equidad.

En el municipio de Anolaima Departamento de Cundinamarca, el grupo de investigación en economía solidaria, coordinar las estrategias de capacitaciones y asistencia técnica a comunidades agrupadas o dispersas, del orden municipal o Veredal, cuando éstas lo solicitan, y en los temas de su competencia.

Lidera con alumnos de últimos semestres la compilación y análisis de información que permita la adecuada planeación, implementación y seguimiento de las políticas de desarrollo rural agropecuario.

Asesorar las negociaciones internacionales que puedan relacionarse con los temas de desarrollo agropecuario y rural

Presenta iniciativas de proyectos y planes necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Como iniciativa del Gobierno Nacional y a través de las estrategias del DNP; (Departamento Nacional de Planeación) a través de la cual se definen los lineamientos de política pública para robustecimiento del desarrollo rural y agropecuario en los próximos 20 años, se propende:

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- a) Por un ordenamiento y desarrollo territorial regional escalonado: basado en instrumentos (normas, leyes, incentivos, etc.) que a partir de la costumbre de los pobladores o sus regiones, regulen la propiedad, el uso, la distribución, la conservación y explotación de la tierra incluso bajo formas asociativas o solidarias, cuya misión será adicionalmente la protección de los recursos naturales del territorio buscando el equilibrio entre lo social, lo económico y lo ambiental.
- b) Grupos solidarios que estratégicamente cierran brechas sociales con enfoque de derechos: cuyo objetivo es la inclusión social de los pobladores del campo a través de la provisión de bienes de interés social con modelos asociativos autónomos y democráticos que respondan a condiciones de vida más dignas y a minimizar las necesidades del campo.
- c) Incentivo a la productividad rural: esta estrategia tiene como propósito, incorporar a las comunidades rurales en dinámicas económicas articuladas a la estrategia de inclusión social, llegando a mercados terminales, fomentando el trabajo digno en el campo, alcanzando una remuneración justa y mayor bienestar colectivo.
- d) El Desarrollo de una ruralidad competitiva agropecuaria: Colombia, gracias a su ubicación geográfica, diversidad climática tiene un gran potencial económico basado en la ruralidad. Esta estrategia tiene como propósito educar para la competitividad en un ambiente macroeconómico y financiero apropiado. (cooperativas); una estrategia ligada a la sostenibilidad ambiental para el desarrollo rural. Y que guarda relación con el manejo de aguas, suelos, la biodiversidad, riqueza forestal, fauna y adaptación al cambio climático.
- e) Reforma institucionales hacia la identificación de políticas públicas coherentes y realizables, como fin contar con un arreglo institucional integral y multisectorial, con políticas claras, con amplia presencia y capacidad de ejecución a nivel territorial, que

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

involucre a la sociedad civil organizada y al sector privado en la planeación, la toma de decisiones, la ejecución de programas y proyectos y el seguimiento de resultados, con el fin de darle a los pobladores rurales un papel protagónico como gestores y actores de su propio desarrollo.

¿EL POR QUE DE LA ASOCIATIVIDAD RURAL?

La Asociatividad como expresión humana y estrategia de crecimiento mundial, con políticas públicas definidas universalmente, ha contribuido al aumento de la competitividad y la productividad rural, ya que brinda las oportunidades para organizarse en comunidad, disminuye costos en insumos, materia prima, transporte, asegurando mejores condiciones de acceso a los mercados mayoristas o terminales, o bien desarrollando economías de escala que aumentan el poder de negociación, entre otros.

En el documento CONPES 3616 de 2009: “Lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento”. Los lineamientos de política pública, incluso desde el posconflicto y el aseguramiento de la Paz, están enfocados a que los pequeños y medianos agricultores desarrollen y fortalezcan modelos asociativos innovadores reconociendo y aprovechando los beneficios que ofrecen las formas asociativas rurales, como lo son:

- ✓ Organizaciones sólidas autosostenibles, democráticas y financiadas bajo un objetivo común.
- ✓ Aumento de planeación en el campo de las ideas, del valor agregado de organización y negociación.
- ✓ Contribuyen a reducir los costos de producción, transformación y distribución

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- ✓ Posibilidad de crear alianzas productivas.
- ✓ Facilitan el acceso a la asistencia técnica para el mejoramiento productivo.
- ✓ Constituyen fuentes alternativas y racionales de financiamiento.
- ✓ Mejorar la calidad de vida y a la formación del recurso humano.
- ✓ Incrementar las capacidades y condiciones para penetrar y sostenerse en mercados.

Hoy en día, las cooperativas en Colombia al tenor del art. 2 de la norma que las rige, hacen parte de un sistema socio económico, cultural y ambiental conformado por fuerzas sociales organizadas (Cooperativas, fondos de Empleados y mutuales)...Art 2 Ley 454 de 1998 Colombia que antes conformaban el denominado sector cooperativo colombiano basado en la Ley 79 de 1988.

Según cifras de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, en el país existen, a corte de abril del 2015, 6.246 cooperativas, 829 fondos de empleados y 414 asociaciones mutuales, de las cuales se benefician directamente cerca de 6 millones de asociados, lo que demuestra que el cooperativismo y la economía solidaria se consolidan como gran alternativa económica, financiera y social en Colombia.

El sector cooperativo con actividad financiera debe servir de instrumento para la inclusión social. No se puede perder de vista, que este sector debe cumplir el objetivo primordial, cual es, generar beneficios sociales y económicos a sus asociados y a la comunidad relacionada.

Esto solo se puede lograr, cuando hay claridad, que debe existir un balance entre lo empresarial y lo social, lo que permita responder a las nuevas necesidades de dichas comunidades.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La firma final de la Paz, en Colombia representa en términos económicos para la Economía Solidaria en el País, una gran oportunidad, no sólo porque el modelo ha de servir para la organización de diversos grupos poblacionales con necesidades apremiantes sino porque las organizaciones cooperativas existentes, por su tradición y experiencia, pueden participar activamente en la construcción del tejido social en las regiones.

EL POSCONFLICTO

Con los acuerdos finales de Paz, surgen más retos para el Gobierno nacional y para todos los colombianos. Quizá el desafío principal sea convertir lo etéreo del concepto paz en algo tangible y duradero, que se visibilice en todos los escenarios sociales, políticos, económicos y culturales de Colombia.

Uno de los puntos más importantes del Acuerdo de Paz tiene que ver con la Reforma Rural Integral, que se desarrolla en el Acuerdo No. 1 de La Habana, llamado “Política de desarrollo agrario integral” Hacia un nuevo campo colombiano: Reforma Rural Integral (RRI).

Como lo aclara el documento, este acuerdo sienta las bases para la transformación del campo y crea las condiciones de bienestar y buen vivir para la población rural.

Busca la erradicación de la pobreza rural extrema y la disminución en un 50 % de la pobreza en el campo en un plazo de 10 años, la promoción de la igualdad, el cierre de la brecha entre el campo y la ciudad, la reactivación del campo y, en especial, el desarrollo de la agricultura campesina, familiar y comunitaria.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El borrador de los acuerdos logrados en La Habana le otorga al modelo de economía solidaria un papel protagónico en la puesta en marcha de las acciones, programas y proyectos del posacuerdo, encaminados a la recuperación de las zonas y comunidades afectadas y a su desarrollo local y rural. Es una decisión que celebramos porque tenemos la certeza de que las cooperativas son el modelo de empresa más apropiado para impulsar la reconstrucción y el desarrollo integral de las sociedades afectadas por conflictos armados, como lo testimonian las experiencias de posguerra de países como Italia, España, Vietnam, El Salvador, entre otros. Existe abundante información sobre este tema, a la cual se agrega la reciente entrevista que concedió al diario El Tiempo el dirigente cooperativo español Iñaki Elicegui, en la cual describe la participación del Grupo Cooperativo Mondragón en los posconflictos de España e Irlanda, a la vez que aporta valiosas ideas para el caso colombiano.

3. METODOLOGÍA

La metodología aplicada fue analítica que significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre si y con el todo. La importancia del análisis reside en que para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes. El todo puede ser de diferente índole: un todo material.

El análisis va de lo concreto a lo abstracto ya que mantiene el recurso de la abstracción puede separarse las partes (aislarse) del todo así como sus relaciones básicas que interesan para su estudio intensivo (una hipótesis no es un producto material, pero expresa relaciones entre fenómenos materiales; luego, es un concreto de pensamiento).

4. RESULTADOS

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Con relación asimétrica en el documento CONPES 3616 de 2009: “Lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento”. Los resultados aplicados, incluso desde el posconflicto y el aseguramiento de la Paz, están enfocados a que los pequeños y medianos agricultores desarrollen y fortalezcan modelos asociativos innovadores reconociendo y aprovechando los beneficios que ofrecen las formas asociativas rurales, como lo son:

- ✓ Organizaciones solidas autos sostenibles, democráticos y financiables bajo un objetivo común.
- ✓ Aumento de planeación en el campo de las ideas, del valor agregado de organización y negociación.
- ✓ Contribuyen a reducir los costos de producción, trasformación y distribución
- ✓ Posibilidad de crear alianzas productivas.
- ✓ Facilitan el acceso a la asistencia técnica para el mejoramiento productivo.
- ✓ Constituyen fuentes alternativas y racionales de financiamiento.
- ✓ Mejorar la calidad de vida y a la formación del recurso humano.
- ✓ Incrementar las capacidades y condiciones para penetrar y sostenerse en mercados.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Si bien es cierto que, la productividad del campo en las regiones de Colombia ha sido marcada por la falta de apoyo económico o financiero al productor, son los grupos asociativos y solidarios apoyados por políticas públicas de Estado, quienes deberán ponerle fin al rol del prestamista e intermediario en las relaciones y los comportamientos sociales del campo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Es crucial que los líderes campesinos en todas las regiones del País, ellos, que constituyen la fuerza de trabajo y la labor productiva del campo, que fueron hasta entonces rehenes del conflicto armado, cohercionados por el otro, ejerzan hoy a través de las bondades y aciertos de la Economía Social y Solidaria a través de sus valores doctrinales, humanistas y comportamentales su rol como sujetos de desarrollo y reconciliación, lejos de individualismos mal infundados o intensiones pragmáticas. Una tarea que demanda más la intencionalidad que la factibilidad económica de los proyectos de desarrollo necesarios en cada territorio país.

La falta de políticas públicas de desarrollo rural, en Colombia, han llevado a un marcado desaprovechamiento de la tierra, a una concentración de riquezas en amplias regiones del país y en particular, son las cooperativas y el fortalecimiento de la asociatividad el modelo de empresa más apropiado para impulsar la reconstrucción y el desarrollo integral de las regiones y las comunidades afectadas por conflictos armados.

En la consolidación de redes solidarias por regiones como estrategia propuesta, mas no aun determinada, y solo así, dada la falta de confianza en la estructura del Estado Colombiano, está la responsabilidad de Incentivar formas solidarias para el uso adecuado de la tierra con criterios de productividad, competitividad, estabilidad, sostenibilidad ambiental, de vocación del suelo, de ordenamiento territorial y de participación de las comunidades. la Universidad De La Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables contribuye a dar los lineamientos en los temas de su competencia, que oriente las acciones de los Gobiernos regionales hacia la articulación y coordinación de políticas públicas, con una visión de Estado en el largo plazo, encaminada a la reducción de la pobreza y la promoción del empleo y la equidad.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

REFERENCIAS

- Aguilar, L. (2003b). Estudio Introductorio. En L. F. Aguilar (Ed.), Problemas políticos y Agenda de Gobierno. México: Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa.
- Aguilar, L. (2007) Adam, S. & Kriesi, H. (2007). The network approach. En P. Sabatier (Ed.), Policy Process (pp. 129-154).
- Aguilar, L. (2003a). Estudio introductorio En L. F. Aguilar (Ed.), La Hechura de las Políticas, Colección antología de política pública. México: Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa.
- Cárdenas, M.; Junguito, R.; & Pachón, M. (2008), Political Institutions and Policy Outcomes in Colombia: The effects of the 1991 Constitution.
- Congreso de la República (2015). Ley 1753 de 2015, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un nuevo País”. Bogotá.
- Consejo Agropecuario Centroamericano. (2010) Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030.
- Corpoica (2013), “Lineamientos de Política en Materia de Inversión Pública para la I+D+I en el Sector” [Policy Guidelines for Public Investment in Research, Development and Innovation], in Propuesta para la Formulación de una Política Nacional de Innovación Agropecuaria, Chapter 5.
- Cuervo, Jorge Iván. (2007). “Las políticas públicas: entre los modelos teóricos y la práctica gubernamental (una revisión de los presupuestos teóricos de las políticas públicas en función de su aplicación a la gestión pública colombiana)”. En: Ensayos sobre políticas públicas. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Duque, Javier. (2008). “Institucionalización organizativa y procesos de selección de candidatos presidenciales en los partidos liberal y conservador colombianos 1974-2006”. En: Estudios Políticos N° 31, Medellín: Instituto de Estudios Políticos Universidad de Antioquia, julio-diciembre, 2008.
- DANE (2014), Economy-wide Statistics, www.dane.gov.co/.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2014). Definición de categorías de ruralidad. Misión para la Transformación del Campo. Bogotá: DNP. En: <http://bit.ly/1QRjzU0> (consultado el 15 de agosto de 2015).

Garza, M. (2002), Políticas públicas y seguridad en el marco de la acción del Estado. En P. J. Peñaloza y M. A. G. Salinas (Eds.),

Germán Darío; Aguirre, Mary Luz & Flórez, Jorge. “Capital social, desarrollo y políticas públicas en Medellín, 2004-2007”. En: Revista Estudios Políticos N° 32, Medellín: Instituto de Estudios Políticos Universidad de Antioquia, enerojunio 2008.

Habermas, Jürgen. (1989). “La soberanía popular como procedimiento”. Publicado originalmente en: Cuadernos Políticos Nro. 57 Mayo-agosto. (Traducción del alemán por Bolívar Echeverría). <http://www.bolivare.unam.mx/cuadernos/cuadernos/contenido/CP.57/CP57.7JurgenHabermas.pdf>.

OCDE (2015). Revisión de la OCDE de las políticas agrícolas: Colombia 2015. Evaluación y recomendaciones de política. En: <http://bit.ly/1NTnWQK> (consultado el 1 de agosto de 2015). PNUD (2012). El campesinado. Reconocimiento para construir país. Cuaderno del Informe de Desarrollo Humano. Bogotá: PNUD.

Presidencia de la República (2015). Decreto 1750 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. Libro 1, parte 3, título 3, capítulo 1, sección 6, artículo 2.3.3.1.6.3. Bogotá.

Parsons, W. (2007), Políticas Públicas: Una Introducción a la Teoría y la Práctica del Análisis de Políticas Públicas. México; FLACSO.

Rodríguez, E. (2011) “La función social de la Propiedad”. En revista Surco N° 38, 1943, pp. 13-14.

Roth, André Noël. (2010). “¿Política, Programa o Proyecto?” Boletín Política Pública Hoy. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación. En: http://sinergia.dnp.gov.co/Sinergia/documentos/Boletin_Politica_Publica_Hoy_08.pdf Valencia,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Sabatier (Ed.), Teories of the Policy Process (2007) (pp. 21-64). United States Westview Press. • Parsons, W. (2007). Políticas Públicas: Una Introducción a la Teoría y la Práctica del Análisis de Políticas Públicas.

ANEXOS (Opcional)

Fuente DNP, (2016) La construcción de las Políticas Publicas

RESUMEN HOJA DE VIDA

Nombre del Autor: Alberto Herrera Guzmán, Doctor en Administración de Negocios con énfasis en Economía Social y Neurociencia, de Columbia University Estados Unidos de América, Docente Investigador Asociado de la Universidad De La Salle en Bogotá, Colombia, Integrante del Grupo Lasallista de Investigación en Economía Solidaria, Escritor Par Evaluador de Colciencias y Miembro activo de Redes Internacionales de Integración y Desarrollo Investigativo Solidario en Latinoamérica y Europa. (CIRIEC ESPAÑA Y RULESCOOP) Asesor y Consultor reconocido de Empresas Asociativas y Solidarias, Presidente Ejecutivo de la Fundación Interamericana Para El Desarrollo FCOGERENCIAR.,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Política pública y Desarrollo Regional

TEMA:

**ENFOQUE DE GESTIÓN LOCAL PARA UN PLAN TERRITORIAL CON
ENFOQUE PROSPECTIVO**

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**66. LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN LOCAL EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA PAZ TERRITORIAL**

TÍTULO EN INGLÉS:

**LOCAL MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF TERRITORIAL
PEACE**

Autor (es)

Jorge Enrique Arias Calderón¹⁸⁷

¹⁸⁷ PhD. Profesor investigador. Universidad del Valle, Cali-Colombia: Correo-e: jorge.arias@correounivalle.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Con la firma del “*Acuerdo para la Terminación del Conflicto y la Construcción de Paz Estable*” (Acuerdo Final) suscrito el 24 de noviembre de 2016, las instituciones locales más afectadas como consecuencia del conflicto armado, tendrán la responsabilidad de implementar mediante los planes de desarrollo territorial (PDT) como instrumento de construcción de paz, los puntos del Acuerdo Final que se relacionan con la paz territorial.

Esta ponencia se propone exponer algunas reflexiones teóricas y de contexto nacional que nos permita identificar los principales desafíos que deberán afrontar los municipios en la construcción de los (PDT), los cuales tendrán entre sus prioridades las áreas rurales más vulnerables y afectadas por el conflicto armado.

La ponencia contribuirá al desarrollo del proyecto de investigación que se adelanta en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle relacionado con la “*Gestión territorial para la implementación de una agenda de paz.*”

Palabras clave:

Política de construcción de paz, capacidades institucionales, eficacia estatal y gobernanza territorial

ABSTRACT:

With the signing of the "Agreement for the Termination of Conflict and the Construction of Stable Peace" (Final Agreement) signed on November 24, 2016, local institutions most affected by the armed conflict will be responsible for implementing territorial development (PDT) as an instrument of peacebuilding, the points of the Final Agreement that relate to territorial peace.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

This paper proposes to present some theoretical reflections and a national context that allows us to identify the main challenges that the municipalities will face in the construction of the (PDT), which will have among their priorities the rural areas most vulnerable and affected by the armed conflict.

The presentation will contribute to the development of the research project being carried out in the Faculty of Administration Sciences of the Universidad del Valle related to the "Territorial management for the implementation of a peace agenda".

Keywords:

Peace building policy, institutional capacities, state effectiveness and territorial governance



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Esta ponencia tiene como objetivo presentar algunas reflexiones teóricas y de contexto sobre la construcción de la paz con enfoque territorial y las capacidades institucionales locales, las cuales contribuirán al desarrollo de un proyecto de investigación que está en su etapa inicial y que adelantamos el grupo de investigación: “Derecho, Sociedad y Estado”, en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, centrado en la *“gestión territorial para la implementación de una agenda de paz en Colombia”*.

La implementación del Acuerdo Final plantea dos retos fundamentales: El primero, generar las condiciones políticas, jurídicas y sociales para superar un pasado de violaciones y abusos a gran escala a través del reconocimiento y reparación de las víctimas de la violencia política. Y segundo, solucionar las problemáticas históricas y estructurales de derechos humanos, que han profundizado las brechas entre diversas regiones del país, especialmente en los municipios rurales con procesos incipientes de desarrollo y condiciones de marginalidad. Es decir, la agenda de víctimas y la agenda de paz son desafíos que se encuentran intrínsecamente ligados en el actual proceso de transición.

No obstante los propósitos implícitos en el Acuerdo Final, se reconoce que la población de los municipios y zonas rurales aledañas a éstos con incidencia de grupos armados ilegales, son territorios que se caracterizan por presentar rezagos sociales y económicos, baja capacidad institucional local y limitada presencia estatal, lo que contribuye a incrementar el déficit en el disfrute universal de los derechos humanos por parte de estos ciudadanos. Estos municipios han sido categorizados en riesgo alto, y “vulnerabilidad extrema” con el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

objetivo de identificar las regiones particularmente sensibles en el periodo del postconflicto (Valencia & Avila, 2016)

En los términos anteriores surge para esta ponencia la siguiente pregunta: *¿En qué consisten los principales desafíos que deberán afrontar los municipios con relación a la gestión al momento de la implementación de los puntos del Acuerdo Final?* Esta pregunta nos obliga a reflexionar sobre la política de construcción de paz con enfoque territorial y en segundo lugar, cuando mencionamos la gestión territorial el análisis pasa por determinar la capacidad de los municipios de construir con las comunidades las visiones de futuro compartida y poderlas implementar para lo cual deberán instrumentalizar esta tarea, mediante el instrumento de los planes de desarrollo territorial (PDT), para lo cual debemos hacernos nuevamente dos preguntas más: *¿Qué entendemos por capacidades institucionales?* Y *¿Cuáles son las causas de las debilidades institucionales de los municipios en Colombia?* Las respuestas a éstas constituirán insumos valiosos que contribuirán en parte a la construcción del objetivo que pretende el proyecto de investigación, el cual se plantea en los siguientes términos: *“Fortalecer la capacidad y eficacia institucional de los municipios más afectados por el conflicto armado en el marco de la implementación del Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de paz estable y duradera con un enfoque prospectivo 2016-2032”*, para lo cual el proyecto de investigación deberá responder a las siguientes preguntas: *¿Cómo fortalecer las capacidades institucionales de las entidades gubernamentales, fundamentalmente de los municipios y zonas rurales en el marco de implementación del Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de paz estable y duradera?*

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La política pública de construcción de paz



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En el proyecto de investigación se rastrearon diversos enfoques históricos, políticos y jurídicos en los que se resaltan aportes significativos en el campo de la investigación para la paz. Lo anterior, permite plantear nuevas posibilidades para el análisis y fortalecimiento de las capacidades institucionales de la gestión pública y los desafíos que subyacen, en sociedades que como la colombiana, pretenden superar la violencia política a través de un proceso de paz.

Desde un enfoque histórico-político, el campo de la investigación para la paz se ha nutrido de las teorías y aproximaciones conceptuales más importantes en relación con el análisis de los conflictos sociales, la teorización sobre los conflictos violentos, las “causas objetivas” y las causas económicas de las guerras y la violencia contra la población civil. Bajo este eje temático, sobresalen autores como (Galtung, 2003), (Kalyvas, 2009) y (Kaldor, 2006).

Para el caso colombiano, un referente significativo es el Informe de la Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas que fue elaborado por catorce académicos reconocidos en el marco del actual proceso de paz, y tiene como objetivo esclarecer los factores históricos y estructurales de la confrontación armada, así como los componentes desencadenantes de su prolongación, para contribuir a la formulación del marco de transición y al proceso de implementación del Acuerdo Final con las FARC-EP.

Siguiendo el enfoque histórico-político pero desde el eje temático de los procesos de paz, autores como Galtung, Mitchell, Fisas y Lederach, han aportado al campo de investigación para la paz desde la reflexión sobre el problema del reconocimiento de los actores sociales, el concepto de madurez de los conflictos armados, los procesos de paz y transformación de los conflictos violentos, los espacios de participación de la sociedad civil, el rol de la intermediación y la construcción de la paz. Sobre este último, las contribuciones desde el

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

enfoque de la no violencia y de los movimientos pacifistas como los de Mahatma Gandhi, Martin Luther King y Dom Helder Camara, tienen un contenido intelectual relevante para el campo de estudio (Curle, 1994).

Ahora bien, desde una dimensión jurídica se identifican numerosas referencias académicas que han fortalecido al campo de la investigación para la paz desde la conceptualización sobre los Derechos Humanos y el Derecho a la paz, el Derecho Internacional Humanitario, la Justicia Transicional, los Derechos de las víctimas y sus implicaciones en los procesos de construcción de paz en transiciones democráticas. Para el caso colombiano, son relevantes autores como Greiff, Bell, Uprimny, Saffón, Arias, Botero y Restrepo, además de la jurisprudencia de organismos internacionales de derechos humanos como la Corte Penal Internacional, la Corte Interamericana de Derechos Humanos y los informes periódicos del Sistema de Naciones Unidas en el marco de la observancia de la situaciones de derechos humanos, el fortalecimiento de la estrategia de intervención de acción sin daño y del apoyo técnico que brinda a los estados en materia de incorporación del enfoque basado en derechos humanos en los planes de gobierno, con el objetivo de consolidar la responsabilidad de los “portadores de deberes” y el empoderamiento de los “titulares de derechos” para la construcción de la paz.

En general, los ejes temáticos de las dimensiones histórico-políticas y jurídicas del campo de la investigación para la paz, se refieren a dos cuestiones diferentes: Una visión “estrecha desde arriba” referida al análisis de los actores protagonistas del proceso de paz, que tienen poder de decisión en el marco de una negociación política de cese de las hostilidades y finalización del conflicto. Esta visión “estrecha desde arriba” por supuesto incluye a los actores estatales, a los grupos armados ilegales, y a los organismos internacionales, que influyen el devenir de un potencial acuerdo político. Y otra, es la visión “ampliada desde

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

abajo”, que se refiere a las estrategias de la sociedad civil hacia la construcción de la paz, y que incluye a la diversidad de actores y organizaciones sociales con el objeto de trascender los resultados de la negociación política “desde arriba” y edificar soluciones alternativas desde la base.

Así, la investigación para la paz se caracteriza por ser un campo interdisciplinario teórico-práctico, que mediante un entrelazamiento de contenidos y problemáticas contemporáneas, estudia “*las relaciones entre individuos, grupos, naciones o incluso unidades mayores basadas en la cooperación*” (Curle, s1994, p 5).

Capacidades institucionales

Las capacidades institucionales como concepto tiene diversos enfoques y definiciones en cuanto se relaciona directamente ya sea con la eficiencia y eficacia de la gestión pública y la evaluación de los resultados en la gestión pública, no obstante valen destacar que las capacidades institucionales igualmente tienen un recorrido histórico como bien lo señala (Sonia, 2002) al relacionar el significado del concepto de capacidades en la década de los 80s con el concepto del <<fortalecimiento institucional>>, referido a las técnicas de reingeniería organizacional y en la década de los 90s, los ajustes estructurales de cambio de paradigmas del Estado de bienestar al Estado Neoliberal, implicó fortalecer las instituciones conforme a los acuerdo de la comunidad internacional (Washington) para lograr cumplir con una agenda centrada en un desarrollo sostenible. El objetivo de esta transformación es lograr que los mercados y la democracia funcionen bien para lo cual los gobiernos debían contar con la <<capacidad>> de diseñar e implementar políticas públicas adecuadas ajustadas a unos marcos de <<buen gobierno>>. (Grindle, 1997).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Hoy el concepto de capacidades institucionales se relaciona con el concepto de <<gobernanza>>, lo que equivale a la capacidad de construir redes de interacción entre las organizaciones del sector público, privado y las ONGs (Savith, 1998). Igualmente las capacidades institucionales pueden ser analizadas desde las dimensiones que comprende y en consecuencia sus niveles de análisis, es así como (Grindle, 1997) propone cinco dimensiones con sus correspondientes niveles que van desde lo micro hasta lo macro: los recursos humanos dentro de la organización, las relaciones con las cuales la organización interactúa, el contexto institucional dentro del sector público en el cual actúa y el entorno económico, político y social dentro del cual se enmarca el sector público. El análisis de las dimensiones permite determinar la capacidad institucional en relación con su misma organización y su relación con otras organizaciones y contextos. Conforme a este enfoque (Sonia, 2002) propone una relación entre la evaluación de la gestión pública y su impacto en las capacidades institucionales, al considerar que la evaluación analiza los diversos niveles de la acción pública, por ejemplo a nivel macro, el desempeño del gobierno en la implementación de las políticas públicas, en el nivel meso, el desempeño de las organizaciones públicas y el nivel micro, el desempeño de los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

3. METODOLOGÍA

El enfoque epistemológico que plantea la investigación “*Gestión territorial para la implementación de una agenda de paz en Colombia*” es de orientación hermenéutica y constructivista.

La investigación se enmarca dentro de un enfoque fundamentalmente cualitativo para rescatar la voz de los actores sociales. Para ello, se acude a diversas técnicas metodológicas como: 1) Revisión documental, que incluye además de las fuentes oficiales, informes de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

organizaciones no gubernamentales y Organismos Internacionales, 2) Entrevista semi-estructuradas, enfocada a los líderes y lideresas sociales, funcionarios públicos administrativos, judiciales, grupos políticos, económicos y religiosos. Y 3) Talleres de investigación, orientados al equipo de trabajo y grupos focales. De tal manera, se construirá un cuerpo analítico que permita abordar el mejoramiento de la capacidad institucional en cuanto a las habilidades para responder a problemas sociales, políticos, culturales, económicos y ambientales. Además, esta investigación posee un componente deductivo, puesto que al partir de una construcción teórica y conceptual, se busca entender y analizar la situación de las víctimas del conflicto armado y las lógicas de poder que subyacen en el escenario de los territorios afectados.

En consecuencia, los niveles de análisis que se proponen en esta investigación son de carácter descriptivo y explicativo; puesto que se pretende estudiar y analizar, la capacidad institucional de la administración pública frente a los retos de posconflicto y la implementación de los acuerdos.

Los instrumentos de investigación cualitativos seleccionados son los siguientes: Primero, revisión de fuentes documentales. Se analizarán los documentos CONPES, Planes de Desarrollo Municipal, Departamental y Nacional, informes de la implementación de los Acuerdos Finales, Leyes y Decretos reglamentarios entre otros, orientado a entender las capacidades institucionales de orden normativo de los municipios. La revisión y el análisis documental tanto de textos oficiales como especializados en asuntos de capacidad institucional, construcción de paz y gestión territorial, también hacen parte de este punto. Además, mediante programas especializados de sistematización de documentos se planea sistematizar y analizar los resultados obtenidos de esta documentación. Y las reseñas de prensa local, nacional e internacional sirven de complemento para identificar ciertos

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

elementos importantes del contexto y la historia de los municipios afectados por el conflicto.

Segundo, se realizarán entrevistas semi-estructuradas a actores estratégicos de la gestión pública local (gubernamental, social, económico e institucional). El criterio de selección de los entrevistados se establecerá por los siguientes criterios: a) participación en la implementación de los acuerdos pactados entre las partes, b) liderazgo de iniciativas gubernamentales, económicas y ciudadanas relacionadas con la implementación de lo pactado, y c) desempeño de cargos en la administración pública y la importancia que las percepciones y opiniones que dichos individuos puedan brindar para determinar los intereses y las relaciones que existen entre los diferentes actores que ellos representan. Se proyecta realizar el número de entrevistas adecuado para lograr una saturación de información que le permita a la investigación consolidar patrones y tendencias propias del fenómeno a trabajar.

Y el tercer instrumento metodológico surge de la técnica prospectiva, en éste se planea realizar cuatro talleres de investigación, dos en cada municipio. Los cuales dos son para los actores estratégicos en los que se va a indagar las percepciones, dudas, preocupaciones, certezas hacia el futuro de la implementación en estos territorios del Acuerdo Final. Igualmente se profundiza sobre las opiniones, ideas y creencias acerca del papel de la gestión pública municipal, de las capacidades de la administración pública, de la confianza ciudadana y de la eficacia en el ejercicio público. Los otros dos talleres se van a enfocar en expertos para corroborar la información obtenida en los dos primeros. Estos expertos pueden ser funcionarios de carrera administrativa con bastante experiencia en estos municipios, periodistas, académicos, empresarios involucrados con la zona, líderes sociales de largo aliento.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Finalmente se proyecta realizar una triangulación de los datos recolectados mediante las entrevistas, los talleres de investigación, y la revisión documental, junto con un análisis exhaustivo de los conceptos teóricos y conceptuales que sostienen la investigación. Por consiguiente se espera que tanto la información recolectada como el análisis realizado den cuenta a cabalidad de los objetivos propuestos para este proyecto.

4. RESULTADOS

La política pública de construcción de paz

Con relación a la política pública de construcción de paz, encontramos al medir el impacto de la violencia en la gobernabilidad de los municipios, tomando como referencia la investigación sobre el caso de Ocaña conforme a la investigación adelantada por (Cañizares A, Cárdenas G., & Velasco B, 2015), observamos una directa relación entre los distintas formas de violencia y la forma en que incide en la gobernabilidad, al generarse una gran incertidumbre sobre el futuro, al frenar la inversión y la innovación y la pérdida de incentivos para la iniciativa privada a un costo muy alto para la sociedad. Razón por la cual “La ingobernabilidad es una situación de disfuncional que dificultad la actividad y la capacidad gubernamental” (Hernández Norzagaray, 2002, p 112).

Otra de las consecuencias de la violencia política ha sido el aumento de la industria del narcotráfico, en detrimento del sector agrícola y las precarias condiciones de infraestructura física y social, donde los niveles de pobreza deterioran la calidad de vida de las personas que habitan los territorios más vulnerables del conflicto armado. La debil presencia del Estado con inversión social que garantice los derechos sociales de los habitantes de las regiones más apartadas y golpeadas por los grupos armados ilegales,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

contribuyen a la inequidad lo cual genera, brotes de descontento social y pérdida de la legitimidad del Estado conforme los exponen (Cañizares A, Cárdenas G., & Velasco B, 2015).

Con relación a la atención de víctimas, se puede identificar la baja capacidad de respuesta de las entidades territoriales al no modificar sus esquemas de funcionamiento y al estar más preocupados en el seguimiento de los proyectos de respuesta a las víctimas fijados en los planes de desarrollo y agendas de cooperación, sin intentar modificar modelos burocráticos instalados y con pocos recursos financieros ((Rodríguez, 2017).

Entre las dificultades del Estado colombiano desde la época colonial y que han incidido de manera directa en las capacidades institucionales de los entes locales, es la incapacidad del Estado de tener control sobre su territorio, lo que impide el ejercicio de la soberanía del Estado fundamentalmente en los territorios fronterizos, lo cual facilita que los intermediarios operen en la frontera entre lo legal y lo ilegal según sus conveniencias (García Villegas, 2013).

En la línea del estudio de la justicia, encontramos que existe una relación entre la provisión de justicia y los niveles de violencia y criminalidad, descartando la idea de que la violencia se genera en la pobreza, en la falta de apertura política del régimen o de la creencia de la existencia de una cultura belicosa de los colombianos, sino que más bien la debilidad de la respuesta de justicia es un incentivo para el crimen (Echeverri, 1998). Se destaca igualmente la conclusión señalada por (García Villegas, 2013), al afirmar que los municipios con bajo desempeño de justicia cuentan con mayores tasas de desplazados, mayor densidad de hectáreas de coca sembrada y mayor población de indígenas y afros, de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

igual manera, que en los municipios con mayor desempeño de la justicia, existe menor presencia de la guerrilla.

Causas de las debilidades institucionales de los municipios en Colombia

Dentro de las debilidades institucionales de la periferia como lo manifiestan (García V. Mauricio; Torres E. Nicolás; Revelo R. Javier; Espinosa R. José; Duarte M. Natalia, 2016), para efectos de conocer sus realidades y a partir de ellas diseñar las políticas públicas para el mejoramiento de las capacidades, es la falta de información o deficiencia de datos oficiales en materia de justicia, catastro, desempeño fiscal, prestación de servicios públicos y de infraestructura, así como de la administración pública, lo que constituye un problema el hecho de que el Estado carezca de información de lo que pasa en la periferia.

En materia de desempeño de la capacidad de gestión o ejecutiva del municipio ha sido la determinada por el índice de desempeño integral, diseñado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP). Este índice evalúa la gestión de los municipios y la toma de decisiones de política pública y de asignación de recursos con base en los problemas locales y sus resultados. Esta metodología divide el desempeño en cuatro componentes:

La *eficacia*, definida como el estado de avance en el cumplimiento de las metas de producto del Plan de Desarrollo; la *eficiencia*, entendida como la relación entre productos obtenidos e insumos utilizados por un municipio en el proceso de producción de bienes y la prestación de servicios básicos; el *cumplimiento de requisitos legales*, específicamente de las leyes 715 de 2001 y 1176 de 2007 y sus respectivos decretos reglamentarios; y, finalmente, la *gestión administrativa y fiscal*, que comprende la capacidad administrativa y financiera de un municipio para materializar los objetivos y las metas programados en el plan de desarrollo local. (García Villegas, 201, p 49-50)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

A efectos de poder construir una matriz que permita la operatividad de medir las capacidades institucionales, entendidas estas como la capacidad del Estado de penetrar la sociedad civil e implementar sus acciones en todos los territorios conforme la orientación del poder infraestructural propuesto por (Mann, 1991), podríamos clasificarlas en el siguiente orden:

1. Capacidad Administrativa (gestión) que permite desagregarla en las siguientes temáticas: hacienda pública, recurso humano, relaciones Estado-territorio y bienes públicos.
2. Capacidad de protección de derechos que trata sobre el desempeño de la justicia local para la protección de derechos y respuesta institucional de justicia frente a la criminalidad y violencia local.
3. Capacidad Coercitiva que se traduce en el monopolio de la violencia legítima para el control de la presencia de grupos armados ilegales, cultivos ilícitos y tasa de homicidios por cada 100.000 habitantes.
4. Capacidad Política que permita garantizar la competencia política entre partidos y organizaciones sociales.
5. Capacidad de Cohesión Social orientada a las condiciones mínimas de igualdad material y desarrollo de un mercado dinámico.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los desafíos a los cuales se debe enfrentar las instituciones locales, pasa por reconocer que el eje central de la paz es garantizar y promover la presencia eficaz y eficiente del Estado en todo el territorio nacional, especialmente en las regiones más azotadas por el conflicto armado, la violencia y el abandono estatal tal como lo sugiere el alto comisionado para la paz (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2017). Luego el problema central es

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

garantizar la “*protección de derechos*” que implica trabajar de la mano de la justicia y la defensoría del pueblo en este propósito.

Lo anterior implica de igual manera fortalecer por otra parte “*el poder coercitivo*” en términos de garantizar el monopolio de la violencia legítima en términos de Weber, al ejercer control sobre los cultivos ilegales en sus territorios y de la presencia de grupos armados ilegales, así como la disminución de las tasas de homicidios.

Lograr la “*cohesión social*”, constituye otro gran desafío en cabeza de la institucionalidad local porque requiere trabajar en el propósito de las condiciones mínimas de igualdad material y desarrollo de un mercado dinámico dentro del territorio para lo cual se requiere del conjunto del sector privado pero también de mejorar la capacidad fiscal del municipio, del recurso humano con servidores públicos adecuadamente formados y comprometidos con sus funciones, así como de una adecuada estructura organizacional que permita una relación interinstitucional con los diferentes niveles territoriales, incluyendo la asociatividad territorial, lo que puede garantizar una adecuada prestación de servicios públicos, bienes y servicios de naturaleza pública, en últimas constituye “*capacidad administrativa de gestión*”

Por último, el reto del fortalecimiento de la democracia el cual constituye la “*capacidad política*” a nivel local para superar las tradicionales formas de hacer política y del proceso electoral, permitiendo la expresión de todos aquellos movimientos sociales que en una libre competencia con los partidos políticos arraigados en lo local, garantizarán la rotación y alternancia del poder de manera transparente

El reconocimiento que hace el Gobierno Nacional cuando señala que: “*(...) existe amplia evidencia y un creciente consenso en cuanto a que la falta de capacidades institucionales*



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

para gestionar el desarrollo local impide generar condiciones propicias para la paz...” (COMPES 3867, 2016). En consecuencia, la sostenibilidad de la paz solo será posible si se construye participativamente, involucrando a todos los actores en las diversas fases del proceso de implementación del Acuerdo Final: a la sociedad civil, movimientos sociales y organizaciones de víctimas, la academia, las entidades religiosas y el sector privado. Esto requerirá que el Estado - y sus instancias gubernamentales a nivel regional y local- encuentren y desarrollen estrategias consensuadas que fortalezcan la democracia mediante compromisos, recursos y capacidades.

REFERENCIAS

- COMPES 3867. (23 de Septiembre de 2016). <http://www.acmineria.com.co/node/1533>.
Obtenido de Conpes 3867 de 2016 - Preparación Posconflicto | ACM:
http://www.acmineria.com.co/sites/default/files/regulations/conpes_3867_de_2016_-_preparacion_posconflicto.pdf
- Cañizares A, J. d., Cárdenas G., M., & Velasco B, B. (Julio-Diciembre de 2015). Impacto de la violencia política en la gobernabilidad del municipio de Ocaña (Colombia). (U. d. Norte, Ed.) *Pensamiento & Gestión*(39). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Echeverri, J. C. (1998). ¿Por qué la justicia no responde al crimen?: el caso de la cocaína en Colombia. En M. C. Steiner (Ed.), *Corrupción, crimen y justicia, una perspectiva económica*. Bogotá D. C.: Tercer Mundo Editores - LACEA.
- Galtung, J. (2003). Violencia Cultural. *Documentos de trabajo Gernika Gogaratuz, No 14*, 36.
- García V. Mauricio; Torres E. Nicolás; Revelo R. Javier; Espinosa R. José; Duarte M. Natalia. (2016). *Los territorios de la paz. La construcción Local en Colombia*. Bogotá: Centro de Estudios de Derecho, Justicia y Sociedad, Dejusticia. Obtenido de <http://www.dejusticia.org>

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

García Villegas, M. J. (2013). *El derecho al Estado. Los efectos legales del apartheid institucional en Colombia*. Bogotá: Centro de Estudios de Derecho, justicia y Sociedad, Dejusticia.

Grindle, M. (1997). The Good Government Imperative. Humans Resources, Organizations and Institutions. En M. S. Grindle, *Getting Good Government. Capacity Building in The Public Sectors of Developing Countries* (pág. 5). Boston MA: Harvard University Press.

Hernández Norzagaray, E. (2002). *Sistema electoral y sistema de partidos políticos en Sinaloa*. Culiacán: Publicaciones Cruz.

Kaldor, M. (2006). *New and Olds Wars. Organized Violence in a Global Era*. Stanford: Stanford University Press.

Kalyvas, S. N. (2009). El carácter cambiante de las guerras civiles. *Colombia Internacional* 70, 193-214.

Mann, M. (1991). El poder autónomo del Estado: Sus orígenes, mecanismos y resultados. *Zona Abierta*(57-58), 15-50.

Oficina del Alto Comisionado para la Paz. (30 de junio de 2017). www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/. Obtenido de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/procesos-y-conversaciones/Paginas/Texto-completo-del-Acuerdo-Final-para-la-Terminacion-del-conflicto.aspx>

Rodríguez, J. y. (23 de 12 de 2017). Análisis de la gestión de políticas y procesos burocráticos en la. *Ciencia Política*. doi:<https://doi.org/10.13446/cp.v12n23.62529>

Savith, H. V. (July de 1998). "Global challenge and institutional capacity: or, how we can refit local. *Administration & Society*, 30(3), 26.

Sonia, O. B. (2002). Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora. *VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*. Lisboa.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Valencia, L., & Avila, A. (2016). *Los Retos del Posconflicto Justicia, Seguridad y Mercados Ilegales*. Bogotá: Ediciones B.

COMPES 3867. (23 de Septiembre de 2016). <http://www.acmineria.com.co/node/1533>.
Obtenido de Conpes 3867 de 2016 - Preparación Posconflicto | ACM:
http://www.acmineria.com.co/sites/default/files/regulations/conpes_3867_de_2016_-_preparacion_posconflicto.pdf

Cañizares A, J. d., Cárdenas G., M., & Velasco B, B. (Julio-Diciembre de 2015). Impacto de la violencia política en la gobernabilidad del municipio de Ocaña (Colombia). (U. d. Norte, Ed.) *Pensamiento & Gestión*(39). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>

Echeverri, J. C. (1998). ¿Por qué la justicia no responde al crimen?: el caso de la cocaína en Colombia. En M. C. Steiner (Ed.), *Corrupción, crimen y justicia, una perspectiva económica*. Bogotá D. C.: Tercer Mundo Editores - LACEA.

Galtung, J. (2003). Violencia Cultural. *Documentos de trabajo Gernika Gogaratuz, No 14*, 36.

García V. Mauricio; Torres E. Nicolás; Revelo R. Javier; Espinosa R. José; Duarte M. Natalia. (2016). *Los territorios de la paz. La construcción Local en Colombia*. Bogotá: Centro de Estudios de Derecho, Justicia y Sociedad, Dejusticia. Obtenido de <http://www.dejusticia.org>

García Villegas, M. J. (2013). *El derecho al Estado. Los efectos legales del apartheid institucional en Colombia*. Bogotá: Centro de Estudios de Derecho, justicia y Sociedad, Dejusticia.

Grindle, M. (1997). The Good Government Imperative. Humans Resources, Organizations and Institutions. En M. S. Grindle, *Getting Good Government. Capacity Building in The Public Sectors of Developing Countries* (pág. 5). Boston MA: Harvard University Press.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Hernández Norzagaray, E. (2002). *Sistema electoral y sistema de partidos políticos en Sinaloa*. Culiacán: Publicaciones Cruz.

Kaldor, M. (2006). *New and Olds Wars. Organized Violence in a Global Era*. Stanford: Stanford University Press.

Kalyvas, S. N. (2009). El carácter cambiante de las guerras civiles. *Colombia Internacional* 70, 193-214.

Mann, M. (1991). El poder autónomo del Estado: Sus orígenes, mecanismos y resultados. *Zona Abierta*(57-58), 15-50.

Oficina del Alto Comisionado para la Paz. (30 de junio de 2017). www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/. Obtenido de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/procesos-y-conversaciones/Paginas/Texto-completo-del-Acuerdo-Final-para-la-Terminacion-del-conflicto.aspx>

Rodríguez, J. y. (23 de 12 de 2017). Análisis de la gestión de políticas y procesos burocráticos en la. *Ciencia Política*. doi:<https://doi.org/10.13446/cp.v12n23.62529>

Savith, H. V. (July de 1998). "Global challenge and institutional capacity: or, how we can refit local. *Administration & Society*, 30(3), 26.

Sonia, O. B. (2002). Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora. *VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*. Lisboa.

Valencia, L., & Avila, A. (2016). *Los Retos del Posconflicto Justicia, Seguridad y Mercados Ilegales*. Bogotá: Ediciones B.

ANEXOS (Opcional)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Jorge Enrique Arias Calderón, abogado con especialización en Derecho Público y doctorado en Derecho Constitucional de la Universidad Complutense de Madrid. Director del Grupo de Investigación, categoría B Colciencias: Derecho, Sociedad y Estado, profesor de tiempo completo Universidad del Valle en el pregrado, maestría en Políticas Públicas y en el Doctorado en Administración



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Política pública y Desarrollo Regional

TEMA:

DERECHO HUMANO AL DESARROLLO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**67. UNA MIRADA AL TEJIDO SOCIAL DE CARA AL DERECHO
HUMANO AL DESARROLLO. EN EL CORREGIMIENTO DE
MATITAS, COLOMBIA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**A LOOK AT THE SOCIAL FABRIC FACING THE HUMAN RIGHT TO
DEVELOPMENT. IN THE CORREGIMIENTO OF MATITAS, COLOMBIA**

Autor (es)

Aslin Gonzalo Botello Plata¹⁸⁸

Pedro Antonio Redondo Silvera¹⁸⁹

Wendy Ramirez Cardeño¹⁹⁰

¹⁸⁸ Magister Scientiarum en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo (URBE). Especialista en Educación Superior a Distancia (UNAD). Especialista en Gestión de Base de Datos y Seguridad (SENA). Ingeniero Electrónico (UDEC). Profesor en la Cátedra Manejo de TIC, Sistemas Informáticos en la Universidad de La Guajira. Aslin.botello@uniguajira.edu.co.

¹⁸⁹ Contador Público (Universidad del Atlántico), Abogado (Universidad Libre de Barranquilla), Especialista en derecho Administrativo (Universidad Libre de Barranquilla), Especialista en Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario (Universidad del Magdalena), Candidato a Magister en la Promoción y Protección de los Derechos Humanos, profesor en las cátedras de Formas Asociativas Contemporáneas de Acción Política, Derecho Administrativo y Constitución Política en la universidad de La Guajira. Pa.redondo@uniguajira.edu.co.

¹⁹⁰ Magister seguridad y salud en el trabajo, Universidad del norte, Fisioterapeuta de la universidad Simon Bolivar, investigadora del grupo germinar, docente ocasional de la Universidad de La Guajira. wcardeno@uniguajira.edu.co.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Describir el tejido social de la población del corregimiento de Matitas en el Distrito Turístico y Cultural de Riohacha – La Guajira, apoyado en teórico como: Habermas, Romero (2006) y Angulo (2005). La investigación se realizó sobre la base de un enfoque epistémico cualitativo, bajo una visión humanista y carácter gnoseológico, apoyándose en la observación, la experiencia y el estudio exhaustivo; la población estuvo conformada por tres (3) líderes de la comunidad de Matitas expertos en la temática propuesta. En conclusión el tejido social de la población de Matitas se rompió, hecho que se puede evidenciar en la poca comunicación que existe entre sus habitantes, poco interés por el bien común, por ejercer su participación ciudadana, prima el interés individual; reina el miedo entre ellos; pérdida de los valores culturales, por todo lo anterior se necesita de una mirada desde la institucionalidad para rescatar el entramado social perdido.

Palabras clave:

Tejido social, conflicto armado, derecho humano al desarrollo.

ABSTRACT:

To describe the social fabric of the population of the Matitas district in the Tourist and Cultural District of Riohacha - La Guajira, supported by theorist Habermas, Romero (2006) and Angulo (2005). The research was carried out on the basis of a qualitative epistemic approach, under a humanistic vision and a gnoseological character, based on observation, experience and exhaustive study; the population was formed by three (3) leaders of the community of Matitas experts in the proposed theme. In conclusion the social fabric of Matitas' population was broken, a fact that can be evidenced in the little communication that exists among its inhabitants, little interest for the common good, to exercise their citizen participation, individual interest premium; fear among them reigns; loss of cultural



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

values, for all the above it takes a look from the institutionality to rescue the lost social fabric.

Keywords:

Social fabric, armed conflict, human right to development.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El Derecho humano al desarrollo surgió como una serie de reclamaciones de los países recién descolonizados a sus metrópolis, reclamaciones que posteriormente fueron condensadas en la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas mediante resolución 41/128, de 4 de diciembre de 1986. Esta declaración consagra en su artículo 1º que el derecho al desarrollo es un derecho humano que tienen todos los seres humanos y pueblos para participar en un desarrollo económico, social, cultural y político en el que puedan realizarse plenamente todos los derechos humanos y libertades fundamentales. No obstante, se debe anotar que, la citada resolución contempla este derecho de manera declarativa. Lo cual quiere decir que no son vinculantes para los Estados, frente a este último aspecto se ha suscitado toda una discusión debido que existen autores que afirman que, si son vinculantes, mientras que, otros sostienen que no lo son.

Sin embargo, más allá de esta discusión, los investigadores se han centrado en analizar cuál es el grado de acceso que tiene la población del corregimiento de Matitas del Distrito Turístico Y Cultural de Riohacha a este derecho humano al desarrollo, teniendo en cuenta que éste fue golpeado por la violencia generada por los grupos armados ilegales durante el desarrollo del conflicto armado interno, especialmente durante los años 2002 a 2005, y que como quiera que diferentes estudios sugieren que aquellas comunidades que han tenido que vivir consecutivas violaciones a los Derechos Humanos tienden a padecer una fractura de su tejido social, se hizo necesario establecer el estado actual de este tipo tejido y del derecho humano al desarrollo en esta población, para luego determinar cuál es la relación existente entre el tejido social y el derecho humano al desarrollo.

De allí que para poder realizar el análisis del estado actual del tejido social de esta comunidad se utilizó un enfoque epistémico cualitativo, apoyándose en la experiencia, la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

observación y el estudio exhaustivo; recurriendo a la observación como técnica de recolección de datos para poder obtener información a través de la revisión de las bases documentales recopiladas y la aplicación de una entrevista donde se pudo conocer de forma directa la problemática con las personas seleccionadas, finalmente, estos datos fueron interpretados mediante un análisis de contenido.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Con relación al concepto del derecho humano al desarrollo Amartia Sen, premio nobel de economía 1988, considera que:

“la superación de problemas como la pobreza, las necesidades básicas insatisfechas, las hambrunas, la privación de las libertades políticas elementales, así como de libertades básicas y el incremento de las amenazas sobre nuestro medio ambiente constituyen una parte fundamental del ejercicio del desarrollo”.

Este derecho, como se mencionó anteriormente, surgió como consecuencia de una serie de reclamaciones que hacían algunos países recién descolonizados a sus respectivas metrópolis, reclamaciones que luego de todo un proceso que escapa a los objetivos de este trabajo investigativo, finalmente fueron recopiladas en la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas mediante resolución 41/128, de 4 de diciembre de 1986.

Esta resolución contempla de manera declarativa el derecho al desarrollo y en su artículo 1º lo define como un derecho humano inalienable en virtud del cual todo ser humano y todos los pueblos están facultados para participar en un desarrollo económico, social, cultural y político en el que puedan realizarse plenamente todos los derechos humanos y libertades fundamentales, a contribuir a ese desarrollo y a disfrutar del él.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

De lo anterior, se concluye que el derecho al desarrollo pretende que los Estados proporcionen a los pueblos ciertas condiciones de índole económica, social y cultural que en últimas les permita acceder a un goce efectivo de todos los derechos humanos. La ONU ha definido a la pobreza como “la condición caracterizada por una privación severa de necesidades humanas básicas, incluyendo alimentos, agua potable, instalaciones sanitarias, salud, vivienda, educación e información. La pobreza depende no sólo de ingresos monetarios sino también del acceso a servicios” (ONU, 1995: 57).

Por otra parte, se hace necesario realizar un acercamiento a la noción de tejido social, de allí que debamos manifestar que el término tejido fue adaptado por la sociología de ciencias como la Biología y la Medicina, al que le agregó el adjetivo “social” para darle de esta manera una connotación sociológica. Ya en lo concerniente a su concepto tenemos que:

A partir de la segunda guerra mundial aparecen ya formas asociativas sociales que dejan ver el desempeño en la vida de una sociedad, sus acciones y arraigos culturales. El conjunto de estas acciones y relaciones que se fabrican y tejen en diferentes grupos sociales, dan paso a lo que podría llamarse tejido social, ya sean grupos religiosos, políticos, científicos o culturales, dan la idea de que hay una relación social entre ellos (Viloria, N. 2015, p. 29).

Por su parte explica Henao que:

“(…) los vínculos sociales que permiten el desarrollo de la experiencia de vida, constituyen tramas que han podido ser concebidas y distinguidas como redes de un vasto tejido social. Dichas redes conforman, mediante una representación analítica, una especie de fronteras entre el individuo y la sociedad, entre su identidad y la alteridad social, entre los sujetos que constituyen el conjunto social como un sistema aparentemente natural y el sistema social en general”. (Como se citó en Chávez, Falla y Romero. 2007. P.25)

De igual manera, se puede citar una de las definiciones más aceptadas y utilizadas a nivel latinoamericano, que viene a ser la planteada por el Programa de las Naciones Unidas para

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

el Desarrollo, PNUD, quien explica que el tejido social es el conjunto de “redes personales, categoriales, estructurales, formales y funcionales, de iniciativas o asociativas y mixtas o ínter sistémicas; que constituyen un activo para los individuos y la sociedad pues les permite ampliar sus opciones y oportunidades para mejorar su calidad de vida” (como se citó en Canal, Navarro y Camargo. 2015. p.96). Tejido que se puede ver afectado cuando una comunidad ha sido sometida a violaciones reiteradas y consecutivas de sus derechos humanos.

De lo anteriormente expuesto, se puede concluir que el tejido social representa un elemento de suma importancia para cualquier sociedad debido que éste se compone por todos y cada uno de los vasos comunicantes que una comunidad ha construido con cierta originalidad, para poder llevar a cabo sus actividades sociales, económicas, laborales, políticas y culturales, permitiéndoles de esta manera trabajar desde lo colectivo y de esta manera tener más opciones para poder acceder a una mejor calidad de vida.

En este sentido, el Estado colombiano ha teniendo en cuenta que el conflicto armado interno ha afectado a gran parte del territorio, ocasionado la vulneración de muchos de los derechos humanos de su población y con base en el principio internacional de la reparación que le impone la obligación a los Estados Signatarios de la Convención Americana a reparar integralmente a las víctimas de violaciones de derechos humanos expidió la Ley 1448 o Ley de Víctimas y Restitución de Tierras que integra el modelo de justicia transicional del que hacen parte las leyes 975 de 2005 y la Ley 418 de 1997, entre otras; la cual fue reglamentado mediante el Decreto 4800 de 2011.

Esta ley de reparación integral gira en torno al concepto de víctima contemplado en su artículo 3º, el cual expresa que “se consideran víctimas, para los efectos de esta ley, aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos a partir del 1º de enero de 1985, como consecuencia de infracciones al Derecho



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos, ocurridas con ocasión del conflicto armado interno” y comprende 5 medidas: la restitución, de indemnización, rehabilitación, satisfacción y la garantía de no repetición, en sus dimensiones individual, colectiva, material, moral y simbólica. Así las cosas, se debe precisar que las políticas públicas tendientes a la reconstrucción del tejido social se encuentran específicamente contenidas dentro de las medidas de rehabilitación.

3. METODOLOGÍA

A partir de las premisas y las opciones mencionadas, se ha decidido recurrir al estudio de caso concreto, como es la situación actual de la comunidad de Matitas ubicándolos en el centro del debate actual sobre el proceso de reconstrucción del tejido social de cara al derecho humano al desarrollo. El enfoque epistémico de esta investigación, de acuerdo a lo planteado por Sandín (2003), se realiza sobre la base de un enfoque epistémico cualitativo, bajo una visión humanista y carácter gnoseológico. En tal sentido, el estudio se efectúa con la finalidad de generar conocimiento, de manera flexible, aperturado a los diversos criterios y situaciones derivadas del fenómeno estudiado, con fundamento, de acuerdo a su orientación fenomenológica, en la experiencia, la observación, el estudio exhaustivo, ya que la realidad plasmada habla por sí misma, no ha sido distorsionada por las ideas, los juicios del investigador, ni por las teorías previas recopiladas y analizadas.

Teniendo en cuenta el enfoque de la investigación, implica la utilización y recopilación de una variedad de material obtenido mediante la revisión de documentos y las entrevistas, sumado a la experiencia personal y las observaciones, que describen la rutina, las situaciones cotidianas y su significado en la vida de los entrevistados. Dentro del enfoque del desarrollo del arte se implementará la línea de investigación de derechos humanos con el enfoque cualitativo porque este enfoque permite conocer la realidad de las vulneraciones

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de derechos humanos en la comunidad de Matitas en ocasión al conflicto armado, con la pretensión de identificar y analizar el tejido rasgado de cara al derecho humano al desarrollo; diseño no experimental, transeccional descriptivo.

En este sentido se empleó un diseño bibliográfico cuyos datos, según Sabino (2006, p. 71) “se obtienen de fuentes secundarias”, es decir, que han sido previamente obtenidos, procesados por otros investigadores. En igual sentido, Bavaresco (2006, p. 84) apunta que el diseño bibliográfico en un estudio consiste en “...una estrategia de investigación, cuya fuente principal de datos está constituida por documentos escritos, los cuales selecciona el investigador, de acuerdo a la pertinencia del estudio que realiza.”; que en este caso de estudio fueron textos legales y teorías recabadas sobre la temática investigada. De la misma manera, el diseño en el presente estudio tomó fase de campo, como lo indica Hernández y otros (2006), porque se recogió la información directamente en el lugar de los hechos.

Matitas es un corregimiento, ubicado a 74 km al sur de la ciudad de Riohacha, municipio al que pertenece; en el Departamento de La Guajira, su población es de 1.000 habitantes, la población seleccionada por grupo de experto, conformada por sujetos conocedores de la temática propuesta; es decir, está constituida por tres (3) sujetos integrantes de la comunidad de Matitas, los cuales son reconocidos como líderes.

La técnica que se utilizó para la recolección de datos, de acuerdo a Hernández y otros. (2006), fue la observación, la cual permitió obtener información a través de la revisión de las bases documentales recopiladas y la aplicación de una entrevista donde se tuvo la oportunidad de conocer de la temática directamente, con las personas seleccionadas. En este sentido se decidió utilizar como instrumento de recolección de datos, la entrevista, mediante la cual se exploró acerca de valores, actitudes, opiniones y expectativas de los sujetos investigados; En tal sentido, Finol y otra (2006) expresan que tal análisis de contenido se entiende en este estudio en correspondencia con el contexto, de manera



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

manifiesta, para estudiar el fenómeno de la conducta de los grupos pertenecientes a la comunidad de Matitas, estableciendo hallazgos, reflexiones e interpretación.

4. RESULTADOS

El tejido social en la comunidad de Matitas, de acuerdo a la información consultada; Memorias históricas, entrevistas, experiencia personal y la observación en el corregimiento, evidencian, a pesar de que ya han pasado más de diez (10) años las secuelas que el conflicto armado dejó sobre sus habitantes: desconfianza en sus vecinos, en las entidades estatales y en el Estado mismo, apatía casi que total por el trabajo colectivo y por la participación ciudadana, lo cual se constituye en una consecuencia lógica del miedo que se enquistó en sus vidas; hogares dispersos, muchas mujeres cabezas de familia, bien porque enviudaron debido a que sus parejas fueron asesinadas o sencillamente porque su pareja terminó abandonando el hogar.

De igual manera como producto del proceso de observación llevado a cabo por parte de los investigadores se pudo establecer que un gran número de viviendas de la población están construidas rudimentariamente en bahareque, es decir, barro, con techos de láminas metálicas, algunas están construidas en material de cemento y techos de eternic, muchas de ellas se encuentran en estado de abandono y muy deterioradas. Además, la mayoría de los habitantes de esta población son católicos, sin embargo, no existe una iglesia para que los pobladores puedan profesar su fe.

En relación con las instalaciones sanitarias manifestaron que la población no cuenta con un servicio de alcantarillado y en el mejor de los casos algunos han construido letrinas, mientras que otros destinan espacios al aire libre para realizar sus necesidades fisiológicas, de igual manera, se evidencia que las aguas residuales corren por algunas calles y terminan contaminando las fuentes hídricas más cercanas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Cabe resaltar que la educación es el mayor problema de los Matiteros, el cual radica en que una vez los jóvenes han terminado sus estudios de bachiller no pueden iniciar sus estudios universitarios debido a que no existen instituciones de educación superior en la localidad, de allí que se vean forzados a radicarse en casa de algunos familiares domiciliados en el Distrito Turístico y Cultural de Riohacha para poder acceder a la educación superior; mientras que los estudiantes que no cuenten con un familiar dispuesto a colaborarles dándoles alojamiento, ni tienen los recursos que se necesitan para su manutención, sencillamente no pueden estudiar y como consecuencia de ello son muy pocos los jóvenes Matiteros que pueden acceder a este nivel educativo.

En materia de salud, se pudo observar que en el corregimiento no hay presencia de ninguna empresa prestadora de salud, no cuentan con un centro de salud de atención primaria, aunque en el pasado existió uno, en la actualidad no está en funcionamiento por falta de adecuación y contratación de personal idóneo, por lo que los pobladores deben dirigirse a la ciudad de Riohacha la cual está a una distancia aproximada de 74 kilómetros del pueblo para atender cualquier urgencia que se presente (partos, accidentes, etc.) y/o controles médicos rutinarios; de allí que la salud y la vida de los pobladores siempre están en constante riesgo.

Habiendo realizado una aproximación a las nociones de tejido social y del derecho humano al desarrollo y luego de describir cuál es el estado actual del tejido social y del desarrollo del corregimiento de Matitas, se hace imperativo establecer cuál es la relación existente entre estos dos conceptos. Debemos recordar que el artículo número 1º de la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo establece que todo ser humano está facultado para participar en un desarrollo económico, social, cultural y político, a contribuir a ese desarrollo y a disfrutar de él, esto significa que este derecho no se puede concebir sin la participación activa de los individuos que conforman los pueblos y se traduce en que los individuos

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

deben pasar de un rol pasivo que los convierte en simples objetos de las políticas públicas que implementen los Estados, al nuevo rol de sujeto activo, gestor de su propio desarrollo, esto nos lleva ineludiblemente al concepto de la participación ciudadana. Al respecto Pérez (1999) explica que:

“En las sociedades modernas la participación no se limita sólo a procesos electorales – participación política-, sino representa también una forma de participar, controlar y moderar el poder otorgado a los representantes políticos a través de formatos y mecanismos de participación ciudadana, que fortalezcan y nutran la vida democrática de la sociedad”.

A su vez, Álvarez (2004) explica que:

... la participación ciudadana es una acción colectiva que se despliega y origina simultáneamente en el plano social y estatal. Esto es, no se trata de una acción exclusiva de una organización social; tampoco es una acción dada al margen o fuera de los contornos estatales, ni un ejercicio limitado por los contornos de la esfera social o estatal que la origina. (p. 50–51)

Esta participación desde lo colectivo es de suma importancia debido a que precisamente le va a permitir a los individuos no solo controlar el poder otorgado a sus representantes políticos, sino, que adicionalmente, les va a permitir intervenir en la formulación y la implementación de las políticas públicas, lo que es apenas lógico si tenemos en cuenta que nadie mejor que ellos conocen las problemáticas que los aquejan y que sin lugar a dudas podrán realizar valiosos aportes a la hora de establecer posibles soluciones a las mismas. Con relación a este tipo de participación encontramos que el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas como parte de las observaciones



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

y recomendaciones generales sobre los tratados de derechos humanos enfatiza el papel de la participación social como un medio para el involucramiento de la población civil en la toma de decisiones, en diversos aspectos de la vida social y política. Así, la participación es considerada como un medio para alcanzar la igualdad de oportunidades a través de la propuesta, formulación y ejecución de políticas públicas desde diversos sectores sociales (Como se citó en Flores, Ruano & Phé, 2010)

Por otra parte, en lo concerniente al concepto de tejido social tenemos que, si partimos del concepto de tejido social planteado por Romero (2006) quien lo define como “un conjunto de relaciones afectivas que determinan las formas particulares de ser, producir, interactuar y proyectarse en los ámbitos familiar, comunitario, laboral y ciudadano”. Y de lo expresado por Castro 2011, quien plantea que el tejido social:

...puede visualizarse como círculos concéntricos que representan los diferentes entornos en los que se desenvuelve la vida de cada individuo en interacción con otros. En el círculo más interno en donde se entretajan las relaciones familiares. En el círculo o entorno inmediato se entretajan las relaciones escolares y comunitarias. Luego sigue un círculo o entorno mayor, que corresponde al entramado de las relaciones laborales. Y, en el último círculo o entorno más externo, se entrecruzan las relaciones ciudadanas. (p. 140)

Se puede decir que el tejido social es la base fundamental que posibilita la participación de los individuos en los ámbitos comunitario y ciudadano y que es a partir de este punto en donde puede apreciarse claramente la relación que existe entre el tejido social y el derecho humano al desarrollo, debido que un tejido social sano sentaría las bases para que los individuos de una comunidad puedan ejercer su participación ciudadana y se conviertan de esta manera en partícipes y constructores de su derecho al desarrollo. Pero, como ya se dijo

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

con anterioridad pueden existir situaciones, como en el caso de los conflictos armados, que ocasionen rupturas en algunos de los círculos o entornos del tejido social, especialmente, aquel donde se entrecruzan las relaciones ciudadanas impidiéndoles desempeñar ese papel protagónico es por su derecho al desarrollo.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El conflicto armado interno Colombiano se ha caracterizado por la macro vulneración de los derechos humanos y del derecho internacional humanitario de la que ha sido víctima la población civil, especialmente la población rural, como en el caso del corregimiento de Matitas, en el que éstas violaciones no solo afectaron a las víctimas directas de los hechos victimizantes, sino que terminaron por afectar a toda una comunidad, muchos de los hechos violentos realizados por los grupos al margen de la ley buscan precisamente intimidar a toda una población para que se abstengan de realizar algunas conductas que consideran contrarias a sus intereses.

No obstante, a pesar de ello y gracias a la presencia constante de personas foráneas, muchos de las cuales pertenecían a los grupos armados en contienda y a la aparición de bares en el corregimiento, algunas de las niñas del pueblo incursionaron en la prostitución generando un aumento significativo en el número de madres solteras, otra parte de los jóvenes ingresaron al mundo del alcohol y drogas, algunos optaron por incorporarse a las filas de estos grupos como una manera de sentirse protegidos, por desertar de sus estudios escolares; así mismo, el desplazamiento forzado trajo consigo la desintegración de algunos hogares.

Todo lo anterior, es similar a uno de los antecedentes que soportan este trabajo investigativo como lo es el realizado por Canal, Navarro y Camargo entre los años 2013 y 2014 bajo el nombre de “Comunicación y educación, tejido social y trauma cultural: el caso



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de la población desplazada de Nueva Venecia en el Departamento del Magdalena, Colombia” se enfatiza que existen estudios como los de Martín-Baro (1990), Carlos Berstain (2000); Fabiola Calvo (2010) y Clemente Rodríguez (2008) que dan cuenta de que se evidencia la Fractura del tejido social cuando las personas que forman parte de ella presentan cambios continuos de pareja, de actividad económica, por dejar de lado la preparación escolar, incursionando en bandas criminales, aumento del consumo de alcohol y de drogas, asentamiento en lugares deprimidos económicamente y con presencia de grupos que fomentan la violencia, recurrencia de conflictos en la comunidad y poca confianza en los vecinos.

Ahora bien, debido que el derecho humano al desarrollo no solo contempla que todo ser humano tiene derecho a disfrutar del desarrollo, sino que adicionalmente establece que tiene derecho a contribuir con dicho desarrollo, contribución que solo es posible a partir de la participación activa de los individuos en el escenario de lo colectivo y de la participación ciudadana, convirtiéndose de esta manera en un gestor activo de su propio desarrollo; entonces, el tejido social de cualquier comunidad juega un papel crucial en la búsqueda del acceso de los individuos al desarrollo.

El conflicto armado interno colombiano ha afectado a casi todo el territorio nacional de una u otra manera, pero indiscutiblemente se ensañó con la población rural y como un ejemplo de ello tenemos el corregimiento de Matitas en el DTC de Riohacha – La Guajira, en donde las FARC y las AUC cometieron todo tipo de faltas en contra de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario de sus habitantes; dentro de esas violaciones tenemos: homicidios selectivos, secuestro, torturas, desapariciones forzadas, despojos y desplazamiento forzado, entre otros.

Se debe concluir ineludiblemente que el tejido social de la población de Matitas se rompió y que este hecho que se puede evidenciar en la poca comunicación que existe entre sus

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

habitantes, el poco interés por el bien común, por ejercer su participación ciudadana y en la primacía del interés individual como consecuencia del miedo que reina entre ellos; en la pérdida de los valores culturales que lo hacían visible a nivel departamental, por lo que sin lugar a dudas el corregimiento necesita de una mirada desde la institucionalidad para rescatar el entramado social perdido.

Por otra parte, tenemos que el derecho humano al desarrollo pretende que los Estados proporcionen a los pueblos ciertas condiciones de índole económica, social y cultural que en últimas les permita a los individuos acceder a un goce efectivo de todos los derechos humanos. Pero, como ya se expresó con anterioridad, pueden existir situaciones como en el caso de los conflictos armados, que ocasionen rupturas en algunos de los entornos del tejido social, especialmente, aquel donde se entrecruzan las relaciones ciudadanas impidiéndoles a los individuos desempeñar ese papel protagónico en pos de su derecho humano al desarrollo; tal y como ha sucedido en el corregimiento de Matitas.

REFERENCIAS

Libros:

Álvarez, I. (2004). *Sociedad Civil en la Ciudad de México. Actores Sociales. Oportunidades esfera pública*. 50 - 51. México.

Artículos:

Bavaresco, A. (2006). *Redacción de Informes Técnicos*. Venezuela: Universidad Del Zulia.

Artículos:

Canal, M.; Navarro, R.; Y Camargo, J. (2015). *Comunicación y educación, tejido social y trauma cultural: El Caso de la población desplazada de Nueva Venecia en*



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

el Departamento del Magdalena, Colombia. Revista Escenarios, Vol. 13, No. 1. pp. 95 -109.

Artículos:

Castro, E. (2011). *Reconstrucción Del Tejido Social en el Aula. Revista Educación y Territorio, Vol. 1 Num. 1. Pp. 140-158.*

Libros:

Chávez, Y.; Falla, U.; Y Romero, Y. (2007). *Llegamos Defendiendo Nuestras Vidas: Reflexiones sobre desplazamiento forzado en Soacha.* Bogotá, Colombia. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.

Libros:

Finol de Franco, Mineira y Camacho, Hermelinda (2006). *El proceso de investigación científica.* Venezuela. Editorial Ediluz.

Artículos:

Flores, W., Ruano, A. & Phé, D. (2010). *La participación social en un contexto de violencia política: imolicaciones para la promoción y ejercicio del derecho a la salud en Guatemala.* Health anf Human Rights Journal.

Libros:

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Lucio (2006). *Metodología de la investigación.* México. Ediciones Mc Graw Hill.

Libros:

Montemayor Hernández, M. (2002). *Guía para la investigación documental,* México: Editorial Trillas.

Ponencia en evento, publicada en memorias:

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

ONU 1995. Declaración y Programa de Acción de Copenhague (Nueva York: Organización de la Naciones Unidas).

Ponencia en evento:

Pérez, S. (1999). *Gobierno y Participación Ciudadana. Quorum Año VIII*, 178.

Artículos:

Romero, Y. (2006). *Trauma y urdimbre sociales en la ciudad. Revista Universitas Humanística*, 217 - 228.

Artículos:

Romero, X. (2010). *Síntesis de dos opuestos, derecho a desarrollo y pobreza. Revista Derecho del Estado*, P. 165 - 183.

Artículos:

Sabino, C. (2006). *El Proceso de Investigación. Nueva Edición Actualizada. Editorial Panapo de Venezuela. Caracas. Venezuela.*

Libros:

Sandín Esteban, María Paz. (2003). *Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones. España, Editorial Mc Graw Hill.*

Ponencia en evento, publicada en memorias:

Viloria, N. (2015). Comunicación para el cambio social: *Propuesta y validación de un modelo para medir los efectos en la Reconstrucción de Tejido Social*, aplicado a tres acciones comunicativas realizadas en la ciudad de Medellín entre los años 2008 -201. P. 29, Bogotá.

Artículos:

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

SEN, Amartya. Desarrollo y libertad. Bogotá: Planeta, 2002

RESUMEN HOJAS DE VIDA

Aslin Gonzalo Botello Plata, Magister Scientiarum en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo (URBE). Especialista en Educación Superior a Distancia (UNAD). Especialista en Gestión de Base de Datos y Seguridad (SENA). Ingeniero Electrónico (UDEC). Profesor en la Cátedra Manejo de TIC, Sistemas Informáticos en la Universidad de La Guajira. Aslin.botello@uniguajira.edu.co.

Pedro Antonio Redondo Silvera, Contador Público (Universidad del Atlántico), Abogado (Universidad Libre de Barranquilla), Especialista en derecho Administrativo (Universidad Libre de Barranquilla), Especialista en Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario (Universidad del Magdalena), Candidato a Magister en la Promoción y Protección de los Derechos Humanos, profesor en las cátedras de Formas Asociativas Contemporáneas de Acción Política, Derecho Administrativo y Constitución Política en la universidad de La Guajira. Pa.redondo@uniguajira.edu.co.

Wendy Ramirez Cardeño, Magister seguridad y salud en el trabajo, Universidad del norte, Fisioterapeuta de la universidad Simon Bolivar, investigadora del grupo germinar, docente ocasional de la Universidad de La Guajira. wcardeno@uniguajira.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

VII. PROSPECTIVA, ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Prospectiva, Estrategia y Competitividad

TEMA:

COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE LA INDUSTRIA DE QUÍMICOS DEL MUNICIPIO DE TULUÁ, VALLE DEL CAUCA.

TÍTULO EN ESPAÑOL:

68. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS DEL MUNICIPIO DE TULUÁ, VALLE DEL CAUCA, PARA EL AÑO 2017

TÍTULO EN INGLÉS:

COMPETITIVENESS ANALYSIS IN THE MANUFACTURING AND TRADING CHEMICAL PRODUCT'S SECTOR OF TULUA, VALLE DEL CAUCA IN 2017

Autor (es)

David Ramírez Agudelo ¹⁹¹

Carolina Solarte Gómez ¹⁹²

Everth David Taborda Arias ¹⁹³

¹⁹¹ Estudiante de Administración de empresas, Universidad del Valle, Colombia. Correo-e: david.ramirez.agudelo@correounivalle.edu.co

¹⁹² Mg en Administración. Docente Universidad del Valle, Colombia. Correo-e: carolina.solarte@correounivalle.edu.co

¹⁹³ Estudiante de Administración de empresas, Universidad del Valle, Colombia. Correo-e: everth.taborda@correounivalle.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La presente ponencia, se realizó con el fin de identificar los factores que afectan la competitividad del sector de la industria de químicos del municipio de Tuluá, Valle del Cauca; debido a que este, al carecer de información verídica y actualizada, obligaba a los empresarios a tomar decisiones sesgadas, carentes de respaldo teórico, afectando así, su competitividad.

Para dicho fin, fue necesario analizar las principales variables externas del entorno. Posteriormente, se realizó una caracterización del mismo y se describieron las variables internas que lo afectaban, a través de un estudio de Diamante Competitivo y Cinco Fuerzas Competitivas. Luego, se realizó un estudio de referenciación, el cual señaló una desigualdad evidente entre las Mipymes del sector.

Por último, la investigación permitió ofrecer algunos lineamientos estratégicos, de modo que pudiesen servir de guía para la adecuada y oportuna toma de decisiones, por parte de los empresarios participes en este mercado.

Palabras clave:

Competitividad, entorno, lineamiento estratégico, toma de decisiones, sector.

ABSTRACT:

The current investigation was made in order to identify the factors that affect the competitiveness of the sector of Tuluá, Valle del Cauca's chemical industry, due to its lack of true and updated information which forces entrepreneurs to make impartial decisions, lacking of theoretical support affecting its competitiveness.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

For that purpose, it was necessary to analyze the main external variables of the environment. After that, it was made a characterization of the same and it was described the internal variables that affect it, through a study of competitive diamond and the Porter's five forces. Then, it was made a study of referencing, which marked an inequality among small and médium-sized businesses (SMBs) of the sector.

Finally, the investigation allowed to offer some strategic guidelines, which they can serve as a guide of decision making by entrepreneurs from this market.

Keywords:

Competitiveness, sector, environment, decision making, strategic guidelines.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el sector de la industria química de Colombia, se caracteriza principalmente por ser altamente concentrado, al disponer de un reducido número de empresas que participan dentro del mismo; además, de presentar un cierto grado de incertidumbre, debido a la ausencia de información verídica y actualizada que de cuentas de su desempeño, crecimiento y competitividad.

Esta situación se presenta de igual forma en el municipio de Tuluá, donde el sector, aun contando con una antigüedad superior a los treinta años, no evidencia estudios que permitan vislumbrar un panorama amplio y pertinente de su situación actual. A partir de ello, y con el propósito de producir un insumo que sirva para el desarrollo de futuras investigaciones en el área de la administración, además de convertirse en una herramienta que le permita a los empresarios del sector tomar decisiones acertadas y plantear estrategias efectivas para lograr ser más competitivos en el mercado; surgió la necesidad de llevar a cabo el presente trabajo de investigación, donde se identificaron los factores determinantes que inciden en el comportamiento del sector de la industria manufacturera y comercializadora de productos químicos en el municipio de Tuluá para el año 2017.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La presente investigación tomó como punto de referencia, el modelo metodológico para el estudio del sector de Benjamín Betancourt (2014), quien desarrolla un proceso estratégico y dinámico, desde la óptica de la relación de pertenencia de las empresas que participan en el sector objeto de estudio, para así estructurar ciertos lineamientos estratégicos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

De esta manera, y con el propósito de generar un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitiesen abordar de forma adecuada el problema en cuestión, se emplearon los siguientes postulados, que sirvieron como herramientas de apoyo para el desarrollo de esta investigación, tales como:

Entorno organizacional. Con respecto a este tema, Betancourt & Vélez (2010), conciben al entorno “como lo que está alrededor de un ente específico previamente definido, el cual se constituye en su núcleo. Este núcleo puede ser un individuo, una familia, una empresa, un grupo social o una nación. En el caso de que el núcleo sea una empresa, el impacto por factores del entorno puede ser positivo o negativo en uno o varios de sus componentes internos e influir en el desarrollo de las actividades propias de la organización.” p.15.

Diamante Competitivo o rombo de la ventaja nacional. Este es un modelo que fue propuesto por Michel Porter (1991), el cual, en palabras de Betancourt (2014), lo describe como aquel que “explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden como competir. En ese contexto geográfico (nacional – regional - local) se desarrollan unos sectores económicos (industrias), conformados por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios y compiten directamente entre sí.” p.99

Competitividad desde el enfoque de las Cinco (5) Fuerzas de Porter. Este es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter (2006), establece que “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten.” p.19



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Benchmarking. De acuerdo a Spendolini (1994), “el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.” p.11

Análisis DOFA. La sigla DOFA, está compuesta por las palabras Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza. Según Serna (2008), el análisis DOFA “ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva.” p.185

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio que se utilizó para la presente investigación, fue de carácter descriptivo, por medio del cual, se llevó a cabo una descripción acuciosa del sector de la industria manufacturera y comercializadora de productos químicos en el municipio de Tuluá, donde se identificaron los factores y/o variables que más inciden en su comportamiento; por medio de una evaluación del entorno, un análisis del sector, un estudio de referenciación de perfil competitivo, además de establecer una serie de lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del sector abordado.

3.2 METODOS DE INVESTIGACIÓN



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

3.2.1 Observación. Se adujo al siguiente método, debido a la facilidad que brinda para recolectar datos e información cuando hay carencia de la misma; lo cual permitió inferir nuevo conocimiento, que sirvió de base para alcanzar los resultados en los objetivos propuestos.

3.2.2 Deductivo. A través de este método, se pudo inferir nuevo conocimiento a partir de los datos que se obtuvieron a nivel nacional, con lo cual, se logró no solo descubrir la problemática del sector local; sino también, identificar aquellas variables que se tuvieron en cuenta al momento de realizar el proceso investigativo en el municipio de Tuluá.

3.2.3 Analítico. Se acudió a este método, puesto que, a partir de la información recolectada proveniente del análisis sectorial, se pudo analizar a la industria manufacturera y comercializadora de productos químicos como un todo, donde se buscó descomponerlo en todas sus partes, a partir de los enfoques teóricos propuestos; con lo cual, se dedujo la situación actual del mismo y se propuso un nuevo conocimiento que les servirá de base a los empresarios de dicho sector, para tomar decisiones y plantear estrategias efectivas, a través de las cuales, impulsen a sus empresas a ser más competitivas en el mercado Tuluéño.

3.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

De acuerdo al enfoque del presente estudio, se hizo necesario el uso de fuentes primarias, como es el caso de la entrevista simple y a profundidad, realizada a los principales empresarios que pertenecen a la industria química en el municipio de Tuluá; además de aplicar la técnica de la Pseudocompra, la cual se realizó a las cinco (5) principales empresas del sector. Así mismo, se utilizaron fuentes secundarias, de carácter cualitativo y



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

cuantitativo, como referencias bibliográficas, estudios del DANE, y consultas en portales WEB, con el propósito de apoyar apropiadamente el desarrollo de los objetivos propuestos.

4. RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO PARA EL SECTOR DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ

Este trabajo, exigió un análisis de las diferentes dimensiones del entorno, como lo son: el demográfico, social, cultural, medioambiental, económico, tecnológico y político-legal. Cada dimensión, conllevó al análisis de diferentes variables, las cuales proporcionaron valiosa información, donde algunas, tras ser evaluadas, no representaron un gran impacto sobre el rendimiento de las empresas que participan en el sector de la industria manufacturera y comercializadora de productos químicos en el municipio de Tuluá; mientras que otras, se convirtieron en oportunidades y amenazas mayores, las cuales mostraron una fuerte influencia sobre dicho sector.

Frente a este tema, algunas de las oportunidades identificadas, que podrían potenciar el crecimiento económico y desarrollo sostenible, en pro de incentivar la productividad y competitividad de las empresas en este sector, son las relacionadas con la inversión por parte del Gobierno Municipal, para la mejora del nivel educativo de Tuluá, tanto a nivel de secundaria como técnica, tecnológica y profesional, lo que permite disponer de capital humano calificado para el desarrollo óptimo de diferentes labores o actividades. De igual forma, se resalta la alta disposición de recursos naturales en la región, a través de los cuales, se puede obtener los insumos necesarios para la realización de muchos de los procesos de manufactura empleados por las empresas del sector. Finalmente, es



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

imprescindible traer a colación, el impacto positivo que está produciendo el uso de las TIC's, especialmente por parte de las Mipymes, gracias a la inclusión de nuevas tecnologías, además de la implementación del Internet y diferentes softwares básicos o especializados, para la optimización de sus procesos.

Por otro lado, algunas de las amenazas mayores que se identificaron, y, por tanto, pueden afectar de forma negativa el funcionamiento de las empresas del sector, se relacionaron principalmente con el déficit en la calidad de vida laboral que están sufriendo no solo los Tuluëños, sino gran parte de los colombianos, lo que inhibe considerablemente su motivación frente al desarrollo de las actividades laborales. Así mismo, el entorno deja entrever la presencia de un fenómeno reflejado en los cambios constantes de hábitos de compra en las personas, lo que afecta directamente a las empresas del sector, puesto que deben establecer estrategias mucho más rápidas y agresivas para seguir siendo atractivos y competitivos en el mercado; a lo que se anuda el impacto negativo en la rentabilidad que están obteniendo dichas empresas, gracias a la puesta en marcha de la nueva reforma tributaria, la cual trajo consigo, aumentos considerables en los impuestos, como es el caso de IVA, al pasar de 16% a 19% a partir de enero de 2017, además de otras disposiciones legales.

Estas circunstancias, entre muchas otras que fueron analizadas, pueden beneficiar considerablemente el rendimiento del sector de la industria química, o en el peor de los casos, permear su desarrollo, al punto de generar un declive o muerte de las empresas que compiten en este; sin embargo, ya identificadas, es decisión de sus gerentes, la manera en como las afrontaran a partir de estrategias y decisiones efectivas, a través de las cuales, les permitan aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas, con el propósito de lograr ser mucho más competitivos en el mercado.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4.2 ESTUDIO DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS, PARA CONOCER EL AMBIENTE COMPETITIVO EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ

Para determinar el ambiente competitivo del sector de la industria de químicos en el municipio Tuluá, se hizo necesario realizar, en primer lugar, una caracterización del sector, a través del cual, se logró conocer el comportamiento de los principales rasgos que lo configuran tanto a nivel nacional como local, como es el caso de su antigüedad; los tipos de productos ofertados; la forma en que se lleva a cabo los procesos de manufactura; el nivel de comercialización que se efectúa de manera formal, informal e ilícita; el control que se tiene sobre el mismo, por parte de las entidades públicas; su nivel de concentración; la inversión que se realiza en I&D; el tipo de personal capacitado y/o profesionalizado en la ciencia química; su principal ventaja competitiva; el nivel de competitividad de las empresas que participan dentro de esta industria; y en última instancia, el impacto que este tiene sobre el medio ambiente. Todo lo anterior, permitió especificar un escenario apropiado que sirvió de base para desarrollar un análisis más completo y detallado del sector objeto de análisis.

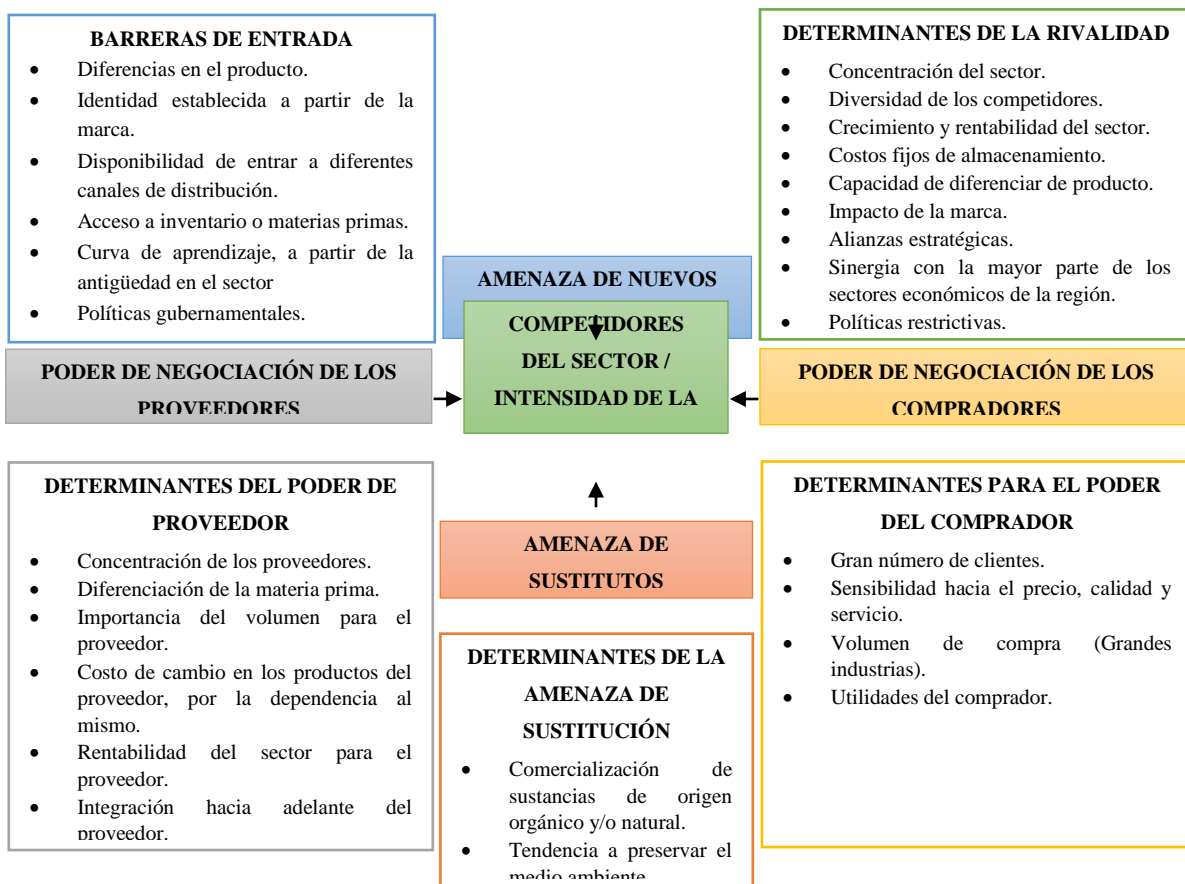
En segundo lugar, se realizó de forma acuciosa, la implementación del modelo del Diamante Competitivo de Michael Porter (2006), donde se logró abordar los cuatro atributos amplios de una nación, tales como, las condiciones de los factores; sectores afines y auxiliares; condiciones de la demanda; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; además de otros dos elementos que también influyen en el sistema, los cuales se canalizan a través de alguno de los cuatro elementos presentados, como fue el caso del papel de los acontecimientos casuales y la política del Gobierno.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Finalmente, se abordó el modelo de Michael Porter (2006) referente a las Cinco Fuerzas Competitivas que imperan dentro de una industria, el cual permitió no solo analizar el nivel actual de competitividad del sector de la industria de químicos en Tuluá, mediante un análisis estructural de cada una de las fuerzas, sino que se volvió en un insumo valioso para desarrollar futuras estrategias efectivas en pro de mantener o fortalecer dicha competitividad.

Ilustración 1. Factores determinantes en la competitividad del sector de la industria manufacturera y comercializadora de productos químicos en el municipio de Tuluá.





Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo, a partir del modelo de Porter (1997), presentado en el Libro Análisis Sectorial y Competitividad. (Betancourt, 2014).

De esta manera, se aduce como a partir de la caracterización del sector, el análisis del Diamante Competitivo y en especial, los resultados obtenidos en la evaluación estructural de su perfil competitivo; este resulta ser altamente atractivo, no solo para las empresas que participan actualmente en él, sino para aquellos nuevos competidores que deseen entrar a este mercado en un futuro próximo. Dicha situación, se ve influenciada principalmente, por la rentabilidad que viene evidenciando el sector en los últimos años, gracias al gran número de clientes que demandan este tipo productos en toda la región y al reducido número de empresas que se encargan de atenderlos. De igual forma, el bajo impacto económico que representan las empresas que comercializan productos sustitutos, se convierte en un incentivo adicional para entrar a competir en este mercado.

Sin embargo, se debe tener en cuenta, que existen otros aspectos que pueden permear la competitividad del presente sector, como es el caso de la influencia de los denominados “Reducidores”, quienes hurtan y comercializan de forma ilícita este tipo de sustancias químicas; lo cual incita a un grave problema socio-económico que pone en peligro no solo su imagen y rentabilidad, sino la integridad y seguridad de los habitantes de la región. De esta manera, es sumamente importante, el compromiso y trabajo en conjunto de las empresas que compiten actualmente en este mercado y de aquellas que entraran en un futuro próximo, además de contar con el apoyo permanente de las diferentes entidades gubernamentales de control, para afrontar dicha situación, mediante la elaboración y puesta en marcha de estrategias efectivas y reguladas. Todo ello, con el fin de fortalecer el sector de la industria química, aumentando su productividad, generando nuevos empleos, y mejorando, sobre todo, la calidad de vida de los habitantes en el municipio.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4.3 ESTUDIO DE REFERENCIACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS QUE PARTICIPAN EN EL SECTOR DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ

Este capítulo, se desarrolló con el fin de medir algunos factores clave de éxito que les permiten a las empresas como Químicos Proquimpi, Tuluá Químicos, Comercializadora de Productos Químicos Maelza, Quimiesencias MJ Tuluá y Químicos Leymar H.F.; lograr alcanzar sus objetivos trazados y distinguirlas de la competencia haciéndolas únicas. Dentro de estos factores se encuentran: La competitividad de precios; calidad de los productos; pertinencia y presentación del envase y la etiqueta; volumen y variedad del inventario (capacidad); señalización interna (aplicación de la normatividad); publicidad y reconocimiento en el mercado; perfil, conocimiento y disponibilidad del Talento Humano; adecuada presentación e imagen corporativa del Talento Humano; servicio al cliente; e infraestructura del negocio. A partir de este análisis, se pudo identificar de forma precisa y pertinente, cual es la empresa que posee un mayor nivel competitivo en el mercado.

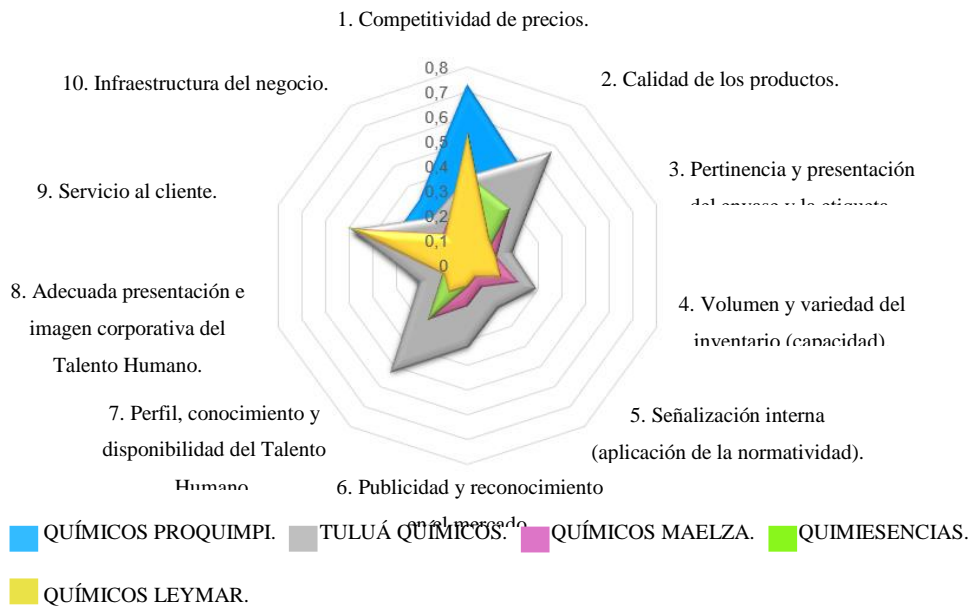
Con el propósito de calificar los F.C.E. analizados para cada una de las cinco empresas que fueron seleccionadas como comparables, se llevó a cabo el desarrollo de la Matriz del Perfil Competitivo (M.P.C.); cuyo resultado permitió entrever una evidente desigualdad entre las micro y pequeñas empresas del sector de la industria química en el municipio de Tuluá. En este orden de ideas, Tuluá Químicos, se posiciona como la empresa más completa y competitiva del mercado, al obtener un valor sopesado de 3.34; seguida muy de cerca por Químicos Proquimpi, quien obtuvo una calificación de 3.22. Más atrás, se encuentran Químicos Maelza y Químicos Leymar, las cuales obtuvieron un valor sopesado de 2.23 y 1.94 respectivamente, resultado que muestra una diferencia considerable con respecto a las

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

líderes del mercado. Finalmente, la empresa con el más bajo rendimiento, es Quimiesencias, quien solo pudo alcanzar una calificación de 1.82.

Gráfica 1. Comparación Radares de Valor Sopesado.



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

De acuerdo a lo anterior, y con el propósito de mejorar la competitividad de las empresas que participan actualmente en dicho sector, se hizo necesario desarrollar ciertas recomendaciones dirigidas a los gerentes de estas microempresas, en pro de fortalecer cada uno de los Factores Claves de Éxito que fueron analizados a través del presente capítulo; teniendo como punto de referencia la forma en la que lleva a cabo Tuluá Químicos, la mayoría de sus prácticas empresariales. Es de resaltar, que dicha empresa no es tan competitiva en el manejo de sus precios, pero lo compensa en la calidad que presenta cada uno de los productos que ofrece a sus clientes, lo que le ha otorgado un mayor reconocimiento en el mercado. De esta manera, la mejor opción para las microempresas, es



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

que empiecen por incorporar la calidad en sus productos, replanteando sus precios, y combinándolo con un excelente servicio al cliente, para así lograr ser más competitivos en el sector.

4.4 IDENTIFICACIÓN DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS, INCENTIVANDO LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ.

El presente capítulo, recoge los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación, por medio de la cual, se logró describir cada uno de los factores determinantes que inciden en el comportamiento del sector de la industria manufacturera y comercializadora de productos químicos en el municipio de Tuluá. A partir de ello, se obtuvo el insumo necesario para llevar a cabo la identificación de lineamientos estratégicos, tales como: Generar mecanismos de integración a partir de la agremiación de empresarios en el sector; crear empresa en el sector; implementar campañas agresivas de publicidad, a partir del uso de las Tic's; establecer políticas internas que impulsen el cumplimiento de la normatividad exigida por ley, en cuestiones de seguridad e higiene en el trabajo; aumentar la capacidad del inventario disponible; incorporar Talento Humano especializado en el área administrativa y ciencia química; mejorar los procesos de manufactura, para aumentar la calidad de los productos ofrecidos en el mercado; ofrecer productos de calidad a precios competitivos; diversificar con nuevas líneas de productos, a base de sustancias de origen natural; establecer mecanismos de incentivos en base al desarrollo de las actividades del Talento Humano disponible dentro de las empresas; implementar herramientas informáticas CRM de bajo costo; y finalmente, diseñar y ejecutar proyectos de expansión empresarial apoyándose en fondos de inversión para el emprendimiento.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Los lineamientos propuestos, se formularon a partir del impacto de ciertos aspectos internos y externos que favorecen o inhiben el actual desempeño de las empresas que participan en dicho sector. Lo que se buscó con las propuestas planteadas, fue poderle brindar a los empresarios, una herramienta clave en la toma de sus decisiones, a través de la cual, puedan obtener una ventaja competitiva que les permita, mediante la mejora de sus procesos y teniendo en cuenta las necesidades de sus clientes, alcanzar un mayor reconocimiento y diferenciación en el mercado; o incluso, ofrecerle a nuevos emprendedores, la oportunidad de entrar a competir de forma directa en el sector. Es importante aclarar, que la implementación adecuada de estos lineamientos, solo se logrará siempre y cuando, las empresas logren potencializar de forma oportuna y efectiva sus fortalezas, enfrentando el efecto negativo de sus debilidades, además de aprovechar las oportunidades que les ofrece su entorno, para así anticiparse al efecto de las amenazas.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El sector de la industria manufacturera y comercializadora de productos químicos en el municipio de Tuluá, requería de un insumo pertinente y actualizado, para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones por parte de los empresarios. Dicha situación, dio lugar al desarrollo de la presente investigación, con la cual, se logró identificar y describir aquellos factores que inciden en el comportamiento de este sector, mediante un análisis del entorno externo; un estudio del diamante competitivo y de las cinco fuerzas de Porter; una evaluación del perfil competitivo; y finalmente, el establecimiento de lineamientos estratégicos que incentiven el fortalecimiento de la competitividad de estas empresas en el mercado.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

A partir del análisis de entornos, se logró evidenciar el gran impacto de ciertas oportunidades y/o amenazas sobre el crecimiento económico y desarrollo sostenible de la región, las cuales pueden afectar de forma directa o indirecta, la productividad y competitividad de las empresas que participan dentro de este sector. A partir de ello, se denota la gran importancia de conocer la influencia de las mismas, debido a que no solo se reducirá la incertidumbre en los empresarios para una adecuada toma de decisiones, sino que servirá de insumo para realizar otros análisis sectoriales para la región, lo cual impulsará al desarrollo de la misma.

Respecto al estudio del sector, se aplicó la metodología del Diamante Competitivo y las Cinco Fuerzas de Michael Porter, a partir de una caracterización general del mismo; lo que permitió describir su situación actual, el comportamiento de las principales características que lo configuran, las entidades que participan en el mismo, los recursos que hay a su alcance, las fuerzas que lo afectan, entre otros aspectos. De esta manera, y a través de dicho análisis, se pudo identificar el gran atractivo del sector, no solo para los empresarios que actualmente participan en él, sino para los nuevos competidores que deseen entrar en su mercado para un futuro próximo; debido, principalmente, a la rentabilidad que presenta este en la actualidad y a la baja competencia que se refleja dentro del mismo.

Aunado a lo anterior, se realizó un estudio de referenciación del Perfil Competitivo de las cinco principales empresas que participan en el sector de la industria de químicos en el municipio de Tuluá, a través del uso de la herramienta Benchmarking; cuyo resultado, permitió entrever una evidente desigualdad entre las micro y pequeñas empresas, siendo Tuluá Químicos, la más competitiva en sus F.C.E. con una calificación ponderada de 3.22, y Quimiesencias, la de menor rendimiento con 1.82.

Por último, se identificaron algunos lineamientos estratégicos que, implementados en el sector, pueden llegar a incentivar el desarrollo de la competitividad del mismo,

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

proporcionándole a las empresas, la oportunidad de obtener una ventaja competitiva que les permita, mediante la mejora de sus procesos y teniendo en cuenta las necesidades de sus clientes, alcanzar un mayor reconocimiento y diferenciación en el mercado; o incluso, ofrecerle a nuevos emprendedores, la oportunidad de entrar a competir de forma directa en el sector. Para ello, se utilizó la herramienta DOFA, con la cual, se seleccionaron algunos factores clave de éxito provenientes de las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno y las fortalezas y debilidades que actualmente tiene el sector.

Cabe destacar, que la toma de decisiones, es un proceso delicado que, para llevarlo a cabo adecuadamente, requiere de unos recursos importantes (financieros e informativos). Es por ello, que, al no contar con fuentes informativas confiables, hará el proceso sesgado, y, por lo tanto, obsoleto para cualquier empresario. De esta manera, se aduce, como esta investigación, ofrece un recurso informativo importante para la región, exclusivamente para el sector de la industria manufacturera y comercializadora de productos de químicos en el municipio de Tuluá y los académicos que deseen tener un apoyo al momento de realizar una investigación con características similares.

REFERENCIAS

Álvarez, O. (2016). Desarrollo e innovación en la industria química. Recuperado el 25 de febrero de 2017, <https://www.uniandes.edu.co/es/noticias/ingeniera/desarrollo-e-innovacion-en-la-industria-quimica/>

Betancourt, B. (1995). *Papeles de trabajo para planes estratégicos. Guías de clase*. Cali: Universidad del Valle.

Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Bogotá: ECOE Ediciones.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Betancourt, B. & Vélez, I. (2010). *Entorno Organizacional "análisis y diagnóstico"*. Cali: Poemia.

David, F. (2003). *Administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Furniss, B., & Antony, H. (1989). *Vogel's - Textbook of Practical Organic Chemistry*. England: Longman Group UK Limited.

Maldonado, A. (2010). *La evolución del crecimiento industrial y transformación productiva en Colombia 1970-2005: patrones y determinantes*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Méndez, C. (2007). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Cuarta edición*. México: Limusa / Noriega.

MINCIT. (01 de enero de 2014). *Informe de industria*. Recuperado el 28 de marzo de 2017, http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=70644&name=OEE_IA_PRESENTACION_INFORME_DE_INDUSTRIA_A_ENERO_DE_2014_MAR_2014.pdf&prefijo=file

Montes, N. (2015). La Industria Química: Importancia y Retos. *Lámpsakos*, 73-81.

Pellini, C. (2015). *La industria química - Sectores de producción*. Recuperado el 01 de marzo de 2017, http://historiaybiografias.com/industria_quimica/

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.

Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Trigésima Sexta edición*. México: Continental.

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica. Décima edición*. Bogotá: 3R Editores.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Bogotá: Norma.

Revista Dinero. (2015). *Industria química, una luz en medio del gris panorama industrial*. Recuperado el 01 de marzo de 2017, <http://www.dinero.com/economia/articulo/industria-quimica-colombia/214471>

Revista Dinero. (2015). *La "nueva revolución industrial" tendrá a la química como gran protagonista*. Recuperado el 10 de marzo de 2017, <http://www.dinero.com/economia/articulo/el-futuro-industria-quimica-nivel-mundial/215537>

Revista Mundo HVAC&R. (2016). *Industria química fortalece al sector*. Recuperado el 12 de marzo de 2017, <https://www.mundohvacr.com.mx/mundo/2016/01/industria-quimica-fortalece-al-sector/>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Carolina Solarte Gómez, Administradora de Empresas, Magister en Administración, Docente de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Valle.

David Ramírez Agudelo, Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Valle.

Everth David Taborda Arias, Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Valle.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Prospectiva, Estrategia y Competitividad

TEMA:

COMPETITIVIDAD

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**69. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL
SECTOR SERVICIOS EN EL MUNICIPIO DE PALMIRA- VALLE
DEL CAUCA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF THE MSMEES OF THE
SERVICES SECTOR IN THE MUNICIPALITY OF PALMIRA- VALLE DEL
CAUCA**

Autor (es)

María Fernanda Ochoa Taborda ¹⁹⁴

Daniela Andrea Polanía Paredes ¹⁹⁵

Lina Marcela Vargas García¹⁹⁶

¹⁹⁴ Estudiante de Administración de Empresas, Universidad Santiago de Cali. Colombia.
Correo-e: mafe-209@hotmail.com

¹⁹⁵ Estudiante de Administración de Empresas, Universidad Santiago de Cali. Colombia.
Correo-e: daniela-pola@hotmail.com

¹⁹⁶ PhD. (c), Profesora Investigadora. Universidad Santiago de Cali. Colombia.
Correo-e: linamvargas@usc.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Este artículo tiene como propósito analizar la competitividad en las MIPYMES del sector servicios en el municipio de Palmira, Valle del Cauca. Las evidencias presentadas se basan en la información obtenida a través de un estudio descriptivo, utilizando a la entrevista estructurada como herramienta principal de recolección de la información, la cual fue aplicada a cada uno de los gerentes de las MIPYMES del sector servicios de la muestra escogida. Se caracterizaron los principales factores que afectan la competitividad de las MIPYMES de dicho sector, encontrándose que hay factores internos y externos que afectan la competitividad, como los son: la falta de componentes diferenciadores en los servicios ofrecidos, la falencia de innovación y la existencia de diversos impuestos que dejan pocas utilidades para invertir en las empresas, entre otras.

Palabras clave:

Competitividad, ventaja competitiva, MIPYMES, sector servicio, componentes diferenciadores.

ABSTRACT:

This article aims to analyze the competitiveness of MSMEs in the service sector in the municipality of Palmira, Valle del Cauca. The evidence presented is based on the information obtained through a descriptive study, using the structured interview as the main tool for collecting the information, which was applied to each of the managers of the MSMEs of the services sector of the chosen sample. The main factors affecting the competitiveness of MSMEs in this sector were characterized, with internal and external factors affecting competitiveness, such as the lack of differentiating components in the



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

services offered, the failure of innovation and the existence of various taxes which leave few profits to invest in companies, among others.

Keywords:

Competitiveness, competitive advantage, MSMEs, service sector, differentiating components.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

En Colombia las MIPYMES constituyen la principal fuente de generación de empleo y son parte fundamental del sistema económico, debido a que estimulan la economía y tienen una gran responsabilidad social al intervenir en la disminución de las situaciones de pobreza, subempleo y desempleo. (Calderón, 2015).

Los principales obstáculos de las MIPYMES para su desarrollo en Colombia, según Sánchez, (2007), son: las restricciones al crédito, las dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada, la formalización y absorción de nuevas tecnologías. Además de las limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, la deficiente infraestructura física, la falta de asociatividad empresarial, la carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico y la dificultad de cimentar la articulación del sector con la gran empresa y con los sistemas de compras estatales. (Hernández, Marulanda & López, 2014).

Las principales causas de mortalidad que presentan las MIPYMES son: falta de un plan de negocios, insuficiencia de capital, inadecuado uso del financiamiento, excesiva carga financiera, falta de capacidad para acceso a nuevos mercados y carencia de habilidades financieras. (Navarrete & Sensores, 2011).

Estas causas se presentan por inexperiencia por parte de los propietarios, ya que la mayoría son empíricos en el manejo administrativo y financiero, por falta de conocimiento los lleva a cometer grandes errores los cuales pueden ser endeudamiento, desconocimiento del mercado, altos costos y desventaja frente a la competencia. En consecuencia lo que esto conlleva al fracaso y aumentar el índice de mortalidad en las MIPYMES. En muchas ocasiones los propietarios de estas empresas, son personas con falta de conocimiento en



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

temas de administración y competitividad empresarial, igualmente con falencias en habilidades para la toma de decisiones, debido a esto, la manera como administran las empresas no es la más adecuada ya que no crean un plan estratégico que cumpla con objetivos necesarios para fortalecer los factores internos y externos de las empresas, para así alcanzar metas reales a través del buen manejo administrativo y empresarial.

Producto de lo anterior, nace la necesidad de analizar la competitividad, en este caso en las MIPYMES del sector servicios, del municipio de Palmira, y de esta manera contribuir al mejoramiento de algunas problemáticas anteriormente mencionadas, de modo que los empresarios puedan conocer sus falencias en cuanto a competitividad y así fortalecerse en el futuro.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Competitividad

La escuela tradicional, que considera a los países como unidad de análisis, mide y define la competitividad cuantitativamente a través de su rendimiento comercial, balanza de pagos, comportamientos de la tasa de cambio, entre otras medidas; y cualitativamente, a través de la actividad científica y tecnológica del país o los resultados de las instituciones de investigación y desarrollo. En el nivel microeconómico, son los sectores, empresas y productos en los que se evalúa la competitividad. Este nivel de análisis es evaluado por lo que se podría llamar la aproximación moderna de la competitividad. Algunas de las formas de medir y definir la competitividad en este nivel se basan cuantitativamente en la participación del mercado, indicadores de productividad y/o costo, márgenes de ganancia y/o beneficios netos. Al igual que en el nivel macro, existen mediciones y definiciones de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

tipo cualitativo como la investigación y desarrollo además de las estrategias gerenciales (Castaño & Gutiérrez, 2011 p. 25)

Hernández (2000) se refiere a la competitividad, como el estadio compartido con las mejoras continuas, por el cual deben transitar las empresas en su camino hacia el éxito, en leal y solidaria competencia con otras de su tipo, sobre la base de ofertar productos u/o servicios de elevada calidad, con precios atractivos y plazos de entrega oportunos y confiables, que le permitan de manera creciente ganar la confianza de sus clientes, tanto nacionales como extranjeros, garantía para lograr ventajas competitivas de sus productos u/o servicios en otros mercados.

Ventaja competitiva

Según Michael Porter (1991) las bases de lo que sería una teoría de la competitividad, enuncia:

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional. (Castaño & Gutiérrez, 2011, p. 24)

El Centro de Estudios de Competitividad de México (Abdel & Romo, 2005) establece que la competitividad de la empresa se deriva de la ventaja competitiva que ella tiene en sus métodos de producción y de organización, en relación con los de sus rivales en un mercado específico. Al referirse a los factores subyacentes de la competitividad de la empresa, el

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Centro señala los siguientes: a) investigación y desarrollo; b) calificación de los trabajadores; c) cooperación con otras empresas; y d) sistemas de manufactura y producción.

En este sentido la ventaja competitiva es un factor que toda empresa debe poseer ante las demás para sobresalir y obtener una mejor posición competitiva en el sector que se desenvuelve, siempre y cuando cumplan con los cuatro pilares regidos por el centro de estudios de competitividad de México.

Drucker (1998) afirma que “el conocimiento es el componente clave en la ventaja competitiva de cualquier empresa porque, como activo, tiene propiedades como las de multiplicarse cuando se comparte, ser la fuente de la dinámica de los demás recursos (por ejemplo, los recursos materiales no se dinamizan sino es con el uso del conocimiento) y ser un recurso con posibilidades de incremento infinitas.” (Bernal, Fracica & Frost, 2012, p. 306)

Competitividad empresarial

El trabajo de investigación se centra en la competitividad empresarial la cual Alic (1987) la define como:

La capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”. Urrutia (1994) afirma que “es la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales” (p.23) Reinel (2005), por su parte, afirma que la competitividad de la empresa es el performance valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores. (Cabrera, Lopez & Ramirez, 2011).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Las empresas para ser competitivas deben de seguir ciertos elementos que favorezca su desarrollo y sostenimiento a través del tiempo, para la OECD (1992), los elementos que contribuyen a la competitividad de la empresa son: a) la exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima y componentes; b) la integración exitosa de planeación de mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y manufactura; c) la capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas; d) la capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados; e) la capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.

Sector servicios

Cabe resaltar que los servicios son bienes intangibles que son suministrados a la población para satisfacer las necesidades de las personas. Según el Gobierno Nacional, los servicios han tenido un desarrollo relevante a nivel mundial y local. En Colombia, actualmente representan el 61% del PIB y el 65% del empleo que se genera en el país. Lograr una mayor competitividad de los servicios es una pieza fundamental para escalar en las cadenas globales de valor de cualquier proceso productivo, precisó el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz-Granados.

Dado lo anterior se puede observar que este sector aporte más de la mitad al PIB y al desarrollo de empleo en Colombia, por lo tanto, es de mucha importancia invertir en competitividad para tener una mejor posición a nivel mundial.

3. METODOLOGÍA

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Para realizar el análisis de la competitividad de las MIPYMES fue necesario determinar los factores que afectan la competitividad de las MIPYMES del sector servicio en la ciudad de Palmira, por lo cual se planteó una investigación de tipo exploratorio y descriptiva, que utilizó los métodos de observación y deductivo.

La población estuvo constituida por las MIPYMES del sector servicios, legalmente constituidas en la ciudad de Palmira, y consideradas dentro de la de sección del sector servicios de la clasificación de la Cámara de Comercio de Palmira en el año 2016. Las MIPYMES del sector servicios registradas en esta entidad son 3.174, de las cuales 2.959 son micros, 185 pequeñas y 30 son medianas empresas. A esta población se le aplicó un muestreo no probabilístico por cuotas, y se tomaron los siguientes criterios de selección:

Criterios de selección

- MIPYMES de servicios
- Ingresos hasta 15.000 SMLV
- Tiempo de laborar en el mercado superior a 3 años.
- Sociedad por acciones simplificada.

La cámara de comercio del municipio de Palmira brindó información de 50 empresas que cumplían con los criterios seleccionados, de acuerdo con este dato, se tomó una muestra de 20 empresas, que corresponde al 40% del total, que estuvieron disponibles para participar en el estudio.

Se hizo uso de información secundaria contenida en libros, publicaciones periódicas y otro tipo de textos, elaborados por autores que han trabajado en temáticas similares a la planteada en este estudio. La recopilación de la información primaria se hizo a través del



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

uso de técnicas de observación no participante y entrevistas, para lo cual se diseñaron dos instrumentos de recolección.

4. RESULTADOS

De acuerdo con las preguntas realizadas en la entrevista, el 85% de la MIPYMES adquieren préstamos bancarios ya que por su experiencia crediticia se les facilita la aprobación de los créditos, el 15% restante financia su empresa con recursos propios debido a que no llevan un periodo de tiempo determinado en el mercado y los bancos no facilitan los créditos. Algunas ventajas de manejar los préstamos bancarios son poder invertir en una mayor infraestructura (maquinaria, materia prima, personal), logrando así una mayor oferta y demanda frente a cualquier tipo de mercado, además permite generar una mayor proyección y emprender con más seguridad, sirviendo como impulso para los pequeños y medianos emprendedores que gracias a estos créditos bancarios encuentran una gran oportunidad para darse a conocer con sus negocios.

En cuanto a la tecnología moderna el 45% de las empresas no poseen la última versión, debido a que es costosa y la empresa no posee los recursos suficientes para obtenerla, sin embargo, con la que cuentan en el momento les ayuda a cumplir con su actividad económica, el 55% restante de las empresas saben la importancia de estar actualizados para ser competitivos y es por ello por lo que invierten en este aspecto.

El 100% de las empresas cumplen con las políticas legales y los impuestos, sin embargo no provisionan de manera efectiva el dinero para pagarlos y se ven obligados a endeudarse para poder cumplir con estos, según los dueños de las empresas los impuestos son muy altos para las MIPYMES, y por esta razón las utilidades obtenidas son muy bajas, lo cual conlleva a no tener mayores inversiones para ser competitivos en el mercado.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En cuanto a capacitación del talento humana, todas las empresas entrevistadas habilitan al personal de la empresa, algunas lo hacen cada mes 6, 3 o 2 meses, dependiendo de la necesidad de la empresa y de los programas definidos por el área de recursos humanos, se debe tener en cuenta que la adquisición de conocimiento de los empleados es un factor importante para la competitividad ya que genera personal altamente calificado disminuyendo errores en los diferentes puestos de trabajo.

En relación con las líneas de acción organizacional, tan solo el 10% de las empresas entrevistadas tienen definido el plan estratégico, donde se evidencia todas las acciones organizacionales que las empresas deben realizar para cumplir y lograr con las metas y los objetivos, el 90% restante no tienen conocimiento de estos aspectos ya que al hacer esta pregunta los dueños y/o gerentes de las empresas no sabían que responder.

De acuerdo con la competitividad, en el aspecto diferenciador con su competencia, tan solo el 30% de las MIPYMES ofrecen algo diferente, lo cual les permite conservar clientes y de la misma manera ir captando nuevos siempre y cuando estas empresas generen un valor agregado hacia ellos, con el fin de ser preferidos a pesar de la alta competencia que existe en el mercado, por el contrario, el otro 70% de las empresas no consideran ofrecer algo diferente. En este punto se puede inferir que las empresas son muy conformistas y no se muestran interesadas en crear estrategias de diferenciación que les permita avanzar y permanecer en el mercado.

El 35% de las empresas se consideran innovadores con sus servicios, mientras que el otro 65% no, los dueños y/o gerentes de las MIPYMES que se encuentran en este último porcentaje no saben la importancia de este aspecto para ser competitivos, y no tienen claro la relación de innovación con crecimiento rentable, ya que no implementan estrategias que les ayude a obtener más clientes y a fidelizarlos por medio de la satisfacción de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

necesidades, y de asegurar una posición estratégica en el mercado con el fin obtener mayores márgenes de utilidad.

En cuanto a los costos, el 20% de las empresas respondió que sí tienen costos más bajos en comparación a la competencia, mientras que el 80% dicen tenerlos estandarizados, es decir, iguales a la competencia, se debe tener en cuenta que al tener un costo más bajo se puede ofrecer mejores precios y esto permite ser competitivos en el mercado, siempre y cuando la empresa a pesar de sus precios bajo ofrezca servicios de calidad.

Factores que afectan a las MIPYMES prestadoras de servicios en el municipio de Palmira

De acuerdo con las entrevistas realizadas se pudo evidenciar y clasificar los factores más relevantes que influyen en la competitividad de las MIPYMES del sector servicios en la ciudad de Palmira en la siguiente tabla.

Tabla 43 Factores internos que afectan la competitividad

Factores que afectan la competitividad de las MIPYMES del sector servicio en Palmira
No poseen la última tecnología para realizar la actividad económica debido a que las utilidades no permiten invertir en ella.
No cuentan con componentes diferenciadores
No innovan
Sus costos son iguales a los de la competencia, por ende, no pueden ofrecer precios más bajos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

No tienen definido el plan estratégico.

Existen diversos impuestos dejando pocas utilidades para invertir en la empresa.

Fuente: elaboración propia.

El entorno económico actual se caracteriza por un acusado ritmo de progreso técnico, cuyos aspectos como la innovación, las nuevas tecnologías junto a la capacitación del recurso humano, se constituyen en factores determinantes para la competitividad, y más allá, para el crecimiento económico. Según Peñalosa (2007) la competitividad de una empresa puede proceder de diferentes factores como la innovación y la tecnología, constituyéndose en determinantes de la productividad, de la estructura de costos de la empresa, de los precios de los productos y de los salarios de los trabajadores, lo cual impacta positivamente en los niveles de empleo, en el crecimiento económico nacional y en la calidad de vida de la población.

De acuerdo a lo anterior, se establece que la tecnología en la mayoría de las empresas entrevistadas se ha convertido en un factor crítico, debido a que no poseen los recursos suficientes para obtenerla, sin embargo es de suma importancia para llevar a cabo la actividad económica de manera eficiente permitiendo crecimiento competitivo en el sector.

Los altos impuestos que deben pagar las MIPYMES para cumplir con las normas legales que exige el país, lo cual no deja gran utilidad para invertir en la empresa, ya sea en infraestructura, tecnología o capital humano.

Una de las causas de mortalidad que establecieron Navarrete y Sensores (2011), fue la falta de un plan estratégico, ya que este documento presenta los objetivos, estrategias y metas que las empresas quieren lograr en un determinado tiempo, especificando las formas de financiamiento en cual se basara para cumplir con los propósitos establecidos. En este sentido, se evidencia que rara vez una pequeña empresa cuenta con un plan de estratégico,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

lo que le impide identificar posibles fuentes de financiamiento. La realización de un plan estratégico permite conocer de manera anticipada los posibles problemas que puedan ocurrir dentro y fuera de la empresa, con él se obtiene una visión más amplia del mercado, permitiendo ser competitivos con los servicios prestados.

Con base en la falta de ventajas competitivas en las MIPYMES, la mayoría de las empresas entrevistadas no poseen ventaja competitiva ya que según Drucker (1998) afirma que el conocimiento es el componente clave en la ventaja competitiva de cualquier empresa porque, como activo, tiene propiedades como las de multiplicarse cuando se comparte, ser la fuente de la dinámica de los demás recursos (por ejemplo, los recursos materiales no se dinamizan sino es con el uso del conocimiento) y ser un recurso con posibilidades de incremento infinitas. (Bernal, Fracica & Frost, 2012, p. 306).

De acuerdo con la definición planteada anteriormente se puede evidenciar que las empresas no poseen conocimientos claros administrativos ya que no concentran sus esfuerzos en ser competitivos debido a la falta de organización y estudio de los mismos, de igual forma tampoco cumplen con el mapa de competitividad ya que no tienen definidas las oportunidades y amenazas y por ende no existe un plan estratégico en estas empresas

En el diamante de Porter se encuentran diferentes factores como la oferta, la demanda, integración con empresas relacionadas y estrategias empresariales, la cual permite conocer que tan innovadoras son estas en el momento de competir. En las entrevistas se pudo evidenciar que la mayoría de las empresas no cuentan con estrategias empresariales que permitan generar mayor crecimiento en el mercado por medio de la creatividad e innovación.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La mayoría de las empresas entrevistadas carecen de factores que las hacen competitivas, según Reinel (2005), afirma que la competitividad de la empresa es el performance valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores, con lo cual se puede evidenciar que las empresas no cumplen con esto, ya que menos de la mitad no cuenta con tecnología moderna para mejorar en su actividad económica y los impuestos establecidos no los dejan avanzar económicamente.

Se recomienda a las MIPYMES entrevistadas, estructurar un plan estratégico, en donde consideren principalmente sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para que puedan realizar estrategias competitivas, fortaleciendo aspectos como la innovación y la tecnología, ya que son factores claves en la generación de ventajas competitivas.

Las MIPYMES deben de tener en cuenta la ventaja competitiva debido a que esta les ayudará a convertirse en empresa líder, potencializando efectivamente sus recursos, manteniendo y atrayendo nuevos clientes por medio de servicios innovadores y únicos en el mercado. La competitividad es la oportunidad que las empresas deben aprovechar para sobresalir ante su competencia, y de la misma manera ir creando un futuro sostenible a través del cumplimiento de metas de servicios, que esta ofrezca con atributos altamente efectivos y diferentes para así obtener mejores utilidades.

REFERENCIAS

Abdel, G. & Romo, M. D. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Revista Comercio Exterior*. 55(3), 200-124

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Bernal, C. A., Fracica, G. & Frost, J. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28, 303-315.

Cabrera, A. López, P & Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Universidad Tecnológica de Pereira.

Calderón Díaz, A. (2015). Análisis de la competitividad empresarial en las pymes del sector del calzado del barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del factor humano. *Universidad Nacional de Colombia*.

Castaño, L & Gutiérrez, A. (2011). Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2041/658406C346.pdf?sequence=1>

Drucker, P. (1998). La sociedad postcapitalista. Bogotá: Norma

Franco, C., Bautista J., (2009) Asociatividad empresarial camino a la competitividad. Recuperado de http://www.aciem.org/bancoconocimiento/M/Mem_AsociatividadEmpresarial_caminoalacompeti/ASOCIATIVIDAD%20EMPRESARIAL%20CAMINO%20A%20LA%20COMPETITIVIDAD2%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf.

Gobierno Nacional. (2013). MinCIT destaca importancia del sector de servicios como factor de desarrollo. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=8051>

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Hernández, A., Marulanda, C. & López, M. (2014). Análisis de capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de PYMES en Colombia. *Información Tecnológica*. 25 (2), 111-122.

Hernández, P. (2000) Competitividad y éxito. Algunas tendencias actuales y su repercusión para el sector empresarial. (CEDE).

Navarrete, E. & Sensores, E. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en quintana roo, México: un análisis multivariante. *Revista internacional administración y finanzas*, 4 (3), 21-33.

OECD (1992). Competitiveness. First report to the president and the Congress. Washington D.C.

Peñalosa, M. (2007). Tecnología e innovación. Factores claves para la competitividad. *Actualidad Contable Faces*. 10 (15), 82-94.

Porter, M (1993). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.

Sánchez, J.J., J. Osorio y E. Baena. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYMES de Colombia. *Scientia et Technica Año XIII*, 34, 321-324.

RESUMEN HOJA DE VIDA

María Fernanda Ochoa Taborda

Estudiante de administración de empresas. Universidad Santiago de Cali.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Daniela Andrea Polanía Paredes

Estudiante de administración de empresas. Universidad Santiago de Cali.

Lina Marcela Vargas García

PhD. (c), en Gerencia pública y Política social.

Mg. en Administración.

Administradora de Empresas.

Profesora investigadora de la Universidad Santiago de Cali.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Prospectiva, Estrategia y Competitividad

TEMA:

TERRENO ESTRATEGICO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**70. BUSQUEDA Y CUANTIFICACION ESTRATEGICA DE
OPORTUNIDADES DE MERCADO: CASO SECTOR DE SEGUROS
EN COLOMBIA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**SEARCH AND STRATEGIC QUANTIFICATION OF MARKET OPPORTUNITIES:
CASE OF INSURANCE SECTOR IN COLOMBIA**

Autor (es)

Hugo-Alberto Rivera-Rodríguez¹⁹⁷

¹⁹⁷ MBA, Profesor Principal Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, Grupo de investigación en Dirección y Gerencia Colombia. Correo-e: hugo.rivera@urosario.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

En este artículo se describe el proceso de identificación y valoración de nuevas oportunidades de mercado del sector asegurador en Colombia, más específicamente el sector de seguros generales. Se utiliza la metodología denominada Panorama competitivo, que permite hacer el levantamiento del terreno estratégico y la identificación del nivel de concentración del sector. El valor agregado del documento es que incluye la cuantificación del potencial estratégico de las oportunidades de mercado utilizando un panorama tridimensional, el cual fue construido como resultado de una encuesta a 400 personas. Dentro de los hallazgos se logra concluir que aunque el sector presenta un grado de concentración del 100% en la relación necesidades/variedades, y del 87% en la relación variedades/canales. No obstante se encontró que para salir del grado de imitación, las empresas deben explotar con mayor énfasis el canal de puntos móviles.

Palabras clave:

Panorama competitivo, oportunidades de mercado, sector asegurador, potencial estratégico, Colombia.

ABSTRACT:

This article describes the process of identifying and valuing new market opportunities for the insurance sector in Colombia, more specifically the general insurance sector. The Competitive Landscape was used like methodology. The added value of the paper is that it includes the quantification of the strategic potential of market opportunities using a three-dimensional landscape, which was constructed as a result of a survey of 400 clients. The findings show that although the sector has a concentration of 100% in the needs /varieties ratio, and 87% in the varieties / channels ratio. Nevertheless, it was found that to leave the degree of imitation, companies should exploit with greater emphasis the mobile points channel.

Keywords:

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Business landscape, market opprtunities, insurance sector, strategic potential, Colombia.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Desde la estrategia, se hace énfasis en la importancia que tiene para el tomador de decisiones conocer el entorno específico en el que opera, lo que implica levantar el panorama del medio en el que se desenvuelve la empresa buscando identificar elementos generadores de ventaja competitiva. De acuerdo con lo mencionado por Porter (2008) el estrategia debe conocer las características del entorno de la empresa, para lograr que ésta se posicione de la mejor forma posible. En la misma dirección Pulgarin y Rivera (2012) manifiestan que el levantamiento del terreno estratégico permite enfrentar el hacinamiento sectorial y crear oportunidades de mercado.

Adicionalmente, Flores y Vanoni (2016) y Huartos., et (2011:13) considera que para generar dicho conocimiento en la mayoría de las veces el análisis del entorno y de las capacidades de la empresa se efectúa de manera independiente, para luego tratar de encontrar vínculos que permitan los tomadores de decisiones obtener una mejor percepción posible sobre su realidad. En el momento en que esta percepción se hace evidente, se debe desarrollar lo que se denomina apuesta estratégica y, de esa manera, la empresa puede adquirir, o desarrollar los recursos y energías que permiten generar un desempeño superior, que finalmente es lo que diferencia a una empresa longeva de una empresa perdurable.

Buscando ese conocimiento, en algunas ocasiones el análisis del entorno y de las capacidades de la empresa se hace por separado, para luego tratar de encontrar vínculos que conduzcan a los directivos a lograr tener la mejor percepción posible sobre su realidad. Una vez la percepción se ha manifestado, aparece la apuesta estratégica y, con ella, los recursos y energías que permiten obtener desempeños superiores, los que generan una diferencia entre una empresa longeva y una empresa perdurable.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En el año 2006, Restrepo y Rivera propusieron una metodología para realizar un análisis sectorial que incluía el levantamiento de un panorama competitivo, herramienta que permite identificar nuevas alternativas de mercado. Con esta herramienta es posible levantar el terreno estratégico del sector, conocer el grado de concentración de las empresas y en algunos casos, detectar oportunidades de mercado, mediante la innovación a través de la necesidad, variedad o canal.

Esta metodología fue con propuesta como parte del modelo denominado análisis estructural de sectores estratégicos (AESE). En el cual lo primero que se realiza es precisar lo que es un sector estratégico, entendido desde esta propuesta como un grupo de empresas que compiten de manera directa, que cuentan con proveedores similares, segmento de mercado similar, productos similares, canales similares. Son empresas que claramente se constituyen en referente para los demás porque compiten con ellos. Desde entonces y por más de una década se han realizado más de tres centenares de investigaciones académicas y ejercicios de consultoría que incluyen panoramas competitivos en diferentes industrias, usando la alternativa de las dos dimensiones.

Basados en dichos resultados, y con la finalidad de avanzar en la generación de herramientas estratégicas que permitan mejoramientos empresariales, este artículo desarrolla un paralelepípedo estratégico (alternativa tridimensional) para identificar espacios de mercado y mostrar la importancia del conocimiento del terreno estratégico en la generación de ventajas competitivas.

Para lograrlo, el documento se estructura de la siguiente manera: tras la introducción se hace una revisión teórica del concepto de panorama competitivo. Haciendo una explicación

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de la estructura del panorama competitivo mediante la matriz “T” de mercado y la propuesta del paralelepípedo estratégico. Posteriormente, se presentan las implicaciones para la generación de ventajas competitivas de la identificación de espacios de mercado en el sector asegurador de Colombia, y de manera precisa las empresas de seguros generales. Una vez realizado el levantamiento de los panoramas en dos y tres dimensiones se incluyen las conclusiones donde se establecen los alcances del levantamiento del panorama y su aplicación en el diseño de planes de empresa.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La noción de panorama competitivo

Identificar los espacios de mercado no explotados debe ser uno de los propósitos de aquella persona que lidera una organización, desde el punto de vista de la estrategia y el mejoramiento. Al identificarlos, la organización alcanza una ventaja competitiva. La forma de encontrarla puede hacerse mediante el levantamiento del mapa sectorial, o panorama competitivo, herramienta que muestra la forma como el sector se desempeña. Es importante anotar que la máxima esperanza del panorama es permitir al estratega una mayor y mejor comprensión de la realidad. Este mapa sectorial muestra también, una visión transitoria de los espacios que ocupan los integrantes del sector en términos de variedades de productos (bienes o servicios), necesidades que satisfacen y canales a través de los cuales los bienes o servicios son enviados al mercado. Con este mapa o panorama se logran encontrar espacios de mercado saturados o espacios débilmente atendidos.

Pero ¿qué es realmente el panorama competitivo? El Diccionario de la Real Academia Española define panorama como: "[...] 1) Paisaje muy dilatado que se contempla desde un punto de observación. 2) Aspecto de conjunto de una cuestión". En la teoría económica, el término es utilizado para reflejar la frontera entre las actividades que una empresa



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

desempeña internamente y aquellas que obtiene en las transacciones comerciales. En la estrategia, el panorama competitivo es usado para referirse a una concepción más amplia del panorama de las actividades de una empresa, buscando cubrir un segmento del sector industrial, integración, mercados geográficos servidos y la competencia coordinada en los sectores industriales relacionados.

En su momento Nattermann (2000), indicó que el panorama permite identificar manchas blancas, siendo la mancha blanca (*white spot*) un área no explotada. La mancha blanca puede tomar la forma de nichos para nuevos productos, servicios con valor agregado y canales de ventas. Años después serían Restrepo y Rivera (2005: 9) dirían que “las manchas blancas son espacios de mercado no atendidos o débilmente atendidos, a las que pueden las organizaciones orientar sus esfuerzos, con propuestas de mercado traducidas en relaciones producto/mercado/tecnología/uso únicas o difícilmente imitables”. Hamel y Prahalad (1994) utilizan el término espacios blancos (*white spaces*), entendidos como las oportunidades que no se cubren en la relación producto-mercado de las unidades de negocios existentes. Para ellos “la meta es imaginar oportunidades que expandan el (*core competence*) actual a través de un nuevo mercado de productos” (Hamel y Prahalad 1994: 252).

Los nuevos espacios son nuevos mercados potenciales para las empresas, de la capacidad de explotarlos y blindarlos mediante la generación de ventajas competitivas dependerá la duración de este espacio. La empresa logra generar estas ventajas mediante la innovación estratégica, entendida como la capacidad que tiene una empresa de generar cambios en las reglas de juego del sector en el que compete.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El panorama permite tener un paneo permanente del total de las posibilidades que se le presentan a un grupo de estrategias; siendo la ampliación del panorama la máxima expresión de la estrategia, concepto que se apalanca en la innovación, entendida ésta como la introducción al panorama de nuevas variedades, nuevas necesidades o nuevos canales de distribución.

El levantamiento del panorama permite lograr una mejor posición estratégica dentro del sector, que surge de tres fuentes diferentes: posicionamiento basado en la variedad, necesidades y acceso (Porter, 2008). Las firmas que innovan estratégicamente mediante el descubrimiento de nuevas posiciones estratégicas en su industria podrían obtener exceso en sus utilidades. (Markides, 1997; Hamel, 2000).

La amplitud o estrechez del panorama está relacionada con los competidores; es decir, un panorama amplio implica tener en cuenta un amplio rango de segmentos de productos y compradores, pero en otros se hace necesario requerir de alianzas, integraciones y productos complementarios para ser competitivos. Como existen alternativas diferentes de segmentar, las estrategias, a su vez, pueden contener un poco del panorama amplio, como de uno más estrecho.

Al identificar el nivel de concentración del sector frente a necesidades, canales y variedades, se abre el camino para efectuar procesos de innovación. Se parte de la posición que una empresa, cualquiera que sea, crea ventaja competitiva al percibir o descubrir sus propias estrategias, a partir de detectar nuevas maneras de utilizar los recursos existentes, tales como: canales de distribución, expandir su mercado, concentrarse en uno o varios productos o necesidades hasta llegar a experimentar y crear nuevas tendencias; y éstas pueden crear una ventaja en el mercado, siempre y cuando tengan en cuenta la oportunidad

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

del sector (nuevas tecnologías, necesidades cambiantes de las personas, aparición de productos sustitutos, diversidad en costos y materiales, cambios gubernamentales, entre otros) y su rapidez.

Estructura del panorama competitivo

El panorama competitivo es una herramienta de apoyo para la toma de decisiones estratégicas en las empresas. Se construye con la idea de identificar el panorama sectorial. Debe elaborarse teniendo en cuenta la localización; es decir, debe ser construido a nivel local, nacional o internacional. Se debe realizar un panorama para una empresa que actúa en diferentes zonas geográficas, a no ser que con quien se compara tenga las mismas características. Las dos alternativas de construcción, una matriz “T” o un paralelepípedo se visualizan en la figura 1.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

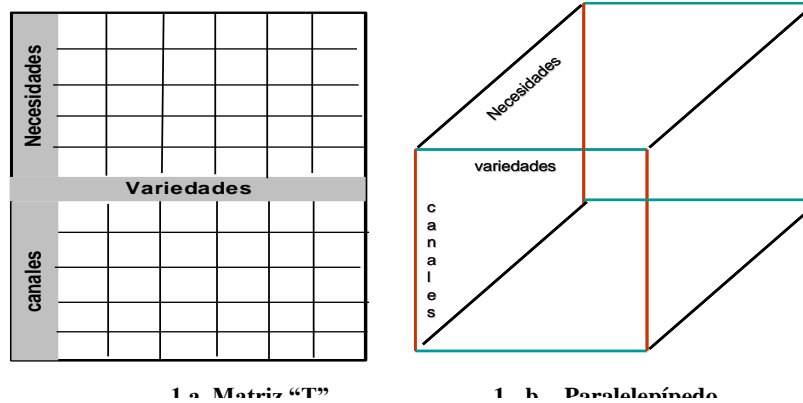


Figura 1. Matriz T y paralelepípedo estratégico

Indiferente de la alternativa seleccionada, para hacer el levantamiento del panorama, es necesario obtener información de tres vectores:

Variedades de productos o servicios: este vector incluye la totalidad de productos o servicios ofrecidos por un grupo de empresas que compiten de manera directa. La cantidad de productos o servicios determinará la amplitud del panorama.

Necesidades: el vector incluye la totalidad de las necesidades o motivos por los cuales los clientes adquieren las variedades ofrecidas por las empresas estudiadas. Para identificar estas necesidades es necesario realizar un sondeo que permita identificarlas. Es determinante identificar el tipo de cliente principal del sector, es un intermediario o es un usuario final.

Canales de distribución: es un vector en el que se incluyen los mecanismos a través de los cuales el cliente o usuario adquiere (paga) el producto o servicio. Para Kotler (2001) un canal es la colocación, comprende las diferentes actividades que realiza la empresa para que el producto sea accesible y esté a la disposición de los consumidores objetivo. Algunos canales tradicionales son punto de venta, intermediarios, call center, internet.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Alternativas de levantamiento del panorama**a. Matriz “T”**

La primera alternativa para levantar el panorama es una matriz “T”, girada hacia la izquierda, siendo el vector variedades el que se ubica de manera horizontal, el vector necesidades en la parte vertical superior y los canales en la parte vertical inferior. En la parte superior se encuentra el cruce entre variedades vs necesidades, y en la parte inferior variedades vs canales.

Al realizar el levantamiento del panorama competitivo mediante la matriz “T”, se responde a las siguientes preguntas: ¿Con qué productos el sector cubre las necesidades del mercado?; ¿Cuáles son las necesidades que más se cubren o no?; ¿Las empresas se dirigen al mismo target?; ¿Qué canales son utilizados para suplir las necesidades del mercado?; ¿Cuáles son los segmentos de mercado atendidos por las empresas que hacen parte de los sectores económicos y estratégico?

b) Alternativa complementaria del paralelepípedo estratégico

La utilización de más de dos dimensiones en estrategia ya ha sido aplicada. Day (1990) se vale de esta alternativa para identificar segmentos de mercado y hacer aplicación de estrategias para cada segmento. En una revisión de literatura Rodríguez y Antolínez (2015) identifican esfuerzos de modelamiento de un panorama competitivo en regiones bi y tridimensionales, a través de la mecánica estadística o la teoría de enjambres, intentando describir nuevos segmentos de mercado, para lograr ventajas competitivas. Hacen alusión a los trabajos de Huartos., et al (2011) y Maldonado & Gómez (2010). Adicional a ellos existen reflexiones similares de Huartos y Mendoza (2010) que denominan paisajes rugosos.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

No obstante en estos trabajos identificados se incluyen algoritmos y metáforas, pero no se generan aplicaciones empíricas que exploren un sector. Teniendo en cuenta lo anterior y como complemento al panorama en dos dimensiones, se presenta el paralelepípedo estratégico, un panorama en tres dimensiones que permite hacer una lectura más directa en lo que ocurre entre necesidad y variedad, no simplemente saber a través de qué medios la necesidad intenta ser satisfecha.

La figura 2 nos muestra la alternativa de las tres dimensiones.

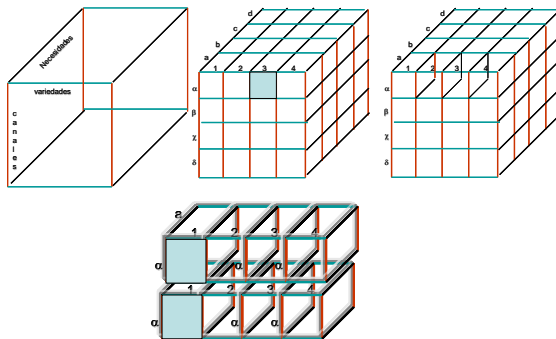


Figura 2. Estructura del Paralelepípedo estratégico

Dada la situación anterior, se encuentra que se cuenta con un paralelepípedo estratégico del cual hacen parte unos subparalelepípedos. La cantidad total de subparalelepípedos se obtiene de la multiplicación del número de elementos que contiene cada vector.

$$Total_subcubos = \#de\ necesidades \times \#de\ canales \times \#de\ variedades$$

Sin embargo, no todos los subparalelepípedos presentan igual tamaño. Miremos teóricamente la situación en la que la variedad y el canal son combinados con tres necesidades diferentes. Tenemos por lo tanto lo siguiente: Paralelepípedo 1: V1, C1, N1; Paralelepípedo 2: V1, C1, N2; Paralelepípedo tres: V1, C1, N3. Los tres paralelepípedos

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

son de diferente tamaño. En este caso el paralelepípedo 1 es el de mayor volumen. Supongamos que asignáramos un valor a cada componente y que $v_1=3$; $c_1= 2$; $N_1=5$, $N_3=5$; $N_3= 2$. El tamaño de los paralelepípedos obtenidos sería el siguiente: Paralelepípedo 1 = $3 \times 2 \times 5 = 30$; Paralelepípedo 2 = $3 \times 2 \times 3 = 18$; Paralelepípedo 3 = $3 \times 2 \times 2 = 12$. Para este caso es necesario identificar la importancia relativa de cada uno de las necesidades, variedades y canales. Se hace por lo tanto necesario hacer un levantamiento de información a través de una encuesta que permita determinar esa importancia.

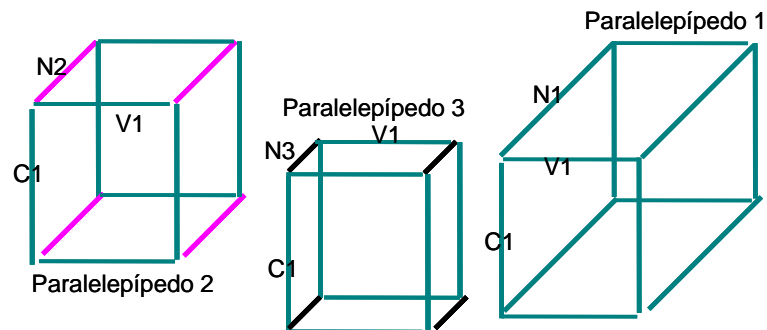


Figura 3. Volúmenes de diferentes paralelepípedos

Lo presentado previamente nos muestra que al tener la necesidad 1 tiene una mayor importancia con respecto a las demás, y el volumen del paralelepípedo 1 es mayor. El tamaño de los componentes genera una diferencia en los paralelepípedos, lo mismo que el caso presentado ocurre si hacemos la variación del vector variedad o canal. El paso siguiente, una vez se ha definido el paralelepípedo es identificar cuántas empresas se encuentran en cada uno de ellos. Pudiera realizarse un paralelepípedo estratégico para cada una de las empresas. Sin embargo, no se lograría el propósito de la herramienta que es el de identificar el grado de concentración de la industria por ofrecer variedades similares para

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

satisfacer ciertas necesidades, a través de diferentes canales. A continuación, se presentan 4 figuras que permiten explicar la situación donde se presenta diferencia de volúmenes.

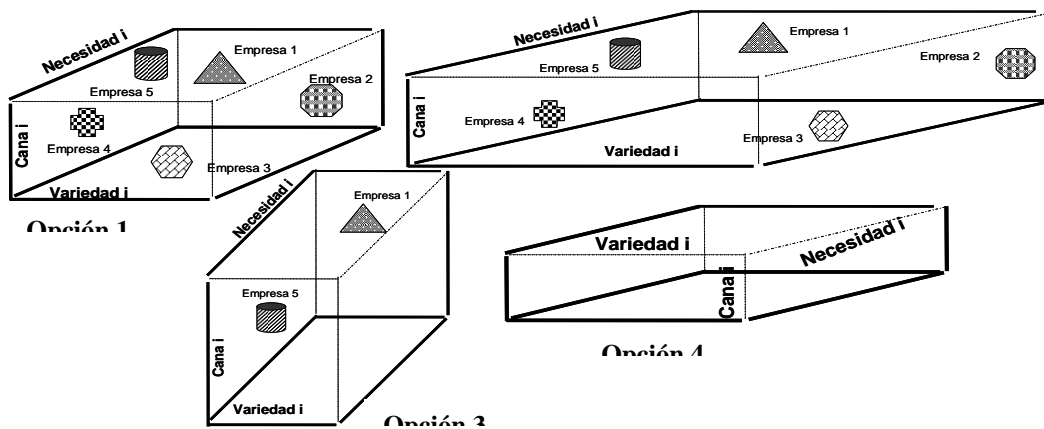


Figura 4. Opciones de paralelepípedos

En la figura previa, se tienen cinco empresas que ofrecen la misma variedad para cubrir cierta necesidad mediante el mismo canal, mostrando un nivel de concentración alto. Para la alternativa 2, se presentan las mismas cinco empresas, y la diferencia se encuentra en el tamaño del espacio. El canal presenta la misma magnitud, y existe diferencia en la importancia de la variedad y necesidad, aunque el grado de concentración es alto. La opción 3, nos muestra sólo a las empresas 1 y 5 en dicho espacio, por lo que el nivel de concentración es menor. Finalmente, la opción 4 nos muestra un espacio vacío, ninguna empresa se encuentra en ese punto. Una explicación es que como para la construcción del panorama se incluyen todas las necesidades, variedades y canales, podría ser un cruce posible pero no pertinente. La variedad no tiene ninguna relación lógica aparente con las necesidades y el canal podría no ser pertinente.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

¿Qué ocurre con la diferencia de tamaño de los espacios?

El que un paralelepípedo presente un valor, resultado de un mayor volumen con respecto a otro, debe interpretarse con cuidado, porque depende de la magnitud de los componentes de los vectores. Al contar con paralelepípedos con volúmenes iguales, el analista debe evaluar individualmente cada uno de ellos. Son lecturas diferentes.

¿Cuál de los paralelepípedos es mejor, si ambos tienen igual volumen? Debe evaluarse la diferencia de los vectores, en este caso se nota diferencias en la magnitud de las necesidades y canales. No podría decirse sin el análisis que sea mejor una u otra combinación de vectores.

El plano de dos dimensiones “matriz T” no permite hacer la lectura de algunas caras que se observan en el paralelepípedo, así mismo con su uso como se ha identificado, se puede asignar un peso porcentual diferente a cada uno de los vectores y a cada uno de sus componentes. Apoyados en estas herramientas sería factible identificar paralelepípedos vacíos, en los cuales ninguna empresa se encuentra.

Pero no solo nos interesa la identificación de paralelepípedos en blanco. La identificación de paralelepípedos con alta concentración de empresas podría llevarnos a concluir que las empresas no tienen diferenciación alguna y de ello surge una proposición (P1) A mayor concentración de empresas en un mismo espacio de mercado, la rentabilidad del sector en el tiempo tiende a erosionarse. No obstante una valoración de la rentabilidad promedio de este paralelepípedo permitiría llegar a conclusiones mucho más precisas. De lo anterior se deriva una segunda proposición: (P2) Un espacio de volumen mayor representa un segmento de mercado más tractivo para las empresas.

Llegados a este punto y a manera de síntesis, se puede indicar que existen alternativas para identificar oportunidades de mercado. Sin embargo, no basta con detectar una posibilidad,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

sino que es necesario cuantificar su potencial de mercado. Para ello en esta reflexión teórica se hace alusión al panorama competitivo, una herramienta que hace parte del denominado modelo AESE, pero que en este artículo se decide avanzar en la generación de cálculos que permiten construir un panorama tridimensional. Por lo tanto, se presenta el caso del sector de seguros generales de Colombia, y se hace el levantamiento del panorama competitivo para no solo determinar el grado de concentración, sino el potencial estratégico de los espacios de mercado.

3. METODOLOGÍA

Con la finalidad de hacer el levantamiento del panorama competitivo en dos dimensiones y obtener los cálculos del potencial de los espacios de mercado (panorama tridimensional), se lleva a cabo el siguiente procedimiento:

Inicialmente se construye el vector de variedades, para lo cual se realizó una búsqueda en las páginas web de diferentes aseguradoras, en sus aplicaciones y sucursales, sobre los productos que ofrecen a sus clientes.

Para determinar las necesidades se analizaron inicialmente artículos de revistas de negocios y de diarios regionales de Colombia (Dinero, 2015, Elpais, 2015; Medellín, 2017), se hizo una exploración de la página web el asegurador.com (Morfin, 2016) en donde se dan a conocer ¿Porque las personas compran seguros?; como complemento se revisaron informes de gestión de Fasecolda (Fasecolda, 2015) y se realizó un focus group con 20 clientes de Seguros Bolívar. Este proceso de identificación de las necesidades fue extenso ante la importancia de tener claridad de los motivos de compra de un seguro.

Por último se definieron los canales de distribución con la información encontrada en las herramientas mencionadas (internet y folletos de las empresas)

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Una vez fueron determinados los vectores, se realizó una encuesta a los clientes de las aseguradoras, buscando saber cuáles eran los productos que adquirirían, sus razones de compra y el canal o donde los obtenían; Igualmente se dejó un espacio para que tuvieran la oportunidad de añadir otro producto, motivo o canal de compra que no estaba en la lista.

Para la elección de la muestra se utilizó la fórmula para una población infinita, el nivel de confianza que se utilizó fue del 95% correspondiente al 1,96 en la tabla de probabilidades, además de utilizar un error muestral del 5% y una probabilidad del 50%. Aunque el número obtenido en la fórmula es de 384 personas, finalmente la encuesta se realizó a 100 clientes de cada aseguradora para tener un total de 400 opiniones. El motivo para realizar encuestas en número uniforme se realizó para evitar contar con mayores respuestas hacia cierta entidad. Adicionalmente el propósito del estudio no es el de determinar participación en el mercado.

Las respuestas obtenidas permitieron 1) hacer el cruce entre Variedades vs Necesidades y Variedades vs Canales dentro de la Matriz T. y 2) establecer el porcentaje de importancia de cada uno de los elementos que conforman los vectores de necesidad, canal y variedad para posteriormente definir el potencial estratégico de las alternativas de mercado.

Para obtener el panorama en dos dimensiones, bastaba con identificar cuáles empresas cubrían las necesidades. Estas se iban ubicando en la retícula correspondiente. De manera similar al contrastar variedades y canales se revisaban las empresas que utilizan determinado canal.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Para efectos de la identificación de los porcentajes de importancia de cada elemento de los vectores se procedió a identificar el número de respuestas para cada relación variedad/necesidad y variedad/canal. Se tuvo una sumatoria total de las respuestas del panorama y se establecieron los porcentajes correspondientes. Los resultados del panorama competitivo, se presentan a continuación.

4. RESULTADOS

Como resultado del proceso metodológico descrito previamente, se determinaron los tres vectores del panorama con sus elementos y porcentaje de importancia. Estos se muestran a continuación:

Figura 5. Vectores con elementos y porcentajes de importancia

Variedad	Porcentajes	Necesidades	Porcentajes	Canales	Porcentajes
Seguro de Vida	15%	Seguridad/ Protección	15%	Red Propia (sucursales)	35%
Seguro Estudiantil	6%	Calidad	10%	Canales Virtuales	20%
Seguros de Viaje	7%	Garantía	10%	Call Centers (Teléfono)	15%
SOAT	15%	Normatividad	6%	Red de Aliados	25%
Seguros de Vehículos	15%	Duración	5%	Puntos Móviles	5%
Seguros de Pensión	5%	Precio	9%	Total	100%
Seguros de Vivienda	15%	Respaldo	8%		
Seguros de Salud	15%	Servicio	10%		
Seguros Empresariales	7%	Beneficios	10%		
Total	100%	Ahorro	7%		
		Portafolio del producto	5%		
		Cobertura	5%		
		Total	100%		

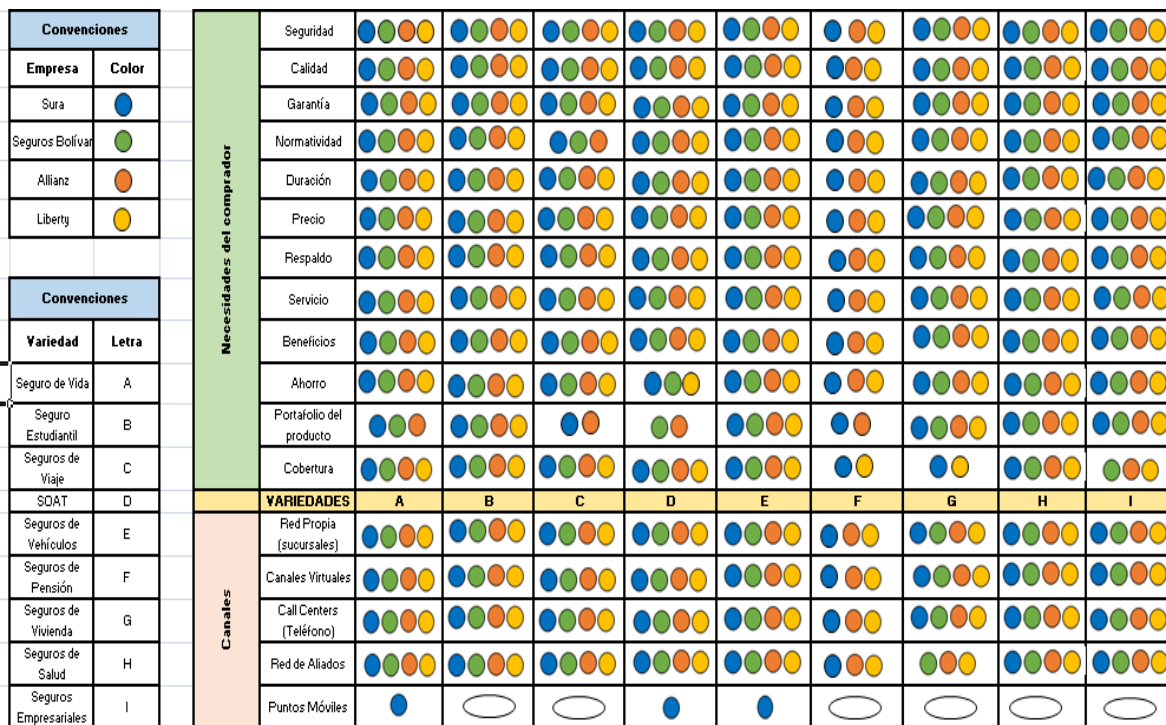
A manera de síntesis se encuentra que en cuanto a variedades hay una uniformidad en el peso que tienen los productos en el portafolio del sector, es importante resaltar que el seguro estudiantil es el de menor porcentaje. Con respecto a las necesidades el motivo principal por el cual las personas toman un seguro es protección. Por último el canal más utilizado es la red propia. Con esta información se generó el panorama en dos dimensiones.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Se identificaron las empresas que cubrían las necesidades, y los canales vinculados a las variedades.

Figura 6. Panorama competitivo en dos dimensiones y grado de concentración sector asegurador



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

12 Necesidades	108 alternativas disponibles y todas cubiertas	➔	100% de cobertura en la relación necesidades vs variedades
	9 Variedades		
5 canales	45 alternativas disponibles y 6 sin cubrir	➔	87% de cobertura en la relación canales vs variedades y 13% de posibilidades en dicha relación.

Observando la matriz t, se encuentran un grado de concentración del 100% en la relación variedades y necesidades. Ya en la parte inferior (canales vs variedades) se identifican 6 manchas blancas, ya que ninguna de las empresas estudiadas tiene ningún puntos móviles en variedades como seguro estudiantil, seguro de viaje, seguros de pensión, seguros de vivienda, seguros de salud y seguros empresariales. Existe por lo tanto un 13% de posibilidades de mercado.

Con la finalidad de determinar el potencial de cada uno de estos espacios, y ante la no presencia de oportunidades en materia de necesidades, se realizó un ajuste en el cálculo, se procede a multiplicar el % de la variedad por el % del canal. Los resultados son los siguientes: Se puede observar por lo tanto que las manchas blancas giran alrededor del canal de los puntos móviles.

Figura 7. Cuantificación de las oportunidades de mercado

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Alternativas	
1) Venta de seguros Estudiantiles en puntos móviles	
Variedad	6%
Canal	5%
Potencial	30%
2) Venta de seguros de viaje en puntos móviles	
Variedad	7%
Canal	5%
Potencial	35%
3) Venta de seguros de pensión en puntos móviles	
Variedad	5%
Canal	5%
Potencial	25%
4) Venta de seguros de vivienda en puntos móviles	
Variedad	15%
Canal	5%
Potencial	75%
5) Venta de seguros de salud en puntos móviles	
Variedad	15%
Canal	5%
Potencial	75%
6) Venta de seguros empresariales en puntos móviles	
Variedad	7%
Canal	5%
Potencial	35%

La primera alternativa se enfoca en Seguros Estudiantiles en puntos móviles con un potencial de 30%, la segunda con seguros de viajes es de 35%, la tercera con seguros de pensión de 25%, la cuarta de seguros de vivienda es de 75% y por último de seguros empresariales de 35%. Esto quiere decir que solo una obtuvo más del 50% y esta fue la de seguros de vivienda.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El levantamiento del panorama competitivo no solo permite identificar el grado de concentración del sector, sino que se facilita la identificación de fuentes de innovación en el mismo. Estas alternativas se presentan a través de la necesidad, del canal o de la variedad. Tanto el plano en dos como en tres dimensiones otorga esta información, la diferencia ya se encuentra en la valoración de la magnitud de los espacios de mercado.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Esta herramienta suministra información importante con respecto a un sector. Su aplicación no solamente se puede dar en proceso de toma de decisiones de empresas ya constituidas. Sino que el panorama es una herramienta de utilidad para aquellas personas que quieren generar empresa y realizan los primeros pasos para construir el plan de negocios. Antes de aventurarse en dicho proceso, deben tener información que le permita comprender, de una mejor manera, el sector sobre el que se encuentra la idea.

Las alternativas para realizar un levantamiento del terreno estratégico presentan una situación en un momento determinado. Para lograr que sean dinámicas debe realizarse un seguimiento permanente de la evolución del sector, en especial en materia de variedades y canales. Ese dinamismo permite alcanzar un comportamiento estratégico y, por ende, modificar el entorno.

Los instrumentos presentados en este artículo suministran a la empresa insumos que permiten generar conocimiento sobre el entorno estudiado; sin embargo, dada la complejidad observada en el mundo de las empresas, el resultado que se obtiene al utilizar el panorama ya sea a través de la matriz “T” de mercado o el paralelepípedo debe tomarse como un punto de partida para la utilización de mecanismos más sofisticados, que permitan apoyar la inteligencia humana en sus debilidades y limitaciones.

Finalmente, es importante anotar que la identificación de manchas blancas no debe ser tomada como oportunidad de mercado que deben ser implementadas por las empresas, sino solamente como una alternativa que debe ser explorada, teniendo en cuenta entre otras cosas la pertinencia para la empresa, los recursos con que se cuenten, el potencial de desarrollo de esta oportunidad.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

REFERENCIAS

Day, G. (1990). *Market Driven strategy*. New York. The Free Press.

Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (DRAE), <http://www.rae.es/>

Dinero (2015). ¿Quién adquiere seguros de vida en Colombia? Recuperado el 15 de septiembre de 2017, <http://www.dinero.com/pais/articulo/caracteristicas-personas-compran-seguros-colombia/204671>

Elpaís.com.co. (2015). Uno de cada cinco hogares en Colombia cuenta con al menos un seguro de vida. Recuperado el 16 de septiembre de 2017, <http://www.elpais.com.co/economia/uno-de-cada-cinco-hogares-en-colombia-cuenta-con-al-menos-un-seguro-de-vida.html>

Estado, S. d. (s.f.). Póliza de rcc para servicio público. Recuperado el 16 de septiembre de 2017, <https://www.segurosdelestado.com/productos/productos/1104>

Fasecolda (2015). Informe de sostenibilidad del sector asegurador colombiano. Recuperado el 16 de septiembre de 2017 http://www.fasecolda.com/files/2014/9338/7538/Informe_fasecolda_gestion_2015.pdf

Fasecolda. (2017). Cifras de la Industria Agosto de 2017. Recuperado el 16 de septiembre de 2017 http://www.fasecolda.com/files/1115/0660/7476/Cifras_agosto_2017.pdf

Flores, M; Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo xxi. *Suma de Negocios* 7(16), 113-124.

Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*, primera edición, Bogotá, Editorial Norma S.A.

Hamel, G & Prahalad, H. (1994). *Competing For The Future*: Boston, Harvard Business School Press.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Huertos, J., Rivera-Rodríguez, H. A., Maldonado Castañeda, C. E., & Mendoza Pulido, I. A. (2011). Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico. *Contaduría y administración*, (234), 11-31.

Huertos, J., Mendoza, I. (2010). Herramienta polifacética de diagnóstico de la competitiva en Sectores estratégicos. 5th Americas International Conference on Production Research. Recuperado el 12 de octubre de 2017, http://www.urosario.edu.co/urosario_files/36/369523f9-1936-49f7-8140-1fb5b069ac63.pdf

Kotler, P., & Kotler, P. (2001). Dirección de la mercadotecnia: análisis, planificación implementación y control. Pearson.

Maldonado, C.E.; Gómez Cruz, N. A. (2010). Modelación y simulación de sistemas complejos. Ed. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad. Universidad del Rosario. (Colombia). 32p.

Markides, C. (1997). Strategic innovation. *Sloan Management Review*, 38 (3), 9-23.

Medellín. (2017). Un seguro es el intangible más importante de una empresa. Recuperado el 15 de octubre de 2017, <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/un-seguro-es-el-intangible-mas-importante-de-una-empresa-121498>

Morfín, Á. (2016). ¿Por qué las personas compran un seguro de vida? Recuperado el 16 de septiembre de 2017, <http://www.elasegurador.com.mx/por-que-las-personas-compran-un-seguro-de-vida/>

Nattermann, P. (2004), New Entry, Convergence and the Erosion of Industry Profitability, London Business School, SIM Working Papers Series.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Pulgarin, S. A., Rivera-Rodríguez, H. A. (2012). Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales. Criterio Libre, 10(16), 89-114.

Porter, M, (2008), On Competition, Harvard Business School Publishing.

Restrepo, L; Rivera, H, (2006), Análisis estructural de sectores estratégicos, Bogotá, Facultad de Administración, Colección lecciones, Centro Editorial Universidad del Rosario.

Restrepo, L; Rivera, H, (2005), Panorama Competitivo. Herramienta para las decisiones estratégicas, Bogotá, Facultad de Administración, Documento de Investigación No. 21, Centro Editorial Universidad del Rosario.

Rodríguez, G; Antolínez, J. (2015). Evolución diacrónica del pensamiento estratégico diacronic evolution of the strategic thinking. Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica, 18(2), 533-542.

Wesura. (2016). las empresas de seguros mejor calificadas de Colombia. Recuperado el 25 de septiembre de 2017, <http://descubre.wesura.com/blog/las-empresas-de-seguros-mejor-calificadas-de-colombia>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Hugo Alberto Rivera Rodríguez. Economista Empresarial, Magister en Administración de la Universidad Externado De Colombia. Estudios doctorales en la Universidad de los Andes y la Universidad de Valladolid. Integrante del grupo de Investigación en dirección y Gerencia (DIGE) de la Universidad del Rosario. Consultor en temas de estrategia y mejoramiento.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Prospectiva, Estrategia y Competitividad

TEMA:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**71. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: UN CASO DE ESTUDIO
EN UNA EMPRESA UBICADA EN LA REGIÓN AMAZÓNICA
COLOMBIANA.**

TÍTULO EN INGLÉS:

**STRATEGIC DIRECTION: A CASE STUDY IN A COMPANY LOCATED IN THE
COLOMBIAN AMAZON REGION.**

Autor (es)

John Jairo Beltrán Chica¹⁹⁸

José Antonio Marín Peña¹⁹⁹.

¹⁹⁸ Docente Investigador Universidad de la Amazonia, Colombia. Correo E:
j.beltran@udla.edu.co.

¹⁹⁹ Docente Investigador Universidad de la Amazonia, Colombia. Correo E:
jo.marin@udla.edu.co.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Las empresas regionales no son ajenas a los procesos de globalización, es por ello que el presente caso de estudio hace un análisis de las acciones estratégicas, que desde la dirección se vienen generando y que requieren de una evaluación, con el objetivo de identificar aquellas áreas críticas en la empresa y así poder establecer una ruta de cambio que logre direccionar las metas en pro de su crecimiento. La aplicación de una herramienta de gestión como el modelo MMGO de la Universidad EAN mediante un diagnóstico interno permite evaluar, analizar y buscar soluciones reales a los posibles problemas existentes en la empresa, empresa que tiene su domicilio en la Región Amazónica Colombiana. Con la aplicación del modelo se obtuvieron resultados importantes, los cuales fueron la base para formular nuevas estrategias que se relacionan en el desarrollo del presente estudio de caso, teniendo como punto de partida el direccionamiento estratégico.

Palabras clave:

Direccionamiento Estratégico, Gestión, Estrategia Empresarial, Mercados, Modelo de Gestión.

ABSTRACT:

The regional companies are not alien to the processes of globalization that are occurring in the world, for this reason the present case study analyzes the strategic actions, that from the direction are generated and that require an evaluation, with the objective of identifying those critical areas of the company and thus to be able to establish a route of change that manages to direct the goals in favor of its growth. The application of the MMGO model of the EAN University as a management tool allows an internal diagnosis to evaluate, analyze and find real solutions to the possible problems that exist in the company that has its



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

domicile in the Colombian Amazon Region. In the application of the model, important results were obtained, which were the basis for formulating new strategies that are related in the development of the present case study, taking as a starting point the strategic direction.

Keywords:

Strategic Direction, Management, Business Strategy, Markets, Management Model.

1. INTRODUCCIÓN

El presente caso de estudio realiza un análisis de las acciones estratégicas de direccionamiento y diversificación de una organización²⁰⁰ que inicia labores en septiembre de 1988, como la fusión de capital de tres hermanos que realizan acciones diferentes, uno es ingeniero civil dedicándose al diseño y construcción de obras civiles, otro es comerciante con una ferretería y el otro negocia maquinaria para el campo. Inician con un capital total propio de \$3.000.000.00 COP con los cuales se proyectan a licitar contratos con entidades del estado como alcaldías y gobernación para la construcción de boxcooler, arreglos de vías carretables, puentes, entre otros. Este tipo de proyectos los lleva a estudiar la necesidad de producir algún material específico, como los agregados, para estas construcciones civiles. Es así como en el año 2000 se invierte en la compra de una máquina trituradora de piedra para obtener material particulado que permite complementar las acciones de las construcciones civiles, se inicia con el proceso de construcción de prefabricados y se genera nuevo producto en la ferretería.

En la búsqueda de un sitio para la ubicación de la planta de triturado, se compra un lote de terreno con acceso a un afluente de agua y a la vez esta sobre una vía nacional, permitiendo

²⁰⁰ Por cuestiones de confidencialidad el nombre de la empresa no puede ser mencionado en este caso.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

ver otro tipo de inversión a realizar a mediano plazo, de manera que para el año 2001, al lado de la vía nacional se construye una planta surtidora de combustible (Estación de servicio para surtir Gasolina y ACPM). Por la forma del terreno, se debió realizar diferentes obras civiles para adecuar el espacio de la estación, hecho que genera una estructura potencial para futuras edificaciones en la zona. Es así como la empresa creada en 1988, ahora tiene cuatros frentes de trabajo diferentes, que se deben administrar de manera profesional y desde una sola gerencia.

La Gerencia ahora atiende cuatros frentes de trabajo diferentes, una sola contabilidad sin realizar diferenciación de dividendos para cada una de ellos, hechos que ha llevado a generar cierto tipo de conflicto en el ambiente de la organización.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La estrategia es un concepto utilizado en muchos contextos y en las organizaciones se ha convertido en la base para promover el crecimiento, la productividad y la competitividad (Tarapuez, Guzmán, & Parra Hernández. 2016). Por ello para las organizaciones fundamentar el éxito y la sostenibilidad comprende el resultado potencial del logro de los objetivos (Castro, 2010).

En ese sentido las empresas en general presentan un perfil que combina procesos estratégicos formales, dentro de las cuales se tiene en cuenta de manera explícita el tema de la innovación (Tarapuez et al., 2016), que como elemento importante dentro de la competitividad empresarial, es una condición necesaria, pero no suficiente para alcanzarla (Bernal, Fracica, & Frost, 2012). A través del direccionamiento estratégico se pueden hacer empresas más competitivas, por ello Franco Restrepo, Restrepo Restrepo, & Sánchez Giraldo, (2014) describen la competitividad empresarial, como aquella capacidad para



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

mantener de forma sistemática, ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo a las empresas un posición destacada, incluyendo el entorno en el que desarrolla su actividad económica y con la sociedad.

Una de estas ventajas, puede darse desde la gestión de mercadeo o del marketing hacia sus productos o servicios, puesto que es importante el conocimiento y relación de las necesidades, deseos, preferencias, tendencias y cambios en hábitos de consumo (Franco Restrepo et al., 2014), lo que permite ofrecer respuestas oportunas, mediante la gestión de mercado que deriven en estrategias, que van desde lo estratégico hasta lo operativo.

La dirección estratégica en el campo de la gestión, como herramienta para la modernización de las organizaciones, debe estar dirigida a todo el ámbito de la empresa, puesto que como lo describe Elms, Brammer, Harris, & Phillips (2010), esta tiene un interés explícito en la naturaleza y en los objetivos del negocio, es decir, la estrategia debe estar encaminada a revisar y conseguir los objetivos que se ha propuesto.

La Cultura organizacional, forma parte importante dentro del direccionamiento estratégico el cual influye en la productividad, por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & López Pereira, 2013). una empresa que enfoque su direccionamiento estratégico, a mantener una buena cultura organizacional, permitirá que esta obtenga ventajas competitivas más amplias con respecto a su desempeño. Por otra parte Alvarado Muñoz, Monroy, & Castillo (2013), describe la cultura organizacional desde cuatro categorías que comprende la identificación, el cómo hacer las cosas, los juicios de valor y la relación del porque se debe hacer algo, teniendo en cuenta que todo esto se basa en juicios de valor en la forma en cómo se deberían hacer las cosas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Para Vargas (2008), innovación, organización y estrategia caracterizan la forma en como la cadena de valor, en términos de desarrollo de la empresa, posee implicaciones que atienden a la evolución de la misma y en la forma en cómo responde a las necesidades del entorno mediante procesos que permitan reflejar aquellas áreas que estimulan las sinergias de la organización en general. Para Liu, Eng, & Ko (2013), una dirección estratégica facilita a los gerentes corporativos que los resultados finales, sean una combinación de la satisfacción de los grupos de interés, encaminado al desarrollo del capital social de la empresa, lo que conlleva a que los gerentes puedan administrar mejor las inversiones, y la toma de decisiones tenga una orientación estratégica específica que focalice el cómo se puede examinar la actividad de la empresa y la evaluación de procesos. Por ello la dirección estratégica debe estar orientada a examinar, si los gerentes corporativos toman sus decisiones (Liu et al., 2013) con base en el conocimiento del entorno de los grupos de interés y demás aspectos o elementos que puedan generar o crear valor para la empresa.

A todo lo anterior se une el concepto de gestión financiera, desde el punto de vista del direccionamiento estratégico, según José & Mayorga, (n.d.), la gestión financiera requiere metas y objetivos, con el fin de maximizar la riqueza de los dueños, de igual forma la satisfacción de las expectativas de los actores que están involucrados con la empresa. Tarapuez et al. (2016) desde la perspectiva económica y del entorno de las empresas, la capacidad financiera debe responder a los cambios y exigencias del mercado, por ello la dirección estratégica debe ser una de las principales herramientas de la alta gerencia para hacer frente a los cambios tanto externos como internos en la organización.

La dirección estratégica como lo plantea Ansoff (1997, p: 259) citado en Castro (2010), describe que la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

objetivos y metas para la organización, pero de igual forma con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permite lograr sus objetivos. Estas metas y objetivos deben estar de igual forma en el marco de una estructura organizacional, que contemple una cultura, la cual debe generar un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización, lo que forma una conducta entre los individuos y grupos de la misma organización (Cújar Vertel et al., 2013).

De esta forma las empresas u organizaciones, que basan su toma de decisiones desde el direccionamiento estratégico en la búsqueda de ser más competitivas, retomando a Franco Restrepo et al. (2014), necesitan disponer y hacer uso de una serie de recursos que deben ser considerados como activos de la compañía, sobre todo relacionados con el conocimiento y dirigidos hacia una orientación al mercado teniendo en cuenta el entorno en el cual se desenvuelve. Por ello Bernal et al. (2012), plantea que los resultados de la actividad empresarial con respecto a la participación en el mercado y de las utilidades, están centradas en procesos intermedios que de acuerdo a su dinámica hace que este direccionamiento estratégico se haga en la mayoría de veces a corto plazo.

En el ámbito empresarial hacer una evaluación interna, donde se interrelacionen varios elementos como la innovación, la cultura organizacional, la gestión financiera y otras más, de los cuales se ha venido haciendo una descripción, es necesario considerar para el caso de una empresa de carácter regional, la innovación como uno de los factores claves del éxito a largo plazo. Por ello, existe un creciente interés en los determinantes relacionados con las personas y el comportamiento y hay que hacer hincapié en el papel de la cultura organizacional como un factor que puede estimular o frenar la innovación y por lo tanto afectar el desempeño de las empresas (Naranjo-valencia, Jiménez-jiménez, & Sanz-valle, 2016).

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

3. METODOLOGÍA

A lo largo de la evaluación interna realizada en la empresa objeto de estudio, se aplicó el Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional (MMGO), de la Universidad EAN, que busca encaminar y guiar a las pymes colombianas hacia estrategias futuras basadas en competitividad e innovación. Clasifica todas las áreas de la empresa en cuatro estadios, que miden el nivel de desarrollo de cada uno de ellos.

El estadio 1, el de supervivencia, se caracteriza por atender en un mercado cautivo o conocido, se hace énfasis en producción, tiene baja productividad, sin estructura forma, no hay sistematización de la información y ésta es conocida solamente por el gerente propietario. En el estadio 2, desarrollo interno, el éxito del negocio se centra en la construcción de la diferenciación del producto o servicio, se formulan estrategias con escasos resultados, delega funciones operativas en su grupo de trabajo, sus operaciones están soportadas en procesos documentados. El estadio 3, interacción con entorno y mercados, posee sistemas de información para la toma de decisiones, formula estrategias, construye planes de acción, hace seguimiento y evalúa resultados, procesos articulados con las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Por último, el estadio 4, talla Mundial, es el nivel ideal de cada empresa, donde se tiene trazabilidad en los procesos y la empresa está encaminada al éxito por medio de productividad e innovación, factores claves en la competencia actual. Una vez se tengan los resultados de la aplicación del modelo, este permite diagnosticar el problema a resolver por medio de un camino que se iniciará con el aspecto de calificación más baja. (Pérez-Uribe, et al. 2009).

El modelo contribuye en el proceso de diagnóstico y observación por áreas en las empresas, en el caso de estudio se utilizó para verificar aquellos aspectos en los cuales se debía

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

fortalecer la empresa. De igual forma para identificar cuáles eran las fortalezas y debilidades de la empresa, puesto que este modelo permite que, la persona que lo aplique pueda dar algunas recomendaciones en pro del cumplimiento de metas propuestas, que también pueden ser establecidas de acuerdo a los resultados obtenidos.

4. RESULTADOS**Caso de Estudio.**

La empresa objeto del presente caso de estudio corresponde a una sociedad limitada, fundada como empresa familiar el 13 de septiembre de 1988 en Florencia Caquetá, y proyectada a las necesidades de obras civiles de la región. Atiende las necesidades de sus clientes de manera eficaz y eficiente en sus proyectos cuenta con un sistema que asegura el buen desarrollo de los procesos en todas las áreas de la organización y busca destacarse como una organización líder en la región a través del mejoramiento continuo de sus procesos.

La empresa ha planteado como uno de sus componentes fundantes el direccionamiento estratégico, el cual es considerado pilar en la planeación y dirección de la empresa, por ello se hace necesario realizar un ejercicio de evaluación interna que abarque todas las áreas de la organización, con el fin de identificar aquellos componentes que puedan estar afectando los procesos que desde el direccionamiento estratégico se lideren. En ese sentido se plantea la necesidad de realizar un ejercicio, dirigido a evaluar cada una de las áreas que comprenden la empresa con el objetivo de resolver los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo la empresa puede consolidarse en un negocio exitoso a partir del direccionamiento estratégico, buscando la eficiencia y eficacia de los procesos misionales que ha planteado?
- ¿Cuál de los factores estratégicos generales de la empresa, puede contribuir al

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

desarrollo de ventajas competitivas, teniendo en cuenta las características de las actividades económicas que desarrolla?

Con respecto al portafolio de servicios, la empresa centra su operación estratégica y táctica en el diseño y construcción de agro-equipos, en brindar soluciones a las necesidades en equipos de vías y transporte. La empresa cuenta con una política integral dirigida a la satisfacción del cliente, el mejoramiento continuo de los recursos humanos y financieros, al igual que el desarrollo de la calidad de los productos y servicios que presta.

En materia de competencia, la empresa cuenta con muy pocos competidores en lo que respecta las obras civiles en la región, su mayor compromiso en el desarrollo de su actividad ha estado en el apoyo a las empresas petroleras que han ingresado en la región a realizar labores de exploración y explotación de hidrocarburos. La empresa ha venido ampliando su campo de acción participando de licitaciones importantes del orden nacional, en donde la competencia es más grande y la falta de musculo financiero, o de un socio estratégico, ha frenado la incursión en este amplio y competido mercado.

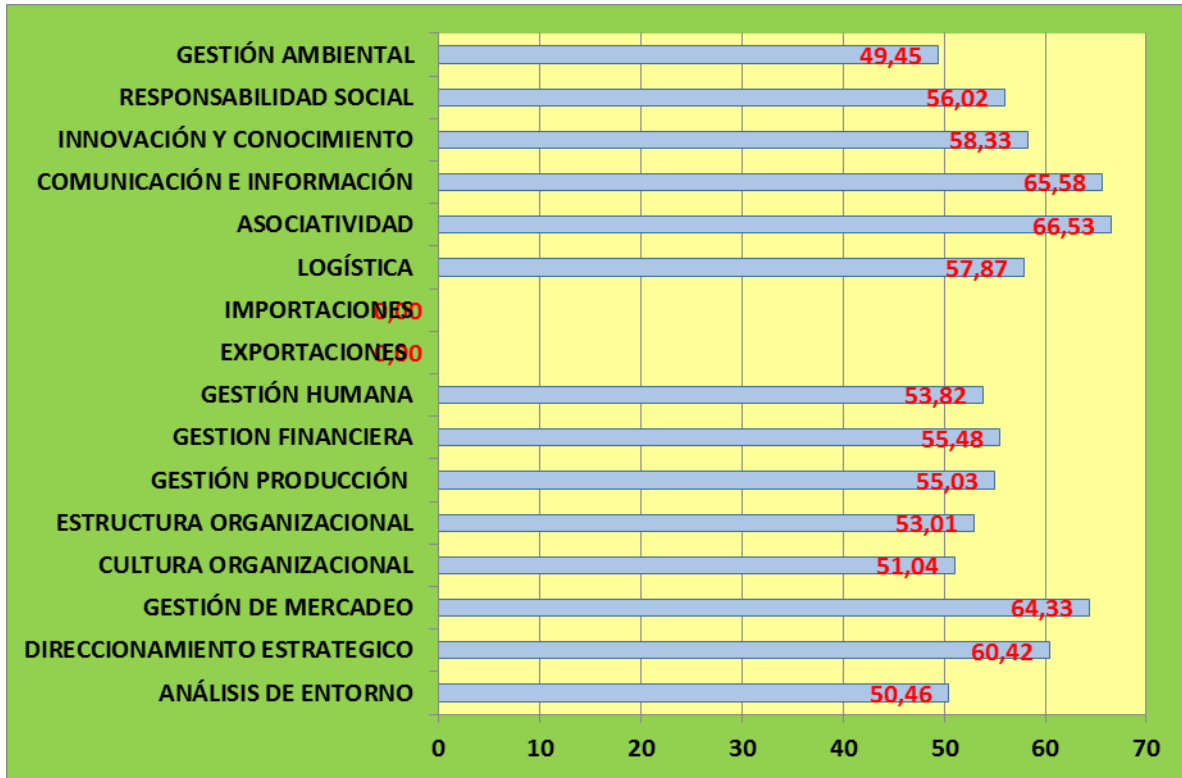
Diagnóstico.

La empresa objeto de estudio, es uno de los muchos casos de empresas colombianas que han logrado consolidar a través de los años su negocio, pero que, por falta de un mayor conocimiento de su gestión, en épocas de crisis no ha sabido como sortear estas dificultades.

Figura 1. Resultados del Informe Integral.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



Fuente: Elaboración de los autores, a partir de la aplicación del modelo MMGO.

Como se puede observar en la figura 1, el conjunto de calificaciones o de valoraciones obtenidas por la empresa objeto de estudio, tiene como puntos altos lo que corresponde a direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, Asociatividad y comunicación e información, para lo cual serán identificadas como las fortalezas resultado de la evaluación interna realizada.

Tarapuez et al., (2016) describen que el ejercicio del liderazgo requiere de una serie de características personales y del entorno, que para el caso, debe ser visto desde la perspectiva organizacional en el fomento de la creatividad y la innovación, desde una lógica administrativa fijando el rumbo en los aspectos misionales de la empresa, con un



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

estilo de liderazgo participativo, en el cual se aporte a los procesos de toma de decisiones, en donde la dirección debe delegar la autoridad, seguida de un control e inspección constante.

De acuerdo a lo anterior uno de los aspectos que se deben tener en cuenta para dar respuesta a la problemática planteada, se puede observar de manera general que la empresa objeto de estudio tiene dentro de sus procesos la mayoría ubicados en un estadio tres de iniciación, con algunas excepciones como es el caso de la gestión ambiental que se encuentra en el estadio dos maduración. De esta forma, buscar que la empresa se consolide como un negocio exitoso, uno de los puntos de partida corresponde al liderazgo, que desde el componente de cultura organizacional se encuentra en un estadio tres en fase de iniciación, donde el papel de la gerencia como líder en sus responsabilidades y actividades de promoción, deben estar orientadas a promover las capacidades de sus subalternos, manteniendo una cultura de armonía del trabajo que evidencie y se cumpla perfectamente en todos los niveles de la empresa.

La problemática general de la organización está basada en la forma en cómo se encuentra centrada su estructura organizacional, teniendo en cuenta que la empresa tiene como actividad principal la prestación de servicios de obra civil. La situación radica en que esta organización la conforman cuatro empresas, las cuales dos tienen su actividad económica dirigida a los procesos misionales que son la de obra civiles y agregados, las otras dos las conforman un hotel y una estación de servicios. Con base en los resultados del informe integral se buscó evaluar cada una de las variables que en su gran mayoría se encuentran en un estadio tres de iniciación, para lo cual se toma como punto de partida el direccionamiento estratégico en función de los demás componentes que comprende la evaluación realizada.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La empresa ha trabajado en condiciones básicas de manera general, lo que ha permitido que la gestión de mercado sea una de los componentes con una mayor participación, para la cual la organización ha establecido políticas hacia las cuatro empresas, de orientación al mercado con respecto al posicionamiento de las marcas, servicios o productos que ofrece, apoyada en la calidad y de acciones de comunicación, y sobre todo en la forma en como la organización ha considerado las necesidades y deseos de los actores sociales, clientes, usuarios y consumidores, con el objetivo de sobre pasar las expectativas y necesidades.

Con respecto a las variables que conforman el componente de estructura organizacional, si bien es cierto dentro de la evaluación esta se ubicó en un estadio tres en la fase de iniciación, se plantean diferentes dificultades teniendo en cuenta que la organización la conforman cuatro empresas de las cuales dos de ellas no tienen una relación directa con el desarrollo de su actividad económica principal, pero que están inmersas dentro de la estructura organizacional. Dentro de las variables con mayor ponderación se encuentra el componente de estructura organizacional, que se encuentra ajustada a la estrategia con el fin de facilitar el alcance de los objetivos. Las estrategias son claras para todos los que están involucrados en la empresa, además el uso del organigrama; cuenta con un mapa de procesos y manuales respectivos para el mejoramiento de los procesos.

El punto más bajo de evaluación de las variables se encuentra la evolución de la estructura, la cual presenta dificultades teniendo en cuenta las cuatro empresas que la conforman. En este proceso de evolución la empresa no ha realizado los registros en cuanto a las modificaciones que ha tenido, además estas transformaciones se han dado por volumen de trabajo y/o rotación de personal, puesto que en la medida que la empresa ha participado en proyectos, estos son los que en ultimas definen que tipo de estructura se necesita, siendo una dificultad dentro de la estructura organizacional de la empresa.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

De acuerdo a la evaluación realizada la innovación y el conocimiento, la organización logro ubicarse también en un estadio tres en fase de iniciación. Dentro de estas variables se pudo constatar que la gran mayoría, los problemas de primer nivel estaban en aquellas variables que en la evaluación se encontraron en un estadio dos de iniciación, como lo fue el caso de actores para la innovación y capacidades para la innovación, donde la organización carece de gente o talento humano para la innovación, sumado a ello el conocimiento con respecto a la forma en como la empresa está desarrollando programas y estrategias para adquirir y apropiar los conocimientos necesarios para iniciar procesos de innovación sostenibles son muy pocos, de cierta manera no se ejecutan. La capacidad de innovación, el desarrollo de productos y servicios, los cuales deben estar encaminados a satisfacer las necesidades existentes en el entorno, no cuentan con una estructura clara y por ende son un elemento débil para la empresa, para lo cual se debe ver como una oportunidad en cuanto a establecer estrategias al desarrollo de la innovación y el conocimiento.

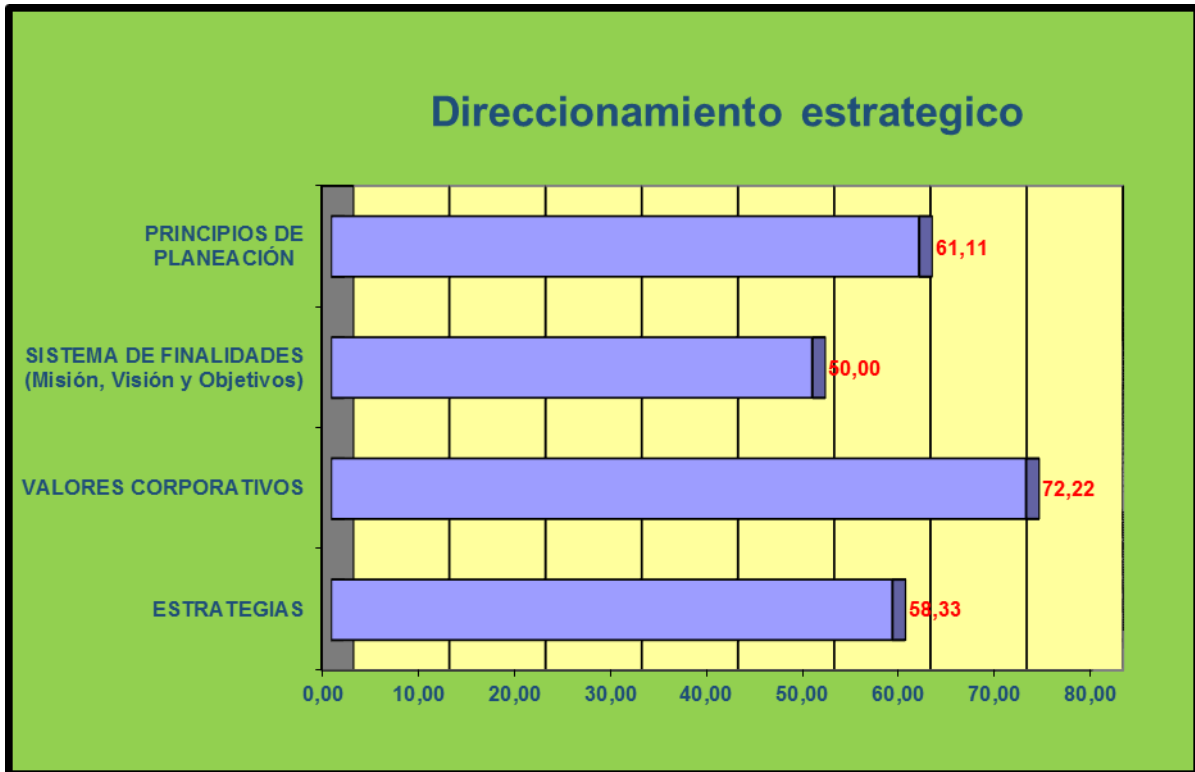
Punto de partida desde el Direccionamiento Estratégico.

El direccionamiento estratégico contempla cuatro variables que son: principios de planeación, sistema de finalidades, valores corporativos y estrategias, las cuales todas se encuentran en un estadio tres en su fase de iniciación.

Figura 2. Resultados del Direccionamiento Estratégico.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



Fuente: Elaboración de los autores, aplicación del modelo MMGO.

Desde la dirección estratégica se puede evidenciar en la figura 2, se encuentra en un estadio tres en todos sus componentes, siendo los valores corporativos los de mayor valoración, puesto que la organización considera fundamental la promulgación de valores, además de ello los difunde y los pone en práctica, la aplicación de estos valores son un factor de motivación, estabilidad y compromiso para sus miembros, en donde la dirección selecciona y revisa los valores corporativos por concesos o por mecanismos amplios de participación.

Esto indica que la gerencia tiene las herramientas necesarias para que desde los valores corporativos pueda generar estrategias que aborden los procesos de innovación y de conocimiento, al igual que de fortalecer la cultura organizacional, teniendo en cuenta la organización de las cuatro empresas como un todo.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Otro de los aspectos importantes que se ve desde el direccionamiento estratégico, está en la revisión de los valores corporativos por consenso o por mecanismo amplios de participación, en donde la gerencia plantea escenarios futuros y evalúa la probabilidad de estos escenarios con una visión de largo plazo, sumado a ello la dirección cuenta con indicadores de desempeño y estos resultados se utilizan para tomar acciones, lo cual es de rescatar, debido a que estas acciones se aplican a las cuatro empresas.

Como se puede observar, las estrategias que la organización debe establecer están en función de la capacitación de los miembros de las cuatro empresas, en herramientas para la formulación, asimilación y apropiación del sistema de finalidades de la empresa. De acuerdo a esto, la gerencia en el desarrollo de otro de sus componentes que corresponde a la gestión de mercado, implementa de manera conjunta con el sistema de gestión de calidad basado en la orientación al cliente, la integración con los Stakeholders usando herramientas apropiadas para este propósito.

Para fortalecer todos los procesos que la empresa lleva a cabo, la organización tiene como ventaja el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de la empresa con los empleados, que desde los valores corporativos son elementos fundamentales para el planteamiento de estrategias que permitan la integración de procesos, el cumplimiento de los objetivos y la coherencia competitiva en las diferentes empresas que comprende la organización, que fue objeto de evaluación en el presente estudio de caso.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La empresa objeto de estudio, de acuerdo a los estados financieros, ha presentado un importante crecimiento en los últimos años, que a pesar de la salida de las empresas petroleras de las cuales recibía su mayor ingreso, se ha dedicado a la ejecución de proyectos de obra civil, logrando mantener una rentabilidad estable para los socios de la empresa. En



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

este momento la empresa es un conglomerado de cuatro actividades: la ejecución de obras civiles, estación de servicio, trituradora y por ultimo un hotel.

La salida de las petroleras del departamento marco una crisis interna en la empresa y en el desarrollo de sus procesos administrativos, lo que ha conllevado a que la empresa a la fecha solo se vea respaldada por los ingresos que genera la estación de servicio, relegando las demás actividades a un segundo plano, lo que de cierta manera pone en riesgo la cartera, inventario, y sus aliados estratégicos, que podría llevar a que la empresa pierda el espacio que a lo largo de sus años ha venido construyendo en función de sus socios o accionistas.

Por parte de la dirección se vislumbra una buena actitud en cuanto al proceso de cambio de modernización que requiere la empresa, de acuerdo a los cambios que en su entorno se han venido generando. Por ello la dirección o gerencia está pensando en modernizar sus procesos teniendo en cuenta el momento por el cual está pasando, ver la crisis más como una oportunidad de mejora en donde el liderazgo es fundamental, y que requiere del apoyo de todo un equipo administrativo que contempla en las cuatro empresas que la conforman.

En general la empresa objeto de estudio es un proyecto de vida de tres hermanos, que afectan en cierto modo aspectos estratégicos como la visión y misión, y más aún cuando uno de los propietarios es quien es el encargado de dirigir y gerenciar la empresa.

Preguntas de discusión.

¿Si la misión de la empresa está centrada en el diseño y construcción de obras civiles, desde el direccionamiento estratégico, usted como gerente de la empresa, incursionaría en actividades económicas relacionadas con el expendio de combustible?

¿Bajo qué condiciones realizaría esta incursión?



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

¿De qué forma la organización podría aprovechar las empresas que no están ligadas a los procesos misionales (hotel y estación de servicio) para fortalecer aquellos componentes que se encuentren con un menor desarrollo?

REFERENCIAS

- Elms, H., Brammer, S., Harris, J. D., & Phillips, R. A. (2010). New Directions in Strategic Management and Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 20(3), 401-425.
- Alvarado Muñoz, Ó., Monroy, R., & Castillo, D. (2013). Organizational culture in a company owned by its employees. *Cuad. Admon.ser.organ. Bogotá (Colombia)*, 26(47), 259–283.
- Bernal, C., Fracica, G., & Frost, J. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28, 303–315.
- Castro, A. A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación * some reflections on their relationship.
- Cújar Vertel, A. del C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. (Spanish). *Organizational Culture: Developments in Measuring. (English)*, 29(128), 350–355. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=94199390&lang=es&site=ehost-live>
- Franco Restrepo, J. G., Restrepo Restrepo, J. C., & Sánchez Giraldo, J. C. (2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. *Marketing Management: A Competitiveness Contribution to Small Enterprises in the Services Sector in Medellin, Colombia.*, (37), 150–174. <http://doi.org/10.14482/pege.37.7025>
- José, P., & Mayorga, Z. (n.d.). No Title, 121–136.
- Liu, G., Eng, T. Y., & Ko, W. W. (2013). Strategic Direction of Corporate Community



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Involvement. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 469–487. <http://doi.org/10.1007/s10551-012-1418-z>

Naranjo-valencia, J. C., Jiménez-jiménez, D., & Sanz-valle, R. (2016). Studying the link between organizational culture, innovation and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30–41.

Pérez - Uribe R., Nieto P. M., Velásquez C. A., Castellanos G., Garzón G. M., Vargas H. A., Alfonso N., Calixto N., Rodríguez A., Palacio S. M. R., López L. G., Vidal A. M. y López De Mesa J. (2009). **Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)**. Agosto. Universidad EAN. Libro: 624 p. ISBN 958-8153-61-2. En: <http://edicioneSean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/libros/libros-impresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacional-mmgo>

Tarapuez, E., Guzmán, B. E., & Parra Hernández, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32, 1–11. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2016.01.002>

Vargas, G. E. (2008). Arquitectura del cambio organizacional: liderazgo, gestión del conocimiento e innovación tecnológica. *Architecture of Organizational Change: Leadership, Knowledge Management and Technological Innovation. (English)*, 9–14. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=36980780&lang=es&site=e=ehost-live>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autor 1: John Jairo Beltrán Chica, Contador Público Universidad de la Amazonia, Especialista en Gerencia Tributaria Universidad de la Amazonia, Magister en Tributación



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

y Política Fiscal de la Universidad de Medellín, Estudiante de Doctorado en Gestión Universidad EAN, Docente-Investigador de tiempo completo del programa Administración Financiera, adscrito a la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad de la Amazonia, integrante grupo de investigación CIFRA (Colectivo de investigación financiera para la región Amazónica).

Autor 2: José Antonio Marín Peña, Licenciado en Ciencias de la Educación especialidad Física –Universidad Distrital, Bogotá-, Especialista en Ciencias Físicas – Universidad Nacional de Colombia, Bogotá-, Magister en Ciencias Física - Universidad Nacional de Colombia, Bogotá- y Magister en Docencia de la Física –Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá-. Estudiante de doctorado en Gestión, -Universidad EAN, Bogotá. Docente Investigador, tiempo Completo en la Facultad Ciencias de la Educación, en la Universidad de la Amazonia. Integrante del Colectivo de Investigadores en Educación Matemática –CIEM-.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Eje Temático:

Prospectiva, Estrategia y Competitividad

Tema dentro del eje temático:

Estrategia Empresarial

Título:

**72. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA
PESCA ARTESANAL ECUATORIANA**

Autores:

Gabriel Arturo Pazmiño Solys²⁰¹

Edmundo Bolívar Cabezas Heredia²⁰²

Washington Marcelo Gallardo Medina²⁰³

Emanuel Augusto Flores Sanmartín²⁰⁴

Santiago Omar Ortiz López²⁰⁵

²⁰¹ Doctor en Ingeniería Industrial, Master en Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos Productivos y Sociales. Sovilex. Riobamba. Ecuador. Email: gapsrio@gmail.com

²⁰² Doctor en Ingeniería Industrial. Master es Seguridad y Salud en el Trabajo. Ingeniero Mecánico, Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba. Ecuador. Email: ebcabezas@yahoo.es

²⁰³ MBA énfasis en Dirección Estratégica, Ingeniero en Gestion Financiera, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas Ambato, Ecuador, E-mail: wmgm81@gmail.com

²⁰⁴ MBA. Economista, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría. Ambato, Ecuador, E-mail: emanuelfloressanmartin@yahoo.com

²⁰⁵ Master en Derecho Laboral, Abogado. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato. Ecuador. santyomar@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN

Este artículo expone un acercamiento a la estrategia para el desarrollo sostenible de la pesca artesanal ecuatoriana, esta persigue que la pesca en pequeña escala aporte una contribución mayor y ecológicamente sostenible al desarrollo, la seguridad alimentaria, la mitigación de la pobreza y la vulnerabilidad, iniciando por las familias y comunidades de los pescadores que se dedican a esta actividad.

La metodología que se consideró es el uso de datos secundarios recolectados a través de una encuesta administrada a 392 pescadores en los cinco principales puertos pesqueros artesanales del Ecuador, Puerto Aconcito y Santa Rosa de la provincia de Santa Elena, Puerto Jaramijo y San Mateo de la provincia de Manabí y Puerto La Poza de la Provincia de Esmeraldas.

La Estrategia persigue que la pesca en pequeña escala aporte una contribución mayor y ecológicamente sostenible al desarrollo, la seguridad alimentaria, la mitigación de la pobreza y la vulnerabilidad, iniciando por las familias y comunidades de los pescadores que se dedican a esta actividad. Se busca también darle mayor relieve al sub sector en las políticas nacionales relacionadas con el desarrollo, la seguridad alimentaria y reducción de la pobreza

Palabras clave: estrategia, desarrollo sostenible, prospectiva, expectativas, pesca artesanal

ABSTRACT

This article presents an approach to the strategy for the sustainable development of Ecuadorian artisanal fisheries, which aims to make small-scale fisheries a major and ecologically sustainable contribution to development, food security, poverty alleviation and

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

vulnerability, starting with the families and communities of the fishermen who dedicate themselves to this activity.

The methodology that was considered is the use of secondary data collected through a survey administered to 392 fishermen in the five main artisanal fishing ports of Ecuador, Puerto Aconcito and Santa Rosa in the province of Santa Elena, Puerto Jaramijo and San Mateo de la province of Manabí and Puerto La Poza of the Province of Esmeraldas.

The Strategy aims to make small-scale fisheries a major and ecologically sustainable contribution to development, food security, poverty alleviation and vulnerability, starting with the families and communities of the fishermen who engage in this activity. It also seeks to enhance the sub-sector in national policies related to development, food security and poverty reduction

Keywords: strategy, sustainable development, foresight, expectations, artisanal fishing

1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo se basa en el desarrollo del sub sector de la pesca artesanal, reviste particular importancia desde diferentes puntos de vista: social, económico y ambiental. Se estima que 95.000 personas dependen directamente de esta actividad, las cuales se encuentran distribuidas en 200 comunidades pesqueras y presentan los más bajos índices de desarrollo humano, las mayores tasas de pobreza relativa, una alta vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria y severos problemas de desnutrición. Los aportes de la pesca artesanal a las exportaciones y a la generación de divisas, son altamente significativos, ya que en el caso de la pesca de escamas el 80% de los desembarques proviene de este sub sector, en especial de los 5 principales puertos pesqueros artesanales del Ecuador, así como

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

el 50% del camarón. En materia ambiental, los recursos acuíferos y sus ecosistemas constituyen la base para el desarrollo de la pesca artesanal, por lo que las familias y comunidades de pescadores son los principales interesados en su conservación y manejo sostenible. Sin embargo, múltiples actores y sectores utilizan estos recursos para diferentes fines, entre ellos el transporte, el turismo, las poblaciones cercanas, industrias, etc. La mayoría vierte desechos líquidos y sólidos que provocan deterioro de estos recursos y a futuro pone en riesgo la viabilidad de las actividades que se desarrollan en los mismos.

La Estrategia, se plantea con una visión holística y una perspectiva integrada que considera los impactos tanto en el medio ambiente, como en las poblaciones humanas que dependen directamente de este sub sector. Responde a prioridades sociales, económicas y ambientales, toma en cuenta los principales retos globales y plantea resultados y acciones estratégicas que buscan dar solución a los problemas concretos que enfrentan tanto la pesca artesanal como las familias y comunidades que dependen de ella.

A lo largo de la década de desde el 2007 al 2017, la Revolución Pesquera tuvo como acción principal apoyar la modernización del sector pesquero nacional, para ello, entre otras estrategias, implantó, a partir de 2012, un Proyecto de Asistencia a la Pesca Artesanal (PROPESCAR), con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, del Banco Mundial, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial OPI. Estudio de prospectiva para la cadena productiva de la industria pesquera en la región de la costa del Pacífico en América del Sur. Entre los objetivos principales de PROSPECAR estaban "modernizar la actividad pesquera artesanal con el fin de promover la inserción de los productos de la pesca en el mercado a fin de facilitar y posibilitar que los pescadores artesanales vendieran sus productos en mejores condiciones de competitividad

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

[...] (2007, página 25), y modificar las técnicas y las tecnologías de pesca utilizadas por los pescadores artesanales a través de políticas de desarrollo".

Desde el año 2008, la Subsecretaría de Recursos Pesqueros del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, inició los estudios preliminares que han servido como base para planificar una Red de Puertos y Facilidades Pesqueras Artesanales en todo el perfil costanero del Ecuador, con el propósito de contribuir al mejoramiento, competitividad, sostenibilidad y desarrollo económico de las comunidades pesqueras artesanales del Ecuador; alcanzando los diseños definitivos de los 5 Puertos Pesqueros principales y 16 de las 23 facilidades pesqueras artesanales en toda la costa ecuatoriana.

En esa perspectiva, la Subsecretaría de Recursos Pesqueros del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, concibe su Proyecto Político Estructural de Revolución Pesquera, que se preocupa también por reparar la deuda histórica de la nación con los trabajadores del sector, específicamente para con los pescadores artesanales, cuyo objetivo general es: Promover y apoyar iniciativas de desarrollo local sostenible que involucren actividades pesqueras y acuícolas o relacionadas con ellas, considerando la familia del pescador artesanal, el acuicultor familiar y sus organizaciones, con miras a la inclusión social y la mejora de la calidad de vida de las comunidades pesqueras y acuícolas, adoptando los principios de conservación, gestión ambiental y acuicultura y pesca responsables (MAGAP 2007).

El Plan de Acción para la Pesca Artesanal en el Ecuador dispuestos por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, propone cuatro líneas estratégicas:

1. Ordenamiento pesquero para asegurar que se está ejerciendo una actividad sustentable que conserva los recursos marinos y sus ecosistemas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2. Control y monitoreo que sea efectivo, eficiente y transparente para reducir infracciones pesqueras.
3. Investigación pesquera integral que atienda las necesidades específicas en las diferentes regiones de la costa.
4. Mejoramiento de los indicadores socioeconómicos en las comunidades pesqueras artesanales.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La pesca artesanal en el Ecuador se ha ejercido desde hace muchísimos años, siendo un medio de subsistencia específico para familias residentes en sectores aledaños a las zonas de pesca. Con el crecimiento poblacional y la situación económica de deterioro en muchas zonas costeras, la pesca artesanal ha sido una actividad muy significativa en el aporte al empleo, generación de ingresos y al consumo interno de pescado. Adicionalmente su aporte a las exportaciones de pescado, atún y camarón y langosta del Ecuador es también muy importante.

Las embarcaciones se caracterizan por su tamaño pequeño, carencia de equipos mecanizados y también de medios materiales de conservación para almacenar el producto. Las embarcaciones son mucho menos avanzadas en las comunidades pesqueras de aguas continentales. En las pangas (de fibra de vidrio) predomina el motor fuera de borda como medio de propulsión, mientras que en los cayucos la propulsión es manual o por medio de velas (viento).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La pesca artesanal captura todo tipo de recursos, destacándose su mayor incidencia en peces de escama en el Pacífico y aguas continentales, se ha estimado que actualmente existen 14.200 pescadores artesanales registrados en el Instituto Nacional de Pesca del Ecuador. Tradicionalmente la pesca artesanal no ha sido incluida en las políticas nacionales de desarrollo, y el enfoque del sector ha estado dirigido a la pesca industrial y a las exportaciones. La pesca artesanal tiene una enorme importancia social en aquellas comunidades deprimidas económicamente, donde no existen muchas alternativas a otras fuentes de trabajo. Aunque la pesca se incluyó como un conglomerado en Plan Nacional de Desarrollo a través de la Revolución Pesquera Artesanal generado en el gobierno anterior, con el mejoramiento y repotenciación de los principales puertos pesqueros artesanales de Ecuador, de igual manera, aunque en los últimos años los organismos internacionales han dirigido numerosos recursos a programas de reducción de la pobreza, la pesca artesanal como tal no ha sido incluida en los mismos.

Desde el 2010 se ha estado aplicando un proceso de delegación de funciones desde el Gobierno Central hacia los gobiernos locales o seccionales para el otorgamiento de los permisos anuales de pesca artesanal a través de las oficinas de atención al pescador. Estas oficinas gestionadas por las Unidades de Gestión Ambiental, se espera que faciliten el acercamiento de los pescadores a las instituciones y que ofrezcan asesoramiento.

La pesca artesanal se lleva a cabo tanto la acción de los pescadores, como de otros actores que van desde las poblaciones cercanas hasta actividades de transporte, turismo, industria, agricultura y otros, que dentro de la utilización que hacen, vierten residuos líquidos y sólidos que contaminan, provocan sedimentación y causan desequilibrios en los ecosistemas amenazando su sostenibilidad. Aunque sobre el particular existen normativas y sanciones, tanto para el uso de artes de pesca adecuadas, aplicación de vedas en áreas de reproducción y refugio, contaminación de distinta naturaleza, inocuidad, etc. la acción

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

institucional para su aplicación es limitada y se necesita más coordinación para que el cumplimiento sea generalizado. Adicionalmente, el libre acceso y el hecho de que la pesca y desembarque se realicen de manera atomizada a lo largo de las costas por la falta de infraestructura adecuada para el desembarque, acopio y preparación del producto, dificulta la supervisión y aplicación de la normativa, el cumplimiento de las condiciones mínimas de seguridad e higiene y genera conflictos entre usuarios y comunidades vecinas.

A lo anterior, se suman las modificaciones que el cambio climático produce en los hábitat sobre las cuales se carece de información científica, al igual que sobre el estado de algunos de los recursos pesqueros sobre los que opera la pesca artesanal. Los retornos que reciben los pescadores artesanales por esta actividad tanto en alimentos como en ingresos, son insuficientes para satisfacer las necesidades básicas de sus familias y procurarse una vida digna.

3. METODOLOGÍA

El enfoque metodológico utilizado fue de tipo descriptivo, transversal y con un énfasis en el tratamiento de datos cuantitativos obtenidos a través del proyecto de investigación “Relación del comportamiento organizacional para mejorar la cadena del sector pesquero artesanal del Ecuador” realizado durante los años 2014 y 2016.

La muestra fue de tipo probabilística con afijación proporcional estratificada, considerando como estratos a los cinco principales puertos pesqueros artesanales del Ecuador, constituyéndose una muestra de 392 pescadores artesanales. (Véase [Tabla 1](#)).

Tabla 1 Número de Embarcaciones y Pescadores Artesanales en los Principales Puertos Artesanales del Ecuador

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Provincia	Puerto	No. de Embarcaciones	No. de Pescadores Artesanales	Porcentaje de Pescadores
Santa Elena	Anconcito	500	1.900	13,38%
Santa Elena	Santa Rosa	1.000	3.900	27,46%
Manabí	Jaramijo	700	2.500	17,61%
Manabí	San Mateo	700	2.900	20,42%
Esmeraldas	La Poza	900	3.000	21,13%
Total	5	3.800	14.200	100%

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Sub secretaría de Pesca del Ecuador, 2016.

En cuanto al instrumento de recolección de información utilizado, se trató de cuestionario administrado compuesto por 10 preguntas organizadas en: Información sociodemográfica general, situación laboral, información sobre el sector pesquero, comercialización, organización del trabajo, asociatividad, ingresos y opinión general.

El cuestionario, previo a su aplicación, fue sometido a una validación de contenido utilizando la técnica de juicio de expertos que comprendió la participación de un equipo técnico de 7 personas. Posteriormente, se aplicó una encuesta piloto a una muestra representativa de la población de interés, con el objetivo de afinar el cuestionario antes de su aplicación definitiva.

Finalmente, los datos fueron analizados a través de estadística descriptiva, y test de pruebas de hipótesis que permitieron dar cuenta de los niveles de movilidad, inmovilidad y circulación de los pescadores de los principales puertos artesanales del Ecuador.

4. RESULTADOS

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La Estrategia para la pesca artesanal, está orientada a contribuir a la consecución de este objetivo, en lo que al subsector corresponde. El objetivo general para todo el sector persigue: “Lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros y de la producción acuícola, mediante la optimización del uso de las pesquerías y cultivos tradicionales, la promoción de los no tradicionales, el mantenimiento de la calidad del ambiente y de los ecosistemas que le dan soporte, buscando el mejoramiento de la rentabilidad de los actores económicos directa o indirectamente involucrados en el sector, creando condiciones de equidad y seguridad alimentaria nacional”.

a. Visión de la Estrategia Sub Sectorial

En el marco del objetivo general, la presente estrategia está orientada por la Visión que fue estructurada en función de las consultas realizadas en los talleres de trabajo efectuados entre el 2014 y el 2016. “La pesca artesanal aporta una contribución significativa y ecológicamente sostenible al desarrollo, la seguridad alimentaria y la mitigación de la pobreza. Se reconoce la importancia del sub sector y tiene un lugar relevante en las políticas nacionales relacionadas con el desarrollo, la seguridad alimentaria y reducción de la pobreza”.

b. Principios

Los principios son muy importantes porque constituyen la filosofía de operaciones con la que la estrategia orientará las acciones que propone realizar. Constituyen los criterios sobre los cuales se deberán manejar las decisiones, acuerdos y relaciones vinculados con la pesca artesanal y con los actores vinculados tanto en el sub sector como en el entorno. En el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

desarrollo de la presente estrategia para la pesca artesanal, se han retomado los principios establecidos en el siguiente marco legal:

- (i) Plan de Acción para la Pesca Artesanal de la Subsecretaría de Recursos Pesqueros, que se encuentra dentro del Plan Nacional de Desarrollo del Sub-sector Pesquero 2007-2017 del Gobierno del Ecuador (GOEC) y financiado en gran parte por el BID a través del Proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal Costera.
- (ii) Plan para el Cambio de la Matriz productiva del Ecuador a través del Código de la Producción y el Plan Nacional del Buen Vivir 2010 /2017, y
- (iii) El Código de Conducta para la Pesca Responsable de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Los mismos se han complementado en función de las condiciones y características de la población directamente vinculada al sub sector, así como de la vinculación que se hace con la seguridad alimentaria, nutricional y la reducción de la pobreza.

1. Responsabilidad social y ambiental.- Las acciones y decisiones deberán dirigirse a asegurar el uso responsable de los recursos naturales, la minimización del impacto ecológico y la maximización de los beneficios socio-económicos de la mayoría de la población.

2. Sostenibilidad.- Implica que la productividad de las poblaciones de organismos acuáticos satisfagan las necesidades cambiantes de las generaciones actuales y futuras, manteniendo intacto su potencial productivo, para lo cual los recursos deberán ser manejados de una manera racional y oportuna.

3. Ordenamiento.- Está orientado a asegurar que el esfuerzo de pesca sea proporcional a la capacidad de producción de los recursos pesqueros y al aprovechamiento sostenible de los mismos.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- 4. Calidad e Inocuidad.-** La captura, manipulación, procesamiento y distribución de los productos pesqueros deberán realizarse de forma que se mantenga el valor nutritivo, la calidad y la inocuidad de los productos, se reduzcan los desperdicios y sean mínimos los efectos negativos en el medio ambiente.
- 5. Precaución.-** Implica la conservación, la ordenación y la explotación de los recursos acuáticos vivos con el fin de protegerlos y de preservar el medio ambiente acuático, tomando en consideración los datos científicos más fidedignos disponibles.
- 6. Eficiencia.-** Implica el uso óptimo y racional de los medios con que se cuenta para alcanzar los resultados y objetivos establecidos.
- 7. Equidad de género.-** Busca asegurar a todas las personas condiciones de vida y de trabajo digno e igualitario, sin hacer diferencias entre unos y otros a partir de la condición sexual o de género, entre otras.
- 8. Justicia social y económica.-** Implica la búsqueda de cómo reducir las brechas entre el acceso a oportunidades, desarrollo de capacidades y calidad de vida entre pobres y no pobres.
- 9. Solidaridad.-** Implica la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común, es decir por el bien de todos y cada uno, asumir la responsabilidad para compartir la carga de los demás y colaborar en su solución.
- 10. Participación ciudadana.-** Se relaciona principalmente con la democracia participativa y directa.
- 11. Congruencia.-** Implica que las acciones, intervenciones y decisiones deben ser adecuadas y convenientes tanto para el objetivo y resultados que se buscan, como para las condiciones culturales y socioeconómicas de la población con la que se trabajará.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- 12. Subsidiariedad.-** Es el principio en virtud del cual el Estado ejecuta una labor orientada al bien común cuando advierte que los particulares no la realizan adecuadamente, sea por imposibilidad o por cualquier otra razón.
- 13. Transparencia.-** Los procesos deben llevarse a cabo poniendo a la disposición de la población información sobre los mecanismos utilizados y el uso de los recursos públicos.
- 14. Corresponsabilidad.-** Los actores que aprovechan los recursos acuíferos y pesqueros son responsables de hacerlo de manera óptima y racional para garantizar su sostenibilidad
- 15. Descentralización.-** Implica el traslado de competencias, capacidades de decisión y de manejo de recursos a los ámbitos de los gobiernos seccionales.

RESUMEN DE METAS, OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA PESCA ARTESANAL DEL ECUADOR.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS
META 1: Asegurar el aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros y de los ecosistemas que sustentan la pesca artesanal	
1.1. Las actitudes y prácticas de pescadores y actores vinculados al sector, propenden al uso sostenible de	1.1.1 Desarrollo de una estrategia de sensibilización, concienciación y educación sobre el manejo de recursos y medio ambiente
	1.1.2 Preparación de planes de manejo para los recursos más importantes.
	1.1.3 Promoción y capacitación en el uso de artes selectivas y amigables con el ambiente y los recursos

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

los recursos pesqueros	hidrobiológicos.
	1.1.4 Mejora del sistema de monitoreo, vigilancia y control
	1.1.5 Mejora de la base de información que facilite la toma de decisiones
	1.1.6 Mejora de los recursos financieros para la gestión pesquera.
	1.1.7 Mejora de la organización del sector pesquero artesanal
1.2 se ha logrado mantener el balance ecológico y conservar la biodiversidad	1.2.1 Promoción de la protección y conservación de los hábitat acuáticos
	1.2.2 Zonificación de áreas protegidas y áreas de pesca para el desarrollo de la actividad pesquera artesanal.
	1.2.3 Mejora del marco legal, integración y alianzas con otros sectores interesados en la conservación de los recursos acuáticos y los ecosistemas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS
META 2. Mejorar la seguridad alimentaria y reducir la pobreza en las familias y comunidades de pescadores artesanales	
	2.1.1 Promoción y/o fortalecimiento de organización de mujeres y hombres emprendedores vinculados a la pesca artesanal

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2.1. Las familias han diversificado su producción de alimentos y cuentan con medios para el almacenamiento y conservación de pescado en buenas condiciones, así como de otros alimentos	2.1.2 Apoyo a las organizaciones de pescadores artesanales emprendedores con capacitación, asistencia técnica, financiera e incentivos
	2.1.3 Identificación y promoción de alternativas de bajo costo para el almacenamiento y conservación del pescado
	2.1.4 Desarrollo de infraestructura de desembarque y acopio adecuadas
	2.1.5 Fortalecimiento del sistema de capacitación, vigilancia y control de la calidad e inocuidad de productos pesqueros
	2.1.6 Promoción de la diversificación de la pesca
2.2. Las familias han mejorado su acceso a alimentos por la vía de producción de autoconsumo y venta de excedentes	2.2.1 Fortalecimiento de actividades complementarias para el autoconsumo y generación de ingresos
	2.2.2 Apertura o mejoramiento de vías de acceso
	2.2.3 Identificación y apoyo a forma innovativas
2.3. Las familias de los pescadores artesanales han mejorado la calidad de su dieta	2.3.1 Desarrollo de una campaña de sensibilización y capacitación, dirigida a las familias y comunidades de pescadores artesanales
2.4. Han mejorado las condiciones de salud de las familias	2.4.1 Mejora de las condiciones de consumo de agua segura y saneamiento básico
	2.4.2 Mejora y ampliación de la cobertura y calidad de los servicios básicos de salud
2.5. Las instituciones han mejorado la cobertura y calidad de servicios	2.5.1 Fortalecimiento de la coordinación y articulación de acciones de distintos actores en apoyo a las familias de pescadores artesanales
	2.5.2 Fortalecer las capacidades de organización y autogestión comunitaria



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS
----------------------------------	------------------------------

META 3: Incrementar la contribución de la pesca artesanal a la seguridad alimentaria del País	
3.1. El consumo interno de pescado se ha incrementado sustancialmente	3.1.1 Establecimiento de mecanismos que permitan el abastecimiento de productos de calidad a precios accesibles para la mayoría de la población
	3.1.2 Desarrollo de una campaña de mercadeo para incrementar el consumo de pescado
	3.1.3 Revisión y ajustes de los Artículos de la Nueva Ley de Pesca que constituye desincentivo para el abastecimiento interno.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS
<p>META 4: Reducir los impactos de los fenómenos naturales y económicos en la seguridad alimentaria nutricional de las familias y comunidades de pescadores artesanales</p>	
<p>4.1. El sistema de alerta incorpora todas las variables de interés de la pesca artesanal y canaliza información y capacitación a los interesados</p>	<p>4.1.1 Incorporación de todas las variables de interés para la pesca artesanal en el sistema de alertas del ECU 911</p> <p>4.1.2 Establecer en Subsecretaria de Pesca, un sistema de alerta por fenómenos económicos y sociales y propuesta de acciones de mitigación</p>
<p>4.2. Los pescadores artesanales han fortalecido sus capacidades de gestión en temas de alerta, emergencia, y rehabilitación de activos</p>	<p>4.2.1 Fortalecimiento de la organización de pescadores artesanales en función de este objetivo</p> <p>4.2.2 Capacitación para la elaboración y puesta en marcha de planes de emergencia y de rehabilitación de activos</p>
<p>4.3. Se han fortalecido las capacidades institucionales y las alianzas para trabajar en el tema.</p>	<p>4.3.1 Dotación de metodologías, de recursos humanos y financieros para trabajar en este objetivo</p> <p>4.3.2 Establecer alianzas con actores que tengan experiencia en el tema para cubrir las comunidades priorizadas como de mayor riesgo</p>

5. CONCLUSIONES Y DISCUSION

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

A modo de conclusión, dadas las condiciones de inseguridad alimentaria nutricional y de pobreza de la población que depende de la pesca artesanal, se requiere que la misma perciba la atención prioritaria de los servicios e inversiones de otros sectores.

La relación de esta estrategia es estrecha con la Política de Manejo de Recursos Naturales y Biodiversidad.

Los datos dan cuenta del reducido espectro de alternativas ocupacionales de los pescadores, quienes visualizan como oficios fáciles de encontrar, aquellos que no requieren de niveles elevados de calificación o que le son relativamente factibles de ejecutarlos y/o que les resultan familiares.

Lo anterior se refuerza en el hecho de que a pesar de la “apertura mental” que los pescadores muestran para desempeñar otros oficios fuera del sector, en la práctica, son muy pocos los que concretamente buscan y desempeñan otras ocupaciones, lo cual puede ser explicado por la alta habituación y herencia intergeneracional del oficio, pero también por factores objetivos asociados a su nula experiencia laboral en otros ámbitos y sus bajos niveles de escolaridad que los limitan a acceder a otras oportunidades ocupacionales.

Por otra parte, un análisis global de las expectativas actuales que los pescadores tienen para sus hijos, indican que a pesar de la opinión generalizada respecto al impulso que se ha dado al sector pesquero artesanal de Ecuador con el mejoramiento de la infraestructura de sus puertos y apoyo al sector se ve con cierta incertidumbre ya que solicitan capacitación, y apoyo en sistemas de organización adecuados para que las generaciones futuras de pescadores artesanales se desenvuelvan de mejor manera con su vinculación al mar a través del incentivo a sus hijos, del seguimiento de ocupaciones asociadas a la actividad pesquera y marítima.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Adicionalmente, tanto porque la actividad pesquera depende de las condiciones de los recursos acuíferos y de los ecosistemas, como porque para la vida misma, los pescadores y sus familias dependen del agua para consumo humano y para otras actividades complementarias, y porque para tener condiciones de salud que les permitan aprovechar adecuadamente los alimentos, necesitan trabajar por el manejo sostenible de los recursos naturales, la biodiversidad y la calidad de su ambiente, la relación de esta estrategia es estrecha con la Política de Manejo de Recursos Naturales y Biodiversidad.

Referencias Bibliográficas

- Agüero, Max. (1992). *La pesca artesanal en América Latina: una visión panorámica*. Contribuciones para el estudio de la pesca artesanal en América Latina. Ed. Max Agüero. Santiago, Chile: ICLARM-ECLAC, 1992. 1-27.\
- Ben-Yami, M. (2007). *Centros comunitarios para su fundación y operación*. Madrid: Editorial Iberica.
- Britto, R. (2009). ***Modernidade e tradição: construção da identidade social dos pescadores***. do Arraial do Cabo-RJ. Niterói: EDUFF, 1999.
- Callou, A.; Tauk, M. (2003). *La extensión pesquera y gestión en el desarrollo local*. En: Extensión Pesquera: desafíos contemporáneos. Recife: Bagaço, 2003.p.223-236,
- Carvalho, F. *Extensión pesquera y desarrollo local: la experiencia de la secretaría especial de acuicultura y pesca en el estado de Pernambuco, 2003-2006*. Recife: UFRPE, 2007. 78 p. Disertación de maestría presentada en el Programa de Post



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Graduación en Extensión Rural y Desarrollo Local (POSMEX), de la Universidad Federal Rural de Pernambuco.

Casadihno, C. *Proyecto pescando pescadores: Políticas Públicas y Extensión Pesquera para el Desarrollo Local*. Recife (PE): 2006.

Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES).

FAO. *El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2016. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Roma: ONU-FAO, 2016a. —. "Información sobre la ordenación pesquera de la República del Ecuador. 2016.

FAO 2014-2016. *Perfiles de Pesca y Acuicultura por Países*. Ecuador (2016). Hojas de datos de perfiles de los países. In: Departamento de Pesca y Acuicultura de la FAO. Roma.

CITES. (2014). *Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES)*. Guayaquil.

Jara, W. (2010). *Análisis de la Pesca Artesanal*. Guayaquil: Facultad de Ingeniería Marítima y Ciencias del Mar (ESPOL).

Jesús, P. (2010). *Desarrollo local. En la otra economía*. Ed. Mineo.

McGoodwin, J. (2002). *Comprender las culturas de las comunidades pesqueras: Clave para la ordenación pesquera y la seguridad alimentaria* (Documento técnico de Pesca Nº 401). Roma, Italia: FAO.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La pesca continental en América Latina: su contribución económica y social e instrumentos normativos asociados. COPESCAL Documento Ocasional No. 11. Roma: ONU-FAO, 2008.

Link, F. (2004). *Factores socioeconómicos y socioculturales en la organización del trabajo. El caso de los pescadores artesanales de la Región del Bio Bio.*, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Sociología, Universidad de Concepción.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador (MAGAP)

Moretto, C. *El capital humano y la ciencia económica: algunas consideraciones.* Paso Fondo: v.5, nº 9, mayo. 1997, p.67-80. 25.

Organización de las Naciones Unidas . (2013). *Estudio de prospectiva para la cadena productiva de la industria pesquera en la región de la costa del Pacífico en América del Sur.*

Pazmino, G. (2016). *Relación del Comportamiento Organizacional para mejorar la Eficiencia de la Cadena Productiva del Sector de Pesca Blanca Artesanal en la República del Ecuador.* Lima / Peru: Universidad Nacional Mayor San Marcos.

Peña, J. (2005). *Mercados informales y control vertical: comercialización de pesca artesanal perecible.* Serie Documentos de Investigación. Universidad Alberto Hurtado de Chile. Santiago, Chile: Universidad Alberto Hurtado.

PROPESCAR. (2014). *Proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal Costera del Ecuador.* Guayaquil.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Ramalho, W. (2014). *Peces, la Pesca y los Pescadores: Notas Etnográficas sobre los Procesos Eco-Sociales*. Cristiano Universidad Federal De Pernambuco. Recife, Pernambuco, Brasil

Sanchez, S y Pongo, O (2014). *Tendencias contemporaneas: Metodología y estadística*. 1ª edición Imprenta UNFV. Lima. Peru.

Subsecretaria de Pesca del Ecuador. (2014). *Subsecretaria de Pesca del Ecuador perteneciente al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca*. Quito: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

Resumen de Hojas de Vida

Gabriel Arturo Pazmiño Solys

Doctor en Ingeniería Industrial, Master en Formulación, Gestión y Evaluación de Proyectos Productivos y Sociales, Ingeniero de Empresas, Ingeniero Mecánico, 10 años de Experiencia en Investigación, 10 años de experiencia docente, Consultor en Proyectos y Gestión Administrativa.

Edmundo Bolívar Cabezas Heredia

Doctor en Ingeniería Industrial, Master en Seguridad y Salud en el Trabajo Ingeniero Mecánico, 10 años de Experiencia en Investigación, 20 años de experiencia docente, Consultor en Seguridad Industrial.

Washington Marcelo Gallardo Medina

MBA énfasis en Dirección Estratégica, Ingeniero en Gestión Financiera, Docente de la Universidad Técnica de Ambato y Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Jefe y responsable Administrativo Financiero de Empresas en Ecuador. Función actual. Docente Contratado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

Emanuel Augusto Flores Sanmartín

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

MBA. Economista, Docente de la Universidad Técnica de Ambato y Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Gerente de Instituciones Financieras en Ecuador. Función actual. Docente Contratado de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría. Ambato, Ecuador.

Santiago Omar Ortiz López

Master en Derecho Laboral, Abogado. Docente de la Universidad Técnica de Ambato. Función actual. Docente Titular de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato, Ecuador.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Prospectiva, Estrategia y Competitividad

TEMA:

CLUSTERS EMPRESARIALES

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**73. EVOLUCIÓN DEL CLÚSTER. FACTORES DETERMINANTES DEL
CICLO DE VIDA**

TÍTULO EN INGLÉS:

CLUSTER EVOLUTION: Determining factors of the life-cycle

Autor (es)

Karen Nahyr Sierra Ortiz ²⁰⁶

²⁰⁶ Doctoranda en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, España. Correo electrónico: kasieor@doctor.upv.es



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La estrategia de formación de clusters sigue tomando cada vez mayor fuerza a nivel local e internacional. Sus ventajas, como distritos industriales donde hay una agremiación de empresas geográficamente cercanas y pertenecientes al mismo sector o a distintos sectores altamente relacionados, hace que los gobiernos los fomenten como herramientas para la competitividad. Ahora bien, aunque existe diversidad de autores que han elaborado conclusiones al respecto de la relación de los clusters con el aumento de la competitividad de las regiones, solo desde hace algunos años se ha comenzado a despertar el interés acerca de las características que determinan su evolución a lo largo de un ciclo de vida. De esta manera, las distintas particularidades de cada clúster despiertan la necesidad de estudios de caso que analicen la evolución del clúster desde su etapa de emergencia para identificar los factores que influyen en su posible éxito o fracaso.

Palabras clave:

Clúster, ciclo de vida, evolución, innovación, gatekeeper

ABSTRACT:

The cluster formation strategy continues to gain increasing strength locally and internationally. Its advantages, such as industrial districts where there is a union of companies geographically close and belonging to the same sector or to different highly related sectors, encourages governments to promote them as tools for competitiveness. However, although there is a diversity of authors who have drawn conclusions regarding the relationship of clusters with the increase in the competitiveness of the regions, it has only begun to awaken interest in the characteristics that determine their evolution throughout a life cycle. In this way, the different characteristics of each cluster awaken the need for case studies that analyze the evolution of the cluster from its emergency stage to identify the factors that influence its possible success or failure.

Keywords:

Cluster, life-cycle, evolution, innovation, gatekeeper



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El análisis de los clústers empresariales como elementos claves de la economía geográfica continúa siendo altamente debatido por diversos autores en distintas áreas de la economía quienes han teorizado acerca de los grandes beneficios que tiene para las regiones y países el contar con estos distritos industriales pues permiten incrementar la competitividad a nivel nacional e internacional. Estas iniciativas parecen incentivar el desarrollo local, impulsando las empresas que allí se ubican a lograr un desempeño empresarial más eficiente mediante el mayor aprovechamiento de las cadenas productivas, la absorción de la innovación, la proyección internacional, entre muchos otros aspectos que aún son objetos de estudio.

En países en desarrollo como Colombia, la evolución de un clúster se convierte en un reto regional y de país, que implica modificaciones en la forma en que las empresas compiten, así como en la forma en que se organizan. Sin embargo, es cada vez más latente la importancia de la innovación y el desarrollo tecnológico, para aumentar las ventajas competitivas de las empresas y el acceso a los mercados nacionales e internacionales de manera efectiva y sostenible.

La iniciativa de clúster, de acuerdo a la evidencia empírica, ha resultado ser una herramienta regional líder para impulsar la competitividad de las industrias al interior de los países, es por esto que recibe el apoyo de los gobiernos, que establecen políticas para su fomento y desarrollo. Para el caso particular de Colombia, los clusters se han convertido en una de las apuestas competitivas de diferentes regiones del país, con el apoyo de entidades públicas y privadas que trabajan para garantizar su éxito.

Ahora bien, también es cierto que, aunque muchas de estas iniciativas han sido estudiadas como casos de éxito, también existen otras que han llegado a una etapa de decline o desgaste donde para las empresas puede resultar indiferente pertenecer o no a dichos clusters. Algunos llegan a desaparecer después de algún tiempo de éxito y otros ni siquiera han podido entrar a una etapa de crecimiento después de su creación.

Lo anterior ratifica la importancia de estudios que traten la evolución de los clusters, para determinar las características que permiten ubicarlo en una determinada fase del ciclo de vida, con el fin de poder teorizar acerca de las mejores prácticas que lo puedan impulsar continuamente hacia sus fases de mayor productividad y beneficios. El análisis de la evolución de los clústers es de vital importancia dado el alto potencial de desarrollo de estas iniciativas a nivel nacional e internacional por el atractivo que representan en la búsqueda de competitividad.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Es importante entonces un estudio que pueda diagnosticar la evolución de un cluster colombiano de mayor desarrollo, teniendo en cuenta el desempeño de las empresas que lo conforman, cuáles son las empresas que pueden denominarse *gatekeepers* y que jalonan los procesos de innovación al interior de este distrito industrial; la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra y la trayectoria que ha seguido desde sus inicios. De esta forma se pueden elaborar conclusiones acerca de su desarrollo, así como, bajo la mirada de casos similares a nivel internacional, arrojar rutas de acción que puedan potencializar su desempeño.

Los resultados de esta investigación pretenden convertirse en un aporte a esta temática en países emergentes como Colombia, donde el grado de avance en el desarrollo de clusters es significativamente menor que en países desarrollados (por ejemplo, regiones de Europa y Estados Unidos) y donde la cultura empresarial propia de sus regiones puede obstaculizar el éxito de estas iniciativas.

Este proyecto de investigación se presenta como sigue. En la sección de fundamento teórico se plantean los argumentos de distintos autores sobre la temática de clusters y sus características, especialmente los modelos de evolución como el de ciclo de vida y el modelo de ciclo adaptativo, así como la importancia de los *gatekeepers* al interior del clúster. Posteriormente se presenta la metodología propuesta para el desarrollo de la presente investigación. Seguidamente se presentan los resultados esperados y finalmente las conclusiones.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La competitividad de las empresas, regiones y países, es un término que viene estudiándose desde hace varias décadas, si se tiene en cuenta el concepto Marshalliano de finales de siglo XIX que explicaba que la ventaja competitiva aparece en empresas que se encuentran aglomeradas geográficamente y pertenecen a un mismo sector de actividad, denominándose hoy en día como clúster. Este usualmente resulta de alguna iniciativa histórica (Bergman, 2008) y se puede definir como un importante número de empresas, en su mayoría pymes, próximas geográficamente, interconectadas productivamente y vinculadas por aspectos comunes y complementarios al territorio (Porter, 1998; Hervas-Oliver y Albors-Garrigos, 2009). Anteriormente estas buscaban principalmente ventajas en costos de transporte y



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

otros componentes físicos que permitieran disminuir el costo final de los productos, por lo que las empresas tendían a localizarse cerca de zonas con abundancia de recursos naturales, sin embargo, actualmente, las empresas tienden a localizarse cerca de otras, buscando personal especializado e infraestructuras locales específicas (Puig, Gonzalez-Loureiro y Marques, 2014), como centros de desarrollo e investigación, universidades, entre otros.

Los clusters se han convertido en un concepto clave de la geografía económica, estudios urbanos, economía regional y disciplinas relacionadas; y quienes elaboran políticas lo han tomado como herramienta para promover el crecimiento regional y la competitividad. (Martin y Sunley, 2011).

La evidencia empírica ha encontrado diferencias positivas o un «efecto clúster» en la productividad, tasas de innovación y carácter emprendedor de empresas industriales pertenecientes a un mismo sector entre las localizadas en esas aglomeraciones frente a aquellas que estaban aisladas (Puig y Marques, 2011). Las razones de este mejor comportamiento empresarial se derivan, entre otros, de la existencia de mano de obra cualificada y con elevada movilidad entre empresas, la presencia de empresas auxiliares de prestación de servicios y de proveedores especializados, así como la dinámica de difusión tecnológica que se origina en el ámbito de la industria. (Gil y Llorca, 2004)

La evolución de los clusters es un tema que ha comenzado recientemente a tomar mayor interés desde la academia (Crespo, Suire y Vicente, 2014; Martin y Sunley, 2011; Crespo, 2011; Cooke, 2011; Boschma y Fornahl, 2011.) En este sentido, se ha notado la necesidad de prestar atención a las condiciones iniciales de los clusters tecnológicos y las condiciones de viabilidad que determinan sus dinámicas a largo plazo (Crespo, 2011).

En términos de algunos modelos teóricos que pueden explicar la evolución de un clúster, se encuentran diversos estudios sobre el modelo de ciclo de vida de los clusters: como surgen y como pueden, potencialmente, llegar a una etapa de decline (Shin y Hassink, 2011; Menzel y Fornahl, 2010). En este sentido Bergman (2008) realiza un análisis de la literatura sobre el modelo del ciclo de vida categorizando sus etapas en: existencia, expansión y agotamiento:

Existencia: Esta fase inicial incluye lo que debe suceder antes de que un clúster emerja lo suficiente para ser reconocido como tal.

Expansión: Dentro de esta existen algunas sub-fases:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- **Expansión exploratoria:** Se concentra normalmente antes del punto de inflexión de la típica curva tipo “S” donde las tasas de expansión de las principales actividades del clúster son más altas. La intensidad de los procesos de expansión es soportada por factores globales (industria) y locales (sociales, culturales, gubernamentales). De acuerdo a Swann (2002), en esta fase la proximidad geográfica puede ser crítica para la transferencia de tecnología tácita, y, por ende, los efectos positivos son mayores. Asimismo, su modelo está basado en la entrada de empresas como la dinámica principal, donde las tasas de entrada son más altas en los clusters más competitivos.
- **Expansión explotadora:** En esta etapa puede que los clusters no puedan absorber los cambios que si absorbían fácilmente en etapas más tempranas de crecimiento exploratorio. Por ejemplo, cuando nuevas tecnologías llegan, que son discontinuas a lo que se venía haciendo antes (cambio del paradigma tecnológico), la concentración industrial existente es de muy poco valor, por ende, estas nuevas tecnologías terminan desarrollándose y siendo explotadas en nuevos clusters que no sufren de las ‘diseconomías’ asociadas con un clúster ya establecido.

Agotamiento: El agotamiento llega en ese punto del ciclo de vida de un clúster cuando la madurez en sí misma representa una clara amenaza para la viabilidad continua del clúster. Cuando el clúster llega a ese punto de inflexión en su curva de ciclo de vida, podría repuntar nuevamente hacia arriba, como un clúster renaciente y revitalizado, o en vez de eso, decaer.

- **Lock-in:** o ‘encierro’, por su significado en español, describe la serie de eventos en espiral y las decisiones que van encogiéndose constantemente los clusters aislados y protegidos, de allí progresivamente van alejándose de las influencias externas o de los impulsos internos de cambio.
- **Renacimiento:** No se ha podido generalizar las políticas que resultan en casos exitosos, pues los casos son únicos, cuando se habla del renacimiento de un clúster. La identificación de factores comunes del ciclo del clúster podría ser un primer paso:
 - El simple paso del tiempo es necesario para que surjan reacciones espontáneas
 - El auto reconocimiento del clúster de que está en una etapa de agotamiento.

Hay algunos activos adicionales que disfrutan algunas regiones y clusters que pueden agilizar o asegurar el proceso de reestructuración. Estos son tres de ellos, de acuerdo a la literatura:

- Diversidad de agentes
- Fuentes polivalentes de tecnología
- Base de conocimiento científico

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Por otro lado, también se encuentra la contribución de Martin y Sunley (2011) quienes exploran un concepto diferente de evolución del clúster dibujando un modelo de ‘ciclo adaptativo’ tomado desde la ecología de evolución. Usando este modelo, proponen trayectos de evolución que podrían explicar de mejor manera la dinámica de los clusters, entendiendo a estos como sistemas complejos adaptativos, por lo que un modelo de ciclo de vida resultaría demasiado determinístico. Algunas trayectorias del clúster bajo el modelo de ciclo adaptativo son:

- Ciclo adaptativo completo
- Mutación constante
- Estabilización
- Re-orientación
- Fracaso
- Desaparición

De acuerdo a Boschma y Fornahl (2011) este modelo de ciclo de vida adaptativo puede hacer más justicia a la complejidad del contexto específico de evolución de los clusters, pero también tiene el riesgo de tener tantas trayectorias como clusters existan. Por otro lado, el modelo de ciclo de vida del clúster es más fuerte al buscar patrones generales que expliquen la evolución del clúster, por lo que puede derivar con hipótesis comprobables con respecto a las circunstancias bajo las que emergen trayectorias particulares de los clusters.

Sin importar el modelo de evolución, la literatura coincide en que las empresas miembros juegan un papel muy importante en la evolución de los clusters y sus dinámicas en el tiempo. Aquí es de destacar que las empresas difieren en términos de sus capacidades internas (Ter Wal y Boschma, 2011), por esto en la primera etapa de ‘surgimiento’ del ciclo de vida del clúster, el conocimiento tiene un carácter más heterogéneo que resulta vital para su desarrollo (Menzel y Fornahl, 2010) y las empresas tienen tasas de crecimiento más altas que en las otras etapas del ciclo de vida del clúster.

Es importante resaltar que dentro de estos también llamados distritos industriales, existen empresas o agentes que movilizan conocimiento y coordinan el desarrollo del clúster gracias a su habilidad para atraer inversión, proveer una visión para el fortalecimiento de la innovación y proveer conocimiento tecnológico a las empresas emprendedoras que inician; estas empresas se denominan ‘*technology gatekeepers*’ (en español, guardianes de tecnología) (Hervas-Oliver y Albors-Garrigos, 2014) y son usualmente descritas como compañías líderes, de gran capacidad de absorción y compromiso con actividades de I+D de alta intensidad, lo que va moldeando el proceso de aprendizaje del distrito (Baglieri, Cinici y Mangematin, 2012). Sin embargo, aunque son vitales para el desarrollo del clúster mediante la expansión de las etapas centrales del ciclo de vida, la evidencia empírica ha



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

demostrado que los gatekeepers son menos eficientes al momento de renovar un clúster mediante la creación de nuevas trayectorias tecnológicas o innovaciones disruptivas (Albors-Garrigos y Hervás-Oliver, 2014).

En este sentido, toman gran importancia otro tipo de empresas que pueden traer nuevo conocimiento al clúster (Morrison, Rabelotti y Zirulia, 2013). Asimismo, Menzel y Fornahl (2010) conceptúan que es necesaria la entrada de nuevas empresas al clúster, pues traen nuevo conocimiento y así incrementan la heterogeneidad de saberes.

De acuerdo a Menzel y Fornahl (2007) los clusters solo son ventajosos para las empresas entre dos puntos en particular: el primer punto es después de su nacimiento, cuando el clúster alcanza una masa crítica. Entonces, el clúster entra en la etapa de crecimiento y las empresas dentro de él tienen mejor desempeño que aquellas que están por fuera. El segundo punto es cuando el clúster ha explotado su heterogeneidad y las empresas que están adentro tienen un desempeño menor que las empresas externas. Esto sugiere que las políticas de apoyo a estas iniciativas deben tomar en consideración la etapa en la que se encuentra el clúster para definir las estrategias de fomento más acertadas.

3. METODOLOGÍA

En la investigación se utilizará un enfoque mixto cuali-cuantitativo, mediante la metodología de estudio de caso, de tipo descriptivo, aplicado a un clúster de significativo desarrollo y reconocimiento en Colombia.

Se obtendrá información primaria a partir de cuestionarios a las empresas que integran el clúster y entrevistas en profundidad a directivos y expertos del sector. Por otro lado, se analizará información secundaria del desempeño económico del clúster, desde información administrativa y financiera de las empresas, ubicada en bases de datos regionales y nacionales.

Hipótesis:

H1: La interrelación de las instituciones dentro del clúster permite que estas eleven su grado de innovación y mejoren sus resultados económicos.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

H2: La evolución del clúster conlleva diferencias de *performance* para las empresas localizadas

H3: Las diferentes fases de la evolución conllevan políticas diferentes.

H4: El tipo de conocimiento generado en cada etapa presenta componentes distintos en las fases centrales, en la emergencia o en el declive.

H5: El rol de los *gatekeepers* es vital como arrastre de todo el clúster

4. RESULTADOS

Resultados esperados:

La revisión teórica que se tiene en el presente trabajo y las hipótesis planteadas permiten proyectar los siguientes resultados:

- Diagnóstico de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el clúster, así como la trayectoria que ha recorrido desde sus inicios y la proyección que tiene a futuro, enmarcado dentro de los modelos de ciclo de vida y evolución estudiados en la literatura.
- Conocimiento detallado de los procesos de interacción de las empresas que conforman el clúster que permitirán diagnosticar el grado de innovación que han podido alcanzar gracias a su permanencia al interior del este.
- Determinación de las empresas que cumplen con el rol de *gatekeepers*, jalonando principalmente las actividades de internacionalización y procesos de innovación del clúster.
- Conocimiento de las políticas implementadas al interior del clúster y su idoneidad de acuerdo a la etapa de evolución en la que se encuentra el clúster actualmente.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El presente trabajo es una investigación en curso que pretende analizar la evolución de la iniciativa de los clusters en Colombia, dada la importancia que esta apuesta representa para el desarrollo de la competitividad de las regiones y del país, lo que se evidencia al constatar el gran apoyo que se proyecta para estas iniciativas desde diversos organismos públicos y privados.

Los estudiosos acerca de clusters y distritos industriales han tomado recientemente un mayor interés por estudiar las trayectorias de evolución de estos, teorizando acerca del ciclo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

por el que atraviesa desde que nace hasta que llega finalmente a su decline, y los diferentes aspectos involucrados que hacen que un clúster tome una determinada trayectoria.

La particularidad de la dinámica de los clusters hace que la metodología de estudio de caso sea la más apropiada, pues es difícil generalizar a partir de experiencias diferentes que se ven influenciadas por contextos distintos en términos de las características de las industrias, la cultura empresarial, el apoyo institucional, el grado de cohesión con el territorio, entre muchos otros aspectos.

REFERENCIAS

Albors-Garrigos, J. y J. Hervás-Oliver, J. (2014) Creative destruction in clusters: From theory to practice, the role of technology gatekeepers, understanding disruptive innovation in industrial districts. *Management of Engineering & Technology (PICMET), 2014 Portland International Conference on*, Kanazawa, 2014, pp. 710-722.

Baglieri, D., Cinici, M. and Mangematin, V. (2012). “Rejuvenating clusters with sleeping anchors: the case of nanoclusters.” *Technovation* 32 (2): 1320–1335.

Bergman, E. M., (2008). Cluster life-cycles: an emerging synthesis. In C. Karlsson (Ed.), *Handbook of research on cluster theory*, Handbooks of research on clusters series: 114-132. Northampton, MA: Edward Elgar.

Boschma, R., and Fornahl, D. (2011). Cluster evolution and a roadmap for future research. *Regional Studies* 45 (10): 295–1298.

Cooke, P. (2011). “Transition regions: regional-national eco-innovation systems and strategies. *Progress in Planning* 76 (3): 105–146.

Crespo, J. (2011). How emergence conditions of technological clusters affect their viability? Theoretical perspectives on cluster life cycles. *European Planning Studies* 19 (12): 2025–2046.

Crespo, J., Suire, R. y Vicente, J. (2014). Lock-in or Lock-out? How structural properties of knowledge networks affect regional resilience. *Journal of Economic Geography* 14 (1): 199–219.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Gil, S. y Llorca, R. (2004). El sector de las baldosas de cerámica en España. Distrito industrial y competitividad. *Economía Industrial*, España, No. 355-356, 2004, pp. 229-238.

Hervas-Oliver, J. y Albors-Garrigos, J. (2009). The role of the firm's internal and relational capabilities in clusters: when distance and embeddedness are not enough to explain innovation. *Journal of Economic Geography*, vol. 9, no 2, pp. 263-283.

Hervas-Oliver, J. y Albors-Garrigos, J. (2014): Are technology gatekeepers renewing clusters? Understanding gatekeepers and their dynamics across cluster life cycles, *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, DOI: 10.1080/08985626.2014.933489

Martin, R., y Sunley, P. (2011). Conceptualizing Cluster Evolution: Beyond the Life Cycle Model?. *Regional Studies* 45 (10): 1299–1318.

Menzel, M., and Fornahl, D. (2007). Cluster life cycles: dimensions and rationales of cluster development, Jena economic research papers, No. 2007,076

Menzel, M., and Fornahl, D. (2010). Cluster life cycles – dimensions and rationales of cluster evolution. *Industrial and Corporate Change* 19 (1): 205–238.

Morrison, A., Rabellotti, R. and Zirulia, L. (2013). When do global pipelines enhance the diffusion of knowledge in clusters?. *Economic Geography* 89 (1): 77–96.

Porter, M. y Solvell, O. (1998). *The role of geography in the process of innovation and the sustainable competitive advantage of firms*. The Dynamic Firm, Chandler, AD, Hagstrom, P., Solvell, O.(eds): Oxford University Press.

Puig, F., Gonzalez-Loureiro, M. y Marques, H. (2014). Supervivencia, crecimiento e internacionalización en clusters industriales. *Economía industrial*, No. 391, pp.133-140.

Puig, F. y Marques, H. (2011). The Dynamic Evolution of the Proximity Effect in the Textile Industry. *European Planning Studies*, vol. 19, no. 8, pp. 1423-1439.

Shin, D., and Hassink, R. (2011). Cluster life cycles: the case of the shipbuilding industry cluster in South Korea. *Regional Studies* 45 (10): 1387–1402

Ter Wal, A. and Boschma, R. (2011). Co-evolution of firms, industries and networks in space. *Regional Studies* 45 (7): 919–933.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

KAREN NAHYR SIERRA ORTIZ

Doctorado (en curso) en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, España. Magister en Administración de la Universidad del Valle. Magister en Administración Financiera y Especialista en Finanzas de la Universidad EAFIT. Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales de la Universidad Santiago de Cali. Experiencia profesional en gestión universitaria y en docencia universitaria en áreas de Ciencias Económicas, así como en consultoría empresarial en el área de administración y finanzas. Actualmente Docente-Investigador categoría especial de la Universidad Santiago de Cali, Colombia



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Prospectiva, Estrategia y Competitividad

TEMA:

PROSPECTIVA

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**74. FACTORES ENDOGENOS Y EXOGENOS DE LA PROSPECTIVA
DEL DESARROLLO CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO E
INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA.**

TÍTULO EN INGLÉS:

**PROSPECTIVE FOR THE SCIENTIFIC, TECHNOLOGICAL AND INNOVATION
DEVELOPMENT OF THE UNIVERSITY OF LA GUAJIRA.**

Autor (es)

EMERSON GUERRA HERRERA²⁰⁷

ELKIN GUERRA HERRERA²⁰⁸

BETINA MARTINEZ LOPEZ²⁰⁹

²⁰⁷ Mg. Desarrollo Empresarial, Docente Investigador Universidad de la Guajira, Colombia, eguerrah@uniguajira.edu.co

²⁰⁸ Maestrante en Ingeniería Industrial, Docente Investigador Universidad de la Guajira, Colombia etobiasguerra@uniguajira.edu.co

²⁰⁹ Mg. Desarrollo Empresarial. Docente investigador Universidad de la Guajira, Colombia bmartinezl@uniguajira.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

En Colombia no está articulada la relación recíproca Gobierno – Estructura Productiva – Infraestructura Científico Tecnológica. En el Departamento de La Guajira, la Universidad de La Guajira, juega un papel fundamental para desarrollar la CT+i, incidido por factores exógenos como endógenos, su identificación **PERMITE DETERMINAR LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS DESDE LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA PARA PROMOVERLO. PARA DESARROLLAR ESTA INVESTIGACIÓN SE PARTIÓ DE LAS** políticas de gestión y modelos de CT+I. Es una investigación descriptiva, cuantitativa, no experimental, donde se conformaron mesas de trabajo de 5-6 actores de diferentes estamentos en tres sedes de la institución. Mediante lluvia de ideas se identificaron las variables, por discusión en plenaria se depuraron, por evaluación del equipo experto en prospectiva mediante matriz DOFA se validaron 80 factores indicadores de variables para el desarrollo de CT+i en la Institución.

Palabras clave:

CT+i, Factores Endógenos, Factores Exógenos, Prospectiva, Variables Estratégicas

ABSTRACT:

In Colombia, the reciprocal relationship between Government - Productive Structure - Technological and Scientific Infrastructure is not articulated. In the Department of La Guajira, the University of La Guajira, plays a fundamental role to develop CT + i, influenced by exogenous factors as endogenous, its identification allows to determine the strategic variables from the prospective planning to promote it. To develop this research, it was based on management policies and CT + I models. It is a descriptive, quantitative, non-experimental research, where tables of work of 5-6 actors of different levels were formed in three venues of the institution. By means of brainstorming, the variables were identified, by

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

discussion in plenary they were purified, by means of an evaluation of the expert team in prospective by means of DOFA matrix, validating 80 factors of variables for the development of CT + i in the Institution.

Keywords:

CT+i, Endogenous Factors, Exogenous Factors, Prospective, Strategic Variables

1. INTRODUCCIÓN

La primera función desarrollada ampliamente por las universidades fue la docencia, luego fue la investigación y la generación de tecnología, luego tuvo un amplio despliegue la extensión. Igualmente, primero se dio una relación bilateral universidad – estado, pero prácticamente después de la segunda guerra mundial se involucró al sector productivo pasando a ser una relación trilateral. El desarrollo de los países está supeditado al nivel de educación que puedan alcanzar sus habitantes, del mismo modo, los niveles de calidad de vida también guardan una relación recíproca con los niveles de educación que se puedan alcanzar, esta triada o triangulo relacional recíproco: Nivel de Desarrollo – Nivel de Educación – Nivel de Calidad de Vida, se fortalece o se materializa con el desarrollo de la investigación y de la innovación.

Para el caso de Latinoamérica y el Caribe es necesario “fortalecer sus instituciones universitarias, especialmente las grandes universidades públicas, para generar una capacidad propia de producción científica y tecnológica, aspecto en el que la región se encuentra crónicamente retrasada”. (Bellei, et al, 2013. P 28). Lastimosamente en Colombia la triada o triangulo relacional, antes mencionado, no está bien articulado porque poco se ha venido fortaleciendo o materializando a través del desarrollo de la investigación y de la innovación.

Por otro lado, el desarrollo tecnológico implica que esa triada se enmarque dentro del Triángulo de Sábato, que de acuerdo con Meriño (s.f.), contempla la articulación

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

recíproca entre Gobierno – Estructura Productiva – Infraestructura Científico Tecnológica (IC-T). Según este triángulo el Gobierno debe relacionarse con IC-T, asignando los recursos para la investigación y demandando innovaciones, la Estructura productiva debe aplicar los hallazgos de la IC-T, por su parte esta debe tener la capacidad de demostrar la importancia de sus hallazgos para la Estructura Productiva.

Precisamente, el poco fortalecimiento o materialización del desarrollo de la CT+i en Colombia, evidencia una débil articulación recíproca entre las vértices del Triángulo de Sábato para el desarrollo. Estadísticas del Observatorio Colombiano de Ciencia, Tecnología e Innovación (OCyT) y el DANE, señalan que la inversión del PIB Nacional en investigación más desarrollo (I+D) solo llegó a 0,19% en 2014, mientras que los gastos en Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) ascendieron a 0,46%. (Revista Dinero, 2015). Cifras que muestran un déficit presupuestario del 0,27% del PIB Nacional para desarrollar estas actividades.

A nivel regional del Departamento de La Guajira, la Universidad de La Guajira, como su principal centro de educación superior, juega papel fundamental para desarrollar la CT+i proponiendo alternativas para impulsar la productividad, superación de la pobreza extrema, aumento de indicadores de calidad en la educación, la inclusión social y de género, entre otros. El fomento del desarrollo CT+i de La Universidad de La Guajira esta incidido por factores tanto exógenos como endógenos.

Según Benavides, Guzmán & Vila (2015) estos factores incidentes de índole externa e interna se pueden clasificar como factores de cambio al ser fenómenos incitadores de continuos cambios de CT+i, sobre los cuales no hay certeza con respecto a su evolución en el futuro, siendo de índole: económica, cultural, social, ambiental, científica, política, entre otros; o como factores inerciales al ser tendencias que sugieren mayor certitud para tomar la decisión de arriesgarse a indicar su ocurrencia en el futuro (Mojica, 2010) . Estos factores



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

exógenos o endógenos, sean de cambio o de inercia, requieren la identificación clara para poder tener una intuición de cómo será el comportamiento en el mediano y largo plazo.

Los factores exógenos se concretan en el tejido social orientado por un patrón de interacción entre individuos que promueven una estructura articuladora para la consolidación de un ambiente propicio para el fomento de iniciativas de CT+i, constituido principalmente por los empresarios y comunidad en general, como demandantes de los hallazgos de las ACTI de la Institución, también entran en juego otras IES e instituciones desarrolladoras de ACTI, que pueden interrelacionarse o establecer alianzas con la Universidad o actuando como competidoras, así mismo entran las entidades estatales o del Gobierno que actúan como promotoras del fomento de estas actividades y reguladoras a la vez.

Además dentro de estos factores exógenos incidentes del fomento del desarrollo de la Ciencia, la tecnología e Innovación en la Universidad de La Guajira debe existir un marco institucional regulador promotor de la materialización de estas iniciativas, que igual que en el tejido social comprende aspectos o dimensiones de tipo político, social y económico.

Lo concerniente a factores endógenos, hace referencia a las actividades o procesos propios de CT+i, que deben también tener unas características orientadas hacia la adopción e invención fortalecidas por el desarrollo de las capacidades de resolución de problemas locales y regionales con amplio conocimiento de las zonas, respeto a las vocaciones de estas en el proceso productivo. Por lo tanto comprende aspectos socio-culturales, económicos y de sustentabilidad.

Dentro de los factores internos están involucrados en el proceso de CT+i institucional, los actores: investigadores, innovadores, emprendedores, miembros de la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, administrativos, graduados), quienes deben poseer rasgos personales diferenciadores con una eficiencia productiva, capaz de mantener

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

una alta expectativa en torno a las actividades que realiza, con capacidad de actualización e información y compromiso con el sistema de CT+i de la Universidad, que de manera conjunta con los demás factores, **PERMITE LA DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS DESDE LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA CON EL FIN DE PROMOVER EL DESARROLLO CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA.**

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La capacidad de innovar representa, hoy en día, el principal determinante del incremento de la productividad como de la competitividad empresarial, por ende, de los países como regiones, siendo los resultados de esa capacidad (innovaciones de producto, de proceso, de mercado o de organización) la principal fuente de ventajas competitivas dinámicas (Gobernación de Bolívar & otros, 2001). En este sentido, desde hace algunas décadas en el mundo industrializado se han generado espacios de discusión y concertación orientados a analizar y determinar los elementos constitutivos de las mejores prácticas en cuanto a políticas científicas y tecnológicas se refiere.

Los países de la OCDE son quizás los que más avances han mostrado al respecto y los que han cultivado mayor experiencia en lo referente a las modalidades de intervención gubernamental en el campo de la CT+I. Desde la década de los cincuenta estos gobiernos han reconocido la importancia que tienen las actividades científicas y tecnológicas en el dinamismo de una economía, proponiendo diferentes esquemas de apoyo estatal que han cambiado dependiendo del papel que se le reconozca a las políticas de ciencia e innovación en el seno de las políticas de desarrollo económico y social. En general, las políticas públicas en el ámbito que nos ocupa han evolucionado desde las orientadas casi



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

exclusivamente a la financiación de proyectos de i+d individuales, hacia políticas orientadas a crear entornos competitivos.

En la construcción de estos entornos cobra importancia la configuración institucional público-privada. Se precisa la cooperación entre los agentes públicos y privados, a fin de configurar los entornos territoriales innovadores que permitan a las pymes y microempresas acceder a los servicios avanzados de apoyo a la producción. Igualmente resulta fundamental que los gobiernos regionales y locales asuman un papel proactivo como agentes animadores y facilitadores que permitan al tejido empresarial incorporarse a la dinámica de generación de las innovaciones tecnológicas.

2.1. Políticas en la Gestión de la Ciencia Tecnología y la Innovación en Colombia.

El país cuenta con una amplia decisión políticas que se han desarrollado a través de los años para la Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia, teniendo como estructura fundamental estos lineamientos para el desarrollo económico de las regiones y el país.

Estas políticas están sustentadas en los planes de desarrollo nacionales elaborados estos por los diferentes gobiernos de turno especialmente desde el año 1968 hacia acá, los planes de desarrollo departamentales, municipales, los elaborados por las instituciones de educación superior, los documentos CONPES, la ley ciencia, tecnología e innovación, a esta lista toca sumarle las políticas diseñadas por el ministerio de Comercio Industria y Turismo las políticas de Colciencias, entre otras; estas además han derivado las agendas prospectivas de ciencia, tecnología e innovación en cada uno de los 32 departamentos. Estas políticas tienen objetivo primordial la creación de programas y proyectos para la gestión de la investigación e innovación según las potencialidades y capacidades existentes en cada una de las regiones del país, y que se esto el insumo para elevar el nivel de competitividad de los diferentes sectores de las economías.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2.2. Modelos de CT+ I

Durante las últimas décadas se han presentado fundamentalmente dos modelos de desarrollo tecnológico en América Latina, el pensamiento cientista de oferta y el desarrollo tecnológico innovativo (Castellanos & Jimenez, 2007). El primero centra su atención en el fortalecimiento de las instituciones de investigación y desarrollo tecnológico, con énfasis en la investigación científica básica, donde se generan resultados que generalmente no resuelven las necesidades del contexto local.

En segundo lugar, “la Escuela latinoamericana de pensamiento en ciencia, tecnología y desarrollo, de comienzos de la segunda mitad del siglo pasado intenta romper con el “modelo lineal” de oferta, haciendo hincapié en la necesidad de la demanda de desarrollos tecnológicos [...] es decir, a partir de la demanda del sector productivo y las prioridades de desarrollo social se genera y adapta el conocimiento necesario, por lo tanto la investigación científico-tecnológica tiene Como uno de sus objetivos la respuesta a la demanda de tecnología” (Castellanos & Jimenez, 2007, pág. 7).

Más recientemente ya se habla del modelo de cuatro hélices (Alfonso y otros, 2010), el cual, adicionalmente a lo anterior, incluye a la sociedad como agente de los sistemas nacionales y regionales de innovación (Lundvall y Nielsen, 2007) y la generación de empresas de base tecnológica como resultado de los llamados «Spin-Off» universitarios (Rohrbeck y otros, 2009). En estos modelos el proceso de innovación se caracteriza por interacciones y efectos de ida y vuelta, así como por las numerosas interacciones que ligan la ciencia, la tecnología y la innovación, como se muestra en la figura 2. En este mismo sentido de relaciones bidireccionales, se dan las interacciones entre los componentes del SI propuesto en la 3ª edición del Manual de Oslo.

Leydesdorff y Etzkowitz (2000) sostienen que el papel del conocimiento en la sociedad y de la universidad en la economía puede ser analizado desde la Triple Hélice de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

las relaciones entre Universidad-Estado-Empresa. La propuesta de la Triple Hélice considera que la universidad está presentando una segunda revolución académica, la llamada universidad emprendedora. La primera revolución académica de la universidad comprendía dos misiones, la enseñanza y la investigación, ahora con la segunda revolución se le añade una tercera misión a la universidad: el emprendimiento empresarial para el desarrollo económico y Social (Etzkowitz, 2004, p. 73).

2.3. Prospectiva

De acuerdo con Medina & Ortigón (2006), la prospectiva surgió del trabajo pionero de Bertrand de Jouvenel & Gaston Berger, que acudieron a la filosofía husserliana para ampliar los horizontes de reflexión sobre el futuro. Primeramente Berger (1964) pensó en construir una antropología que permitiera reconocer el sentido general de las transformaciones históricas con lo cual se facilitaría el análisis de la velocidad, las causas y consecuencias de los cambios sociales. Más tarde, con el trabajo de Pierre Massé en la Délégation d'Aménagement du Territoire et de l'Action Regionale (D.A.T.A.R.) antes de 1970 junto con otros pioneros, se efectuó una importante difusión de la prospectiva en el sector público francés.

2.4. La anticipación, una forma estructurada de mirar el futuro

La palabra prospectiva se deriva del verbo en latín *prospicere o prospectare*, que significa “mirar mejor y más lejos aquello que está por venir”. Para Alonso Concheiro (1994) *prospectare* deriva del latín *pro*, adelante y *spectare*, mirar. Es mirar adelante en el tiempo, representarse idealmente el devenir o crearlo en la imaginación, construir imágenes del futuro. Esta es la esencia del concepto de anticipación. De acuerdo con Decouflé (1972), la palabra prospectiva significa “mirar delante de sí”, mirar a lo lejos o de lejos, a todos lados, a lo largo, ver lejano, tener una vista ampliamente extendida.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En su origen el término se relaciona con la óptica, con un conjunto de procedimientos que permiten ver mejor y a lo lejos, una situación determinada. De otro lado, según Decouflé (1972) la palabra prospectiva también indica un conjunto de investigaciones concernientes a la evolución futura de la humanidad que permite desarrollar elementos de prevención de problemas sociales. Luego, desde este segundo sentido lo importante no es solo mirar el futuro, sino la forma estructurada de observar el devenir. Este fue el paso hacia delante que dio Gaston Berger en 1964 cuando publicó el libro titulado “*Fenomenología de los tiempos y Prospectiva*”.

Los fundamentos teóricos de la prospectiva fueron establecidos en los años 60 en el medio de las empresas públicas francesas. Pierre Massé (1973), uno de los pioneros de la prospectiva aplicada a la gestión pública en esta época, percibió que esta implica una puesta en común de disciplinas de las ciencias sociales con un objeto propio: mirar más lejos, a más largo plazo, de forma más amplia y más profunda la realidad.

Fue así como concibió a la prospectiva como una “indisciplina intelectual”, es decir, un cruce de disciplinas tales como la historia, la sociología, la política, la economía, la geografía, la antropología, la psicología, entre otras. El propósito no era generar miradas superficiales, sino por el contrario tener visiones transformadoras ancladas en la historia, que permitieran percibir el conjunto social, de manera global y sistémica. En el fondo se buscaba divisar la realidad de otra manera, o lo que es lo mismo, producir una mirada seria y diversa hacia la innovación, creando alternativas de futuro.

En este sentido, la prospectiva puede ser interpretada como la disciplina de anticipar mediante análisis el impacto de los cambios sociales a través del tiempo. Hacer prospectiva implica explorar la incertidumbre, elaborar hipótesis razonadas, fuertemente sustentadas, con rigor en el método, el proceso y el contenido. Hablar en términos prospectivos no es soñar despierto, sino plantear alternativas transformadoras pero que sean realizables de la sociedad.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Por lo tanto, la esencia de la anticipación es la elaboración de hipótesis de futuros plausibles. El fundamento no es buscar el criterio de verdad en la correspondencia entre el futuro y la realidad sino estimular la capacidad de responder oportuna y efectivamente a circunstancias cambiantes a través del tiempo. Se trata de proveer buenas respuestas con anticipación para cuando se presenten los problemas.

2.5. La orientación hacia la acción presente y la escogencia del futuro deseado

Gaston Berger (1957) concibió la prospectiva como una reflexión sobre el futuro a largo plazo que debía conducir a una "ciencia de la práctica", que debería buscar conocer las condiciones de la acción presente sobre las cuales decidir una óptima orientación. Berger no creía que el futuro fuera un mero reflejo del pasado puesto que, además de poderse visualizar y anticipar, este es susceptible de ser modelado (Del Olmo, 1984). De hecho, la médula del planteamiento de Gastón Berger (1957) cuando inventó el concepto de prospectiva era la de ser una reflexión que tomara en consideración lo que emerge del pasado y del presente para, actuando en el presente, crear el futuro deseado.

La nueva ciencia de la prospectiva se utiliza en el ámbito empresarial, pero también en decisiones territoriales u oficiales de los países como parte fundamental de la construcción de visión de futuro organizacional, el rigor de la prospectiva debe ser aprovechado para la consecución de unos sectores mayormente competitivos y más equitativos.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo descriptiva, porque comprende la identificación, descripción, determinación y análisis de los distintos factores que permitan describir la relación existente entre las variables que conforman el modelo para el fomento de la CT+i en la Universidad de La Guajira, sustentado en lo planteado por Hernández &



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

otros (2006), quienes sostienen que los estudios descriptivos son aquellos que buscan especificar las características y rasgos predominantes en personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

3.1. Enfoque y Diseño de la Investigación

Para abordar el problema de investigación propuesto, el enfoque metodológico utilizado fue el cuantitativo de tipo no experimental. Hernández, Fernández & Baptista (2006) lo definen como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, son estudios donde no se hacen variar intencionalmente las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. La investigación no experimental es una parte de estudios cuantitativos; como las encuestas de opinión, los estudios ex pos-facto retrospectivos y prospectivos. (Hernández Sampieri et al. 2006 P. 206).

En el estudio propuesto, se tiene una situación actual que tienen los distintos actores socio económicos que pertenecen a la cadena, en este caso la de CT+i, que a partir de la misma se quiere inferir, a través de un estudio prospectivo para el diseño del modelo para su fomento en la Universidad de La Guajira, cumpliendo así con las dos condiciones anteriores (cuantitativa y no experimental): se cuenta con los datos secundarios que registran la ocurrencia de un fenómeno y no se manipularán variables puesto que se está enfrentando un hecho que está pasando.

3.2. Unidad de Análisis

Para este proceso de investigación se programó una visita a tres de las sedes de la Universidad de La Guajira (Fonseca, Villanueva y Maicao) donde participaron docentes, estudiantes, administrativos, egresados y personalidades del sector externo, conformando mesas de trabajo representada por 5 o 6 integrantes, de cada uno de los estamento, luego un representante del equipo del directivo, explicó la metodología, para los estudios prospectivos.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Seguidamente, en cada mesa los integrantes mediante lluvia de ideas fueron develando los factores que aceleran o desaceleran el sistema, en este caso la Universidad, para luego ir identificando y listando las variables que se presentaron en plenaria, para filtrarlas, eliminando las que se repetían o eran cobijadas por otra variable. Posteriormente a cada mesa se les entregó la variable que había quedado seleccionada de las que habían escrito para que le diera la definición según el contexto donde se encontraba.

4. RESULTADOS

4.1. Estructural

El propósito de este análisis es el estudio del comportamiento del sistema para el fomento de CT+i en la universidad de La Guajira, mediante la descripción de las relaciones existentes entre variables o factores de cambio que caracterizan ese sistema. Este análisis está caracterizado por la utilización de matrices y gráficos de relación, la interconexión de las variables en estudio para determinar las variables que ejercen mayor influencia sobre las variables restantes.

4.2 Identificación de factores Exógeno y Endógenos

Los factores endógenos, son los que crean la necesidad de cambiar estructuras o comportamientos, estos factores provienen del interior de alguna organización y son producto de la interacción interna. Los factores exógenos provienen del ambiente exterior, son necesarios para que la organización complemente los cambios que se propone. A partir de estos factores descritos y mediante el juicio de expertos, se determinaron las variables

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

que conforman el sistema de este estudio.

A partir del resultado de las mesas de trabajo en Villanueva se seleccionaron 66 variables, en Fonseca 52 variables, y Maicao 36 variables. La cual los expertos las analizaron y filtraron mediante agrupación en una matriz DOFA, de la cual resultaron 80 variables claves para el fomento de CT+i en la Universidad de La Guajira.

4.3. Determinación de las variables estratégicas para el desarrollo de CT+i

Una vez filtradas las variables críticas a partir de los factores exógenos y endógenos, se determinaron las variables estratégicas que inciden en el desarrollo de la CT+i en la Universidad de La Guajira a un mediano y largo plazo. Este resultado se puede apreciar en la Tabla 1. Donde se muestran los factores que inciden en el análisis estratégico del sistema en estudio, incluyendo las estrategias o posibles tendencias que se podrían desarrollar en el futuro. Así como también algunos indicadores de seguimiento para aquellas variables de estudio susceptibles de medición.

Tabla 1. Listado de variables de la matriz consolidada de los diversos talleres



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

VARIABLE	FACTOR	ESTRATEGIAS/TENDENCIAS
V1	Liderazgo para el Desarrollo Endógeno	Fortalecimiento para el desarrollo endógeno
V2	Política pública	Impulsar las Políticas Públicas
V3	Articulación Universidad – Sector Productivo – Estado	Promover la Articulación Universidad – Sector Productivo – Estado
V4	Planificación Estratégica	Impulsar la Planificación Estratégica
V5	Multiculturalidad	Incremento de las actividades de interrelación multicultural

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

V6	Sentido de Pertenencia	Despertar el Sentido de Pertenencia dentro de toda la comunidad académica.
V7	Infraestructura Física	Aumento de la inversión en infraestructura física
V8	Infraestructura tecnológica	Aumento de la inversión en infraestructura tecnológica.
V9	Sostenibilidad Institucional	Impulso a la estabilización institucional
V10	Manejo y uso de las TIC	Fomento del uso de las tic
V11	Recursos Financieros	Incremento de los recursos financieros
V12	Ciencia Tecnología e Innovación	Impulsar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación
V13	Ampliación de oferta académica de pregrado y postgrado.	Aumentar el abanico de ofertas de pregrado y de posgrados.
V14	Prácticas, pasantías e intercambio estudiantes	Fortalecimiento de programas para el desarrollo de Prácticas, pasantías e intercambio estudiantes
V15	Recursos Físicos	Incremento de recursos físicos para el buen funcionamiento
V16	Paz y Conflicto	Ante las negociaciones con los grupos insurgentes consolidar la paz en el territorio con la implementación de los acuerdos para el posconflicto
V17	Conflicto armado	Desestimular Conflicto armado con mejores oportunidades de estudio y laborales
V18	Corrupción	Desestimular Corrupción, con la denuncia ante los órganos de control del estado.
V19	Cualificación Docente y administrativos	Impulsar cualificación docente y administrativa
V20	Vinculación docente y administrativos	Gestionar los recursos económicos para Vinculación docente y administrativos

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

V21	Desempeño Docente	Facilitar las actividades docentes, los procesos de investigación y extensión.
V22	Estímulos e incentivos docentes	Realizar estímulos e incentivos a los docentes que cumplan las metas en investigación y extensión.
V23	Seguimiento de graduados	Diseño de políticas para el seguimiento a los egresados.
V24	Vinculación de Graduados	Promover la vinculación de los egresados a los procesos de acreditación de programas.
V25	Proyección Social y Extensión	Promover la proyección social y extensión, y que se sienta la presencia de la universidad en la sociedad
V26	Acreditación de Programas Institucionales	Lograr la acreditación total de los programas para alcanzar la acreditación institucional.
V27	Publicidad	Fortalecer las Publicaciones
V28	Creación de seccionales	Crear seccionales en todos los municipios de departamento
V29	Globalización	Promover la Globalización
V30	Internacionalización	Promover la Internacionalización
V31	Emprendimiento y empresarismo.	Desarrollo del emprendimiento y empresarismo
V32	Bilingüismo	Promover el bilingüismo en la institución en todos los programas académicos.
V33	Currículo	Fortalecimiento del currículo
V34	Inclusión Social	Promover la Inclusión Social
V35	Responsabilidad Social	Incrementar las actividades de responsabilidad social
V36	Investigación	Impulsar el desarrollo de las actividades de Investigación
V37	Deserción estudiantil	Prevenir la deserción estudiantil mediante estrategias didácticas y pedagógicas.
V38	Energía Alternativas	Promover la generación de energías alternativas.
V39	Desarrollo Fronterizo	Fortalecimiento del desarrollo fronterizo
V40	Contrabando	Desestimular el Contrabando con políticas y programas a los pequeños comerciantes.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

V41	Mercado Laboral	Impulsar el desarrollo del mercado laboral
V42	Bienestar Universitario	Mejorar las políticas y programas tendientes a brindar satisfacción laboral de los empleados y rendimiento académico del estudiante.
V43	Política Institucional	Fortalecer las Políticas Institucional
V44	Sostenibilidad económica departamental	Promover Sostenibilidad económica departamental
V45	Higiene y Seguridad en el trabajo	Promover Higiene y Seguridad en el trabajo
V46	Gestión de Riesgos de Desastres	Promover la Gestión de Riesgos de Desastres
V47	Industrialización de los recursos minero-energético	Desarrollo de la Industrialización de los recursos minero-energético
V48	Explotación de recursos marinos	Desarrollo de la Industrialización de los recursos marinos.
V49	Patentes y marcas	Promover el desarrollo de Patentes y marcas
V50	Publicaciones	Dar a conocer a la comunidad académica los resultados de investigación y extensión.
V51	Gestión de residuo solidos	Promover la Gestión de residuo solidos
V52	Bioteología	Impulso del desarrollo de la Bioteología
V53	Agricultura en zonas áridas	Apoyar la Agricultura en zonas áridas
V54	Servicios públicos departamentales	Impulsar Servicios públicos departamentales
V55	Cambio climático	Desarrollo de estrategias para la detención de las consecuencias del Cambio climático
V56	Seguridad ciudadana	Brindar seguridad a los habitantes del departamento.
V57	Competitividad	Mejorar los estándares académicos de estudiantes y egresados.
V58	Participación Institucional Interna	Promover la Participación dentro de los diferentes estamentos universitarios.
V59	Selección estudiantil	Mejorar los mecanismos de la admisión de estudiantes.
V60	Veeduría	Servir veedor ante los diferentes procesos

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

V61	Transporte escolar	Cobertura del 100% del transporte escolar para los estudiantes.
V62	Sistemas de información y comunicación	Fortalecer el Sistemas de información y comunicación
V63	Autonomía universitaria	Defender la ley otorga la autonomía universitaria.
V64	Editorial reconocida	Promover la consolidación de una editorial reconocida
V65	Revista indexada	Promover la consolidación de una Revista indexada
V66	Visibilidad de la productividad científica	Promover la visibilidad de la productividad científica
V67	Articulación académica administrativa	Impulsar la articulación académica administrativa
V68	Visibilidad institucional	Promover la visibilidad de la productividad científica
V69	Políticas educativas	Implementación y Fortalecimiento de las políticas educativas.
V70	Situación socioeconómica de la familia	Impulsar la Situación socioeconómica de la familia
V71	Ética pública	Apoyar la Ética pública
V72	Nacionalización de la Universidad	Apoyar la Nacionalización de la Universidad
V73	Política cambiaria	Apoyar la Política cambiaria
V74	Competencia en la educación superior	Promover la Competencia en la educación superior
V75	Calidad de la educación	Promover Calidad de la educación
V76	Subsidio de matrícula	Apoyar el Subsidio de matrícula
V77	Movilidad académica	Aumentar la movilidad académica de docentes y estudiantes
V78	Convenios y alianzas estratégicas	Impulsar los Convenios y alianzas estratégicas Con entes públicos y privados
V79	Inversión pública y privada	Promover la Inversión pública y privada
V80	Desarrollo turístico	Promover el Desarrollo turístico

Fuente: Elaboración propia a partir del juicio de los Expertos en Prospectiva (2016)

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Mediante análisis de los diferentes factores, empleando técnicas como lluvia de ideas, la discusión y concertación por parte de representantes de los estamentos y actores involucrados en el proceso de CT+i de la Universidad de La Guajira se identificaron las variables iniciales que por evaluación con Matriz DOFA se clasificaron en factores externos y factores internos, permitiendo determinar las variables estratégicas además de formular estrategias y tendencias para el desarrollo de CT+i de esta Institución.

La formulación de estas estrategias y tendencias se enfocó en el modelo de la demanda de desarrollos tecnológicos porque hace hincapié en la necesidad del sector productivo y las prioridades de desarrollo social, buscando darle respuesta a la demanda de tecnología, como lo señalaron Castellanos & Jimenez (2007).

La participación de actores tanto internos como externos y el análisis de factores incidentes que, de acuerdo con Benavides, Guzmán & Vila (2015) son de índole externa e interna, permitieron darle la proyección prospectiva, que coincide con lo señalado por Gaston Berguer (1957), de que se han formulado estrategias de desarrollo a largo plazo para el desarrollo de CT+i.

La aplicación de la planeación prospectiva asegura un modelo de desarrollo que permite a la institución lineamiento a largo plazo que puede dar elongación a ejes temáticos articulando varios planes de desarrollo. Por otra parte, esta planeación se puede aplicar en otros campos como el socio-político, educativo, cultural, entre otros.

REFERENCIAS

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Alfonso, O.; Monteiro, S.; Thompson, M. (2010): El Modelo de crecimiento para la teoría de innovación de las cuatro. Working Paper Series. NIPE WP, 12/2010, Universidad de Mioho.

Bellei, C.; Poblete, X.; Sepúlveda, P.; Orellana, V. & Abarca, G. (2013). Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015. Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile – UNESCO, Santiago de Chile. P 1- 208

Benavides de Finol, Luisa; Guzmán Parra, Vanesa; Vila Oblitas, José. (2015) Sistema de innovación tecnológica desde la perspectiva del desarrollo endógeno. Reflexión teórica Revista Venezolana de Gerencia, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela, vol. 20, núm. 70, pp. 217-232

Berger, Gaston. (1957.) La aceleración de la historia y sus consecuencias. En Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, De la Prospectiva. Textes fondamentos de la prospectiva francesa (1955-1966), L'Harmattan, colección Prospective; textos reunidos y presentados por Philippe Durance.

Castellanos, Oscar; Jiménez, Claudia. (2007). Perspectivas y consideraciones sobre el aporte biológico al desarrollo de la gestión de tecnología. a. Innovar, 18 (32), p 47-64.

Concheiro, Alonzo, (2011). Prospectiva y planeación. Analítica Consultores SA de CV, México D.F. Ponencia presentada en el Seminario Internacional “Experiencias de Planeación en América Latina y el Caribe”, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), Lima, Perú, noviembre 3-4, 2011



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) 2006, Javier Medina Vásquez, Edgar Ortegón Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. septiembre de 2006

Área de Proyectos y Programación de Inversiones S E R I E manuales 51, Santiago de Chile

DANE, 2013. *Informe de Coyuntura Económico Regional*, Bogotá: s.n.

Decouflé, André (1972). *La Prospectiva*. Presses Universitaires de France. P 1-130

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION, 1994. *Documento CONPES 2739-COLCIENCIAS-DNPUDE POLITICA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA*, Santa Fé de Bogotá: DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION.

Departamento Nacional de Planeación, 2007. *AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD*, Santa fe de Bogotá: DNP Agenda Interna.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION, 2014. *PLAN DE DESARROLLO 2014 2018*. Bogotá: s.n.

Departamento nacional de Planeacion, 2014. *Plan Nacional de Desarrollo 2014- 2018*. Bogotá: s.n.

DEPARTAMENTO NACIONAL PLANEACION, (2015).. *Misión para la Transformación del Campo, Diagnóstico Económico del Campo Colombiano (Informe de la Misión para la Transformación del Campo*, Bogotá D.C: s.n.

DNP, 2014. *DIAGNOSTICO DE LA INTITUCIONALIDAD PUBLICA EN EL SECTOR AGROPECUARIO*, BOGOTA: s.n.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

DPN, 2014. *Mision para la Transformacion del Campo*, Bogota: s.n.

Etzkowitz, H.; Leydesdorff, L. (2000). Las dinamicas de la innovaci3n: del Sistema Nacional y Modo dos a la Triple H3lice de la Universidad - industria - relaciones gubernamentales. *Research Policy*, 29. p 109-123.

Etzkowitz, H. (2004). La evoluci3n de la universidad emprendedora. *International Journal of Technology and Globalisation*, vol. 1.

Gobernacion de Bolivar. (2011). *Plan Estrategico y Prospectivo de Innovacion y Desarrollo Cientifico y Tecnologico 2010- 2032* (primera Edicion ed.). Cartagena: Printed Incolombia.

Hern3ndez, R. C. C. B. P., 2012. *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACI3N*. Ciudad de Mexico, Mexico: Mc Gran Will.

http://ocyt.org.co/Portals/0/LibrosPDF/indicadores%202015_web.pdf

<http://www.dinero.com/edicion-impresapymes/articulo/inversiones-ciencia-tecnologia-innovacion-colombia/212458>

L. M. R.(1965) [Reseña sobre] Gaston Berger, *Phenomenologi3 du temps et prospective*. Paris, P.U.R, 1964, 275 pags. [En l3nea] *Revista de psicolog3a*, 2, p. 63-64. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.3179/pr.3179.pdf

Lundvall, B. A.; Nielsen, P. (2007). Gesti3n del conocimiento y rendimiento de la innovaci3n. *International Journal of Manpower*, 28 (4). p 207-223



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Massé, Pierre. (1973). La Crisis del desarrollo. En: *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*. 29^e année, N. 4, 1974. p. 971.

www.persee.fr/doc/ahess_0395-2649_1974_num_29_4_293527_t1_0971_0000_002

Medina J., Ortegon E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Instituto Iipes Cepal Naciones Unidas.

Meriño, D. (sf). Desarrollo Tecnológico. Universidad de La Guajira. Facultad de Ingeniería. Material de estudio, curso: Gestión Tecnológica.

Rohrbeck, R.; Döhler M.; Arnold, H. M. (2009). Crear crecimiento con la externalización de los resultados de I + D: el enfoque spin-along. *Global Business and Organizational Excellence*, 28. p 44-51.

Mojica, F. (2006). CONCEPTOS Y APLICACION DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA. *Revista Med*(N°14), PÁG 122-131

RESUMEN HOJA DE VIDA

EMERSON YESID GUERRA HERRERA, Cedula de ciudadanía N° 17.955.242

Administrador de Empresas.

Magister en Desarrollo Empresarial.

Especialista en Contaduría Mención: Auditoria

Carreta 26 N° 14i - 26 (Riohacha)

3005639894, eguerrah@uniguajira.edu.co

Docente tiempo completo de la Universidad de la Guajira.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

BETINA VALERYS MARTINEZ LOPEZ, Cedula de Ciudadanía N° 40.925.656

Administrador de Empresas.

Magister en Desarrollo Empresarial.

Especialista en Finanzas.

Carreta 26 N° 14i - 26 (Riohacha)

3012792937, bmartinezl@uniguajira.edu.co

Docente tiempo completo de la Universidad de la Guajira.

ELKIN TOBIAS GUERRA HERRERA, Cedula de ciudadanía N° 17.954.352

Magister en Ingeniería Industrial

Especialista en Finanzas

Kra 4 N° 33 - 04 (Riohacha)

3006564613, etobiasguerra@uniguajira.edu.co - elkintobiasg@gmail.com

Docente tiempo completo de la Universidad de la Guajira.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Prospectiva, Estrategia y Competitividad

TEMA:

ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**75. HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL
PAISAJE CULTURAL CAFETERO POR PARTE DE LOS
MUNICIPIOS DE FILANDIA, SALENTO Y CALARCÁ DEL
DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO: CASO DE ESTUDIO
MUNICIPIO DE FILANDIA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**MANAGEMENT TOOL FOR THE SUSTAINABILITY OF THE COFFEE
CULTURAL LANDSCAPE BY THE MUNICIPALITIES OF FILANDIA,
SALENTO AND CALARCÁ OF THE DEPARTMENT OF QUINDÍO: CASE
STUDY MUNICIPALITY OF FILANDIA.**

Autor (es)

Claudia Marcela Muñoz Guzmán²¹⁰

Lorena Giraldo Aristizabal²¹¹

²¹⁰ Magíster, Docente Investigadora. Institución Universitaria EAM, Colombia. cguzman@eam.edu.co

²¹¹ Magíster, Docente Investigadora. Institución Universitaria EAM, Colombia. loregiraldoa@eam.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El proyecto presenta la herramienta de gestión como estudio piloto estratégico que tiene como propósito formular estrategias de intervención que generen un aporte a la sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero PCC. Como caso de estudio se hace una caracterización y diagnóstico en pequeñas empresas: hoteles y establecimientos donde se venden cafés de origen y especiales de Filandia, Salento y Calarcá, con el fin de crear y apropiar las estrategias como requisito para la certificación del uso de marca del PCC en cada empresa. Asimismo, para aportar a una buena planeación estratégica y cadena de valor de las empresas caso de estudio para la competitividad del departamento del Quindío.

Palabras clave:

Cadena de valor, competitividad, estrategias de gestión, Paisaje Cultural Cafetero, sostenibilidad.

ABSTRACT:

The project presents the management tool as strategic pilot study aimed at formulating strategies for intervention that generate a contribution to the sustainability of the Coffee cultural landscape PCC. As a case study is made a characterization and diagnosis in small businesses: hotels and establishments where they sell coffees of origin and special Filandia, Salento and Calarcá, in order to create and appropriate the strategies as a requirement for certification of the use of PCC brand in each enterprise. Likewise, to contribute to a good strategic planning and value chain of companies case study for the competitiveness of the Department of Quindío.

Keywords:

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Value chain, competitiveness, management strategies, coffee Cultural landscape, sustainability.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El 25 de junio de 2011 bajo la resolución 2079 de 2011 mediante la Decisión 35 COM 8B.43 emitida durante la sesión 35 del Comité de Patrimonio Mundial, llevada a cabo por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) se otorga la declaratoria, por la cual se reconoce al Paisaje Cultural Cafetero de Colombia (PCCC) como Patrimonio Cultural e Inmaterial de la Humanidad (Paisaje Cultural Cafetero de Colombia, 2012).

El propósito principal del proyecto es diseñar estrategias de gestión para la sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero de los municipios de Filandia, Salento y Calarcá del departamento del Quindío, para cumplir con este designio se inicia con una caracterización de las pequeñas empresas: hoteles y establecimientos donde venden cafés de origen y especiales de los municipios caso de estudio, con el fin de elaborar competencias y estrategias de gestión para estas empresas. Luego de tener las competencias y estrategias se validarán con los empresarios, para así definir las estrategias de gestión para las empresas que generen un aporte a la sostenibilidad del PCC de acuerdo con lo señalado en la declaratoria de la UNESCO con el fin último de las empresas caso de estudio tengan el uso de marca del PCC.

El diseño metodológico del proyecto parte de la metodología caso de estudio, donde se trabaja con los hoteles y establecimientos que venden cafés de origen y especiales de los municipios de Filandia, Salento y Calarcá. Se parte de un método inductivo, donde se articula la información desde la cotidianidad de la empresa para determinar instrumentos que formalicen herramientas de gestión para medir el aporte a la sostenibilidad del PCC, a través del uso de marca del PCC. También, se hace uso del enfoque descriptivo para

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

caracterizar empresas que compartan un patrón en términos de gestión para la industria cultural y turística.

La pregunta de investigación que se desea resolver con el proyecto es ¿Cuáles son las estrategias de gestión que permiten a las pequeñas empresas contribuir a la sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero de los municipios de Calarcá, Salento y Filandia del departamento del Quindío?

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Con el propósito de desarrollar la herramienta de gestión que contempla las competencias y las estrategias para la sostenibilidad del PCC por parte del sector empresarial, el proyecto tiene como referente la Declaratoria Unesco que en la 35ª sesión el Comité de Patrimonio Mundial de la Unesco declaró el Paisaje Cultural Cafetero (PCC) como Patrimonio Cultural de la Humanidad. En cuanto a las condiciones de autenticidad para dar la declaratorio se tiene en cuenta: aspectos como las tradiciones, el lenguaje y otras formas de patrimonio intangible, han sido preservados en su mayoría por los propietarios y la comunidad quienes tienen un alto sentido de pertenencia por su patrimonio cultural, buscando el reconocimiento del patrimonio cultural y turístico de la región cafetera de Colombia (UNESCO, 2016).

También se tiene en cuenta la Cartilla Oficial del PCC que publican la Universidad del Quindío y la Universidad Tecnológica de Pereira, buscando servir de instrumento para fortalecer las tareas propias de la divulgación, planificación y gestión del Paisaje, así mismo brinda actualizaciones del PCC, en cuanto a Patrimonio, paisajes Culturales, atributos del paisaje, instituciones que apoyan y gestionan el paisaje, el papel de las



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

comunidades en el PCC y el plan de manejo que se debe cumplir como requisito para sostener el PCC (Arango, 2016). El documento CONPES 3803, “Política para la preservación del paisaje cultural cafetero de Colombia”, el cual tiene como objetivo formular una política específica para el PCC con el propósito de garantizar la preservación de su Valor Universal Excepcional y mejorar las condiciones para la sostenibilidad ambiental, cultural, social y económica del territorio.

Por otra parte, desde la parte administrativa, se consulta a García (1999) que plantea la teoría de los usos del patrimonio cultural, también aporta a la apropiación de identidad por parte de la población, con el objetivo de globalizarla y darla a conocer ante toda la sociedad. Además, para el concepto de estrategias de gestión y ventajas competitivas se parte de lo planteado por Porter (1991) como aporte al sector empresarial para la sostenibilidad de los atributos y valores del PCC, también este autor soporta la teoría de las fuerzas competitivas, el diamante de Porter y la cadena de valor que se realiza para cada municipio.

Las cinco fuerzas de Porter como herramienta de análisis y diagnóstico empresarial brindará el panorama específico para construir estrategias de intervención en las empresas seleccionadas. El diamante es un sistema mutuamente autorreforzante y sus componentes constan de cuatro atributos: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estrategia, la estructura y rivalidad de las empresas, sectores conexos y de apoyo. La Cadena de Valor de una empresa es un sistema interdependiente o red de actividades conectado mediante enlaces, los cuales se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta al coste o la eficacia de otras actividades.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Lo anterior se complementa con lo planteado por Betancourt en cuanto a análisis sectorial y competitividad, donde el plantea que “el posicionamiento y estrategia competitiva es la personalidad distintiva de la empresa, cómo es percibida y cómo es recordada” (2014: 236) impactando estas teorías en las ventajas competitivas y estrategias que aportan desde el sector empresarial específicamente los hoteles y establecimientos donde se venden café de origen y especiales a la sostenibilidad de los atributos y valores del PCC.

En la parte administrativa y organizacional es de especial consideración lo planteado por Kaplan & Norton (1998) con la teoría del Balanced Scorecard o cuadro de comando integral, como modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un plan estratégico y trasladarlo a la acción. Permite que la alta dirección se encuentre informada día a día y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas fijadas. Estas perspectivas ayudarán a consolidar la gestión, implementación y evaluación de las estrategias de intervención para los las empresas caso de estudio de acuerdo con cada componente que aportará a la sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero impactando en el objetivo final del proyecto que es uso de marca del PCC en cada empresa. Asimismo, la teoría de los *Stakeholders* de Freeman en Fernández (2005) es relevante porque ayuda a enfocar los grupos de interés que enmarcan el Paisaje Cultural Cafetero y las empresas caso de estudio de los municipios. Pues de hecho los *stakeholders* son aquellos actores fundamentales para que las empresas puedan funcionar.

3. METODOLOGÍA

El presente proyecto se soporta en la metodología caso de estudio, el cual consiste en el análisis exploratorio de las pequeñas empresas, hoteles y establecimientos donde venden cafés de origen de los municipios de Filandia, Salento y Calarcá que tengan por objeto de constitución participar de la industria cultural y turística.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

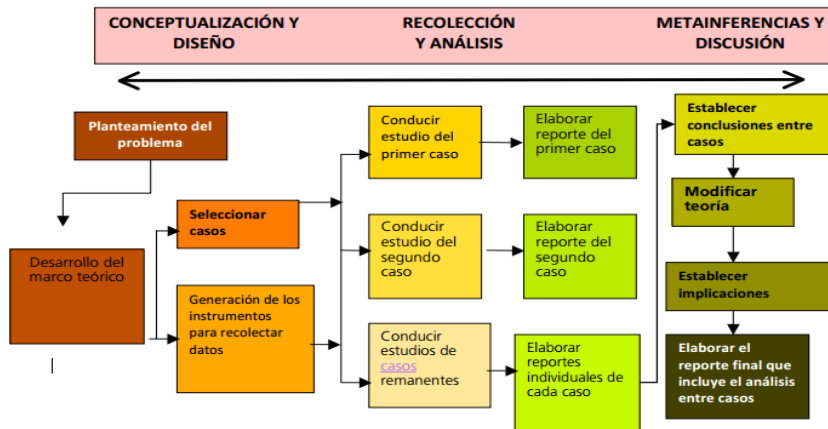
De este modo se empleará un muestreo a voluntad y criterio de los investigadores donde se propone caracterizar las pequeñas empresas de acuerdo con su constitución legal, número de empleados y valor de los activos (artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2° de la Ley 905 de 2004). Para realizar el diagnóstico estratégico se utilizarán dos modelos: el primero es el de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual como resultado arrojará las amenazas y oportunidades que las fuerzas brindan a la organización analizada. El segundo, el diamante de Porter para determinar las ventajas competitivas de las empresas en el sector, identificando las amenazas y oportunidades que brinda el entorno empresarial a las empresas objeto del estudio. Como complemento a la metodología utilizada para cada empresa caso de estudio se construirá la cadena de valor, partiendo desde su autor principal Porter (1991), con el fin de generar las estrategias diferenciadas y ventaja competitiva de cada una de ellas.

Lo anterior permitirá llevar a cabo el análisis de la información a partir de la sistematización de la información en Excel y la aplicación del Balance Scorecard-BSC, como sistema de gestión, implementación y evaluación de estrategias y desempeño empresarial de manera integral, teniendo los requisitos de uso de marca del PCC. Para así, determinar las perspectivas financiera, perspectiva de cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje organizacional, permitiendo presentar el reporte de las estrategias de intervención y una socialización que apunten a la entrega de productos asociados al intercambio y transferencia del conocimiento.

Ilustración 1. Ruta de trabajo en la investigación

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2010: 13)

Finalmente, la última etapa consiste en el ajuste de las herramientas y estrategias de intervención que permitirán socializar los resultados del presente proyecto. A causa de esto, la investigación requiere hacer uso del método científico inductivo donde los investigadores se proponen articular la información desde la cotidianidad de la empresa para determinar instrumentos que formalicen herramientas de gestión para medir el aporte a la sostenibilidad del PCC. Esta etapa culmina con un método deductivo implementando los requisitos de uso de marca de PCC en las empresas caso de estudio. Por ello, se procede hacer uso de un tipo de investigación descriptiva, ya que se requiere caracterizar un número de empresas que comparten un patrón en términos de gestión para la industria cultural y turística de los municipios tomados como objeto de estudio. Por lo tanto, los medios de recolección de información a usar en el presente proyecto son el análisis de documentos, entrevistas y encuestas semiestructurados aplicado a las empresas objeto de estudio de los municipios.

Instrumentos de recolección de información

Caracterización de empresas

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Se solicita información como: generalidades de la empresa, actividad, estructura de la empresa, productos y servicios que ofrecen; mercado objetivo de la empresa, si cuenta con personas capacitadas para atender el cliente interno y externo, temporadas de más afluencia de turistas en el hostel, certificaciones de calidad o reconocimientos que tenga la empresa, si estaría la empresa dispuesta a trabajar en el proyecto para la implementación de herramientas de gestión administrativa.

Después de realizada la caracterización de las empresas se pasó a generar un análisis de contenido que es un método que consiste en clasificar y codificar los diversos elementos de un mensaje en categorías, con el fin de hacer aparecer de la mejor manera el sentido (Gómez, 2000). El siguiente instrumento a aplicar es el instructivo de requisitos para uso de marca “rutas del paisaje cultural cafetero” PCC para las autorizaciones otorgadas al sector turismo por parte de las Cámaras de Comercio de la región del Paisaje Cultural Cafetero, es el documento base para recolección de la información.

Se toma para la aplicación del cuestionario de requisitos de uso de marca del PCC, el cual tiene las siguientes variables: requisitos generales y específicos para establecimientos de alojamiento y hospedaje y para establecimientos de expendio de alimentos y bebidas, este instructivo o cuestionario será aplicado a las empresas caso de estudio, con el fin de cumplir todos los requisitos, los cuales se convierten en las estrategias de gestión para aportar desde el sector empresarial a la sostenibilidad del PCC.

4. RESULTADOS

Los resultados que se tienen a la fecha es la caracterización de las empresas caso de estudio, el análisis de contenido de los documentos oficiales, el diamante de Porter, las

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

cinco fuerzas para el municipio de Filandia, Salento y Calarcá y los requisitos de uso de marca del PCC del municipio de Filandia. Como caso de estudio se tiene el municipio de Filandia con dos establecimientos Hostal y Salón de té Jahn y Jahn Café.

Caracterización de pequeñas empresas de los municipios de Filandia, Salento y Calarcá

Entre hostales y establecimientos donde venden cafés especiales se caracterizaron 22 empresas de los municipios de Filandia, Salento y Calarcá. A cada pequeña empresa se le aplicó el formato de caracterización, estos formatos se consolidaron en físico.

Caracterización de las pequeñas empresas (establecimientos de cafés de origen y especiales y hoteles) enfocadas al atributo y valor de la declaratoria que gestionan:

Tabla 1. Categoría de trabajo de cada empresa en el PCC

EMPRESA	CATEGORÍA DE TRABAJO EN EL PAISAJE CULTURAL CAFETERO	
	ATRIBUTO	VALOR
Hostales-hoteles	Patrimonio arquitectónico y urbanístico	Valores de lo construido, reflejados en la arquitectura y estructuras urbanas
Establecimientos donde venden Cafés especiales - Salón de té	1. Tradición histórica en la producción de café 2. Tecnologías y formas de producción sostenibles en la cadena productiva del café	Valores sociales y culturales



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Categorías establecidas:

- Turismo sostenible
- Identidad Cultural
- Café y Cultura
- Educación en PCC
- Competitividad empresarial
- Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y gremios
- Infraestructura PCC

CONDICIÓN DE LOS FACTORES:

Amenazas altas:

- El recurso humano en la cadena de valor del PCC.
- Los recursos físicos en cuanto a las hectáreas productivas de café, elementos ambientales y productos de calidad.
- Infraestructura en redes de comunicaciones en el sector rural.
- Sistemas de calidad en la red hotelera.

Oportunidad media:

- Los recursos de conocimiento en el PCC se dan en cuanto a café y semilla en CENICAFÉ, en arquitectura, ingeniería y divulgación el observatorio del PCC y en sistemas de información la plataforma del PCC.

Contexto para la estrategia y rivalidad de las firmas

Amenazas:

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Apropiación social de la naturaleza y contenidos de la declaratoria del paisaje cultural cafetero por parte de la comunidad.
- Conocimiento de la población general del PCC y su patrimonio desde lo local.

Oportunidades altas:

- Estrategias de apoyo a la innovación en organización, procesos, productos, servicios y mercados.
- Articulación entre las empresas culturales y el sector turístico.

CONDICIONES DE LA DEMANDA

Amenazas altas:

- Especialización del turismo por parte del departamento.
- Fortalecimiento del turismo en el PCC como patrimonio cultural e histórico.

Oportunidades medias:

- Plataformas de información.
- Comportamiento de los turistas en diferentes épocas del año.

INDUSTRIAS DE SOPORTE E INSTITUCIONES DE APOYO

Oportunidades:

- Cafés especiales.
- Alianzas estratégicas.
- Cadena productiva del café.

PAPEL DEL GOBIERNO:

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Amenazas:

- Recursos financieros.
- Programas de fortalecimiento al sector cafetero.
- Articulación entre instituciones y gremios.

Oportunidades:

- Realización de actividades para la promoción, fortalecimiento y difusión del patrimonio inmaterial.
- Capacitación a la comunidad en general en PCC.
- Programas de fortalecimiento del sector turístico.
- Programas para el mantenimiento y alimentación de plataforma de información.

El instrumento de las cinco fuerzas de Porter se aplicó a los tres municipios, para **Filandia**, se pudo determinar algunos componentes importantes para la construcción de las cadenas de valor en cada unidad productiva, en cuanto al panorama global del sector en el municipio, los datos relevantes que arrojó el análisis fueron:

- Se puede tener amenazas por nuevos competidores, por las oportunidades del PCC, las inversiones en infraestructura y desarrollo turístico del municipio.
- El poder de negociación de los clientes aun es deficiente, se denotan cambios en los negociantes de cafés especiales, el resto sigue siendo artesanal y no organizados para las ventas nacionales e internacionales.
- El poder de negociación de los proveedores se evidencia cada vez más en los diferentes establecimientos, a razón que tienen identificado y organizado el origen de su materia prima de calidad.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Existe una creciente rivalidad entre empresas sobre todo en cafés especiales y hoteles, el municipio ha crecido en turismo y el sector comercio, lo que significa entrada de diferentes negocios.
- Algunos productos sustitutos y complementarios pueden ser una amenaza y una oportunidad para el municipio si se logra una sinergia entre los diferentes negocios y fortaleciendo las alianzas entre ellas.

Cumplimiento de requisitos de uso de marca del PCC del municipio de Filandia

Se aplicó el instructivo al Hostal y Salón de Té Jahn y Jahn Café, para el cumplimiento de los requisitos de marca, el cual contiene los siguientes elementos: requisitos generales y específicos para establecimientos de alojamiento y hospedaje y para establecimientos de expendio de alimentos y bebidas. Con los resultados de este instrumento se elaboraron las estrategias de gestión para la solicitud de uso de marca del PCC ante Cámara de Comercio.

Ilustración 2. Portada cuestionario de verificación



ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJEMPLO CASO DE ESTUDIO ESTABLECIMIENTO HOSTAL Y SALÓN DE TÉ JAHN

1. Relación de la empresa con los atributos y valores del Paisaje Cultural Cafetero

Los valores excepcionales y universales del PCC se definieron los siguientes atributos en el documento de la declaratoria: Café de Montaña, Predominio de café, Cultivo en ladera, Edad de la caficultura, Patrimonio natural, Disponibilidad hídrica, Institucionalidad cafetera y redes afines, Patrimonio arquitectónico, Patrimonio arqueológico, Poblamiento concentrado y estructura de la propiedad fragmentada, Influencia de la modernización, Patrimonio urbanístico, Tradición histórica en la producción de café, Minifundio cafetero como sistema de propiedad de la tierra, Cultivos múltiples, Tecnologías y formas de producción sostenibles en la cadena productiva del café.

Así mismo los valores excepcionales del PCC, como lo manifiesta la Federación Nacional de Cafeteros (2012), estos se clasifican de la siguiente manera:

- a) Esfuerzo humano familiar que ha pasado de generación en generación, para producir un café de excelente calidad
- b) Cultura cafetera para el mundo
- c) Capital Social estratégico
- d) Conservación y equilibrio entre tradición y tecnología para garantizar la calidad y sostenibilidad

Para este establecimiento se determinó el atributo, el valor excepcional e impacto del mismo en el PCC, con el fin de trazar las estrategias de sostenibilidad adecuadas y desarrollar la ventaja competitiva.

Tabla 2. Categoría de trabajo

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EMPRESA	CATEGORÍA DE TRABAJO EN EL PAISAJE CULTURAL CAFETERO		
	ATRIBUTO	VALOR	IMPACTO
Hostales-hoteles	Patrimonio arquitectónico y urbanístico	Conservación y equilibrio entre tradición y tecnología para	Valores de lo construido, reflejados en la arquitectura y estructuras urbanas
Establecimientos donde venden Café de origen-Salón de té	1. Tradición histórica en la producción de café 2. Tecnologías y formas de producción sostenibles en la cadena productiva del café	garantizar la calidad y sostenibilidad	Valores sociales y culturales

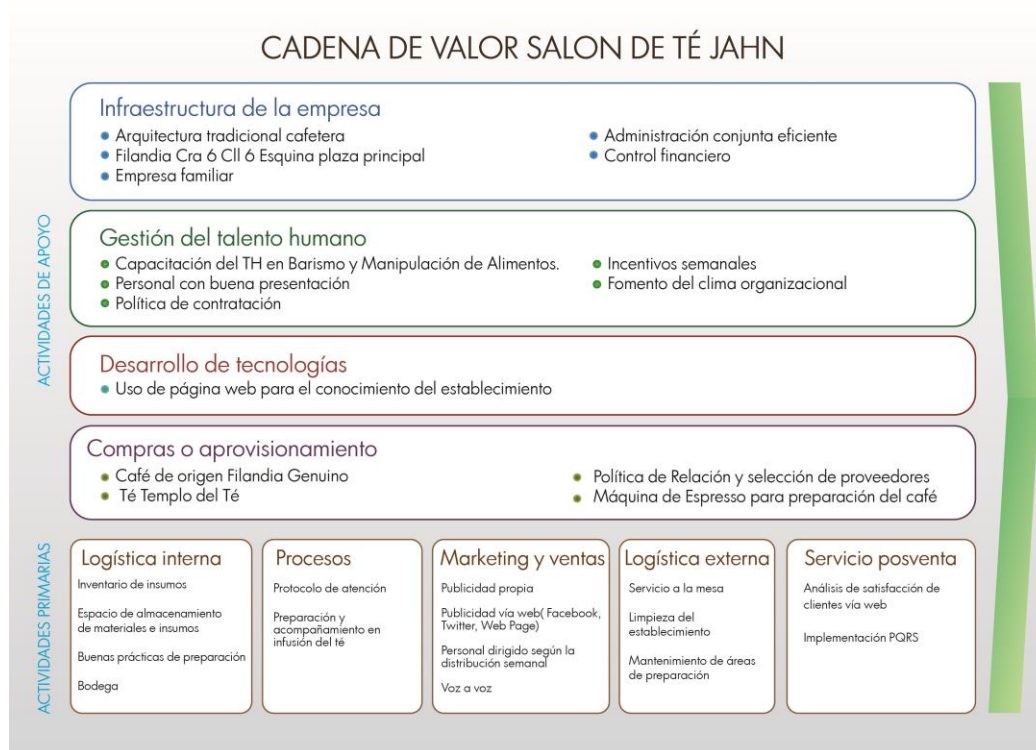
2. Cadena de valor

La implementación de la cadena de valor en establecimiento Jahn hostel y salón de té del municipio de Filandia, contribuirá a determinar las estrategias de sostenibilidad del PCC, de acuerdo con los requisitos que necesita cumplir para obtener el uso de marca de las rutas PCC.

Ilustración 3. Cadena de valor

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



La empresa tiene fortalezas en las actividades primarias como la logística interna y externa, el manejo de procesos estandarizados, en cuanto a las actividades de apoyo en la infraestructura, por ser tradicional y estar acorde al servicio que presta, también en las compras y el aprovisionamiento que se realiza con proveedores certificados, el café que ofrecen hace parte de la región del PCC y la mezcla con el té hacen que serán productos únicos en el municipio.

Se determinaron actividades como la gestión del talento humano, el marketing y ventas, y el servicio posventa de la cadena de valor que se deben fortalecer, para la cual teniendo en cuenta los requisitos de uso de marca, se elaboraron las estrategias de implementación en el establecimiento.

3. Requisitos de uso de marca

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Después de elaborar la cadena de valor del establecimiento Hostal y Salón de té Jahn, se procede aplicar el instrumento de verificación de requisitos de uso de marca del PCC, estipulado en el manual de buenas prácticas turísticas que de acuerdo al reglamento de uso de marca de las rutas del café y PCC, debe cumplir con los requisitos allí señalados y solicitar la visita de certificación por parte de la Cámara de Comercio de Armenia.

Se busca con la certificación de uso de marca, la apropiación cultural y social de los elementos del PCC por parte de los propietarios y empleados del establecimiento que serán replicados de manera asertiva a los turistas internos y externos y a la población del municipio en general, creando conciencia para la protección y sostenibilidad del PCC. Así mismo la empresa mejorará en todas las áreas funcionales, permitiendo crear una ventaja competitiva única que ofrezca productos y servicios de excelente calidad.

Una vez aplicado el cuestionario se procede a determinar las estrategias a desarrollar, para cumplir cada requisito solicitado estableciendo los tiempos y los responsables para cada uno de ellos.

4. Estrategias para cumplimiento de uso de marca y de sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero

Según el Balance Scorecard Hostal y Salón De Té Jahn, se elaboró una matriz para realizar el seguimiento óptimo a las estrategias implementadas y de acuerdo con los resultados del cumplimiento de los requisitos de uso marca del PCC en el municipio de Filandia.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El acompañamiento que se realiza a cada establecimiento es fundamental para lograr determinar la ventaja competitiva a través del permiso para el uso de marca de las rutas del PCC, con esto se logra que se divulgue de manera adecuada los atributos y valores excepcionales del PCC, así mismo que se creen estrategias que aporten a la sostenibilidad



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de los mismos, creando conciencia colectiva con la población cercana y los turistas que llegan a visitar el establecimiento.

Los beneficios del uso de marca de rutas del PCC para los establecimientos son importantes porque puede utilizar la Marca Rutas del PCC en materia de comunicación propio en el ámbito institucional, siguiendo los parámetros establecidos en el Manual de Identidad Visual Rutas del PCC, utilizar la Marca Rutas del PCC en los Productos y/o Servicios Autorizados, de acuerdo con los lineamientos del Manual de Identidad Visual Rutas del PCC, podrán recibir el soporte complementario para la correcta aplicación de la Marca Rutas del PCC, el establecimiento aparecerá en el registro de Usuarios Autorizados publicado en página web oficial de la Entidad Facultada receptora de la solicitud, podrán aprovechar del reconocimiento de la Marca Rutas del PCC como respaldo de calidad y origen a los Productos o Servicios Autorizados, difundir su pertenencia, participación y compromiso con la región como Usuarios Autorizados de la Marca Rutas del PCC y participar en los programas de capacitación ofrecidos por el Comité Nacional del PCC, las Entidades Facultadas de la región o las diferentes instituciones aliadas.

Por último, la aplicación de los conceptos teóricos de la Administración, en diferentes ámbitos empresariales, demuestran la importancia de la investigación aplicada como motor de desarrollo territorial, social y económico, mejorando la calidad de vida de los habitantes, por medio del trabajo con las empresas y fortaleciendo la competitividad del departamento del Quindío.

Las empresas caracterizadas poseen elementos para incorporar los atributos y los valores del Paisaje Cultural Cafetero, los cuales ayudarán a la sostenibilidad del mismo y al fortalecimiento de la identidad cafetera. Se encuentra receptividad de los empresarios al tema de Paisaje Cultural Cafetero para mejorar sus condiciones, conocer a profundidad

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

sobre el tema, sus implicaciones y aportes como empresa a la sostenibilidad de sus atributos y valores.

Teniendo caracterizadas las empresas y en que categoría de trabajo están aportando a los atributos y valores del PCC se establecieron las categorías de análisis y los ejes que enmarcan cada una de ellas. Esto generó aportes para la propuesta de las estrategias y componentes de gestión para las empresas caso de estudio, teniendo en cuenta factores que se deben fortalecer o mejorar la interior de la gestión de cada empresa caso de estudio. Las categorías también permitirán adaptar las estrategias para que los hoteles y establecimientos donde vendan cafés especiales puedan entrar a la Ruta de cafés del PCC y tengan la marca del PCC en sus establecimientos, generando reconocimiento, calidad, identidad y competitividad regional y nacional.

Como complemento a las categorías se estableció el diamante de Porter evidenciando las amenazas y oportunidades en cada factor del diamante, esto da como resultado acciones a trabajar en cada municipio y específicamente con las empresas en torno al fortalecimiento y sostenibilidad del PCC. La construcción del diamante se hizo a partir de la revisión bibliográfica de documentos oficiales de la declaratoria, plan regional de competitividad, planes de desarrollo municipales y el departamental sumado las entrevistas con actores de los entes gubernamentales del departamento y del municipio. Las fuerzas para cada municipio se construyen a partir de la caracterización. Asimismo, la cadena de valor para cada empresa se establece con el propósito de evidenciar las ventajas competitivas y la implementación de estrategias de competitividad y calidad para una gestión y planeación estratégica eficiente, buscando que sean reconocidas y sostenibles en el tiempo y así mismo que estén inscritas en los establecimientos de marca PCC y la Ruta del Café.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La implementación de estrategias y componentes de gestión ayuda a consolidar las ventajas competitivas de las empresas caso de estudio, de manera que se pueda articular los procesos internos y externos y los grupos de interés para llegar a una eficiente planeación estratégica. Con esto se da solución a que las empresas se formalicen, tengan procesos administrativos planeados y controlados, organización en los procesos y un servicio al cliente adecuado, honesto y organizado.

Dentro del estudio se encuentran en bases de datos investigaciones y documentos realizados que aportan a la importancia del reconocimiento por parte de la UNESCO de Paisajes culturales, sin embargo no se encuentran investigaciones que den cuenta de aportes a la sostenibilidad del PCC por parte del sector empresarial. Se relaciona una investigación acerca de los *Paisajes culturales de Unesco desde la perspectiva de América Latina y el Caribe, Conceptualizaciones, situaciones y potencialidades* que afirma que no se contemplan estrategias de gestión y preservación de los paisajes culturales de la Lista de la UNESCO (Silva y Fernández: 2015).

Desde el departamento del Quindío se relaciona una investigación titulada *una mirada a la percepción de la demanda turista del paisaje cultural cafetero en el departamento del Quindío*, realizada por (García, 2014), donde obtuvieron las siguientes conclusiones: 1) participar en un turismo totalmente encaminado al PCC. 2) Desconocimiento por parte de los turistas de lo que es el concepto de PCC. 3) toda la información visualizada es con respecto al café, dejando atrás otros aspectos. En suma, lo anterior evidencia la necesidad de apropiación por parte de toda la comunidad del departamento y del sector empresarial para fortalecer y sostener la marca PCC.

REFERENCIAS

Arango, O. (2014). *Acuerdo de competitividad*. UTP: Pereira

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Arango, O. (2016) El Paisaje Cultural como Patrimonio. *Cartilla oficial Paisaje Cultural Cafetero Colombiano*. Edición N° 6. Pág. 5 -34

Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali: Universidad del Valle.

Documento CONPES 3803, (2016, 28 de junio). *Política para la Preservación del Paisaje Cultural Cafetero De Colombia* [Documento CONPES 3803]. Recuperado de http://camacol.co/sites/default/files/base_datos_juridico/CONPES%20DNP%20NACIONAL%203803%20DE%202014.pdf

Federación Nacional De Cafeteros (2017, 20 de septiembre). Paisaje Cultural Cafetero. [FNC]. Recuperto de: <http://paisajeculturalcafetero.org.co/contenido/preguntas-frecuentes1>.

Fernández R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa: Empresa y Stakeholders*. Madrid España: Thomson Editores Spain.

García, N. (1999). *Los usos sociales del patrimonio cultural*. México. Departamento de Antropología de la UAM-Iztapalapa.

García, M. (2014). Una mirada a la percepción de la demanda turista del paisaje cultural cafetero en el departamento del Quindío. *Sinapsis*. 6 (6): 59 – 68.

Gómez, M. (2000). *Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: Definición, clasificación y metodología*. Recuperado de: <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev20/gomez.htm>

Hernández, R. Fernández, C y Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Kaplan, R. & Norton, D. (1998). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced ScoreCard)*. Harvard Business School Press. Barcelona: Gestión 2000.

Ministerio de Cultura Colombia. (2011). *Resolución 2079 del 2011*. Bogotá.

Paisaje Cultural Cafetero (2012). *Plan de Manejo del PCC* [Paisaje Cultura Cafetero]. Recuperado de <http://paisajeculturalcafetero.org.co/contenido/Plan-de-Manejo-del-PCC>

Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara.

Silvia, R y Fernández, V. (2015). Los paisajes culturales de Unesco desde la perspectiva de América Latina y el Caribe. Conceptualizaciones, situaciones y potencialidades. *Revista Invi* No 85. Vol 30. 181-214.

UNESCO. (2016, 11 de febrero). *Decisión: 35 COM 8B.43, del Comité de Patrimonio Mundial de la Unesco*. [Ministerio de Cultura]. Recuperado de <http://www.mincultura.gov.co/SiteAssets/Patrimonio/Decision%20whc35com%20PCC11jul11.pdf>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Claudia Marcela Muñoz Guzmán

Administradora de Empresas. Magíster en Comunicación Comunicativa. Docente investigadora de la Institución Universitaria EAM. Integrante del Grupo de investigación en Responsabilidad Social GRS. Líder de proyectos de investigación enfocados al Paisaje

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Cultural Cafetero y estrategias de gestión en empresas. Tres años de experiencia en docencia en espacios académicos disciplinares de la Administración.

Lorena Giraldo Aristizábal

Administradora de Empresas. Magíster en Administración. Docente investigadora de la EAM. Coordinadora de Semilleros de Investigación de la EAM. Integrante del Grupo de investigación GRS. Líder de proyectos de investigación enfocados al sector guadua y Paisaje Cultural Cafetero. Siete años de experiencia en docencia en espacios académicos disciplinares de la Administración y Metodología de la Investigación



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Prospectiva, Estrategia y Competitividad

TEMA:

COMPETITIVIDAD

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**76. IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE LAS PRACTICAS
DE MARKETING, INNOVACIÓN Y DESARROLLO, EN EL
SUBSECTOR DE LOS CONSESIONARIOS DE VEHICULOS
NUEVOS Y USADOS DE LA CIUDAD DE TUNJA.**

TÍTULO EN INGLÉS:

**IDENTIFICATION AND CHARACTERIZATION OF MARKETING,
INNOVATION AND DEVELOPMENT PRACTICES, IN THE SUBSECTOR OF
NEW AND USED VEHICLE CONSULTANTS OF THE TUNJA CITY.**

Autor (es)

Leidy C. Hurtado Velandia²¹²

Claudia P. Pinto Valenzuela²¹³

²¹² Est. Semillero de Investigación. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Colombia. Correo-e: leidy.hurtado@uptc.edu.com

²¹³ Est. (c), Semillero de Investigación. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Colombia. Correo-e: claudia.pinto01@uptc.edu.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El objeto de la presente investigación nos permite relacionar la identificación y caracterización de las prácticas de marketing, innovación y desarrollo, del subsector de los concesionarios de vehículos nuevos y usados de la ciudad de Tunja. Esta caracterización valida la gestión en las áreas de Marketing (mix), investigación de mercado, innovación y desarrollo y su nivel de influencia que tiene respecto a la competitividad empresarial.

Se identificó, caracterizo, sistematizo y analizó la información recolectada en establecimientos de concesionarios y que actualmente se encuentran registrados ante la cámara de comercio de Tunja.

Las empresas objeto de estudio en un 71% están abiertas al cambio, al mejoramiento e implementación de estrategias y de nuevos procesos, competitividad y sostenibilidad en el mercado, los concesionarios de vehículos usados aunque ejecutan un modelo de administración tradicional conservan la inquietud de desarrollarlas de igual manera con el fin de alcanzar el mismo lugar en el mercado.

Palabras clave:

Prácticas de marketing, innovación, desarrollo, competitividad, caracterización.

ABSTRACT:

The purpose of this research is to identify the identification and characterization of the marketing, innovation and development practices of the new and used car dealers subsector of the city of Tunja. This characterization validates management in the areas of Marketing (mix), market research, innovation and development and its level of influence that has on business competitiveness.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

It was identified, characterized, systematized and analyzed the information collected in concessionary establishments and that at the moment they are registered before the chamber of commerce of Tunja.

The companies that are the subject of a 71% study are open to change, to the improvement and implementation of strategies and new processes, competitiveness and sustainability in the market, the used car dealers, although they execute a traditional management model, keep the concern of developing them same way in order to reach the same place in the market.

Keywords:

Marketing practices, innovation, development, competitiveness, characterization.

1. INTRODUCCIÓN

La presente Investigación tuvo como objetivo general la “Identificación y caracterización de las prácticas de marketing, innovación y desarrollo, en el subsector de los concesionarios de vehículos nuevos y usados de la ciudad de Tunja” debido a la importancia que representa el sector automotor y a su vez el subsector de concesionarios, para el desarrollo económico y social de la región y en general del país.

Con la finalidad de contribuir al crecimiento y fortalecimiento del subsector mediante el desarrollo de una visión competitiva, se observa la necesidad del análisis y desarrollo de la gestión de mercadeo en la pequeña empresa que permita la sostenibilidad a largo plazo para la adaptación a un mundo competido y globalizado.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La esencia de la investigación se enfoca en identificar y caracterizar los aportes de las prácticas de mercadeo e innovación y desarrollo en las micro, pequeñas y medianas empresas del subsector de servicios automotor para la creación de competitividad empresarial entendida como "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos" (Pérez, 2008), para ello el método de la investigación utilizado es inductivo con un enfoque cualitativo para la recolección de la información mediante el uso del instrumento estructurado y directo (encuesta). Se indago en información secundaria para dar un enfoque a los resultados obtenidos y las recomendaciones posibles para un crecimiento empresarial.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Según el proyecto general denominado identificación y caracterización de prácticas de Marketing, innovación y desarrollo, de las MIPYMES en el sector industrial y comercial de la ciudad de Tunja (Sánchez & Pacanchique, 2016). Es fundamental estudiar el contexto del desarrollo de las mismas y de esta manera obtener variables claves para el diagnóstico de la presente investigación.

El sector automotor es uno de los mayores generadores de empleo, crecimiento y desarrollo de la economía nacional, que se encuentra enlazado al sector financiero y al sector de seguros, por lo tanto un desbalance en cualquiera de los sectores le afecta su desarrollo. Este sector cuenta con 3,9% (2017) de participación en el sector industrial en Colombia cumpliendo con altos estándares de calidad y formalidad empresarial (BBVA, 2017).

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Dentro de un estudio realizado por la universidad de los andes, indica que la tasa de vehículos o el auge de ventas en el mercado colombiano tendrá un comportamiento ascendente, donde para el año 2020 se estima un N° de (5.306,492) vehículos, aumentado significativamente el PIB, asegurando una creciente demanda tanto en ventas como en producción (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2017).

El desarrollo de prácticas de “marketing” denominado “marketing es la administración de relaciones perdurables con los clientes” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 5), innovación y desarrollo permite que con el paso del tiempo sea una condición para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento empresarial, donde las Mipymes de éxito tiene una clara orientación al mercado así como lo expresa Kotler (2009) al considerar que existen organizaciones orientadas a la producción y otras que se caracterizan por estar orientadas a las ventas, donde las que han logrado evolucionar se han orientado al mercado (Franco, Restrepo, & Sánchez, 2013).

3. METODOLOGÍA

El estudio se desarrollará como un diseño descriptivo que permite identificar y caracterizar el uso de herramientas de mercadeo en el subsector de concesionarios de vehículos nuevos y usados en la ciudad de Tunja.

POBLACION Y MUESTRA

La población está constituida por un total de 17 concesionarios de vehículos nuevos y usados de la ciudad de Tunja, información proporcionada por la Cámara de Comercio de Tunja (2017). Se tomara el total de la población para el desarrollo de la investigación y aplicación del instrumento.

METODO DE INVESTIGACION

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El método de investigación utilizado es inductivo el cual consiste en ir de lo particular a lo general, basado en la observación, con un enfoque cualitativo en la recolección de información. (Definición.De, 2012).

FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

- Fuente de información primaria:
Para la recolección de la información se aplicó el instrumento de encuesta y observación.
- Instrumento de recolección de datos:
Se diseñó un cuestionario para la recolección de la información utilizando preguntas con referencia a prácticas de marketing, innovación y desarrollo del subsector.

TECNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

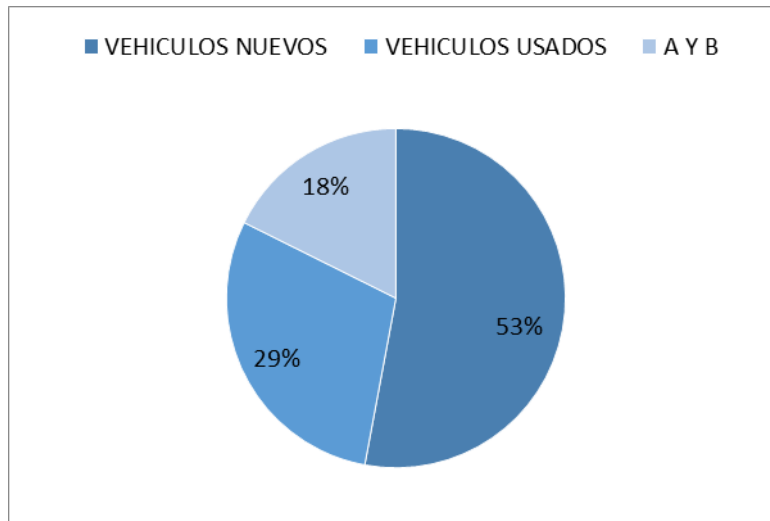
Después de terminada la recolección de datos con el uso del instrumento, se procedió a realizar la tabulación, análisis y conclusiones. (eumed.net, 2009).

4. RESULTADOS

Para el desarrollo de la presente investigación fue utilizada la base de datos de la Cámara de comercio de Tunja, donde se encuentran registrados una población total de 17 concesionarios de vehículos nuevos y usados dentro de los cuales:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Figura 7 Tipo de concesionario

Fuente: Elaboración propia

Para el mercado de servicios de los concesionarios de la ciudad de Tunja se observa que hay una tendencia a la compra de vehículos nuevos con un 53%, debido a los beneficios que trae consigo como pueden ser:

- De acuerdo a la ley 19 de 2012 (ley anti tramites) los automóviles nuevos no están obligados a realizar revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes cada dos años, sino la realizaran cada 6 años (Ministerio de Transporte, 2012).
- La persona que adquiere el automóvil tendrá la seguridad de tener un vehículo con todas sus partes originales además de tener documentos en regla.
- Se tendrá un vehículo con un modelo reciente, además de poder escoger entre la gama de colores existentes y características particulares.
- La seguridad y confianza que genera al no tener que realizar manteniendo próximo o la incertidumbre por un daño eventual.

En una menor proporción con un 18% del total de encuestados, realizan una cobertura del mercado mixta (nuevos y usados) con el objetivo de atender a todo tipo de consumidor.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

TIPO DE CLIENTES

De acuerdo a los datos obtenidos se observa que hay una segmentación de acuerdo al estrato socioeconómico al que pertenecen donde:

- Para los concesionarios de venta de vehículos nuevos la demanda existente se encuentra entre las personas pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 en adelante.
- Los concesionarios de venta de vehículos usados existe acogida por parte de los estratos 2, 3 y 4, donde un porcentaje de este tipo de cliente vienen de otros departamentos del país.

Lo que evidencia que cualquier persona puede acceder a tener vehículo propio.

MARKETING MIX

El marketing mix es un término creado por McCarthy (1960) utilizados para englobar 4 componentes básicos: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Son consideradas como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para lograr sus objetivos comerciales, para ello es necesario que las cuatro variables combinen con total coherencia y trabajar conjuntamente para lograr complementarse entre sí (Espinosa, Roberto Espinosa, Welcome to the new marketing, 2017). Para la población de concesionarios de la ciudad de Tunja se encuentra:

- Producto, abarca a los bienes y servicios que brinda una empresa, que satisfacen las necesidades de los clientes. (Espinosa, Marketing Mix, 2014) Un 52,9 % de concesionarios poseen variedad, debido a que las grandes marcas poseen sin número de modelos y genera facilidades de adquisición de vehículos ofreciendo productos de gama alta, gama media y gama baja. Como apoyo a la venta mediante asesoría con un 31% comercial, 28% económica, 24% técnica y 17% legal.
- Precio, “Es el valor del producto que se define por su utilidad o satisfacción generada desde o por su compra o uso. Es el único elemento que genera ingresos” (Marketing, 2017) Debido a la existencia de un 53% de concesionarios dedicados a la venta de vehículos nuevos, el precio que se fija en un 46% se realiza de acuerdo a los lineamientos de la casa matriz considerada como la sede principal de acuerdo a cada concesionario, para los vehículos usados se guían en su gran mayoría de la

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Revista Motors²¹⁴ y de acuerdo a la demanda existente por cada modelo de automóvil en un 21% para la fijación del mismo.

- Plaza, Para la American Marketing Association, la **distribución** (según la definición de marketing) “es la comercialización y transporte de productos a los consumidores” (Promonegocios.net, 2017) Los concesionarios en un 71% son franquicias debido a que distribuyen vehículos nuevos de marcas reconocidas, mientras que un 29% se denomina de propiedad al crearse mediante sociedades de tipo familiar o S.A.S. Por otra parte en un 23 de total de encuestados manifiesta como fortaleza la ubicación actual, encontrados en su totalidad sobre la avenida norte de la Ciudad caracterizada por ser central.
- Promoción, “*como todos los esfuerzos personales e impersonales de un vendedor o representante del vendedor para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo*” (de Stanton J. William, 2007) Como medios utilizados por los concesionarios para dar a conocer sus productos se encuentra que un 24 % se guía por la publicidad proporcionada por la casa matriz que en su mayoría es: Televisiva, radial, revistas, vallas, pendones y la internet; y en un 24% se da a conocer mediante mensaje voz a voz dirigido por los asesores comerciales. La publicidad presupuestada anualmente se encuentra en un 47% en un rango entre 1 SMMLV y 3 SMMLV teniendo en cuenta que este presupuesto es utilizado por local comercial.

PLAN DE MERCADEO

El plan de marketing es una herramienta que permite anticiparse a afrontar los cambios en el mercado como lo son: la globalización de mercados, internet, la inestabilidad económica y el continuo desarrollo y avance económico (Espinosa, Roberto Espinosa, Welcome to the new marketing, 2017) para lo cual se encontró:

- El subsector en un 88% desarrolla planes de mercado, los cuales son elaborados por los altos directivos del local o vitrina comercial donde se encuentra que existe un alto nivel de importancia en la fijación de objetivos, estrategias e indicadores de gestión con el fin de afrontar los cambios económicos, para el cumplimiento del plan de acción se recurre a lo siguiente:

²¹⁴ Revista Motors: Referente de información del sector automotor, como es precios, noticias, avances, tecnología y lanzamientos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El 88% del total de los concesionarios cuentan con sistemas de información o base de datos de sus clientes (CRM) dentro de los cuales se destaca: Quiter Servicios Informático S.L y Espiga Barrada (ELS). Dicha información es utilizada para realizar investigación de mercados en su mayoría estas investigaciones son realizadas por la casa matriz y que posteriormente es utilizada por los locales comerciales pero adicional a esto se utiliza la información obtenida: con el uso de herramientas informáticas (Word, Excel), comunicación directa e indirecta con el cliente, perfil del cliente, búsqueda y seguimiento de clientes, comportamiento del mercado, playa de ventas y un 29% de la población encuestada no se realiza ningún tipo de investigación formal.

El objetivo primordial en los planes de mercadeo en el incremento de las ventas, un 47% de los encuestados manifiestas que han disminuido lo que concuerda a los diferentes estudios realizados donde en el 2016 las ventas cayeron en un 10,5% fenómeno que viene presentándose en el sector automotor desde el 2015 con un caída de 13,1%, siendo optimistas y que el segundo periodo del 2017 y primer periodo del 2018 suban, teniendo en cuenta el impacto de la reforma tributaria. (BBVA, 2017).

Una de las principales estrategias utilizadas en el subsector en contar con taller de mantenimiento propio en un 65% con el fin de fidelizar sus clientes mientras que el porcentaje restante cuenta con talleres mediante alianzas estratégicas.

INNOVACION Y DESARROLLO

La Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No solo hay que inventar algo, sino también, introducirlo en el mercado” (Garcia, 2012). La innovación es un referente importante para el crecimiento empresarial por lo tanto las Mipymes le apuntan a la mejora continua en sus productos y servicios:

Para el subsector de concesionarios se evidencia que sus colaboradores asocian el término “innovación” en un 31% con el lanzamiento de un producto y un 26% lo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

relaciona con cambio en la forma de realizar los procesos, por lo mismo consideran que se debe mejorar en estos dos aspectos principalmente.

De la misma manera la implementación de innovación se considera relevante o importante en las empresas de concesionarios en 27% por la búsqueda del crecimiento empresarial, en un 23% mayor rentabilidad y en una menor proporción con un 11% la mejora de la imagen antes los clientes buscando de esta manera lograr competitivos empresarialmente.

Se encuentra que los concesionarios no realizan inversión en Innovación en un 38% por la falta de presupuesto ya que recurren en un 82% a recursos propios, de igual manera se observa que en los concesionarios de vehículos usados existe desconocimiento con el termino y la implementación del mismo debido al poco personal capacitado y tradicionalismo de las administraciones.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La presente investigación para la identificación y caracterización de las empresas del subsector de vehículos nuevos y usados en la ciudad de Tunja, nos permitió:

- Del modelo de gestión de mercadeo del subsector de concesionarios se puede concluir que hay una brecha importante entre las empresas que comercializan vehículos nuevos y los que comercializan usados, puesto que se evidencia en el primer caso la influencia directa de las franquicias, el formalismo, la estrategias como: publicidad, promoción, facilidades de pago, capacitación y motivación de sus empleados, todo lo anterior influyente para una mayor productividad y competitividad, en el segundo caso su modo de gestión está marcado por una administración tradicionalista, en algunos casos son familiares o sociedades, por consiguiente no se evidencia practicas formales de marketing, ya sea por desconocimiento o forma de llevar a cabo sus procesos, no dependen de las casas matices, tampoco cuentan con personal altamente capacitado, ni evidencian mucha publicidad, su crecimiento no es significativo.
- En la parte comercial no existe innovación significativa, solo se observa en el producto pero esta es dada por la casa matriz.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- El análisis de resultados refleja que las empresas necesitan mayor desarrollo de gestión de mercadeo e innovación, para adaptarse a los diferentes cambios económicos y tendencias del comportamiento del consumidor.
- Enfoque de marketing de servicios.

REFERENCIAS

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (16 de Octubre de 2017). *ANDI*.

Obtenido de <http://www.andi.com.co/Paginas/Index.aspx>

BBVA. (16 de Octubre de 2017). *BBVA Reserch*. Obtenido de

<https://www.bbva.com/publicaciones/colombia-presentacion-situacion-automotriz-2017/>

de Stanton J. William, E. J.-H. (2007).

Definición.De. (2012). Obtenido de <https://definicion.de/metodo-inductivo/>

Espinosa, R. (2014). *Marketing Mix*. Obtenido de

<http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

Espinosa, R. (22 de octubre de 2017). *Roberto Espinosa, Welcome to the new marketing*.

Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

eumed.net. (2009). Obtenido de Técnicas de análisis de la información:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/604/TECNICAS%20DE%20ANALISIS%20DE%20LA%20INFORMACION.htm>

Franco, J., Restrepo, J., & Sánchez, J. (2013). *Las prácticas de mercadeo, un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas de servicios de la ciudad de Medellín*. Manizales.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

García, F. (Octubre de 2012). *Conceptos sobre Innovación*. Obtenido de http://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf

Kotler, & Armstrong. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.

Marketing. (2017). Obtenido de <https://ldefinicion.de/marketing/>

Ministerio de Transporte. (2012). *Decreto 19 de 2012*. Bogotá.

Pérez, V. (2008). *deGrecia.com*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto

Promonegocios.net. (2017). Obtenido de Definición de distribución: <https://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>

Sánchez, h., & Pacanchique, C. (2016). *Identificación y caracterización de las prácticas de marketing, innovación y desarrollo, de las MIPYMES en el sector industrial y comercial de la ciudad de Tunja*. Tunja.

ANEXOS (Opcional)

INSTRUMENTO DISEÑADO

Esta encuesta ha sido diseñada por un grupo de investigación compuesto por estudiantes de Administración de empresas pertenecientes a la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC, tiene como objetivo identificar las prácticas de Marketing, Innovación y Desarrollo en el subsector de concesionarios de vehículos nuevos y usados de la Ciudad de Tunja. Agradecemos su disposición y tiempo para dar respuesta a la presente.

NOMBRE COMERCIAL _____

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____

CARGO _____

TELEFONO O CELULAR _____

PRIMERA PARTE

1. En su concesionario vende:

A	Vehículos nuevos
B	Vehículos usados
C	A y B

2. Marque con una X si la empresa es:

A	Franquicia
B	Propiedad
C	Otro ¿Cuál?

3. Los precios que fija lo hace teniendo en cuenta:

	La competencia
	El margen de utilidad que usted considera
	Costo del vehículo
	Rotación del modelo y marca del vehículo
	Los precios los fija la casa matriz
	Otro ¿Cuál?

4. La publicidad que realiza en la empresa la hace utilizando (Marque una o varias opciones)

	El aviso proporcionado por la casa matriz
	El aviso diseñado por la empresa

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	Pautas de radio
	Volantes
	Pasacalles
	Mensajes voz a voz
	Otra ¿Cuál?

5. ¿Cuenta con sistema de Información o una base de datos de sus clientes (CRM Gestión de relaciones con los clientes)?

	Si
	No
	¿Cuál?

6. La mayoría de sus clientes pertenecen a los estratos:

Concesionario Vehículos Nuevos	
A	2
B	3
C	4
D	5+

Concesionario Vehículos Usados	
A	2
B	3
C	4
D	5+

7. ¿Cuál es el tipo de asesoría que solicitan los clientes?

	Técnica
	Comercial
	Económica
	Legal
	Ninguna
	Otra ¿Cuál?



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

8. ¿Usted realiza investigación de Mercados de sus clientes potenciales? (Si su respuesta es No, pase a la pregunta 10)

	Si
	No ¿Porque? _____ _____

9. ¿De qué manera hace la investigación?

10. ¿Elaboran planes de mercadeo en la empresa? (Si su respuesta es No, pase a la pregunta 12)

	Si
	No ¿Porque? _____ _____

11. En orden de importancia califique de 1 a 5 siendo 5 la más importante y 1 la menos importante, ¿Qué tiene en cuenta para la elaboración de el plan de mercadeo?

FACTOR	1	2	3	4	5
Objetivos de venta por año					



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Estrategias de: Precio, publicidad, promoción producto y servicio.					
Indicadores de gestión					

12. ¿Cuenta con un presupuesto para realizar algún tipo de promoción, publicidad? ¿De qué monto?

	Entre 1 SMMLV- Hasta 3 SMMLV
	Entre 4 SMMLV- Hasta 8 SMMLV
	Entre 9 SMMLV- Hasta 12 SMMLV
	De 12 SMMLV en Adelante
	No realiza presupuesto

13. ¿Qué referencia de automóvil tiene de mayor rotación en la empresa?

Gama Baja	
Gama Media	
Gama Alta	

14. De acuerdo a la pregunta anterior ¿De qué manera obtiene esta información?

	Sistema de información
	Estadísticas de la empresa
	Herramientas informáticas
	Documentos físicos
	Empíricamente
	Otra ¿Cuál?

15. La casa matriz (vehículos nuevos):

	Lo apoya con elementos publicitarios
--	--------------------------------------



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	Le brida asesorías para mejorar sus ventas
	Le ayuda con la exhibición de los productos
	Otra ¿Cuál?

16. ¿Qué aspectos considera como fortaleza de su negocio?

	La ubicación de su negocio
	La variedad del producto
	El trato a sus clientes
	Su experiencia
	Su capacidad de asesoramiento
	Otra ¿Cuál?

17. Las ventas en su negocio en el último año han:

	Permanecido estable
	Han crecido
	Han disminuido

18. ¿Cuenta con taller de mantenimiento para vehículos?

	Si
	No ¿Porque? _____

SEGUNDA PARTE

Teniendo en cuenta la definición de innovación *Según el libro verde de la innovación (1995), «Innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte*

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad»:

19. ¿Usted con qué asocia Innovación? (Marque con una X una o varias opciones)

<input type="checkbox"/>	Mejoras en la tecnología usada
<input type="checkbox"/>	Cambio en la forma de realizar los procesos
<input type="checkbox"/>	Estrategias para implementar nuevos procesos
<input type="checkbox"/>	Lanzamiento de nuevos productos y /o servicios
<input type="checkbox"/>	Optimización de tiempo y recursos en los procesos
<input type="checkbox"/>	Otra ¿Cuál?

20. ¿Por qué realiza Innovación en su empresa? (Marque con una X una o varias opciones)

<input type="checkbox"/>	Mayor rentabilidad
<input type="checkbox"/>	Mejorar la imagen ante los clientes
<input type="checkbox"/>	Atracción de los clientes
<input type="checkbox"/>	Mejorar procesos
<input type="checkbox"/>	Crecimiento empresarial
<input type="checkbox"/>	Otra ¿Cuál?

21. ¿Qué impedimentos cree usted que tiene su empresa para implementar Innovación? (Marque con una X una o varias)

<input type="checkbox"/>	Presupuesto
<input type="checkbox"/>	Desconocimiento
<input type="checkbox"/>	Tradicionalismo
<input type="checkbox"/>	Otra ¿Cuál?

22. En orden de importancia ordene de 1 a 5 siendo 5 la más importante y 1 la menos importante, en qué áreas considera que requiere generar Innovación en su empresa

<input type="checkbox"/>	Área de producción y/o servicios
<input type="checkbox"/>	Área administrativa
<input type="checkbox"/>	Área de talento humano



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	Área financiera
	Área comercial

23. ¿Qué Innovación considera que necesita para mejorar su competitividad empresarial? (Marque con una X una o varias)

	En tecnología
	En el producto y /o servicio
	En los procesos
	En la marca del negocio
	En estrategias
	Otra ¿Cuál?

24. En el momento de Innovar ¿Cuál sería la fuente de recursos para hacerlo? (Marque con una X una o varias opciones)

	Recursos propios
	Crédito bancario
	Aportes de socios
	Apoyo del sector público
	Otro ¿Cuál?

Observaciones:

RESUMEN HOJA DE VIDA

LEIDY CRISTINA HURTADO VELANDIA



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Estudiante investigador del programa de pregrado de Administración de empresas (noveno semestre) de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Semillero de investigación OBSERVATORIO REGIONAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL MIPYME.

CLAUDIA PATRICIA PINTO VALENZUELA

- Estudiante investigador del programa de pregrado de Administración de empresas (noveno semestre) de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Semillero de investigación OBSERVATORIO REGIONAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL MIPYME.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Prospectiva, Estrategia y Competitividad

TEMA:

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**77. INTEGRACIÓN METATÉORICA DE ENFOQUES
ESTRATÉGICOS: CASO SECTOR HOTELERO DE
BARRANQUILLA, COLOMBIA**

TÍTULO EN INGLÉS:

THEORETICAL Integration of Strategic Approaches: Hotel Sector Case From
Barranquilla, Colombia

Autor (es)

Lilia Mercedes Mendoza Vega²¹⁵

Miguel Chajín Flórez²¹⁶

²¹⁵ Doctora en Ciencias Económicas y Administrativas, Docente Investigadora, Universidad Libre, Barranquilla, Colombia. Correo-e: liliam.mendezav@unilibre.edu.co y liliamen12@yahoo.com

²¹⁶ Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas, Docente Investigador, Universidad Libre, Barranquilla, Colombia. Correo-e: miguel.chajinf@unilibre.edu.co y mchajin@hotmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

En la presente ponencia se muestra la aplicación metodológica que propone, sustenta explica y evidencia las potencialidades de desarrollo, como un enfoque metateórico para elaborar estrategias, integrando la estrategia del océano azul y la planeación estratégica, agregando valor como innovación metodológica aplicada. El objetivo no es comparar enfoques, sino validar uno nuevo que se enriquece de los anteriores. Se pretende desarrollar una metodología para la creación de estrategias para el Cuadro de Mando Integral, basado en las potencialidades de desarrollo para el sector hotelero de la ciudad de Barranquilla, el cual es la tesis de doctorado de una de los autores del presente documento. El ejercicio que se desarrolla en la ponencia es de carácter metateórico, dado a que se integran dos enfoques, con cuya unión se construyen estrategias, planteándose uno nuevo.

Palabras clave:

BSC, estrategias, planeación, potencialidades, sector hotelero

ABSTRACT:

The present paper shows the methodological application, which proposes, supports and explains the potential of development, as a theoretical integration approach to develop strategies, integrating blue ocean strategy and strategic planning, adding value as applied methodological innovation. The goal is not to compare approaches, but to validate a new one that is enriched from previous ones. It is intended to develop a methodology for the creation of strategies for the Integrated Scoreboard based on the development potential for the hotel sector of the city of Barranquilla, which is the doctoral thesis of one of the authors of this document. The exercise that takes place in the paper is of a theoretical integration character given that two approaches are integrated with the union of which strategies are constructed, proposing a new one.

Keywords:

BSC, strategies, planning, potentialities, hotel sector

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Plantear estrategias para las organizaciones no es sólo responder a los cambios que éstas presentan sino a la manera como se pueden promover o desarrollar tales cambios.

En la Estrategia del Océano Azul (Kim, 2005), se presentan metodologías tendientes a crear cambios tan radicales haciendo que la competencia pierda toda importancia, es decir, desarrollando océanos azules, contrario a lo planteado por la planeación estratégica (Gómez, 2008), que desde siempre ha promulgado ganar el terreno o espacio de la competencia para fortalecerse.

Es muy difícil identificar puntos comunes entre la planeación estratégica y la estrategia del océano azul, sobre todo porque la segunda aparece como una opción de cambio para la primera y no concibe que para triunfar en el ámbito empresarial sólo sea necesario la aniquilación de los adversarios, sino más bien, el desarrollo de procesos nuevos innovadores que emerjan y creen las necesidades para los targets o nichos de mercado.

Por otra parte, las potencialidades de desarrollo (Chajín, 2005), presentan un enfoque distinto, integrando las metodologías anteriores, a partir de la interacción de sus variables: necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros.

En el desarrollo del Cuadro de Mando Integral para el sector hotelero de la ciudad de Barranquilla, se construye una matriz que integra las perspectivas propias del Cuadro de mando integral tradicional, pero tomando como teoría sistémica la teoría de Potencialidades



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de Desarrollo. Se pretende con el presente trabajo, avanzar en la construcción de una metodología para la construcción de estrategias.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El presente artículo concentra su marco teórico en la Teorías del Océano Azul, Planeación Estratégica y Teoría de Potencialidades de Desarrollo, para construir un Cuadro de Mando Integral alternativo. Como se expresó anteriormente, la Teoría de Potencialidades de Desarrollo servirá como nexo de las dos anteriores, para la creación de estrategias de un nuevo enfoque del Cuadro de Mando Integral.

Planeación Estratégica

Para abordar el concepto de planeación estratégica, es necesario, primero que todo entender el de estrategia como tal, como afirma Alfred Chandler considerado como el precursor del pensamiento estratégico (Serna, 2011). Se considera la estrategia como aquella determinación de metas básicas y asignación de recursos para el alcance de dichas metas.

Para Michael Porter, (Serna, 2011), la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; plantea que la estrategia competitiva consiste en ser diferente, para desarrollar un conjunto de actividades diferentes y prestar una combinación única de valor.

Las Potencialidades de Desarrollo

La Teoría de Potencialidades plantea que para el desarrollo empresarial no es indispensable la competencia sino una relación armónica entre la organización y su contexto. Además, el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

desarrollo de potencialidades constituye la articulación dialógica de las variables **necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros de la empresa**, considerándose estos aspectos como los factores que definen sus potencialidades (Chajín y Gamarra 2002). Un crecimiento óptimo de la empresa se define desde adentro de la organización, en su marco axiológico y teleológico, y no desde los estándares del mercado.

Relación de Algunas Teorías Administrativas con la Teoría de Potencialidades de Desarrollo

Como parte del marco teórico del trabajo de Doctorado del *Cuadro de Mando Integral basado en las Potencialidades de Desarrollo* (Mendoza, 2013), se tiene en cuenta la relación de la Teoría de Potencialidades con otras teorías administrativas, como se ilustra a continuación.

- *Teoría de las Decisiones y Potencialidades de Desarrollo*

Para Herbert Simon, Premio Nobel de Economía (1978), en su *Teoría de las decisiones*, es importante estudiar el comportamiento del ser humano, debido a que es él quien toma las decisiones. (Bonome, 2009)

Afirma también, que la maximización de la economía no existe y las organizaciones deben centrarse más en los procesos que en los resultados. En los equipos de trabajo, son más importantes las acciones conjuntas que el deseo de obtener mayores utilidades de los accionistas. Señala además, que las organizaciones se centran sólo en satisfacer un grupo de necesidades con un conocimiento también limitado. (Crespo, s/f).

El hecho de centrarse más en los procesos que en los resultados y la importancia de desarrollar acciones conjuntas para suplir las necesidades de la organización, son elementos que hacen parte de la *Teoría de Potencialidades de Desarrollo*.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- *Teoría de la Resiliencia y Teoría de Potencialidades de Desarrollo*

Ben Schneider se refiere a resiliencia como la condición que la organización posee de adaptarse al cambio, reponiéndose de situaciones inesperadas y detectando oportunidades que otras no logran ver.

Se fomenta que las empresas se concentren en las actividades distintivas, delegando las operativas a otras empresas especializadas (Schneider, 2007).

De igual manera, en la teoría de potencialidades de desarrollo, las amenazas son concebidas como oportunidades. Sólo se trabaja en el estudio de las oportunidades, promoviendo la innovación empresarial.

- *Teoría del Océano Azul y Potencialidades de Desarrollo*

En la teoría del océano azul (Kim, 2005), se presenta un símil con respecto al enfoque estratégico tradicional, que consiste en ganarle clientes a la competencia, a la cual denominan “océano rojo”. Por el contrario, esta teoría promueve descubrir nuevos espacios en los cuales la competencia pierda todo sentido, lo cual denominan “océano azul”. Se tiene entonces, como fundamento la innovación organizacional.

Se fundamenta en cuatro principios:

- Crear nuevos espacios de consumo.
- Centrarse en la idea global y no en los números.
- Ir más allá de la demanda existente.
- Asegurar la viabilidad comercial del océano azul.

En la teoría de potencialidades de desarrollo, de manera similar se tiene en cuenta primordialmente las oportunidades reales y potenciales, considerando las amenazas como oportunidad. Aunque se manejan los aspectos cualitativos y cuantitativos, lo que interesa no es sólo una parte de la organización sino todo el conjunto, teniendo como protagonista al

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

ser humano. También tiene en cuenta una relación de simbiosis con el entorno, de tal manera que haya un gana-gana de todos los actores.

- *Teoría Sistemática y Teoría de Potencialidades de Desarrollo*

De acuerdo con Loera (2005), la Teoría Sistemática, creada por el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, se basa en tres principios:

- Expansionismo: basado en un enfoque sistémico.
- Pensamiento Sintético: interés en unir más las cosas que en separarlas.
- Teleología: estudio del comportamiento orientado al logro de determinados objetivos.

En la *Teoría de Potencialidades de Desarrollo* se observan los tres elementos antes descritos. De hecho, las cinco variables: necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros tienen igual valor o importancia. El enfoque también es sistémico, con un fundamento teleológico, que depende de su estructura organizacional orientada al servicio.

Teoría de la Administración Dialógica.

La administración dialógica corresponde a una teoría propuesta por Miguel Chajín, en su tesis doctoral, sobre la integración metateórica de teorías organizacionales, como la Administración científica, la Teoría de las Relaciones Humanas, la Teoría burocrática de la administración y la Teoría sistémica de la administración.

La teoría de la administración dialógica tiene como sustento teórico general la teoría de las potencialidades de desarrollo en un marco epistemológico de carácter dialógico.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Las categorías centrales de la administración dialógica son: Talento humano, conocimiento organizacional, organización, servicio e integración.

Cuadro de Mando Integral basado en Teoría de Potencialidades de Desarrollo para el Sector Hotelero

Con la Tesis de Doctorado Cuadro de Mando Integral basado en la Teoría de Potencialidades de Desarrollo (Mendoza, 2013) fue posible evaluar la gestión del sector turístico de la ciudad de Barranquilla, con la creación, desarrollo e implementación de un Cuadro de Mando Integral desde el enfoque de la “Teoría de Potencialidades de Desarrollo”, facilitando la aplicación sistémica del mismo en este sector. Se tuvieron en cuenta dos macrovariables, las potencialidades de desarrollo, de una parte, que corresponden a las necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros, y la macrovariable del Cuadro de Mando Integral, conformada por las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos Internos y Talento Humano.

Como parte del marco teórico del trabajo antes mencionado (Mendoza, 2013), se analizaron las distintas etapas o generaciones del BSC, de la siguiente manera:

Etapa 1: Desempeño

En esta etapa se determinaron las cuatro perspectivas y su área de desempeño, dándole especial importancia a la parte financiera (Kaplan y Norton, 1992).

Etapa 2: Visión Estratégica



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En esta etapa se tuvo en cuenta tanto el largo como el corto plazo. Se consideró al BSC como una herramienta de formulación estratégica, la cual ha sido posible implementar. (Kaplan y Norton, 1996)

Etapa 3: Mapas Estratégicos

Se analiza de manera detallada la elaboración de los mapas estratégicos, de tal forma que puedan ser socializados y compartidos con todos los miembros de la organización.

(Kaplan y Norton, 2000), teniendo en cuenta que todos aquellos objetivos que se alejan del propósito de la estrategia a conseguir son eliminados del mapa. (Kaplan y Norton, 2000)

Etapa 4: Alineamiento

La importancia de ejecutar la estrategia según lo planeado, se podría decir es el principal fundamento de esta etapa, en la que se procura que todos los miembros de la organización estén alineados o en sintonía con el Balanced Scorecard. (Kaplan y Norton, 2006)

Etapa 5: Balanced Scorecard basado en Potencialidades de Desarrollo

Se plantea un nuevo modelo de Balanced Scorecard basado en la Teoría de Potencialidades de Desarrollo (Mendoza, 2013); para tal efecto y como parte del estado del arte, se analiza el estudio de las cuatro generaciones del Balanced Scorecard (Mason, 2006)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

3. METODOLOGÍA

El marco metodológico con base en el cual se elaboró una herramienta metodológica aplicada al sector hotelero está constituido por la matriz RICE de la Estrategia del Océano Azul, la Matriz DOFA de Planeación Estratégica y el marco de la Teoría de Potencialidades de Desarrollo. El método es dialógico. Se tienen en cuenta las variables de las teorías antes mencionadas con un enfoque metateórico. La población está constituida por los hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Barranquilla. El estudio es de tipo no experimental, descriptivo, de metodología mixta, aunque se destacan mucho más las apreciaciones de tipo cualitativo.

La matriz de Cuadro de Mando Integral basado en Potencialidades de Desarrollo

En la tesis de Doctorado Cuadro de Mando Integral basado en la Teoría de Potencialidades de Desarrollo para el Sector Hotelero de la ciudad de Barranquilla, se consideró como objeto de estudio dos macrovariables: la primera conformada por los elementos o componentes del Cuadro de Mando Integral, los cuales son las perspectivas: financiera, cliente, talento humano y procesos internos. La segunda, estuvo conformada por los componentes de las potencialidades de desarrollo, que son: Necesidades, Capacidades, Acciones, Oportunidades y Logros.

La relación entre una y otras macrovariables permitieron construir una matriz de variables, en las cuales se insertaron los indicadores construidos. Para tal efecto, fue necesario aplicar tres instrumentos:

un cuestionario con preguntas abiertas, con el cual se obtuvieron indicadores para cada perspectiva

En un segundo momento se aplicó otra encuesta, para establecer los indicadores más relevantes según los encuetados.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El tercer momento consistió en seleccionar unos pocos indicadores aplicando el enfoque de las Potencialidades de Desarrollo, pues cualquier indicador sólo es relevante desde un enfoque teórico o conceptual, y en el Cuadro de Mando Integral, por cierto no hay una perspectiva teórica que permita la interpretación de los resultados de los indicadores en un solo marco, ya que cada perspectiva tiene una lectura libre desde el actor que la lidera, y el único punto de convergencia es el cumplimiento de la estrategia. el cual es la escala de calificaciones de acuerdo al nivel de satisfacción como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1 Escala de Calificaciones de Acuerdo con Nivel de Satisfacción en la Teoría de Potencialidades de Desarrollo

RESPUESTA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
Muy Satisfecho	81% a 100%	5
Satisfecho	61% a 80%	4
Poco satisfecho	41% a 60%	3
Insatisfecho	21% a 40%	2
Muy Insatisfecho	0% a 20%	1

Fuente: Chajín, M. y Gamarra, L. (2002)

Potencialidades de desarrollo como hilo conductor para diseño de estrategias

Se pretende con el presente trabajo de investigación avanzar en la construcción de un diseño de estrategias tomando como hilo conductor la Teoría de Potencialidades de Desarrollo como se ilustra en la siguiente tabla.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Tabla 2

Potencialidades De Desarrollo Como Hilo Conductor Para Diseño De Estrategias

POTENCIALIDADES	OCÉANO AZUL	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	ADMINISTRACIÓN DIALÓGICA
Necesidades	Eliminar	Debilidades	Talento
Capacidades	Incrementar	Fortalezas	Conocimiento
Acciones	Ofrecer	Productos	Servicio/gestión
Oportunidades	Crear	Oportunidades	Organización
Logros	Reducir	Amenazas	Integración

Fuente: Autores con base en Chajín, M. (2005)

4. RESULTADOS

Los resultados de Potencialidad para las perspectivas del Cuadro de Mando Integral basado en la *Teoría de Potencialidades de desarrollo*, para el caso del sector hotelero de la ciudad de Barranquilla se ilustran a continuación,

Tabla 3

Potencialidad Para Perspectivas De Cuadro De Mando Integral

MATRIZ	*N.S. DE PERS. FINANCIERA	N.S. DE PERS. DE TALENTO HUMANO	N.S. DE PERS. DEL CLIENTE	N.S. DE PERS. DE PROC. INTERNOS	PROMEDIO
NECESIDADES	4,33	4,19	4,25	4,19	4,24
CAPACIDADES	4,21	4,19	4,17	4,20	4,19
ACCIONES	4,13	4,10	4,10	4,17	4,12

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

OPORTUNIDADES	4,27	4,16	4,16	4,17	4,19
LOGROS	4,27	4,15	4,20	4,24	4,21
POTENCIALIDAD	4,24	4,16	4,18	4,19	4,19

Fuente: Mendoza, L. (2016). Tesis de Doctorado Cuadro de Mando Integral basado em Teoria de Potencialidades de Desarrollo para el sector hotelero de Barranquilla.

*N.S. = Nivel de satisfacción

Se puede observar que la potencialidad total del sector hotelero para la ciudad de Barranquilla es de 4,19, la cual es considerada como satisfactoria, de acuerdo con lo señalado en la Tabla 1.

Realizando un análisis horizontal, es decir, desde las variables de potencialidades de desarrollo, se observa que las acciones son las que presentan la calificación más baja (4,19); seguida de las oportunidades y capacidades (4,19), luego siguen los logros (4,21) y por ultimo las necesidades (4,24).

Por tanto se sugiere al sector hotelero desarrollar estrategias que contribuyan a mejorar las capacidades del talento humano para el mejor aprovechamiento de las oportunidades.

Al realizar el análisis vertical de la tabla, se observa que la perspectiva de talento humano tiene un resultado o potencialidad de 4,16, siendo la más baja, seguida en orden ascendente por la del cliente (4,18); procesos internos (4,19) y por ultimo la financiera (4,24), siendo ésta última la más alta.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Se puede concluir que es posible el logro de la integración metateórica de enfoques estratégicos como son La Estrategia del Océano Azul, la Planeación estratégica y La teoría de Potencialidades de Desarrollo, tomando esta última como hilo conductor y para tal efecto se ilustró el caso del sector hotelero tomando como antecedente el diseño de un Cuadro de Mando Integral basado en la Teoría de Potencialidades de Desarrollo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el Sector Hotelero, se puede concluir que el desarrollo de las potencialidades del sector hotelero debe estar dirigido al fortalecimiento de las capacidades del talento humano en relación con el servicio al cliente, para aprovechar más las oportunidades.

REFERENCIAS

Bonome, Maria G. (2009). *La Racionalidad En La Toma De Decisiones: Análisis De La Teoría De La Decisión De Herbert A. Simon*. España: Editorial Netbiblo.

Chajín Flórez, M. (2005). *Potencialidades de Desarrollo Humano: Una opción para el desarrollo social*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.

Chajín, M. y Gamarra, L. (2002). *Diseño de Evaluación para el Subsistema Operativo de los servicios de alimentación desde las perspectivas de Potencialidades de Desarrollo*. Universidad del Atlántico.

Kaplan, R. y Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy.

California Management Review, 39 (1), 53-79.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it.

Harvard Business Review, 78 (5), 167-176.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How*

balanced scorecard companies thrive in the New Business Environment.

Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. y Norton, D. (2006). How to implement a new strategy without

disrupting your organization. *Harvard Business Review*, 84 (3), 100-109.

Kim C. y Mauborgne R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Grupo

Editorial Norma

Mendoza, L. (Noviembre, 2013). Beltrán, A. Hacia la Quinta Generación del

Balanced Scorecard. *Memorias Encuentro Internacional de*

Investigadores en Administración 2013. Ponencia llevada a cabo en

el Encuentro Internacional de Investigadores. Universidad Externado

de Colombia, Universidad del Valle y Universidad del Magdalena. Santa

Marta, Colombia.

Schneider, B. (2007). *Resiliencia: Cómo construir empresas exitosas en*

contextos de inestabilidad. Bogotá: Grupo Editorial Norma.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Serna, H. (2011). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Grupo Editorial 3R Editores

WEBGRAFIA

Crespo, R. (s/f). Herbert Simon y su teoría de la decisión. *Gurúes del Management*. Recuperado de:

http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE12_Pag58.pdf

Loera, A. (2005). *Revolución del enfoque sistémico*. Recuperado de:

<http://www.monografias.com/trabajos28/teoria-sistemas/teoria-sistemas.shtml>

Masson, J. y Jordi, G.(2006). La Cuarta generación del BSC. *Selected Works*.

Recuperado de: http://works.bepress.com/jose_luis_masson_guerra/6/

<http://teoriasorganizacionales.bligoo.cl/>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Lilia Mendoza Vega

Doctora en Ciencias Económicas y Administrativas. (UCI). Magistra en Administración de Empresas, especialista en Gerencia de Empresas Comerciales. Actualmente se desempeña como Directora de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (CEAC) de la Universidad Libre, Seccional Barranquilla. Editora de la Revista



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Dictamen Libre. Coeditora de la Revista Dimensión Empresarial. Coautora de varios libros dentro de los cuales se encuentra Potencialidades de Desarrollo Turístico para el Departamento del Atlántico.

Consultora empresarial. Ha participado como ponente en eventos de carácter nacional e internacional.

Miguel Chajín Flórez

Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas. (UCI). Magister en Proyectos de Desarrollo Social. Uninorte. Sociólogo. Universidad Autónoma del Caribe..Actualmente se desempeña como Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (CEAC) de la Universidad Libre, Seccional Barranquilla. Coeditor de la Revista Dictamen Libre. Autor de varios libros dentro de los cuales se encuentra Potencialidades de Desarrollo Turístico para el Departamento del Atlántico.

Consultor empresarial. Ha participado como ponente en eventos de carácter nacional e internacional.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Prospectiva, Estrategia y Competitividad

TEMA:

MEDICION DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**78. MEDICION DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DESDE EL
NIVEL MICROECONOMICO**

TÍTULO EN INGLÉS:

**MEASUREMENT OF COMPETITIVENESS IN PYMES FROM THE
MICROECONOMIC LEVEL**

Autor (es)

Luis F. Ramírez Díaz ²¹⁷

Luis F. Londoño Franco²¹⁸

²¹⁷ MSc, Docente Investigador. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Correo-e: lframirez@elpoli.edu.co

²¹⁸ PhD, Docente Investigador. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Correo-e: lflondono@elpoli.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La globalización exige la competitividad de las Pymes en los ámbitos local e internacional, en este sentido, es importante observar el comportamiento de los diferentes niveles de la economía en el que se refleja el desarrollo de los procesos internos de las organizaciones y los resultados obtenidos en los estados financieros. La investigación que origina este artículo: ponderación de los determinantes de la competitividad en las pymes del sector del cuero en Antioquia, muestra determinantes que aportan a la generación de competitividad, inherentes a los diferentes niveles de clasificación del desarrollo económico, mediante la aplicación de un instrumento se caracterizan estos indicadores y se contrasta la información, hasta jerarquizar el aporte de cada uno a la generación de competitividad, según la metodología de Klaus Esser y otros investigadores. Además, se cuantifican los alcances de los determinantes microeconómicos y su aporte en la generación de valor agregado en las Pymes.

Palabras clave:

Competitividad, contraste, microeconómico, pymes

ABSTRACT:

Globalization requires the competitiveness of SMEs at local and international levels. In this sense, it is important to observe the behavior of the different levels of the economy, which reflects the development of the internal processes of the organizations and the results obtained in Financial statements. The research that originates this article: weighing the determinants of competitiveness in SMEs in the leather sector in Antioquia, shows determinants that contribute to the generation of competitiveness, inherent at the different levels of classification of economic development, through the application of a instrument



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

are characterized these indicators and the information is contrasted, hierarchizing the contribution of each to the generation of competitiveness, according to the methodology of Klaus Esser and other researchers. In addition, the scope of the microeconomic determinants and their contribution in the generation of added value in SMEs are quantified.

Keywords:

Competitiveness, contrast, microeconomics, SMEs,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Desde el año 2009, se inicia un proceso de investigación del estado del arte de la innovación, la evolución del concepto y sus variables más significativas con el fin de identificar una metodología de aplicación, sus dimensiones e importancia y momentos de verdad en la generación de competitividad al interior de las Pymes de los diferentes sectores de la economía, trabajo que se terminó a finales de 2010.

La metodología utilizada para la identificación de los factores que han llevado a los diferentes estudios a referenciar definiciones de innovación y a la caracterización de variables que permitan su real valoración y aplicación. A nivel empresarial o sectorial se describe en los aspectos siguientes.

En primer lugar, la ubicación del pensamiento que sobre innovación expresan teóricos a lo largo del tiempo, análisis e identificación de características de la misma, teniendo como referente, estudios a nivel nacional como internacional (Salinas & Angulo, 2001), precisión de la evolución del sector de las Pymes y su desarrollo en torno a características propiciadas por la innovación (Frade & Reixach, 2000).

En segundo lugar, la identificación de características de la Pymes propiciadas por la innovación; en este sentido (Maroto, 2001) hace uso del contraste empírico con empresas de diferentes países de la Comunidad Económica Europea, logrando identificar variables Macroeconómicas, Microeconómicas y Mesoconómicas, que permiten dimensionar la importancia de la innovación en la evolución de las mismas.

Lo anterior se relacionó con los hallazgos, del trabajo de investigación ponderación de los determinantes de las pymes del sector del cuero en Antioquia, que aporta a la identificación de escenarios propios para identificar las variables Microeconómicas propias de la gestión interna de las organizaciones. El estudio, recoge una metodología que permite contrastar



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

información obtenida de fuentes primarias llegando a la ponderación de los determinantes del nivel microeconómico en algunas empresas exitosas.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Esta investigación aborda el tema sobre posibles formas de dimensionar e identificar los determinantes que generaran la competitividad, aunque la mayoría de los estudios proponen la enumeración de los determinantes que representan referencias de desarrollo para las economías, las regiones, o las empresas, se integran estos, a los indicadores propuestos por el Foro Económico Mundial de 1999, este, plantea la metodología del Índice de Competitividad Global a partir de ocho dimensiones (Apertura, Finanzas, Gobierno, Instituciones, Laboral, Gerencial, Tecnología, e Infraestructura), hasta encajar con los planteamientos de autores como Porter o Klaus Esser. En este trabajo se adoptan como aspectos fundamentales para la medición de la competitividad, variables que se pueden agrupar en los niveles Macroeconómicos, Meso-económico y especialmente, Microeconómico siguiendo los lineamientos que propone la estructura de la economía y el análisis de los referentes consultados al respecto. Con relación al Nivel Microeconómico, la eficiencia en el proceso productivo de las empresas, y la interrelación con los mercados, se constituyen en un escenario donde las empresas forman su capital tanto empresarial como laboral. En esta medida estas pueden ser más o menos competitivas.

La organización interna de las empresas en su proceso productivo se constituye en un eslabón de la cadena, que la interrelaciona con el proveedor, por un lado y con el consumidor por el otro, demostrando la evidencia de su aporte al desarrollo y al crecimiento económico. (Revista Alta dirección, 2002)

Las empresas buscan lograr la eficiencia en la utilización de los factores de producción evolucionando con los mercados, con las necesidades de los consumidores y evolucionando

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

con el entorno. Esto implica que las PYMES deban ser cada vez más eficientes en su proceso productivo, y en la dinámica de sus factores de producción, lo que les permitirá obtener grados de competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

De acuerdo con los estudios teóricos realizados se pudo establecer que el nivel microeconómico, se caracteriza por indicadores cuyo control depende de los planes de gestión que se desarrollen al interior de las organizaciones, en este sentido y contrastando la opinión de autores como: Porte, (1998); Klau Esser, (1994); Morato, (2001) y Carballo, (2006), entre otros, se logró identificar determinantes que permitían dimensionar la competitividad que converge a su interior.

3. METODOLOGÍA

El diseño metodológico es de tipo prospectivo longitudinal, comprende dos actividades soportadas en fuentes de información primaria y secundaria que permite medir los grados de competitividad a partir de cada indicador identificado en el nivel Microeconómico. La primera fuente fue la aplicación de una encuesta que permitió a los gerentes de las empresas previamente seleccionadas, (cinco empresas marroquineras, cuatro curtiembres y doce empresas de calzado) cualificar la importancia de los indicadores previamente establecidos desde el análisis teórico. Esta información permitió el cálculo de la relación lineal de los determinantes y a través, del cálculo de la Varianza, identificar el de mayor importancia e impacto en la generación de competitividad en el nivel Microeconómico desde el concepto de la gestión administrativa.

La segunda actividad consistió en evaluar matemáticamente el desarrollo de los indicadores a partir del uso de la información financiera al final de un ejercicio económico, esto exigió el diseño o uso de fórmulas matemáticas que permitieron medir el aporte de cada

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

indicador en la medición de la competitividad, en cada una de las empresas evaluadas. Finalmente, se contrastaron los resultados teóricos con los resultados matemáticos y se pudo determinar el aporte de los indicadores en la cuantificación de la competitividad del sector Microeconómico.

A continuación se describe cada uno de los indicadores microeconómicos y su metodología de medición.

Productividad, se mide a través de indicadores correlacionados y se evalúa por comparación con la de otros sectores, que producen los mismos bienes y/o servicios considerados sectores líderes por su organización y tecnología en relación con el promedio del sector productivo de la economía. Para su medición, se utilizó el modelo de productividad total, propuesto por Sumanth, (2001) quien considera elementos de producción tangibles o medibles a las unidades terminadas producidas y a las unidades producidas parcialmente, tanto para la venta como para uso interno; diferenciándose de valores, intereses de bonos y otros ingresos. Igualmente, el modelo considera como elementos de insumos tangibles la mano de obra, el capital, materiales, energía y otros gastos. Por cada producto se calculan las horas-hombre o los sueldos y salarios promedio así.

Fórmula 1. Productividad total

$$P_t = \frac{P_t}{I_t} = \frac{\sum_i i P_{it}}{\sum_i I_{it}} = \frac{P_{it}}{I_{iHt} + I_{iMt} + I_{iCt} + I_{iEt} + I_{iXt}}$$

Donde,

Pt = Producción total de la empresa durante el periodo t.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

I_t = Insumos totales de la empresa durante el periodo t.

P_{it} = Producción del producto i, durante el periodo t.

I_{it} = Insumos utilizados en la elaboración del producto i, en el período t:

H = humanos, M = materiales, C = capital, E = energía, X = otros gastos.

$i = 1, 2, 3, \dots, n$. número de productos elaborados por la empresa.

$t = 1, 2, 3, \dots, m$. número de periodos bajo análisis.

De manera similar, se define el cálculo de la productividad del producto i:

Fórmula 1. Productividad de un producto

$$PT_i = \frac{P_i}{I_j} = \frac{P_i}{\sum_i I_{ji}}$$

Donde, j representa los tipos de insumo utilizados en elaborar el producto i, esto es:

$$j = (H, M, C, E, X)$$

La productividad parcial del producto i con respecto al insumo j, se define así:

Fórmula 2. Productividad parcial, respecto al insumo

$$PP_{ij} = \frac{P_i}{I_{ji}}, \forall j$$

Con base en lo anterior, la productividad promedio del sector del cuero, estaría dada por la sumatoria de la productividad de los subsectores identificados, dividido por el número de subsectores que conforman el sector. A su vez la productividad promedio del subsector

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

(Calzado, Marroquinería o Curtiembres), estaría dada por la sumatoria de la productividad de las empresas que lo conforma, dividido por el número de empresas del mismo.

$$Pps = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Donde:

X_i = Una empresa dada del subsector, o un subsector del sector.

n = Numero de subsectores que conforman el sector o número de empresas que conforma el subsector.

Innovación. Se considerada como determinante de nivel Microeconómico, y se dimensiona su incidencia en la evolución de la competitividad en las Pymes del sector del cuero en Antioquia.

Tradicionalmente, el concepto innovación ha estado vinculado al cambio tecnológico, y recientemente los procesos de innovación se han identificado con la presencia de diversos activos intangibles, como la inversión en I+D²¹⁹ (Investigación y Desarrollo), o el capital humano, entre otros. De este modo, la innovación se interpreta como un fenómeno complejo, estructurado en formas de conocimiento tanto, formales como tácitas e interrelacionada con el espacio en el cual se desarrolla y con el conjunto de agentes implicados en el mismo.

Determinantes de la actividad de innovación. Se debe analizar desde un ámbito internacional, pues tanto, las recientes aportaciones a la teoría del comercio internacional

²¹⁹ <http://www.rediris.es/rediris/>

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

como a la teoría del crecimiento económico; muestran la trascendencia de los nuevos conocimientos en el dinamismo económico y en la competitividad. De ese modo, los trabajos de (Vernon, 1966 y Keesing, 1967), enfatizaron sobre la trascendencia de los gastos en I+D en la posición competitiva internacional de los países mientras, que el propio Keesing (1966) incorpora al análisis tradicional de las ventajas comparativas la incidencia de las dotaciones en mano de obra calificada.

El marco conceptual de análisis fue la llamada función de producción de conocimientos introducida por Griliches (1998). El autor amplía la función de producción agregada incluyendo un indicador del nivel actual de conocimientos tecnológicos. En su modelo, la innovación es el resultado de factores que generan nuevos conocimientos económicos, siendo identificada la inversión en I+D como el más importante de ellos.

Fórmula 4. Función de producción

$$Y = f(X, K, \Psi)$$

Siendo la variable dependiente Y una medida del valor de la producción, X el conjunto de factores de producción convencionales (como el trabajo y el capital), K un indicador del estado actual de conocimientos y el parámetro Ψ recoge los otros determinantes del nivel de producción.

Al mismo tiempo, el valor de K depende de la inversión en I+D. De ese modo, se asume que existe una relación entre el nivel actual de conocimientos tecnológicos (K) y un parámetro indicador de la contribución de los niveles actuales y pasados del esfuerzo investigador (W (B) R).

Fórmula 3. Función del conocimiento tecnológico

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

$$K_t = G[W(B)R_t, v]$$

Donde v recoge otro tipo de influencias del nivel acumulado de conocimientos mientras que el parámetro $W(B)R$ puede ser reproducido mediante la siguiente expresión:

$$W(B)R_t = (w_0 + w_1B_1 + w_2B_2 + \dots + w_nB_n)R_t = w_0R_t + w_1R_{t-1} + w_2R_{t-2} + \dots + w_nR_{t-n}$$

Por tanto, dada la mayor intensidad del esfuerzo investigador por parte de las empresas de mayor dimensión, cabría esperar que el comportamiento innovador sea, por lo general, más activo en las grandes empresas. Sin embargo, las pequeñas empresas son el motor de la innovación en determinadas industrias, a pesar de que formalmente su esfuerzo en I+D es significativamente menor.

Evolución Financiera. Analiza y dimensiona la evolución financiera de las empresas como la generación de valor económico agregado, al interior del sector, al cual, pertenecen a lo largo de un periodo de tiempo determinado, lo cual permite visualizar al determinante de una forma dinámica.

Cálculo del Valor Económico Agregado (EVA), o ganancia residual, representa la riqueza generada para los propietarios y se calcula restándole a la utilidad operacional los gastos de impuestos y el costo financiero producido por tener activos.

Fórmula 4. Valor económico agregado

$$EVA = (UO - T) - AN * \varphi$$

Donde:

EVA = Valor económico agregado



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

UO = Utilidad Operacional

T = Impuesto

AN = Activos Netos

φ = Costo de capital

Rentabilidad del activo. Es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en una unidad estratégica de negocios (UEN), o empresa y desde el punto de vista del largo plazo, donde lo que prima es la permanencia y el crecimiento y, en consecuencia el incremento de su valor.

La rentabilidad operacional del activo (ROA) expresada porcentualmente como la relación entre la utilidad operacional y los activos de operación.

Fórmula 6. Rentabilidad operacional del activo.

$$ROA = \frac{UAI}{ACTIVOS} * 100$$

Dónde:

ROA = Rentabilidad operacional del activo

UAI = Utilidad Antes de Intereses e impuestos

El cálculo del ROA implica el uso de los activos operacionales; es decir, se excluyen los que no se utilizan en la actividad principal del negocio y que, normalmente aparecen como otros activos. Además, el cálculo del indicador debe considerar el valor de mercado de los activos al comienzo del periodo, pues ese monto es la inversión requerida para generar las utilidades operacionales. García, (2009)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Utilizar la UAII o utilidad operacional para el cálculo de ROA, proporciona una idea de la eficiencia con que se están aprovechando los recursos para generar un volumen de utilidades que sea suficiente para cubrir el costo de los pasivos y dejar un remanente a los socios que sea atractivo.

Rentabilidad del patrimonio. Si a la utilidad operacional (UAII), se le descuentan los intereses se obtiene la utilidad antes de impuestos o valor disponible para los socios y si se relaciona con el patrimonio se obtiene la rentabilidad del patrimonio. Equivale al indicador llamado rentabilidad del patrimonio antes de impuestos.

Fórmula 7. Rentabilidad del patrimonio

$$RP = \frac{(UAII - I)}{PATRIMONIO} * 100$$

Donde:

RP = Rentabilidad del patrimonio

UAII = Utilidad antes de intereses e impuestos

La rentabilidad del patrimonio debe ser superior a la rentabilidad que obtienen los acreedores, pues los dueños de los medios de producción deben tener la retribución por los mismos.

$$\frac{UAI}{PATRIMONIO} * 100 > r_a$$

Dónde:

ra = rentabilidad de los acreedores.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

De igual forma, la ROA debe ser mayor que la r_a con el fin de que el costo financiero generado por la utilización de activos sea cubierto por el rendimiento de los mismos, pero que a su vez genere un remanente como valor económico adicional.

Finalmente, al comparar entre sí las rentabilidades del activo y del patrimonio, necesariamente la tasa de interés de los propietarios debe ser mayor que la producida por los activos.

Entonces:

$$\frac{UAI}{PATRIMONIO} > \frac{UAI}{ACTIVOS}$$

Si los activos producen una tasa superior al costo de la deuda, sobre el valor de esta, se genera un remanente que corresponde al valor que los propietarios ganan por asumir el riesgo de endeudarse.

El costo de capital. Se genera al interior de la empresa por poseer activos, se calcula como el costo promedio ponderado de las diferentes fuentes de financiación de largo plazo, que esta utiliza para financiar sus activos. Se nota como φ

El costo de capital, también se define como el costo en que incurre la empresa por cada peso que tiene invertido en activos; afirmación que supone dos cosas: a) todos los activos tienen el mismo costo, y b) todos los activos son financiados con la misma proporción de pasivos y patrimonio.

En el cálculo de φ , no se consideran los pasivos corrientes. Se calcula con base en la estructura de largo plazo o estructura de capital.

Rentabilidad del activo y costo de capital

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El costo de capital φ , es la otra tasa que debe tenerse en cuenta en la desigualdad de la esencia de los negocios.

Si una empresa genera sobre sus activos una rentabilidad superior a su φ , los propietarios obtienen una rentabilidad sobre su patrimonio mayor a la esperada y por lo tanto, les genera valor agregado, cumpliéndose de esta manera, el objeto financiero fundamental.

La rentabilidad operacional del activo (ROA), es la medida a confrontar contra el costo de capital φ de tal forma, que la esencia de los negocios se podría determinar mediante el análisis de una relación como la siguiente:

$$ROA > \varphi$$

El análisis que se ha venido realizando sobre este determinante, se asume para el total del sector, es decir, que se considerarían la sumatoria de los resultados financieros de las empresas del sector del cuero, lo cual permitiría evaluar la evolución financiera a su interior.

Crecimiento sectorial, Existen varias formas desde los cuales se mide el crecimiento de los sectores económicos, se podría tomar como aspectos de medición la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo, las políticas gubernamentales, o las políticas de fomento al ahorro, entre otros.

Fórmula 5. Ingreso per cápita del sector

$$Y^p = \frac{PIB^s}{N^{\circ}deH}$$

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Donde:

 Y^p = Ingreso per cápita del sector PIB^s = Producto Interno Bruto del sector N^o = Número de Habitantes del sector

Un bajo ingreso per cápita es un indicador de subdesarrollo y para facilitar la comparación entre países, a menudo se utiliza la tasa de cambio. Sectores con un bajo ingreso per cápita, tienen poca posibilidad de mostrar desarrollo.

Tasa de crecimiento y niveles de ingreso. La tasa de crecimiento, es la manera en la que se cuantifica el progreso o retraso que experimenta un sector en un período determinado. Generalmente se relaciona con el PIB real y con el ingreso per cápita real; y se compara entre sectores o industrias, cuando se realiza un análisis a nivel internacional.

Fórmula 9. Tasa de crecimiento sectorial

$$TC = \frac{PIB_t - PIB_{t-1}}{PIB_{t-1}} * 100$$

Donde:

TC = Tasa de crecimiento

PIB t = Comportamiento de la producción en el sector durante el último periodo de análisis

PIB t-1 = Comportamiento de la producción durante el período anterior al análisis



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Conocimiento del mercado. Lo importante de este determinante es el conocimiento del consumidor y de los productos del sector; éste es quien decide si adquiere o no un producto, por esta razón, su conocimiento y el conocimiento de sus necesidades en función a la capacidad del sector para satisfacerlas, se constituyen en razones básicas del conocimiento del mercado (Czinkota, 2001).

Potencial del mercado total. La fórmula generalmente utilizada es la siguiente:

Formula 10. Potencial de mercado

$$Q = nqp$$

Q = Potencial del mercado total

n = Número de compradores en el mercado según hipótesis

q = Cantidad adquirida por un comprador promedio

p = Precio de la unidad promedio

Potencial del área de mercado. Las empresas tienen que estimar el potencial de mercado de países, regiones, departamentos y ciudades, para lo cual, disponen de dos metodologías

Acumulación progresiva del mercado. Identificar a todos los compradores potenciales en cada mercado y estima sus compras potenciales. Este método se utiliza en mercadeo industrial, donde es difícil estimar ventas y participaciones.

Indicador de factor múltiple. Se utiliza en mercadeo de consumo, en este caso, los clientes son numerosos, en consecuencia, se utiliza un indicador de factor múltiple y a cada

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

factor se le asigna un peso específico. Conociendo el poder adquisitivo per cápita de un sector i , se determina el poder relativo de compra con base en la siguiente ecuación:

Fórmula 11. Conocimiento del poder adquisitivo de un determinado sector

$$B_i = F_1 y_i + F_2 r_i + F_3 p_i + F_4 d_i$$

Donde:

B_i = porcentaje del poder nacional de compra total que se encontró en el sector i

y_i = porcentaje del ingreso nacional disponible generado en el sector i

r_i = porcentaje de las ventas al detal nacionales en el sector i

p_i = porcentaje de la población nacional localizada en el sector i

d_i = otros factores que influyen en el poder de compra.

De esta forma, se logró relacionar los resultados teóricos con los resultados de la gestión administrativa y cuantificar el aporte de cada indicador que caracteriza a la generación de competitividad desde el nivel microeconómico en las pymes del sector del cuero en Antioquia. Obteniéndose los resultados que se presentan a continuación.

4. RESULTADOS**Análisis del subsector de Calzado.**

El siguiente cuadro, presenta el aporte ponderado de cada indicador a la competitividad, considerando el análisis de los administradores y el contraste con los resultados financieros, desde el nivel micro económico para el subsector de calzado y su aporte total al sector del cuero.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Cuadro 1. Aporte a la competitividad por el subsector de calzado al sector del cuero.

Nº	Nivel microeconómico	Combinación Estadístico	Resultados de Gestión	Calificación de Empresarios
1	Productividad	0.40%	2,65%	4.00
2	Innovación	1.33%	8,81%	3,42
3	Evolución Financiera	1.79%	11,81%	3,58
4	Crecimiento Sectorial	0.37%	2,46%	3,33
5	Conocimiento del Mercado	0.15%	1,01%	3,92
	Total	4.04	26.74	3.65

Fuente: Ramírez, 2005

Análisis del subsector de Marroquinería. A continuación, se muestra el aporte ponderado por indicador a la competitividad; considerando el análisis de los administradores y el contraste con los resultados financieros, en el nivel micro económico para el subsector de Marroquinería y su aporte total al sector del cuero en Antioquia.

Cuadro 2. Aporte a la competitividad por el subsector de marroquinería al sector del cuero.

Nº	Nivel microeconómico	Combinación Estadístico	Resultados de Gestión	Calificación de Empresarios
1	Productividad	0.28%	4.11%	4.25
2	Innovación	0.62%	8.94%	4.75

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

3	Evolución Financiera	0.13%	1.81%	3.25
4	Crecimiento Sectorial	0.19%	2.69%	2.25
5	Conocimiento del Mercado	0.06%	0.86%	3.75
Total		1.30	18.41	3.65

Fuente: Ramírez, 2005

Análisis del subsector de curtiembres. Se ilustra el aporte ponderado por indicador a la competitividad; considerando el análisis de los administradores y el contraste con los resultados financieros, en el nivel micro económico para el subsector de Curtiembres y su aporte total al sector del cuero en Antioquia.

Cuadro 3. Aporte a la competitividad por el subsector de curtiembres al sector del cuero.

Nº	Nivel Microeconómico	Combinación Estadístico	Resultados de Gestión	Calificación de Empresarios
1	Productividad	0.53%	2,6%	4.4
2	Innovación	0.86%	4,1%	3.2
3	Evolución Financiera	3.01%	14,5%	3.4
4	Crecimiento Sectorial	0.56%	2,7%	3.2
5	Conocimiento del Mercado	0.95%	4,6%	2.4
Total		5.90%	28.5%	3.32

Fuente: Ramírez, 2005



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Cada uno de los cuadros muestra el aporte porcentual de cada indicador a la competitividad de los subsectores (calzado, marroquinería y curtiembres), y este al sector del cuero en Antioquia. En el primer cuadro: subsector calzado, según el concepto de los empresarios y el análisis de varianza; el indicador que más aporta a la competitividad fue la evolución financiera con 1.79%, seguido por la innovación con 1.33%, esto se refleja en los resultados de la gestión obtenidos al final del ejercicio económico con 11.81% y 8.81%, respectivamente. Y la calificación de los empresarios fue de 3.42 para la innovación, siendo cinco la máxima calificación. En el cuadro dos se muestra el indicador que más aporta a la competitividad en el subsector de la marroquinería. En ese orden la mayor calificación la obtuvo innovación con 4.75, y el análisis de varianza arrojó un aporte del 0.62%, y en gestión alcanzó el 8.94%. Los porcentajes más altos con relación al aporte de los demás indicadores.

El cuadro tres muestra a la innovación como la tercera más alta en el aporte a la competitividad, no obstante, a los empresarios del subsector de curtiembres lo que más les interesa es la generación de valor agregado, reflejado por la evolución financiera, con un aporte a la competitividad del 14.5%. Esto significa un aporte del 3.01% según el análisis de la varianza.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Las pequeñas y medianas empresas, se han convertido en uno de los sectores más dinámicos del crecimiento económico de los países desarrollados y en vía de desarrollo. En Colombia aportan el 25 % del PIB, generan el 60% del empleo, exportan el 32% de los productos no tradicionales y generan el 43 % de las importaciones.

De los tres subsectores que conforman el sector del cuero. Curtiembres de acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, es el que mayor aporte le hace a la generación de competitividad en las pymes. Además, provee la materia prima para los otros dos subsectores y es el de mayor tamaño en activos, en producción y generación de valor económico agregado.

Los determinantes con mayor peso ponderado en promedio estadístico calificada por los empresarios son en su orden fue: la evolución financiera, la innovación y la productividad.

Evaluar los determinantes microeconómicos se convierte en una herramienta útil para evaluar de manera eficiente la competitividad en las Pymes de un determinado sector y puede orientar estrategias de gestión para el desarrollo económico.

REFERENCIAS

Aspectos positivos de las empresas altamente competitivas. En: Revista, Alta Dirección, (abril de 2002). Barcelona. Pp 82.

BUITELAAR, Rudoff M. El desafío de la competitividad industrial. En: Revista de la Cepal, N° 51, Diciembre 1993.

CARBALLO, Roberto. Innovación y Gestión del conocimiento, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 2008

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

COSTA, Maria Teresa. Determinantes de la innovación y efectos sobre la competitividad, el caso de las empresas textiles. Barcelona, 2004. P. 42-55.

CZINKOTA R. Michael. Administración de Mercadotecnia 2 ed. Madrid: Editorial Thomson, 2001.

ESSER, Claus y HILLEBRAND, Wolfgang. Systemic Competitiveness. En: Revista economics. Instituto para la ciencia y la cooperación. República de Alemania. Vol. 59. 1999. p. 60-83.

FRADE IÑAKI, REXACH T. Características diferenciales de las pequeñas y medianas empresas fuertemente competitivas. En: Alta dirección, N° 210, (Abril de 2000). Barcelona. p. 17 - 24

GARCIA, Oscar León. Gerencia financiera. Cali: Prensa Moderna. Impresores, 2009. p. 45.

GRILICHES. Z. The Econometric Evidence, University of Chicago Press Volume ISBN: 0-226-30886-3 Volume URL: <http://www.nber.org/books/gril98-1> Publication Date: January 1998

HERNANDEZ, MELLE, Mónica. Competitividad Internacional de las Pymes Industriales Españolas. En: Revista papeles de economía española. No 89 – 90 Barcelona, 2001. p. 88-104

MARATO, Juan Antonio. Modelos comparados de Pymes en la Unión Europea. En: ACIN, papeles de economía española. No.89 – 90 de 2001. p. 18 - 49

MULLER, Gerardo. El calendoscopio de la competitividad. En: Revista CEPAL. No 56, Santiago de Chile. (Agosto 1995), p. 137-148.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

PORTER, Michael. Como influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia. En: Revista Harvard Business Review. (Marzo., Abril 1979), p 26 – 79

PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Barcelona: Plaza y Janés, 1998. P. 32-43.

RAMIREZ, L. Ponderación de los determinantes de la competitividad en las Pymes del sector del cuero en Antioquia, Universidad Nacional de Colombia, 2005. P.148.

ROSALES V., Osvaldo. Competitividad e inserción externa. En: Revista Comercio Exterior. Vol. 40. No. 8. (Agosto de 1990). p. 711-723.

SALINAS, C. ANGULO, G. Estudios de los subsectores, cuero y calzado. Comisión Nacional de la micro y pequeña empresa (Conapyme) San Salvador, Agosto de 2001

SUMANTH D, Ingeniería y administración de la productividad. México. Mcgraw Hill, 1990.

THURIAUX E. Arnold B. Developing firms technological capabilities, working paper, Technopolis Ltd. 1997. P.94.

URIEL, E. Análisis de Datos: Series temporales y Análisis Multivariante. Colección Plan Nuevo. Editorial AC. 1995. P.162.

URRUTIA Miguel. En: Revista Banco de La República. Junio 1994.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Nombre del autor 1: Luis Francisco Ramirez Diaz

Formación Académica, Administrador de Empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Especialista en Finanzas, Universidad E.A.F.I.T. Magíster En Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Experiencia Investigativa, Ha sido, investigador principal en cinco trabajos de investigación relacionados con competitividad y productividad, ponente en cinco ocasiones en congresos de alcance nacional e internacional sobre temas de competitividad, innovación, finanzas y competitividad. Ha sido Autor de siete artículos publicados en revistas clasificadas en C y en B de alcance nacional e internacional.

Experiencia docente: Ha sido docente investigador en varias universidades públicas y privadas de asignaturas relacionadas con las Finanzas, la formulación y la evaluación económica y financiera de proyectos y ciencias económicas, por más de quince años.

Nombre del autor 2: Luís Fernando Londoño Franco

Formación Académica, Médico Veterinario Universidad de Antioquia, Especialista en Administración de Empresas, Universidad Antonio Nariño, Especialista. Magíster En Producción, Universidad Nacional de Colombia y PhD en Medicina Universidad de León-España.

Experiencia Investigativa. Investigador principal en varios trabajos de extensión e investigación relacionados con productividad, gestión y medicina, ponente en múltiples ocasiones en congresos nacionales y extranjeros sobre temas de productividad, competitividad y medicina. Autor de varios artículos publicados en revistas clasificadas en Publindex e Indexadas de alcance nacional e internacional.

Experiencia docente: Ha sido docente investigador en varias universidades públicas y privadas de asignaturas relacionadas con producción y medicina animal, por más de veinte años.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Prospectiva, Estrategia y Competitividad

TEMA:

RED DE TENDEROS ESTRATEGIA ASOCIATIVA DE CRECIMIENTO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**79. RED DE TENDEROS: UNA ESTRATEGIA ASOCIATIVA PARA EL
CRECIMIENTO DEL COMERCIO MINORISTA EN LA
LOCALIDAD DE ENGATIVÁ**

TÍTULO EN INGLÉS:

**NETWORK OF SHOPKEEPERS: AN ASSOCIATIVE STRATEGY FOR THE
GROWTH OF RETAIL TRADE IN THE LOCALITY OF ENGATIVÁ**

Autor (es)

Hugo Leonardo Pabón²²⁰

Liliana Santa Álvarez²²¹

José Armando Hernández Bernal²²²

²²⁰ Docente investigador Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle. Magister en Educación, miembro del grupo Lasallista de Economía solidaria.

²²¹ Docente investigador Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle. Magister en Ciencias Económicas, miembro del grupo CIROC.

²²² Docente investigador Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle. Magister en Ciencias Económicas, miembro del grupo GIDEP



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La ponencia es uno de los resultados del proyecto “Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en las localidades de Chapinero y Engativá, Bogotá”, aprobado por la Vicerrectoría de Investigación y Tecnología de la Universidad de La Salle, actualmente se encuentra en su tercera fase de desarrollo. El problema central es el de solucionar la baja en ventas del comercio minorista en las tiendas de barrio de la localidad de Engativá mediante estrategias asociativas. El marco de referencia, hace relación a la asociatividad, ayuda mutua, comercio minorista, tienda de barrio y competitividad. Además del Marco teórico se toman como base, algunas de las respuestas de la encuesta aplicada a una muestra de 250 tenderos. Finalmente se plantea la Propuesta de conformación de la Red y las conclusiones del proceso con su respectiva Bibliografía

Palabras clave:

Asociatividad, Red, comercio minorista, tienda de barrio, competitividad

ABSTRACT:

This paper is one of the results of the project "Associativity as a basis for the growth of the retail stores of the neighborhood stores in Chapinero and Engativá locality in Bogotá", approved by the Vice-Rector of Research and Technology of the University of La Salle, currently is in its third phase of development. The central problem to solve is the fall in retail sales in the neighborhood stores in the locality of Engativá through associative strategies. The references framework, relates to the associativity, mutual help, retail, shop neighborhood and competitiveness. In addition to the theoretical framework, some of the surveys responses are based on a sample of 250 shopkeepers. Finally, the proposal of



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

conformation of the Network and the conclusions of the process with the respective bibliography is presented

Keywords:

Associativity, Network, retail, neighborhood shop, competitiveness



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

La ponencia que se presenta a continuación es uno de los resultados del proyecto “Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en las localidades de Chapinero y Engativá, Bogotá”, aprobado por la Vicerrectoría de Investigación y Tecnología de la Universidad de La Salle en septiembre de 2016 y que actualmente se encuentra en su tercera fase de desarrollo. Los investigadores del proyecto, luego de elaborar el estado de arte y marco teórico de la investigación. Procedieron al diseño y validación del instrumento encuesta que fue aplicado en la localidad de Engativá, durante los meses de diciembre 2016 y enero 2017. En el trabajo de campo de la investigación se identificó que uno de los factores que más afectan la competitividad de las tiendas de barrio es la falta de asociatividad en el gremio. Esto debido a la desconfianza y falta de comunicación de los tenderos con relación con sus necesidades, en términos de gestión de las tiendas, al no existir una estrategia asociativa no hay posibilidades de ofertar servicios conjuntos a los clientes, variables que dificultan establecer intereses comunes que los beneficien a todos, así como la mejora de los niveles competitivos que permitan el fortalecimiento de este canal de comercio minorista, identificando también que hay baja capacidad de negociación, además no existe una buena administración de sus inventarios, y apalancamiento con los proveedores con las respectivas repercusiones en el flujo de caja de este negocio y en su crecimiento.

Resultado del proceso de tabulación, graficación e interpretación de la información es la caracterización detallada de la actividad minorista realizada por los tenderos de la localidad de Engativá, el grupo de investigadores realizó una identificación de las posibilidades de mejoramiento de la competitividad, perdurabilidad y crecimiento de la actividad comercial realizada por los tenderos, de donde surge la iniciativa de crear una red de tenderos de la localidad con el fin de mejorar su competitividad comercial.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La localidad de Engativá está ubicada al Noroccidente de la capital y limita al Norte con el río Juan Amarillo, el cual la separa de la Localidad de Suba; al Oriente está bordeada por la Avenida 68, límite con la Localidad de Barrios Unidos; al Sur con la Autopista El Dorado que la separa de la Localidad de Fontibón y al Occidente limita con el río Bogotá. Tiene una extensión de 3.612 hectáreas, que corresponde al 4,18% del área del Distrito Capital; por su extensión es la décima localidad del Distrito Capital. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2011, pág. 21)

La localidad está conformada por barrios de estrato tres principalmente (UPZ Ferias, Minuto de Dios, Boyacá Real y parte de las UPZ Garcés Navas, Santa Cecilia y Bolivia), en especial los barrios Acapulco, Bellavista Occidental, Bonanza, Bosque Popular, Cataluña, Ciudad de Honda, El Dorado San Joaquín, Estrada y Las Ferias, de la UPZ Ferias. De la UPZ Minuto de Dios los barrios: Andalucía, Bochica, Ciudad Bachué, El Portal del Río, El Minuto de Dios, Morisco y Quirigua principalmente; de la UPZ Boyacá encontramos algunos barrios como: Boyacá, Zarcamora, Maratú, París, La Granja, Santa Rosita, y una parte del barrio Florida Blanca.

Esta zona evidencia una problemática principal que radica en el uso progresivo del suelo clasificado como residencial, en actividades comerciales diferentes a las que inicialmente tuvo, introduciendo con esto factores deterioro de zonas residenciales, lo cual se puede observar de manera enfática en las áreas comerciales de las Ferias: sectores de las Avenidas Boyacá, 68 y Rojas y plaza de mercado de Ferias; Minuto de Dios, especialmente el sector adyacente a la Universidad del mismo nombre y la transversal 73; de la UPZ Santa Cecilia: la zona comercial de Villa luz y la zona comercial del barrio Santa Cecilia; en la UPZ Garcés Navas: el comercio de Tabora y Santa Helenita; y en la UPZ Bolivia: la plaza de mercado de Quirigua.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El trabajo realizado ayudó a los investigadores a desarrollar con profundidad el tema de la asociatividad empresarial, que hace parte de la economía solidaria y a su vez, de la administración y como tal del desarrollo y crecimiento de cualquier organización. Asociatividad empresarial es comprometer, mediante la identificación de objetivos y metas comunes en empresas de igual o similar actividad económica, esfuerzos individuales dispersos, en propósitos de mejoramiento de los niveles de desempeño empresarial, que faciliten la sostenibilidad y crecimiento de las empresas en aras de la competitividad de los negocios, que les permita enfrentar en mejores condiciones la competencia globalizada (Franco, 2009).

La asociatividad empresarial es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común (Rosales, 1997).

Puede definirse también, como una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio, que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados (Romero, 2002).

Las empresas se asocian para obtener algún tipo de beneficio en forma conjunta. Esto implica que debe hacerse, idealmente, entre empresas o socios que detenten valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal que todos tengan algo para contribuir y que llevarse del grupo. Los objetivos o beneficios buscados por la asociatividad pueden resumirse en tres principales: financieros, organizacionales y de comercialización (González, 2008).

Para (Rosales, 1997) “La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”

Otro elemento importante en la propuesta de conformación de la Red de Tenderos en la localidad de Engativá es el de ayuda mutua, según Kropotkin (1902). “Ayuda mutua hace referencia al intercambio recíproco y voluntario de recursos, habilidades y servicios dirigidos a obtener un beneficio para los actores sociales implicados. Aunque bien es cierto que así expresada la ayuda mutua podría tener un carácter ambivalente: se puede cooperar para conseguir mayor bienestar personal o grupal, para obtener el bien común, o en un sentido opuesto, o incluso negativo, para obtener beneficios poco solidarios o incluso para hacer daño a otras personas, grupos, intereses.

También se desarrolló con profundidad el concepto de Tienda de barrio:

Tiendas de Barrio son establecimientos atendidos por una o más personas detrás de un mostrador en donde el consumidor no tiene al alcance los productos y más del 50% de las ventas son para consumir fuera del establecimiento. Su objeto o razón social es la de comercializar de manera regular productos de consumo masivo (ANDI Cámara de proveedores y canales de distribución, 2014, pág. 6)

La tienda de barrio es definida por la variedad de su naturaleza y funciones económicas. Según (Paramo, D, 2012). Existen trece categorías de tiendas de barrio que se pueden dividir en tres grandes categorías: por su apariencia, por su familiaridad y por su rol de intermediación.

Las tiendas por su apariencia: Según (Paramo, D, 2012) se puede afirmar que la característica principal de este tipo de tiendas es que. “Una parte de los consumidores de tienda ve en ellas un espacio físico cuyas características de tamaño, distribución, orden y limpieza son determinantes para mantener y alimentar sus relaciones permanentes.”(p.2)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Dentro de la categorización de tiendas por su apariencia se pueden encontrar tres tipos de tiendas, esta categoría de tiendas se divide en: Tiendas pequeñas, tiendas Ordenadas y tiendas Aseadas.

La segunda categoría que enuncia Paramo son las tiendas recordadas por su familiaridad:

La tienda es visualizada como algo cercano a sus propios mundos, en una suerte de medio-cómplice. Un espacio en el que los consumidores se sienten como en su propio hogar, incluso con cierta intimidad. Esto se traduce en cercanías sociales (Guedon, 2005) de gran significado en la cotidianidad o cuando aparece una emergencia. (Paramo, D, 2012, p.2)

Para (Acevedo Navas, Paramo Morales, & Ramírez Plazas, 2008), “las tiendas de barrio en Colombia suelen ser pequeñas empresas familiares, cuyo local ocupa parte del domicilio de los propietarios, enfocada en la venta al por menor de productos de consumo masivo, cómo lácteos, hortalizas, verduras, productos de aseo, comida, confitería, cigarrería y licores”, así se hace referencia como microempresas que abastecen y suministran productos de primera necesidad de la canasta familiar, para la (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO, 2010), “las tiendas de barrio controlan una fracción mayoritaria del mercado de alimentos en Colombia” y ello hace que sea necesario la investigación y el análisis de las tiendas de barrio de la Localidad de Engativá, en la ciudad de Bogotá.

En relación a los almacenes de grandes superficies inclusive los superete (Londoño Aldama & Navas Ríos, 2011) quien cita a Rafael España (Director Económico de Fenalco), el superete es una novedosa fuerza emprendedora de comerciantes que han surgido desde la tienda tradicional y se ubican en un concepto mucho más empresarial, con gran visión y conedores del negocio; es un formato que encuentra la forma de aprovechar las ventajas de cercanía a los hogares que tienen las tiendas de barrio, agregándoles servicios tecnológicos, mejoras en la distribución y el portafolio, ofreciéndole al país una nueva



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

oportunidad de resolver las necesidades del consumidor, dar buenos precios, lograr importantes negociaciones con los proveedores y estar cerca de casa.

El crecimiento económico que ha experimentado Colombia en la última década es gracias a la exportación de mercancía y la inversión extranjera como pilares básicos de la economía, además de estos existe un factor importante en el crecimiento económico que influye directamente en la evolución el cual es el comercio minorista, en el pasado este tipo de comercio era percibido como un eslabón pasivo es decir que no agregaba valor a la economía ni tampoco a los productos y solo se limitaba a la toma de decisiones mínimas para satisfacer al consumidor final, pero este pensamiento ha cambiado radicalmente gracias a la incursión al mercado nacional de empresas extranjeras, la tendencia hacia la implementación de nuevas tecnologías y la búsqueda de una mayor eficiencia logrando así un conocimiento más profundo del cliente obteniendo un crecimiento en todos los ámbitos.

Según (Superintendencia de Industria y Comercio , 2012), los Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas (GAHM) corresponden a empresas que combinan los principios que rigen a los supermercados y a las tiendas de bodega. Sus ventas se realizan principalmente al consumidor final y funcionan bajo el esquema de tiendas por departamentos. Como menciona Parra “El comercio minorista, a su vez, distribuye directamente estos bienes y servicios “al por menor”, es decir, con acceso directo al consumidor final a cambio también de un margen de comercialización”. (Parra, 2010)

Competitividad: según Piñeiro, (1993). La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión. “La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar” Porter (2010) y es que, según esta definición, el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

concepto de competitividad puede ser entendido como la capacidad que tienen las empresas para generar un valor y una diferenciación en el mercado, además de esto

Innovación Social: Quintero, J. (2011) afirma que La innovación social no se refiere a un sector determinado de la economía, sino a la innovación en la creación de productos y resultados sociales, independientemente de dónde nacen. implica la adopción de las ideas del sector social - La colaboración, la cooperación, las redes basadas en la confianza, la participación del usuario en el diseño de servicios, por ejemplo, son todos conceptos habituales en el campo social y ahora se ven como en la vanguardia de los negocios. (p. 236). Otra definición según (Rodríguez y Alvarado, 2008), la innovación debe ser concebida como un “proceso más que como un hecho o acontecimiento” (p.23) y es que la innovación es un proceso que debe ser tomado de forma colectiva en lo que respecta a la sociedad pues esta es propiamente dada por un colectivo y no por un individual.

No obstante, la innovación social tiene sus orígenes según (Rodríguez y Alvarado, 2008) en un grupo de personas que tienen cierto tipo de dificultades para afrontar sus necesidades básicas y tienen una serie de “frustraciones y privaciones” que son inherentes a la existencia humana, la falta de oportunidades hace que los individuos sean los agentes de cambio de su propia vida, (Rodríguez y Alvarado, 2008) afirman que “las sociedades hechas en derechos” nacen cuando los integrantes de esta sociedad sean conscientes de que cuentan con ellos y además que sean capaces de “exigirlos, desarrollarlos y consolidarlos.”(p.24). Para concluir podemos afirmar que el proceso innovador es la suma de todos los factores expuestos, en función de la resolución de un problema social, este es solucionado por un grupo de “innovadores” que mejoran la calidad de vida del mismo, estos necesitan del apoyo de los gestores e intermediarios para mejorar la calidad de vida de las personas sin importar la brecha social que exista.

3. METODOLOGÍA

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Investigación exploratoria, con instrumento de encuesta estructurada. Aplicada a una muestra aleatoria de 250 tenderos

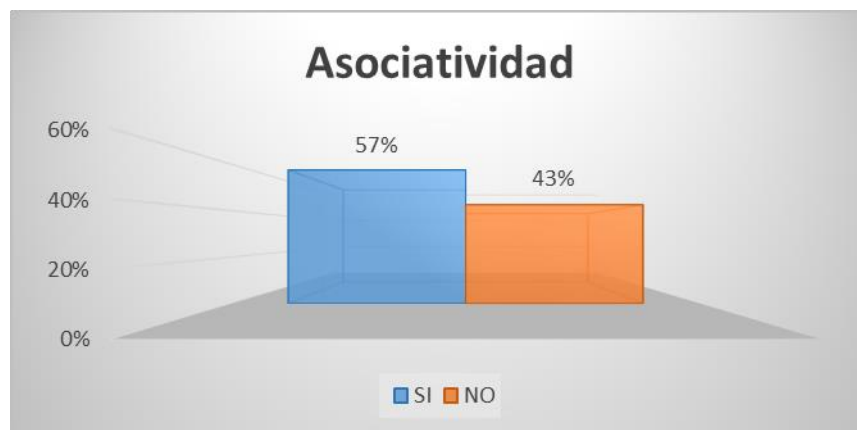
4. RESULTADOS

A continuación, una muestra de resultados conexos con la propuesta de conformación de la Red Empresarial de tenderos a través de datos, gráficas, análisis e interpretación de los resultados obtenidos en algunas respuestas de las encuestas realizadas a los tenderos de la localidad de Engativá, propietarios de tiendas minorista específicamente tiendas de barrio.

Resultados y Análisis de Encuesta**Asociación con comerciantes que tiene el mismo tipo de negocio**

Enunciado: ¿Le gustaría asociarse con comerciantes que tienen el mismo tipo de negocio?

Gráfico 1. Posibilidad de Asociación entre los Tenderos



Fuente equipo investigador

En el gráfico 1 se puede apreciar que el 57% de los tenderos les gustaría asociarse con otros comerciantes que tienen el mismo tipo de negocio, mientras que el 43% restante, opta por

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

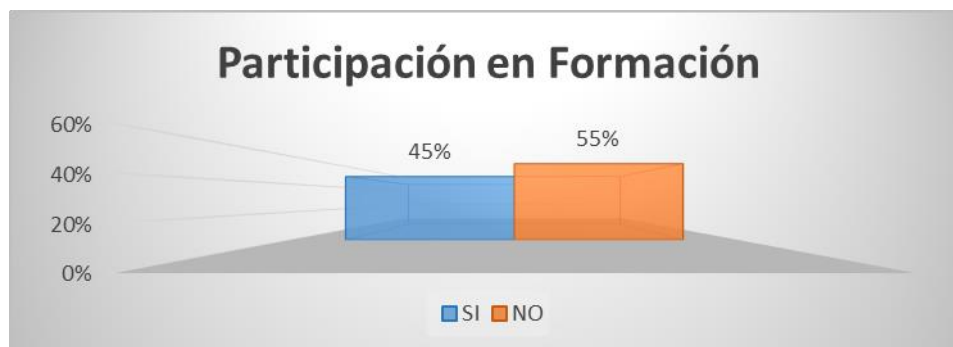
Noviembre 21 y 22

no crear asociaciones de ninguna clase. Esto demuestra que un poco más de la mitad de los comerciantes encuestados ven de forma positiva la idea de asociarse con otros comerciantes que tienen el mismo tipo de negocio con el fin de aumentar utilidades, ser más competitivos, obtener un mayor poder de negociación con los proveedores para así adquirir los productos a menor precio y que esto se vea reflejado a sus clientes. En cuanto al 43% que respondió negativamente, sus respuestas se basan en la desconfianza, ya que no creen que los demás cumplirán con su parte en la asociación y temen perder autonomía en sus negocios.

Participación de capacitaciones para mejorar la gestión de la tienda

Enunciado: ¿Ha participado en capacitaciones para mejorar la gestión en la tienda?

Gráfico 2. Capacitaciones de Tenderos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

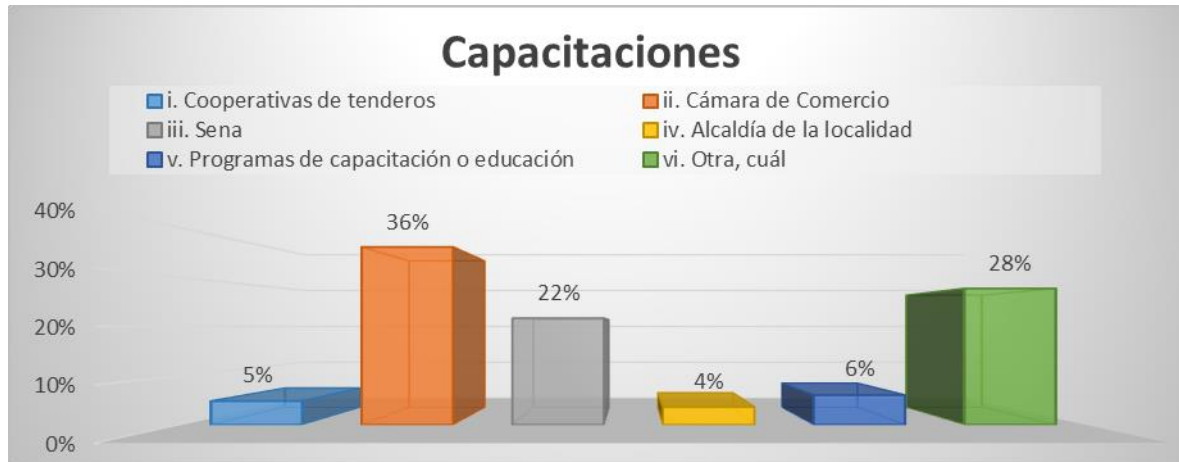


Gráfico 3. Capacitaciones de Tenders

Fuente equipo investigador

El gráfico 2 muestra que el 55% de los tenderos no han recibido ningún tipo de capacitación frente a un 45% que a la fecha de la implementación de la encuesta han recibido formación, mientras que en el gráfico 3 que el 5% que se encuentra en cooperativas de tenderos, el 36% se ha capacitado por la Cámara de comercio, un 22% por el Sena, 4% por la Alcaldía, 6% por universidades u otras instituciones de educación y para finalizar un 28% por otros medios, entre los cuales se encuentran empresas como Bavaria y proveedores externos. También se evidencia que un 95% de los tenderos no se encuentran capacitados, lo cual representa un porcentaje bastante amplio con respecto a los demás, este porcentaje es a causa de que los tenderos no ven necesario el hecho de capacitarse y para algunos que si se han capacitado no ven ninguna mejora en su negocio que sea producto de las capacitaciones, se considera fundamental la capacitación en aspectos administrativos, financieros y de mercadeo para el éxito de la propuesta de conformación de la Red.

Cursos de Capacitación de Interés

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Enunciado: ¿Cuál de los siguientes cursos de capacitación le gustaría tomar?

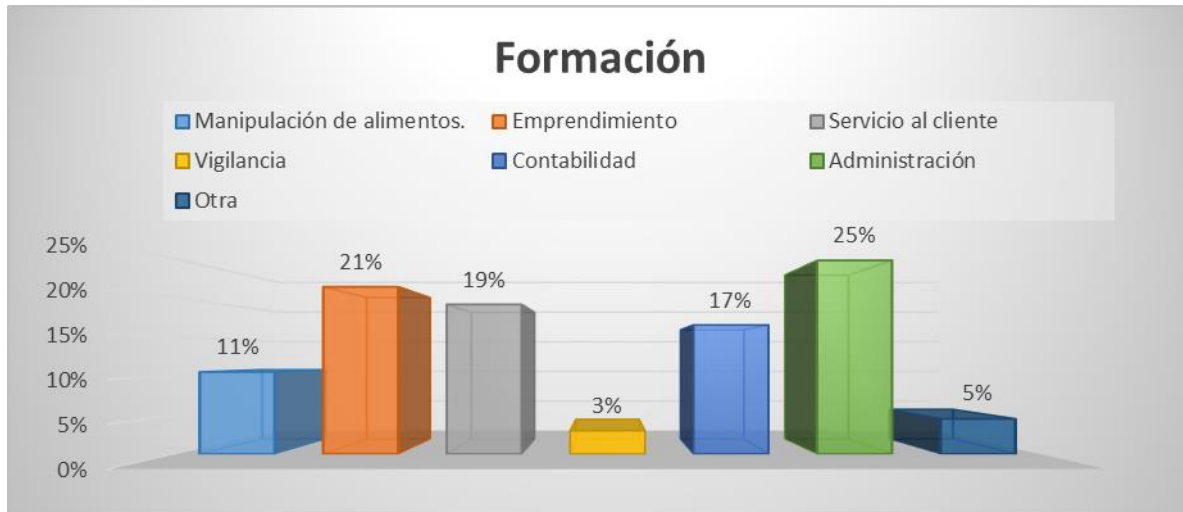


Gráfico 4. Cursos de Capacitación

Fuente equipo investigador

En el gráfico 4, se observa que curso de capacitación que más les llama la atención a los tenderos es el de administración con un 25%, seguido muy de cerca por el de emprendimiento con 21%, servicio al cliente con 19%, contabilidad con 17%, y los que menos les interesa son manipulación de alimentos con 11% y vigilancia con 3%. Este grafico pone en evidencia que para los tenderos es muy importante el hecho de administrar bien todos sus recursos, seguido por la habilidad de emprender y dar un buen servicio al cliente. A pesar de que el curso de contabilidad quedo en cuarto lugar, el porcentaje de tenderos que afirmaron que les gustaría tomar el curso es considerable, esto demuestra que los tenderos consideran importante el hecho de llevar una buena contabilidad de sus negocios para así tener una visión más clara del estado de sus tiendas.

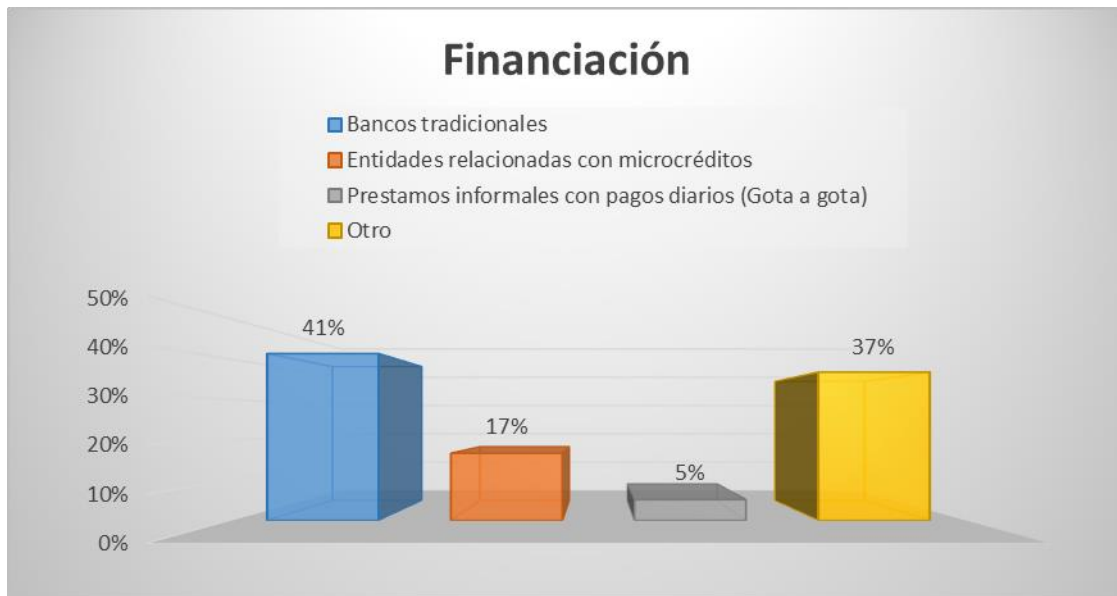
Opciones de Financiación

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Enunciado: Opciones de financiación que se dan en el establecimiento

**Gráfico 5. Opciones de Financiación**

Fuente equipo investigador

Las opciones de financiación hacen referencia a como el establecimiento comercial, entendiéndose como la tienda ha establecido los mecanismos de financiación para el funcionamiento de la tienda, para el caso analizado se demuestra que el 41 %, que corresponde a 72 encuestados, los cuales lo han realizado por medio de Bancos Tradicionales propios del Sistema Financiero Colombiano, seguido a este el 37% que pertenece a 64 encuestados respondieron que otro, este relacionado a que no han adquirido ningún tipo de crédito de las opciones enunciadas. El 17 % está relacionado con entidades con especialidad en microcréditos los cuales pertenecen a 29 encuestados y el 5 % de 9



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

tiendas encuestadas han realizado crédito en modalidad de préstamos informales con pagos diarios.

De acuerdo con los resultados de la observación de los investigadores, de algunas de las respuestas a las preguntas de la encuesta y de la investigación teórica, se propone la siguiente estrategia unida a la capacitación administrativa y financiera:

Propuesta para la conformación de una red de tenderos en la localidad de Engativá:

Entendemos la Red como un comercios minoristas o tiendas de barrio que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación y mantienen diversos vínculos asociativos para realizar acciones conjuntas coordinadas. Por consiguiente, es relevante implementar articulación comercial que se entiende como una relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario o gestor de negocios.

Cada uno de los tenderos de la Localidad de Engativá cuenta con recursos que pueden compartir como: locales, productos, habilidades, conocimientos especializados y experiencias; con los cuales se pueden complementar para crear una mejor competitividad y mejor fuerza comercial en el mercado que tienen en común.

Proceso paso a paso para crear una red empresarial

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



Fuente: Asociatividad empresarial en Colombia. CCB

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, en su Asociatividad empresarial en Colombia da a conocer los beneficios a los que acceden los empresarios una vez se asocian para ser parte de una red empresarial, estos beneficios son

- Mejorar las ventas por la presencia comercial y los canales de distribución.
- Ampliar oportunidades comerciales mediante contactos e intercambio de información.
- Reducir los costos, por ejemplo, mediante compras conjuntas o al por mayor.
- Aumentar la capacidad de producción en volúmenes o economías de escala.
- Conseguir apoyo de las entidades que promueven procesos colectivos.
- Buscar financiación, porque es más fácil en grupo y con plan de negocio estructurado.

La conformación de la red de tenderos se planea mediante reuniones en la Localidad de Engativá, donde se pueda conversar y acordar el alcance de las responsabilidades de los

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

miembros y, en especial, de prevenir desacuerdos o malentendidos. Con el tiempo se pueden ir perfeccionando hasta convertirlos en estatutos.

- Miembros: tantos como sean necesarios y puedan trabajar la muestra fue de 276 .
- Objetos o propósitos de trabajo.
- Derechos y obligaciones de los miembros.
- Duración o término fijo o variable.
- Condiciones para ingresar o retirarse.
- Esquema de aportes de capital; pueden ser graduales y según la capacidad.
- Esquema de distribución de pérdidas o de ganancias.
- Pagos y comisiones por productos y servicios.

Una vez quede todo claro con cada uno de los tenderos de la localidad de Engativá, se procederá a iniciar la conformación de la red.

Dentro de las estrategias asociativas que el grupo investigador considera razonables son:

Realizar actividades de relaciones comerciales que tengan como fin, informar y justificar a cada uno de los dueños de las tiendas los beneficios que se pueden generar al momento de implementar la asociatividad en sus respectivas tiendas de barrio, pertenecientes al comercio minorista de la Localidad de Engativá

Una relación comercial es importante dado a que se intercambian puntos de vista, conocimientos, ideas, habilidades y actitudes, que tiene como objeto resolver diferentes problemas.

Una de las actividades que se puede emplear, es relacionarse con la comunidad de tenderos para fortalecer su negocio a través de campañas donde se promueva la competitividad sana, el desarrollo de diferentes conocimientos a través de cursos que le permita a cada uno tener

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

una correcta administración de las finanzas de su tienda y a la vez que contribuya de manera intelectual y tecnológica. La relación entre tenderos significa una buena convivencia, una mejor competitividad, gran innovación y además fortalecimiento en la relación con los proveedores.

Las relaciones comerciales, a través de actividades, contribuyen con la asociatividad, dado a que les ofrece las suficientes herramientas a los tenderos para que cada uno tenga el conocimiento para decidir si quiere o no asociarse con otro y obtener diferentes beneficios.

Las actividades se basarían en fortalecer las relaciones de los establecimientos cercanos donde la competitividad al ser una fuerza tan importante ayude al crecimiento en conjunto de las tiendas, donde no se afecte el objetivo principal que es la venta de productos y obtención de ganancias a corto plazo, para así emprender el proceso de asociatividad.

La competitividad se puede dar a través de una unión que genere confianza y comprometa a los tenderos a diferenciarse con cada producto y precio que le ofrezcan al cliente. Cada actividad como la socialización de ideas, capacitaciones de servicio al cliente y cursos que promuevan el desarrollo tanto de la tienda como del nivel académico del tendero, accederá a que cada uno, establezca relaciones con los demás y permita la asociatividad.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

- Las características sociales de la localidad, exigen Comercios minoristas para estratos 3,4, y 5 la creación de empresas como D1, Justo y Bueno y Ara, han promovido baja en las ventas y fomentado inseguridad y robo en los locales de los tenderos.
- Concluimos que es viable darles a conocer a los tenderos de la localidad de Engativá que la asociatividad les puede brindar mejoras en cada uno de sus establecimientos siendo una estrategia que tendría un alto impacto para los supermercados



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de grandes superficies, motivándolos a las capacitaciones que les brinda la alcaldía o los entes reguladores, así mejorando la competencia con precios en el entorno.

- Se concluye que es fundamental fomentar el aumento en el nivel educativo del tendero, puesto que la mayoría de tiendas de barrio han sido creadas para el sostenimiento de una familia, pero sin los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la misma.
- En las tiendas de barrio de Engativá, los clientes reciben una atención adecuada, combinada con precios de gran asequibilidad y servicio de domicilios, estos son factores de competitividad social, que no son tan explotados por parte de las grandes y medianas superficies.
- Se puede evidenciar que los tenderos dentro de sus formas de apalancamiento tienen como primera opción el capital propio, no es claro el porcentaje de reinversión, puesto que el manejo contable de la tienda es generalmente deficiente, además, no existe un fondo de previsión para posibles inconvenientes según la relación que hay entre el porcentaje de ganancias y reinversión.
- Su nivel de activos es bastante competitivo y sus entradas también lo son, estas son de 500 mil pesos a un millón diario, en promedio, teniendo en cuenta que su nivel de endeudamiento es relativamente bajo se puede afirmar que este tipo de establecimientos es competitivo.
- Se concluye que la creación y puesta en marcha de la Red de tenderos de Engativá beneficiaría de manera sustancial las actividades del comercio minorista de la tienda de barrio. Permitiría competir con unidad de precios ya que al unirse podría comprar a los proveedores mayor volumen, incrementar variedad de marcas en los productos con mejores plazos y precios.
- La red podrá dar buenas técnicas de mercadeo a cada uno de los tenderos para evitar la competencia desleal creando estrategias de fidelización adecuadas con el comercio minorista.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

REFERENCIAS

Acevedo Navas, C., Paramo Morales, D., & Ramirez Plazas, E. (2008). ¿Por qué las tiendas de barrios en Colombia no han fracasado frente a las grandes cadenas de supermercados? Barranquilla: Ed. Univ. Surcolombiana.

Ardila Medina, W. (Febrero de 2016). Categorías y surtidos que caracterizan a las tiendas de barrio de la localidad de Barrios Unidos de Bogotá. Documentos de Investigación(4).

AAvellaneda Paredes, A., Higuera, Á., & Reyes Barahona, D. (2017). Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Engativá Etapa 1. Bogotá: Universidad de la Salle.

Camacho, M. L., & Rodriguez, M. V. (2009). Asociatividad Empresarial, Crecimiento Productivo E Innovación. El Caso De Las Pymes Del Sector Textiles Y Confecciones En Bogotá. Bogotá D.C., Colombia: Universidad De La Salle.

Cámara de Comercio Bogotá. (Julio de 2007). Perfil Económico y Empresarial Localidad de Engativá. Perfil Economico y Empresarial. Bogotá: Legis S.A.

Collazos Alegría, L. T., & Montaña Heredia, J. L. (2016). Asociatividad Como Base Del Crecimiento De Comercio Minorista de as Tiendas de Barrio De La Localidad de Engativa. Bogotá: Universidad de La Salle.

Durston, J. (2000). ¿Qué es el capital social comunitario? Santiago de Chile: CEPAL Naciones Unidas.

Fedesarrollo. (2003). El nuevo comercio minorista en Colombia .

Fenalco - Grupo Meiko . (2010). Tiendas de Barrio / Colombia – Ocho (8) principales centros urbanos / Perfil de las tiendas y oportunidades para las categorías que en ellas compiten. Fenalco.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Fenalco. (2012). Comercio y distribución en Colombia. Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCION%20en%20Colombia.pdf>

Forero Oliveros, G. (10 de Julio de 2014). Tiendas de barrio se han convertido en las preferidas por hogares colombianos. La República. Obtenido de http://www.larepublica.co/conozca-los-10-productos-con-mayor-crecimiento-en-el-mercado-nacional_144246

Londoño, E., & Navas, M. (2005). Canal Tradicional en Colombia. Tiendas de Barrio. En Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Páramo Morales, D. (2012). Tiendas de Barrio en Colombia. Pensamiento & Gestión(32).

Páramo Morales, D., García Cano, O., & Arias Escobar, M. (2011). Hacia una tipología de tenderos de Manizales (Colombia). (U. d. Norte, Ed.) Pensamiento y Gestión(30), 95.

Rodríguez, C. (2008). Redes Empresariales. Bogota Emprende, 5.

Rodríguez, F. B. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. Innovar. Obtenido de scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512008000200002

Vargas, E., & Yepes, L. (2017). Asociatividad como base del crecimiento de comercio minorista de las tiendas de barrio de la Localidad de Engativá - Etapa II. Bogotá: Universidad de la Salle.

ANEXOS (Opcional)

RESUMEN HOJA DE VIDA

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Hugo Leonardo Pabón Pérez. Docente investigador Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle. Magister en Educación, miembro del grupo Lasallista de Economía solidaria. Correo: hpabon@unisalle.edu.co

Gloria Liliana Santa. Docente investigadora Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle. Magister en Ciencias Económicas, miembro del grupo CIROC.

José Armando Henández. Docente investigador Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle. Magister en Ciencias Económicas, miembro del grupo GIDEP



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Prospectiva, Estrategia y Competitividad

TEMA:

La Acción Prospectiva en la Educación Superior

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**80. VISIÓN PROSPECTIVA DE LA UNIVERSIDAD DEL TOLIMA:
FACTORES DE CAMBIO EN LA PERSPECTIVA DE LA “CUARTA
REVOLUCIÓN INDUSTRIAL”**

TÍTULO EN INGLÉS:

Prospective view of the University of Tolima:
Factors of change in the perspective of the "fourth Industrial Revolution"

Autor (es)

Fabio Mejía Zambrano²²³

²²³MG. Profesor Investigador. Universidad del Tolima, Colombia.
fmejiaz@ut.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Con una visión prospectiva, este estudio tienen como propósito invitar a reflexionar, más allá de saber la respuesta evidente de que si la Universidad del Tolima está preparada para la cuarta revolución industrial, sobre la forma de mitigar la eminente postergación de las nuevas formas de conocimientos competencias y habilidades.

Toma en consideración que la anticipación, acción y apropiación son insumos para la resignificación de las funciones sustantivas, frente al desafío de una cuarta revolución industrial, de un mundo que dejó de ser analógico para convertirse en digital, que exigirá una reconfiguración de las funciones sustantivas de la Universidad.

Desde la dimensión epistemológica se apoya en los aportes teóricos de Godet, Berger, Mojica, Miklos, Gabiña, Morin y otros, con la idea de contrastar los diferentes constructos de cara al escenario apuesta de la Institución.

El estudio llama la atención sobre los cambios que requiere progresivamente implementar la Universidad, para proporcionar a los estudiantes las competencias integrales para enfrentar una realidad disruptiva, con el fin de llevar a la región a escenarios deseables y posibles.

Palabras clave:

Prospectiva, modelo pedagógico, cuarta revolución industrial, escenarios, anticipación-acción.

ABSTRACT:

With a prospective vision, this study aims to invite reflection, beyond knowing the obvious answer that if the University of Tolima is prepared for the fourth industrial revolution, on how to mitigate the eminent postponement of new forms of knowledge skills and abilities



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Take into consideration that anticipation, action and appropriation are inputs for the resignification of substantive functions, in front of the challenge of a fourth industrial revolution, of a world that stopped being analogical to become digital, that will require a reconfiguration of the substantive functions of the University.

From the epistemological dimension relies on the theoretical contributions of Godet, Berger, Mojica, Miklos, Gabiña, Morin and others, with the idea of contrasting the different constructs facing the best scenario in which the universities alluded to.

The study draws attention to the changes that the University progressively needs to implement, in order to provide students with the comprehensive competencies to face a disruptive reality, in order to bring the region to desirable and possible scenarios.

Keywords:

Prospective, pedagogical model, business administration, scenarios, anticipation-action.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Sustentado en la prospectiva estratégica, en este estudio se expresa los argumentos que de cara a la cuarta revolución industrial, invita a reflexionarla que la Educación Superior es anacrónica, en razón que sus Proyectos Educativos Institucionales son disímiles a la velocidad del conocimiento. Frente a este escenario, con neo-estudiantes se requiere neo-docentes; aquí se puede aludir el principio de Pareto en el sentido que el 80% de lo aprendido tendrá que resignificarse. Así las cosas, los ambientes de aprendizaje que deberán erguirse, serán habitados en el inmediato plazo por estudiantes, nativos digitales, que estarán desarrollando competencias, que muchos profesores no han podido alcanzar.

Se parte del axioma que la Educación Superior se encuentra dispersa y en caída libre; en este sentido, es menester reconocer que la Universidad del Tolima no se sustrae de esta realidad y por lo tanto, en una actitud proactiva, los actores estratégicos deben actuar antes de que toque fondo y para ello deben enfrentar a una realidad compleja, sistémica, multicausal, vertiginosamente dinámica y caótica.

Para la educación el futuro ya empezó y en consecuencia la Universidad debe romper inercias con el propósito de construir futuros con profesores que se apropien por las nuevas formas de aprender y enseñar; el proceso de destrucción creativa de la cuarta revolución industrial desafía el capital del conocimiento en diferentes contextos.

El diseño metodológico se estructuró considerando el siguiente interrogante:

¿De cara a la cuarta revolución industrial, la Universidad del Tolima se está preparando para afrontar una nueva realidad en donde la gestión del conocimiento y la innovación, se constituyen en la ventaja competitiva sostenible, en la ruta pertinente para una profunda y permanente renovación y adaptación sistémica?

El análisis llama la atención sobre el papel de la Universidad frente a características preocupantes de la realidad en la que habita: cambios exponenciales; múltiples tecnologías y nuevos paradigmas que impactan con sus transformaciones a la sociedad como un todo. (Schwab, 2016)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La investigación se fundamenta en la prospectiva, disciplina que ofrece la posibilidad de construir futuro. Toda vez que, parafraseando a Medina (2006), admite el análisis de los sistemas sociales que permite ejecutar un diagnóstico situacional e identificar las rupturas con el fin de realizar una síntesis del impacto que recae sobre el desarrollo científico y tecnológico en el acontecimiento mundo.

El componente teórico se nutre de la prospectiva francesa de Gastón Berger y acoge la premisa que señala realizable la construcción estratégica del futuro, entendida como la dimensión donde las posibilidades están abiertas; en consecuencia, la investigación se inscribe en la escuela voluntarista (Miklos et al., 2008).

El estudio se sustenta en el principio que el futuro no es único, sino que se construye cuando se entiende como realidad múltiple, cognoscible y visualizable y por ende dependiente e influenciado (Miklos et al., 2008). Así, es pertinente reiterar que “el futuro depende exclusivamente de las decisiones de actuar desde el presente para construirlo” (Trujillo, 2008,).

Desde el alcance del análisis estructural, se ampara en el estructural-funcionalismo, en virtud que “la estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relación de interdependencia” (Mojica, 1991). Una premisa relevante del estudio es el largo plazo, como garante del éxito de las acciones para construir futuro (Gabiña, 1999).

Adicionalmente, se orienta con las cinco ideas claves de la prospectiva: el mundo cambia pero los problemas persisten; los actores claves se ubican en el punto de bifurcación; es



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

relevante plantearse buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas; el factor crítico de éxito es transitar de la anticipación a la acción a través de la apropiación; e identificar y dominar las herramientas simples para pensar en lo complejo. En este sentido, se destaca que la verdadera apropiación intelectual y efectiva constituye un paso obligatorio en el propósito de configurar la anticipación en una acción eficaz. (Godet, 2007).

En síntesis, el marco teórico al que se está haciendo referencia permite leer la realidad en los predios de la complejidad, que trasciende la simple formulación de escenarios como lo reseña Godet (Trujillo, 2008).

Laverde, (citado por Mojica, 1992), señala que el futuro en un proceso histórico ligado a la voluntad de los actores estratégicos, por lo tanto voluntarista y con un matiz hologramático. En consecuencia, también se sustenta en los postulados epistemológico de Morín (2003): “*Repensar la reforma, reformar el pensamiento*”, en donde se discuten los criterios estructurales para acometer una reforma para alcanzar una “enseñanza educativa”, se concluye que ésta no debe limitarse a la instrucción de los paradigmas reduccionistas, ya que fragmentan la realidad hasta llegar a sustituirla. De hecho, la educación superior ha estado inmersa en un pensamiento simplificador que se opone al objetivo de educar para el “despertar en una sociedad-mundo”, (Morín, 2003).

3. METODOLOGÍA

El diseño metodológico se estructuró considerando el siguiente interrogante:

¿De cara a la cuarta revolución industrial, la Universidad del Tolima se está preparando para afrontar una nueva realidad en donde la gestión del conocimiento y la innovación, se constituyen en la ventaja competitiva sostenible, en la ruta pertinente para una profunda y permanente renovación y adaptación sistémica?



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El paradigma es cualitativo, en razón que se orienta a comprender y profundizar la realidad actual y los retos futuros de la Universidad del Tolima, partiendo de la premisa de que las funciones misionales hacen parte de un mundo social complejo y sólo puede ser estudiado desde la perspectiva de los actores estratégicos, con el fin de identificar, comprender e interpretar los diferentes fenómenos e intervenir las oportunidades de mejora desde la experiencias de la comunidad universitaria (Hernández, Collado y Baptista. 2010)

3.1. ENFOQUE.

La investigación se direccionó con los lineamientos del enfoque crítico social, articulada al pensamiento complejo. Debe entenderse como una integralidad voluntarista que permite propiciar una lectura dialógica susceptible de aludirse en cuatro premisas, a saber: Berger (1964) precisa que se debe *“analizar el futuro, para comprenderlo y poder influir sobre él”*; Godet citado por Mojica (2009) sugiere que, *“no es necesario padecer el futuro. ¿podemos construirlo?”* aludiendo a Godet (2007), *la ruta crítica de los escenario posibles y deseables implica transitar “de la anticipación a la acción a través de la apropiación”*; en la misma línea, Ohmae (2008) señala que *“remar fuerte no sirve si el barco navega por el camino equivocado”*.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El estudio se orienta en el ámbito de la investigación acción, la cual es concurrente con la lógica del triángulo griego: la anticipación, como producto de la reflexión estratégica; la acción, síntesis de la voluntad y del pensamiento divergente y creativo de los actores sociales; y la apropiación, dinamizada por la motivación y movilización colectiva de la comunidad universitaria (Godet, 2007).

3.2.1. Fuentes de Información

- Entrevista no estructurada y sesiones de grupo, en la Universidad del Tolima, con los equipos de trabajo que apoyan los procesos de autoevaluación y registro calificado de

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

los programas académicos de la Institución, labor realizada en el ejercicio de las funciones en el Comité Central de Currículo de la Institución.

- Entrevista no estructurada aplicada a expertos de diferentes Instituciones de Educación superior, de cuya sistematización se obtuvieron las variables relacionadas en el análisis estructural.

Es oportuno aclarar que la entrevista aludida se realizó a partir de una pregunta abierta que responde al objetivo general de la misma, así:

¿Según su experiencia ¿cuál son los factores de cambio que inciden en las funciones sustantivas de cara a la cuarta revolución industrial?²²⁴

3.2.2. Métodos y Técnicas

Con el fin de alcanzar los objetivos específicos, se realizó una reflexión colectiva y la construcción de la propuesta de la siguiente manera (Godet, 2007):

- (i) Identificación de factores de cambio, endógenos y exógenos; simultáneamente, se realizó un análisis estructural (MICMAC), que permitió conocer las diferentes variables, segmentados en subsistemas, con base en el concepto de motricidad y dependencia;
- (ii) Estructuración del juego de actores (MACTOR), admitió inferir la convergencia de la comunidad académica, indagando la incidencia de los objetivos estratégicos obtenidos a partir de las variables clave.

4. RESULTADOS

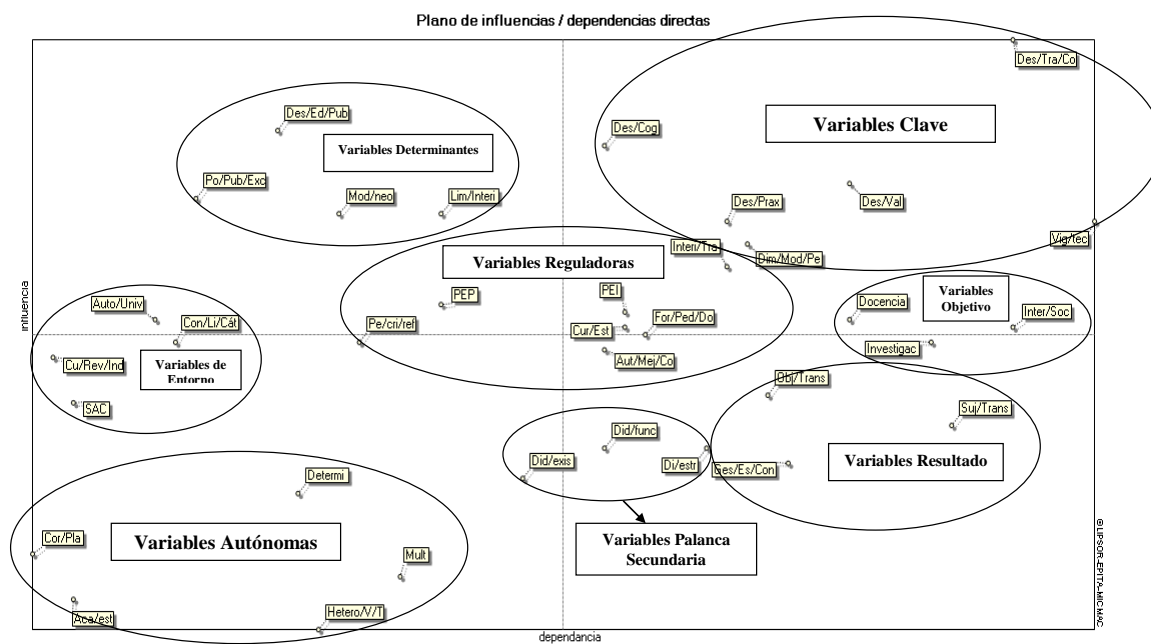
4.1 ANÁLISIS DEL SISTEMA.

²²⁴ Se aclara que en cada caso surgieron preguntas complementarias que se generaron de acuerdo a las respuestas que surgieron durante el conversatorio.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Con base en los conceptos de motricidad y dependencia fue posible identificar las variables esenciales para conocer las características potenciales del sistema estudiado. El plano que se observa en la figura 1, definen a las variables según las tipologías y su ubicación; el plano permite realizar una clasificación tal como queda reflejado en el esquema.



Fuente: Elaboración Propia. Software Mic-Mac

Figura 1. Plano de Influencias y Dependencias Directas

La anterior representación referencia los siguientes subsistemas, definidos por las variables que agrupa, a saber:

- Variables Clave. Se encontró que las variables que permitirán construir el escenario apuesta, se explican desde la orientación dialogal de sus dimensiones, que

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017**Noviembre 21 y 22**

dinamizan el desarrollo cognitivo, praxiológico y valorativo, propiciando un desarrollo y transferencia del conocimiento, que de cara a la cuarta revolución industrial requiere estar inmersos en la esfera de la vigilancia tecnológica.

- Variables de Reguladoras. Los factores críticos de éxito para abordar las variables clave se resumen en los postulados del “triángulo griego”, propios del enfoque del currículo estratégico y en la toma de decisiones con pensamiento crítico, reflexivo y hologramático, con los cuales se torna proclive una autorregulación cuyo mejoramiento continuo permita formar y sensibilizar al equipo de docentes en el constructo del modelo pedagógico innovador, en el contexto de una intervención interinstitucional y transdisciplinaria, los cuales deben alinearse en el PEI.
- Palancas secundarias, complementarias de las anteriores, actuar sobre ellas significa dinamizar las reguladoras, que a su vez afectan a la evolución de las variables clave. En este subsistema se encuentra las didácticas contemporáneas que De Zubiría (2011), las segmenta en tres tipologías, a saber: funcional, estructural y existencial, pertinentes para intervenir, desde la transposición didáctica, el objeto de transformación desde la episteme de la interestructuración dialogante.
- Variables Determinantes. Sobre ellas, considerando su impacto multiplicador sobre el alcance misional de cualquier PEI, se caracterizan por poseer poco grado de gobernabilidad; fuertemente motrices y poco dependientes, éstas variables determinan el futuro posible y deseable de los propósitos formativos y educativos, no únicamente de las unidades de análisis presentes en este estudio, sino del sistema público universitario; el cual se ve limitado, especialmente por una histórica política pública inconsecuente, que pregona el aseguramiento de la calidad dentro de un modelo neoliberal incompatible con la realidad, por ser excluyente; más aún, en el ámbito de una dinámica coyuntural desfavorable, caracterizada por una dispersión marcada entre los actores estratégicos, que truncan la interinstitucionalidad, la cual

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

se constituye a la vez en la condición ineludible para intervenir el objeto de transformación y ser verdaderamente expresión de una educación superior pertinente.

- Variables de entorno. La Autonomía Universitaria, la libertad de cátedra, la cuarta revolución industrial, que exige la internacionalización del currículo y el sistema de aseguramiento de la calidad, se sitúan en la parte izquierda del plano, situación que demuestra su escasa dependencia del sistema, no por su importancia conceptual o constitucional, sino por sus posibilidades de implementación en contexto. Así las cosas, dichas variables hay que analizarlas como elementos que reflejan una potencialidad y que se deben enfrentar aplicando estrategias emergentes para sortear su potencial poder de truncamiento en el sistema objeto de estudio.
- Variables Resultado. Reflejan las consecuencias del Plan de Desarrollo de la Universidad, el cual no es otra cosa que la agenda prospectiva del mismo ejercicio de la autoevaluación permanente como expresión de la autonomía universitaria. Estas se las califica igualmente como variables sensibles; se pueden asociar a indicadores de evolución, observables en el plan de mejoramiento respectivo, pues se traducen frecuentemente como objetivos. Las variables en comento son susceptibles de considerarse en articulación con las variables objetivo por ser indicadores descriptivos de la evolución de una adecuada ejecución estratégica del modelo o lineamientos pedagógicos. Son variables que no se pueden abordar directamente sino a través de las que dependen en el sistema que se analiza. En consecuencia, desde esta dimensión será posible evidenciar, en términos de la articulación de las funciones sustantivas y lineamientos pedagógicos, los siguientes factores determinantes: la formulación expresa de los elementos misionales deseables y posibles en el PEI; la ejecución de lo planeado, expreso en la plataforma estratégica de la Institución; el alcance, demostrándolo con resultados visibles, de

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

los propósitos establecidos en relación del binomio objeto y sujeto de transformación; y como corolario del proceso, la puesta en escena del plan de mejoramiento continuo e innovación.

- Variables objetivo. Se detectó que funciones sustantivas son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables clave.
- Variables Autónomas. En este subsistema se concluye que las tendencias de orden coyuntural y las razones de connotación estructural, que analiza e interviene las ciencias económicas y administrativas, no admite el determinismo, adyacente al corto plazo, ni la heteroestructuración, que en el imaginario de la multidisciplinariedad genera un academicismo estéril, con un paupérrimo propósito de réplica, sin proyección ni prospectiva para el cambio.

4.2. JUEGO DE ACTORES

Se logró establecer que existe un potencial relación de convergencia de los diferentes jerarquías o estamentos; sin embargo, los actores dominantes se encuentran dispersos para la construcción proactiva de la educación superior que se requiere en un mundo globalizado y con ampliar brechas en términos de oportunidades, calidad y pertinencia. Frente al anterior panorama, la atomización de esfuerzos de las universidades, empresa y Estado hacen que cualquier ejercicio de reflexión colectivo al respecto se vislumbre trunco.

Es trascendental señalar que se identificó una relación potencial de convergencia de los actores estratégicos que se devela a nivel de la interinstitucionalidad, lo cual es una



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

oportunidad de importancia y gobernabilidad para las acciones de intervención proactivas. Así las cosas, el estudio también es un referente que invita a pensar de manera divergente la prospectiva para los programas de la Universidad frente a los retos de la competitividad global, la cual no acontecerá por inercia sino en la medida en que los actores sociales admitan que ocurra.

4.3. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

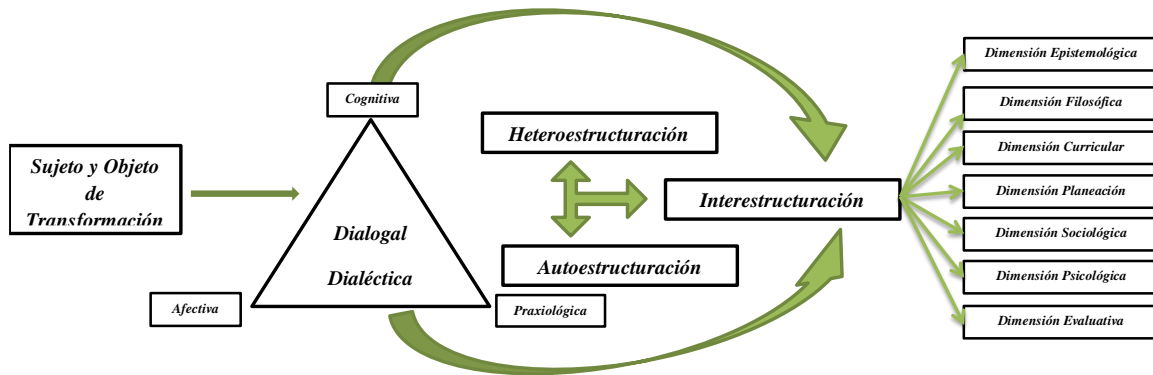
El propósito es el reconocimiento del objeto y sujeto de transformación como un todo, del cual hace parte el ser humano como epicentro del crecimiento económico y especialmente del desarrollo humano. Lo anterior significa que la Universidad debe tener una respuesta sobre los retos de resolver dos cuestionamientos recurrentes: ¿para qué se enseña? y ¿para qué se estudia?.

4.3.1. Dimensión Epistemológica.

La síntesis dialogal y hologramática, ver figura 2, señala que se debe reconocer con pensamiento crítico y creativo que el conocimiento se construye por fuera de los recintos universitarios, pero que es reconstruido reconociendo los estilos de enseñanza y aprendizaje de manera activa e interestructurada aprovechando los diferentes ambientes de aprendizaje que por antonomasia habitan en las diferentes dimensiones del entorno, a partir del dialogo pedagógico que conjuga la triada didáctica y sistémica entre el estudiante, el saber y el docente, quien debe favorecer el proceso de manera intencionada y estratégica, para el desarrollo integral del estudiante universitario.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



Fuente: Elaboración Propia.

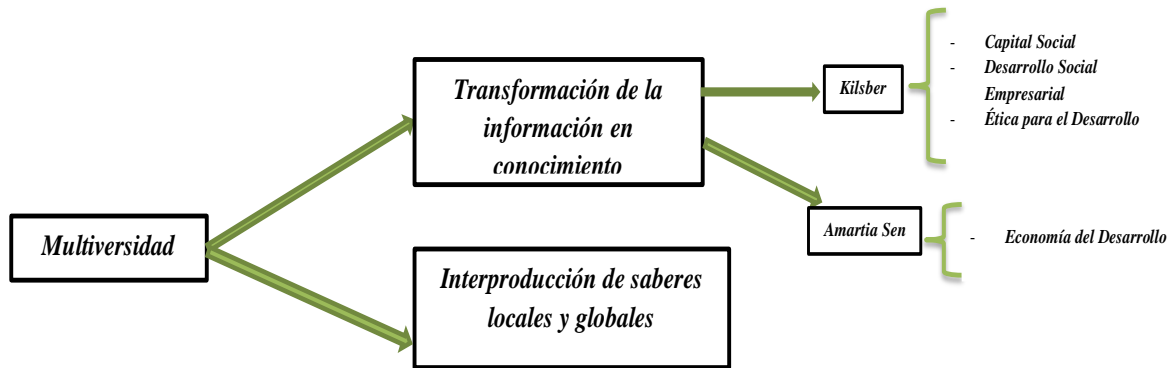
Figura 2. Esquema Interestructurante Hologramático

4.3.2. Dimensión Filosófica

La respuesta al cuestionamiento relacionado con el tipo de hombre que se quiere formar se sustenta desde el constructo de la multiversidad en dos grandes líneas de pensamiento filosófico: (i) el desarrollo desde la responsabilidad social empresarial, la ética para el desarrollo y el capital social (Kliksberg, 2009); y (ii) la educación vista desde el pensamiento filosófico de la economía del desarrollo de Amartya Sen (2011), con la cual se pretende formar profesionales, seres humanos, libres de ser catalogados como sujetos alienados por el sistema en el que habita con una mercado sesgado hacia beneficio monetario como finalidad y no como el medio para un desarrollo social; es decir, se sugiere que se trabaje en el equilibrio del beneficio individual y social como propósitos formativo y educativo, como se propone en la figura 3.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 3. Esquema Multiversidad.

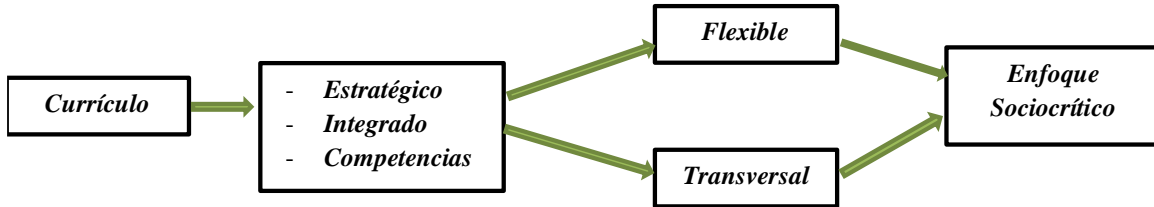
Los anteriores retos, se propone que se integren al interior de la dimensión del multiverso (Morin, 2006), relevante por su naturaleza transdisciplinaria, significativa porque facilita la conspiración para formar profesionales íntegros, articulados al contexto y por lo tanto con la capacidad para enfrentar la dinámica del mundo actual, con una visión de saberes locales y globales.

4.3.3. Dimensión Curricular

Dada la naturaleza disciplinar de los programas académicos, es conducente estructurar un currículo integrado, por competencias y estratégico, en la línea de las innovaciones que se suscitan en la cotidianidad tecnológica, ver figura 4, justificado en el argumento que permite un diseño flexible y al menos interdisciplinarios, cuya arquitectura responde en la dinámica de confrontación de la planeación frente a la acción curricular.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

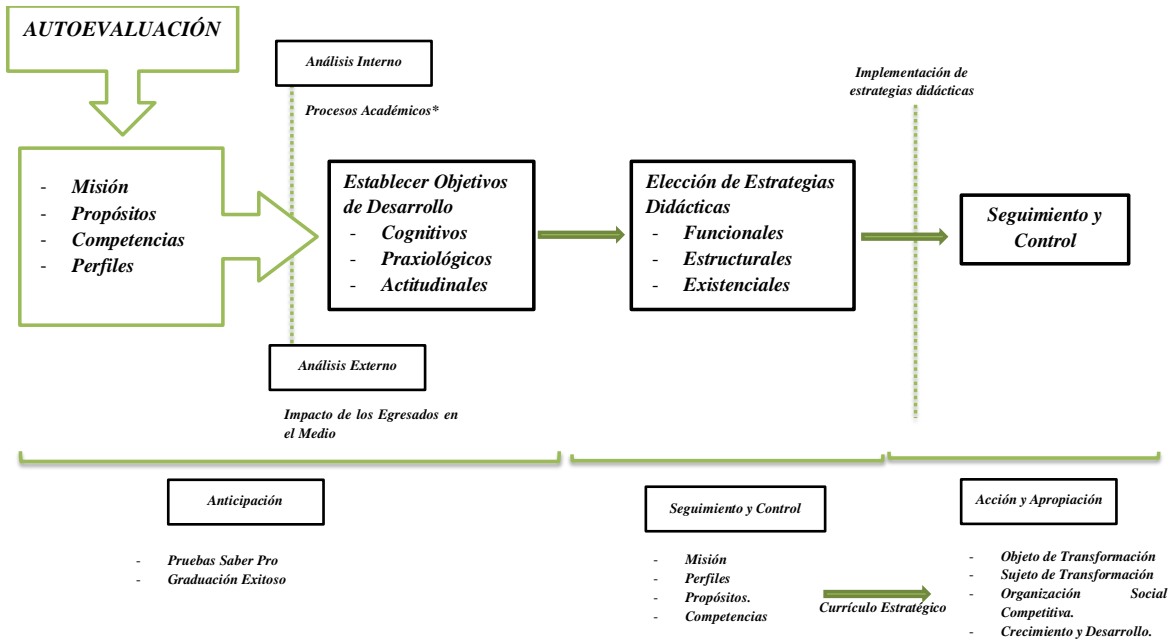
Noviembre 21 y 22



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 4. Esquema Curricular.

En este espacio es importante resaltar la importancia de implementar el proceso administrativo en la gestión curricular de los programas como lo sugiere la figura 5.



❖ Hace referencia a las características asociadas al Factor 8, de los Lineamientos para la Acreditación de Programas de Pregrado del CNA.

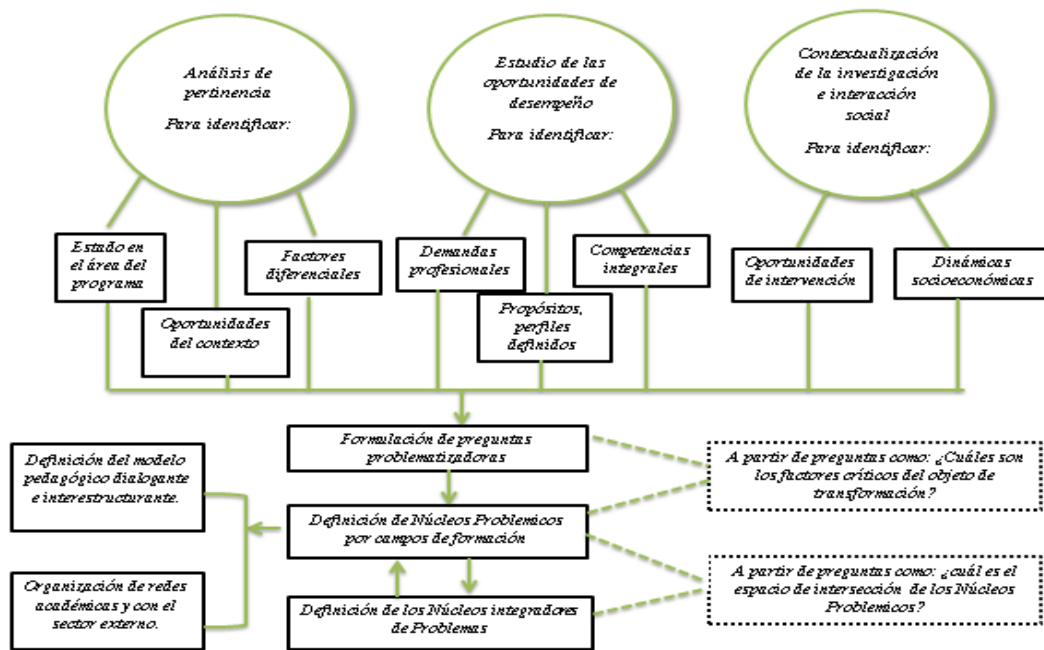
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 5. Orientación Estratégica de la Dimensión Curricular

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Dentro del contexto del mejoramiento continuo y en aras de privilegiar el concepto de pertinencia, en la figura 6 se presentan elementos de juicio que permiten la autorregulación que exige la dinámica del entorno frente a los núcleos que se está haciendo referencia.



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 6. Factores de cambio inherentes a los núcleos problemáticos.

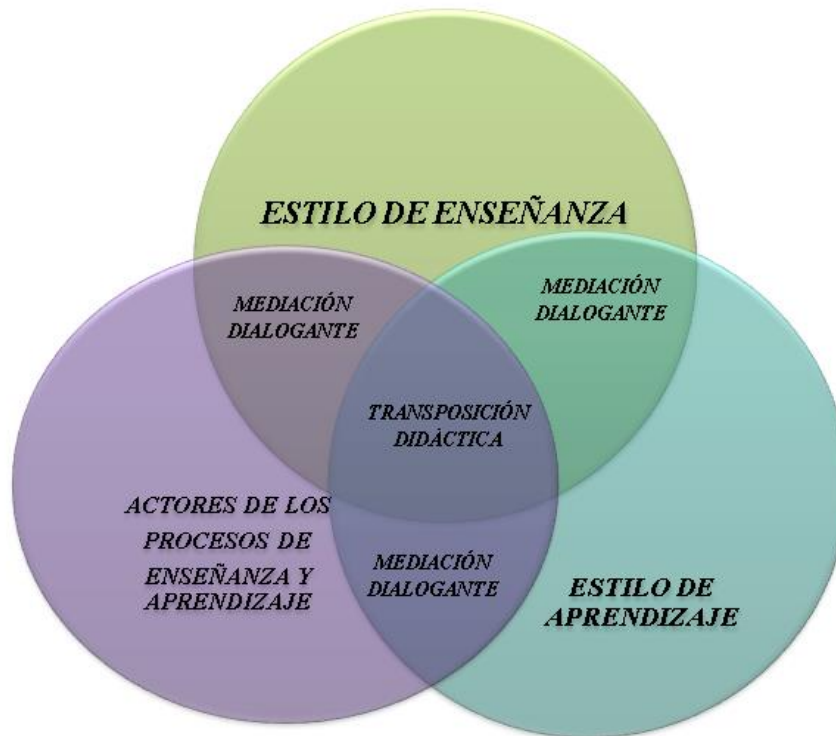
4.3.4. Dimensión Sociológica.

Se explica al identificar sobre que actor se centra en el proceso de aprendizaje; como es evidente, se exhorta a propiciar un diálogo entre estudiante y profesor en donde se suscite un ámbito que permita aprender cómo pensar bien y cómo desarrollar el

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

pensamiento crítico, tomando como punto de partida los estilos de enseñanza y aprendizaje, que hace de esta dimensión una experiencia única al contrastarla con cada estudiante. La triangulación aludida se presenta en la figura 7, que sugiere una articulación dialógica de didácticas, sincrónicas²²⁵ o asincrónicas²²⁶.



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Moreno, Molina, Chacón (2014)

²²⁵ Son estrategias que propician una transposición didáctica presencial o virtual de manera instantánea, es decir en tiempo real a través de diferentes aplicaciones, tipo APP y demás presentaciones remotas que permitan reuniones en línea o la integración en salones virtuales.

²²⁶ Son estrategias que permiten implementar la transposición didáctica en tiempo diferido, para que el trabajo individual autónomo se desarrolle al ritmo de cada estudiante a través de asesoría académica, orientaciones metodológicas, seguimiento a los procesos de desarrollo de competencias.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Figura 7. Triangulación dialogante

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Se requiere adoptar y adaptar corrientes pedagógicas concurrentes con el deber ser de la Universidad del siglo XXI, en pleno advenimiento de la cuarta revolución industrial, evidenciando pertinencia en los criterios educativos, pedagógicos, curriculares, didácticos y evaluativos, congruentes con el actual momento histórico.

La anterior reflexión advierte sobre la necesidad perentoria de prepararse para una nueva realidad, en razón que el impacto de ésta sobreviene especialmente la esfera educativa. En este aparte, resumiendo los aportes de David Roberts, de la Universidad de Silicon Valley (Restrepo, 2016), se concluye que las universidades desarrollan la función docencia de la misma forma que hace 100 años. Frente a este panorama, la única alternativa, asevera el experto es “innovar en la educación y educar en la innovación”; sin vulnerar la libertad de cátedra, se requiere replantear las formas de aprender, de enseñar y de construir y compartir conocimiento. Las estadísticas señalan que al menos el 40% de empresarios son pesimistas y escépticos sobre el talento humano que egresa de las universidades; es decir, cuestionan la pertinencia de la educación superior. Una de las opiniones que llama la atención es el reclamo del uso de nuevas prácticas pedagógicas y didácticas que fomenten el pensamiento creativo (Restrepo, 2016) y el llamado que realiza con respecto a la implantación de estrategias didácticas funcionales, especialmente se hace referencia a la pedagogía problémica y la modificabilidad cognitiva, y las didácticas estructurales, substancialmente las relacionadas con el cambio axiológico, las cuales no pueden desligarse de las didácticas existenciales.

La Institución debe incorporar, como parte de las herramientas didácticas, los adelantos y transformaciones que exige el advenimiento de la cuarta revolución industrial,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

orientados hacia la integración de las tres funciones sustantivas: investigación, docencia y proyección social para apropiarse con un realismo pragmático del concepto de pertinencia.

Tomando como referente el análisis de Morín (1999), “*Repensar la reforma, reformar el pensamiento*”, en donde se discuten los criterios estructurales para acometer una reforma para alcanzar una “enseñanza educativa”, se concluye que ésta no debe limitarse a la instrucción de los paradigmas reduccionistas, ya que fragmentan la realidad hasta llegar a sustituirla. De hecho, la educación superior ha estado inmersa en un pensamiento simplificador que se opone al objetivo de educar para el “despertar en una sociedad-mundo”, (Morín, 2003).

En este orden de ideas, la ruptura debe gestarse a partir del concepto que Morín (1999) denomina como doble bloqueo: “*reformar las mentes para reformar las instituciones y reformar las instituciones para hacer posible la reforma de las mentes*”, sin lo cual la educación superior se tornará anacrónica frente a la creciente velocidad del cambio que se ve irradiado en la cuarta revolución industrial, en donde la gestión del conocimiento y por ende la innovación se constituirá en la única ventaja competitiva sostenible, puesto que se instituye en la ruta pertinente para una profunda y permanente renovación y adaptación sistémica. (Pereira, 2009)

Conviene subrayar que el padre de la teoría de la complejidad propone un “diezmo epistemológico”, en el cual se dedique el 10% de cursos a una enseñanza común, que aborde los diferentes saberes y posibilite la comunicación transdisciplinaria, Morín (1999).

Lo dicho hasta aquí supone que este tipo de formación universitaria desarrollará las competencias que exige la formación integral que suscite los procesos de construcción y reconstrucción permanente de un sujeto de transformación capaz de descubrir los factores ocultos en el orden manifiesto de la realidad (Zemelman, 1992), sólo así, parafraseando a Tünnermann y López (2000), las universidades se consolidarán como verdaderos recintos de pensamiento crítico.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En este sentido, revisando el aporte de Inciarte y Canquiz (2009) se puede sintetizar que la formación profesional tiene como reto la formación integral, la pertinencia social, la atención a la aldea global, las tecnologías y de manera relevante, a la formación ética y crítica, sin someterse a las demandas del mercado.

El anterior criterio es concurrente con la apuesta configurada desde la Declaración de Bolonia (1999), de concebir una Universidad vinculada con la sociedad y a los modos de desarrollar la docencia y dinamizar la investigación y la innovación, los cuales deben estar presentes en toda estructura curricular.

Además, la cuarta revolución industrial es una realidad que exige transformar la educación, por lo tanto, las universidades están llamadas a formar profesionales verdaderamente integrales que demanda un mundo caracterizado por incertidumbres. De hecho, su naturaleza dialogal hologramático la hace dinámica; el conocimiento crece y el objeto de transformación se interviene dialécticamente sin exclusiones, con el firme propósito de participar desde la academia en las transformaciones estructurales del contexto, para lo cual el profesor debe entender y apropiarse de las necesidades de cambio.

Frente al escenario apuesta de la Universidad, la obsolescencia, el atraso tecnológico, la disparidad de la estructura social, la distribución y el nivel de ingreso y el índice de competitividad global limitarán que la Universidad, ingrese en el mediano plazo, al recinto de la élite académica de talla mundial. El actual entorno competitivo exige que los profesores tengan el compromiso de generar un mejoramiento continuo en los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación, en donde la formación dialogal por competencias es una alternativa posible y probable de cambio.

El profesor universitario debe tener potestad en la disciplina que orienta y un despliegue experiencial: ser una autoridad epistemológica, ontológica y axiológica.

REFERENCIAS

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Berger, G. (1964). *Phénoménologie du temps et prospective*. Presses Universitaires de France. Francia
- Declaración de Bolonia. (1999). Declaración conjunta de los Ministros Europeos de Educación. Recuperado de http://www.uah.es/universidad/espacio_europeo/documentos/declaracion_bolonia.pdf
- De Zubiría, J. (2011). *Los Modelos Pedagógicos, Hacia una Pedagogía Dialogante*. Bogotá. Tercera Edición. Cooperativa Editorial Magisterio.
- Gabiña, J. (1999). *Prospectiva y Planificación Territorial, hacia un proyecto de futuro*. Barcelona España. Marcombo, S.A.
- Godet, M. (2007) *Manuel de Prospective Stratégique. Une indisciplinée intellectuelle*. Tome 1. 3ª edición. Paris. Dunod
- Inciarte, A. Canquiz, L. (2009) *Una concepción de formación profesional integral*. Revista de Artes y Humanidades UNICA Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170118863003> ISSN 1317-102X
- Kliksberg, B. (2009). *Los desafíos éticos en un mundo paradójico: el rol de la universidad*. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 43. Caracas. Recuperado de: <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/043-febrero-2009-1/kliksberg>
- Medina, J. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile: ILPES
- Milkos, T. Jiménez C. Arroyo, M. (2008) *Prospectiva, Gobernabilidad y Riesgo Político, instrumento para la acción*. México. Editorial Limusa, S.A.
- Mojica, F. (1991). *La Prospectiva, Técnicas Para Visualizar el Futuro*. Legis. Colombia
- _____. (1992). *La Prospectiva. Técnica para visualizar el futuro*. Bogotá: Legis Editores.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- _____. (2009). *Forecasting y Prospectiva, Dos Alternativas Complementarias para Adelantarnos al Futuro*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Moreno, C. Molina, Y. Chacón, J. (2014). *Impacto del estilo pedagógico integrador en los estudiantes de Licenciatura en Educación Básica de la Facultad de Estudios a Distancia*. Scielo, Formación Universitaria, Vol. 7 No. 6. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062014000600005&script=sci_arttext
- Morin, E. (2003). *Educación en la era planetaria*. Gedisa, Barcelona
- _____ (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París: UNESCO. p.68
- Ohmae, K. (2008). *El próximo escenario global: desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Verticales del Bolsillo.
- Pereira, L M. (2009) "*Una apuesta por la paz: la educación del ser como unidad plural*", artículo publicado en: La Tarea, revista de educación y cultura de la Sección 47 del SNTE/Jalisco, núm. 20, Guadalajara, Jalisco, México. pp. 26-33.
- Restrepo, JM. (2016). *Cuarta revolución industrial y educación*. Diario el Espectador. 12 de noviembre de 2016. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/opinion/cuarta-revolucion-industrial-y-educacion>
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Pág.3
- Sen, A. (2011) *Paz y Sociedad Democrática*. Cambridge: Open Book Publishers,
- Trujillo, R. (2008) *El Campo de los Estudios de Futuro, análisis de Foresight y prospectiva*. Bogotá Colombia. Universidad Externado de Colombia.
- Tünnermann B. López, F. (2000) *Coordinadores: la educación en el horizonte del siglo XXI*, UNESCO-IESALC, Caracas.
- Zemelman, H. (1992). *Los horizontes de la razón*. Tomo I. México: Anthropos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Fabio Mejía Zambrano. Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo, Especialista en Gerencia de Mercadeo, Especialista en Negocios Internacionales; Magister en Mercadeo Agroindustrial, Magister en Docencia Universitaria. Actualmente integrante de la Sala de Administración de Empresas y Derecho de la CONACES-. Miembro del Grupo de Investigación ECO de la Universidad del Tolima, Catalogado en B por Colciencias. Con experiencia en los siguientes cargos: Asesor de Desarrollo Académico de la Universidad de Nariño y Vicerrector Académico Encargado, Coordinador de la Acreditación Institucional. Invitado como ponente al Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2012, 2013, 2014 y 2016. Actualmente profesor investigador de planta de pregrado y postgrados y Consejero del Comité Central de Currículo de la Universidad del Tolima. Consultor empresarial.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

VIII. PYMES Y EMPRESAS DE FAMILIA



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Pymes y Empresas de familia

TEMA:

MORTALIDAD EMPRESARIAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**81. ANALISIS DE LA MORTALIDAD EMPRESARIAL DE LAS PYMES
DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO DEL MUNICIPIO
PALMIRA, VALLE DEL CAUCA. PERIODO 2014-2017**

TÍTULO EN INGLÉS:

**ANALYSYS OF THE BUSINESS MORTALITY OF PYMES OF THE COMMERCE
AND SERVICE SECTOR OF THE PALMIRA MUNICIPALITY, VALLE DEL
CAUCA. PERIOD 2014-2015**

Autor (es)

María Angelica Hernández Córdoba ²²⁷

Lina Marcela Vargas García ²²⁸

²²⁷Estudiante pregrado y joven investigadora. Universidad Santiago de Cali, Valle, Colombia.
Correo-e: maria.hernandez10@usc.edu.co

²²⁸ Mg, Docente investigadora. Universidad Santiago de Cali, Valle, Colombia.
Correo-e: linamvargas@usc.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El propósito principal de la presente investigación es analizar las razones por las cuales las pymes del sector comercio y servicio presentan altas tasas de mortalidad empresarial en el municipio de Palmira, Valle del Cauca. La metodología que se utiliza es mixta, por un lado es cualitativa, debido a que se utiliza un software estadístico que permitirá correlacionar y analizar los datos obtenidos por medio del instrumento de recolección de información que en este caso es la encuesta, por otro lado es cuantitativa porque se describe el comportamiento actual de las Pymes, para poder diagnosticar y analizar la dinámicas de estas en cada sector ya mencionado. Se espera caracterizar los factores que inciden en la mortalidad empresarial de las pymes del sector servicio y comercio, con el fin de realizar un análisis que contribuya a disminuir los riesgos más relevantes por los que atraviesan las pymes de dichos sectores.

Palabras clave:

1. Pymes
2. Mortalidad empresarial
3. Sector comercio
4. Sector servicio
5. Competitividad

ABSTRACT:

The main purpose of the present investigation is to analyze the reasons why Smes in the commerce and service sector have high rates of business mortality in the municipality of Palmira, Valle del Cauca. The methodology used is mixed, on the one hand it is qualitative, due to the use of a statistical software that Will allow to correlate and analyze the data obtained by means of the instrument of data collection that in this case is the survey, on the other hand it is quantitative because it describes the current behavior of Smes, to be able to diagnose and analyze the dynamics of these in each sector already mentioned. It is hoped to



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

characterize the factors that affect business mortality of Smes in the service and commerce sector, in order to carry out an analysis that contributes to reducing the most relevant risks that Smes in these sectors are experiencing.

Keywords:

1. Smes
2. Corporate mortality
3. Commerce sector
4. Service sector
5. Competitiveness

1. INTRODUCCIÓN

Desde los años 90's, donde tuvo lugar la apertura económica, Colombia ha sido un país muy atractivo para los inversionistas extranjeros y a su vez aumentó el mercado nacional, pero así mismo como aumenta, el país experimenta altas tasas de mortalidad empresarial, "cada vez que se crea una cantidad significativa de empresas, cierran sus operaciones una tercera parte de estas" (Amador, 2014). Según el presidente de Confecámaras, Julián Domínguez (2014), en promedio a los tres años de creadas, un porcentaje importante de las empresas Colombianas atraviesa el denominado "Valle de la muerte", que es cuando se agotan los recursos de capital o de crédito que le dan el impulso inicial a los emprendimientos, así mismo Domínguez (2013) asegura que el tejido empresarial Colombiano es de pequeñas y medianas empresas (Pymes), se vivenciaba una mortalidad empresarial de pymes del 80%, gracias a los programas de fortalecimiento este fue reducido en un 26%, pero aun así sigue siendo una tasa muy alta, teniendo en cuenta que este tipo de empresas tienen un gran aporte en la generación de empleo y aportan más del 10% al PIB (Producto Interno Bruto).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

“Las pymes constituyen un eslabón determinante en la conformación de cadenas productivas y en la generación de empleo. Por su tamaño, poseen mayor flexibilidad para enfrentar los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores” (CCCalí, 2014). Después de que Colombia atravesara una disminución en su producción nacional, se fortalecieron la creación de empresas de los sectores servicio y comercio.

En Palmira las Pymes representan el 7% de la composición empresarial, es decir 497 empresas, de las cuales las que pertenecen al sector comercio y servicio son 268 empresas. (CCPalmira, 2015). Es por ello por lo que, en el presente estudio, el cual es una investigación en desarrollo, se pretende analizar los factores que inciden en la mortalidad empresarial de las pymes de los sectores comercio y servicio en el municipio de Palmira, Valle del Cauca.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Con el fin de que la presente investigación se desarrolle sobre buenas bases teóricas, es relevante tratar tres temas: competitividad y mortalidad empresarial.

Competitividad:

Una de las principales razones por la cual las Mipymes tienden a presentar una tasa de mortalidad alta, es que no presentan una ventaja competitiva en el mercado.

Según Porter (2015), define la ventaja competitiva como una característica que tiene una empresa la cual es necesaria para que esta se diferencie de los competidores y pueda tener una oferta única en donde logre que los clientes la prefieran a ella. Para lograrlo, las empresas deben basarse en dos factores principales: la diferenciación y la disminución en los costos, los cuales son: realizar productos y servicios diferente al de la competencia y tener acciones estratégicas más eficientes que el de los competidores.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Las empresas son competitivas cuando tienen una planeación estratégica, puesto que según Edwin Mora, Mary Vera, Zuray Melgarejo (2015) esta es fundamental en las empresas y más para aquellas Mipymes que tiene como objetivo el crecimiento y la expansión, puesto que por medio de esta, se pueden desarrollar e implementar estrategias y herramientas que permitan mejorar el uso de los recursos tanto financieros como otros, e incrementar los niveles de desempeño, logrando un crecimiento local, nacional e internacional.

El desarrollo y crecimiento de una empresa se logra gracias al capital humano que en ella existe por ello Eduardo Ahumada, Juan Manuel Alberto Perusquia (2015) se basan en que las empresas deben reconocer que su activo más valioso es el conocimiento reflejado en el capital intelectual, siendo este la estrategia con mayor dificultad de imitación en todas las empresas, por ello es necesario mantener capacitados constantemente a los colaboradores, lo cual permita conformar un equipo de trabajo altamente productivo.

Mortalidad empresarial:

En Colombia se dice que una empresa se encuentra firmemente constituida y estructurada cuando ha tiene cinco años o más en el mercado, generalmente “las empresas al primer año de estar creadas sobreviven solo 55 de cada 100, al segundo año 41, al tercero 31 y al cuarto año 23” (Mendoza, 2013).

Las empresas se basan en satisfacer las necesidades y/o expectativas de los stakeholders (empleados, clientes, proveedores, sociedad, etc.), según Alba Priego, Monsterrat manzaneque, Regino Banegas (2013) gracias a la influencia económica y financiera sobre la empresa que tienen los stakeholders, estos son altamente determinantes a la hora de la toma de una decisión que incurra en el cese de actividades de ella, es por ello que es de vital relevancia el prestar atención al poder de negociación que adquieren los clientes y los proveedores, al incremento acelerado de los costes laborales y correcta gestión de las



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

relaciones empresa-trabajadores, a la participación de los accionistas en la estructura financiera y al encarecimiento de los capitales prestados por los acreedores financieros, debido a que son altamente influyentes en una situación de fracaso empresarial.

3. METODOLOGÍA

Para la presente investigación tendrá un abordaje mixto, por un lado cualitativo, el cual se fundamenta en teorías, analizando la realidad subjetiva permitiendo profundizar las ideas, contextualizar la investigación para poder brindar una mejor interpretación, por otro lado cuantitativo, el cual se basa en la estadística, causa-efecto, mide los fenómenos y usa la experimentación, permitiendo al momento de la investigación mayor precisión en los resultados, para ello se utilizará la encuesta como herramienta de recolección de la información, dando uso a un software para interpretar los datos obtenidos para poder correlacionar las variables.

El tipo de estudio es descriptivo, ya que según Méndez (2001) en este se identifican las características del universo de investigación, se señalan las formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se describe y comprueba la asociación entre variables de investigación.

El método de investigación es deductivo, ya que permite que la investigación se desarrolle desde un ámbito general y se vaya delimitando y particularizando. La población son todas las pymes del sector comercio y servicio del municipio de Palmira Valle del Cauca las cuales según el anuario estadístico (2015) las pequeñas empresas constituyen el 6% (398) y las medianas el 1% (99) de la composición empresarial, en donde las que hacen parte del sector comercio y servicio en las pequeñas son 212 y las medianas 56 empresas.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Teniendo en cuenta un margen de error del 3% y un nivel de confianza del 95%, se calculó el tamaño de la muestra para las pymes del sector comercio y servicio, para las pequeñas empresas el tamaño de la muestra son 178 empresas, y para las medianas son 54 empresas, la fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente:

Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra
Z= Nivel de confianza deseado
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
e= Nivel de error dispuesto a cometer
N= Tamaño de la población

Fuente: corporación de asesoría económica y mercadeo (2017)

4. RESULTADOS

En cuanto a los resultados obtenidos, como es una investigación en curso, se ha alcanzado el primer objetivo, el cual se expondrá a continuación:

El departamento nacional de planeación (DNP), define a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), como actores estratégicos en el crecimiento de la economía del país, gracias a el porcentaje de generación de empleo, disminución de la pobreza y dinamismo del mercado.

“no cabe duda sobre la importancia de las pymes en nuestro país. Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el sistema productivo colombiano, como lo demuestra el hecho de que según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), en el país

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas” explica Julián Domínguez, presidente de la confederación Colombiana de cámaras de comercio (Confecámaras) (Dinero, 2016)

Según el anuario estadístico de Palmira (2015) las pequeñas empresas representan el 6% (398) y las medianas el 1% (99) de la composición empresarial, en donde las que hacen parte del sector comercio y servicio en las pequeñas empresas son 212 y en las medianas 56 empresas.

Entre las principales características de las Pymes nacionales se encuentran, según Rodríguez (2003):

Positivas	Negativas
Generación y flexibilidad de empleos.	Escasa cultura financiera, en general, y de la inversión en particular.
Alto potencial para adaptar nuevas tecnologías e innovar.	Bajo nivel de asociatividad y limitado acceso a nuevas tecnologías.
Mejor adaptación a los cambios.	Bajo nivel de formación del recurso humano.
Vocación de proveedor y distribuidor dentro de la cadena productiva	Bajo acceso al sector financiero y altos niveles de informalidad.

Fuente: Bermejeo & Gómez (2011)

Según J.J Sánchez, J. Osorio y E. Baena (2007), los principales obstáculos de las Pymes para su desarrollo en Colombia son: las restricciones al acceso de créditos, las dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada, la formalización de las empresas y absorción de nuevas tecnologías, las limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, la deficiente infraestructura física, la falta de asociatividad empresarial, la carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico y

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

dificultad de cimentar la articulación del sector con la gran empresa y con los sistemas de las compras estatales.

“cuando las empresas se están acercando al fracaso empresarial, tiende a aumentar su cuenta deudores, así mismo como sus costos de ventas y gastos operacionales al punto que sus ingresos no pueden cubrir esto” (Freddy Romero, 2015)

Lo anterior ocurre por diferentes motivos ocasionados por el mercado cambiante al que se enfrentan las empresas actualmente, cuando una empresa deja de lado la innovación y las capacitaciones a sus colaboradores, se vuelve obsoleta frente al mercado, abriendo paso al fracaso empresarial, el cual según Romero (2015), este se define como la bancarrota o quiebra legal, así mismo como el fracaso financiero o insolvencia, valor reducido de los activos o escasez del flujo de caja, suspensión o incumplimiento de pagos, entre otros que afectan el funcionamiento continuo de la empresa.

Navarrete y Sensores (2011) establecen las causas más relevantes de mortalidad que presentan las Pymes

CAUSAS	DEFINICIÓN
Falta de un plan de negocios	<p>Un plan de negocios es un documento que define el propósito y las metas de la empresa. También especifica el monto de la inversión, la fuente de financiamiento, la estructura organizacional y el modelo de negocio en el cual se sustenta la empresa (Ang, 1991).</p> <p>Perry (2001) afirma que rara vez una pequeña empresa cuenta con un plan de negocios, lo que le impide identificar posibles fuentes de financiamiento.</p>
	<p>Debido a la falta de financiamiento las PYME inician operaciones con limitado capital que les permite sobrevivir en un periodo de tiempo corto (dos años). Fredland, y Morris (1976) identifican dos etapas críticas en las cuales se debe inyectar capital para sostener la empresa. Primero al iniciar</p>

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017**Noviembre 21 y 22**

Insuficiencia de capital	<p>un negocio, los propietarios estiman los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo siendo su fuente de financiamiento préstamos a familiares y amigos. La segunda etapa ocurre entre el año dos y tres, una vez que los recursos iniciales se han agotado.</p>
Inadecuado uso del financiamiento	<p>Además de ser insuficiente los recursos financieros, existe la tendencia por parte de los propietarios para destinar dichos recursos al pago de sus créditos personales. La obtención de nuevos fondos se complica dado que las pequeñas empresas no participan en el mercado de valores y la banca comercial no les otorga financiamiento ya que representar un gran riesgo. La falta de crédito para las PYME limita su crecimiento, aumenta la rotación del personal e inhibe el desarrollo de nuevos productos o servicios.</p>
Excesiva carga financiera	<p>Para mantenerse en el mercado algunas empresas se endeudan por encima de su capacidad de pago, esta situación puede originarse por un incremento en los precios de la materia prima, una inadecuada política de crédito a los clientes, inexistencia de un plan de adquisiciones, crecimiento en la planta laboral, entre otros. Crecimiento acelerado.- Cuando una pequeña empresa crece a una tasa mayor (exponencial) al de su industria se presentan dos problemas. El primero consiste en el sobre endeudamiento que tiene que realizar dicha empresa para poder solventar la adquisición de materia prima. El segundo subyace en la necesidad de contratar personal adicional que permita atender los nuevos niveles de producción pero con los mismos fondos (Fredland, y Morris, 1976).</p>
Falta de capacidad para acceso a nuevo mercados	<p>Para que las PYME puedan progresar es importante que los propietarios apliquen métodos que les permitan identificar y analizar su mercado. El desconocimiento del mercado propicia una mala ubicación del negocio, desventaja ante la competencia, altos costos de producción.</p>
Carencia de habilidades financieras	<p>Principalmente durante la fase inicial de una empresa, la falta de habilidades empresariales en un propietario puede hacer que un negocio fracase. Esto puede no ser aplicable durante los últimos períodos de crecimiento y madurez de las empresas en donde los conocimientos administrativos y la habilidad de gestión son necesarios. El desarrollo de una PYME está en función de muchas variables, incluyendo las características individuales del propietario y su comportamiento. Los empresarios, en general, tienen una alta necesidad de logro y conciencia</p>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

social. En consecuencia, el personal y las características de personalidad de un propietario puede ser una causa de fracaso empresarial (Gaskill, 1993).

Fuente: adaptado de Navarrete & sensores (2011)

Las anteriores causas son comunes en los empresarios que no tienen mucha experiencia ni conocimiento sobre el temas administrativos y financieros, lo que ocasiona que a la hora de financiarse, estos escojan la forma más costosa, lo que a largo plazo le generaría problemas de liquidez a la empresa, y si esta no sabe establecer planes de acción de forma rápida, puede llegar al fracaso empresarial, por ello los gerentes deben saber tomar decisiones, a la hora de crear el negocio o comenzar un nuevo año, se deben proyectar, es decir, realizar una planeación estratégica de que es lo que espera para ese año, analizando por medio de una matriz DOFA las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, toda la parte interna y externa de la empresa.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El desarrollo de esta investigación busca analizar los factores que inciden en la mortalidad empresarial de las Pymes del sector comercio y servicio, en primera instancia se dio alcance al primer objetivo, el cual consistió en realizar un análisis de la dinámica empresarial de las pymes, conociendo el número de pymes de los sectores de estudio que existen en Palmira, y las problemáticas comunes que se han identificado en investigaciones de otros lugares de las causas o los factores que inciden en la mortalidad, el más común de estos es el desconocimiento del tema o el no manejo de esto, cuando una empresa es micro es porque apenas está incursionando al mercado y si no sabe mantener un equilibrio es muy fácil de que crezca, pero cuando es considerada pyme, es porque ha crecido y ha fortalecido su capital y activos lo cual le permite acoger mayor mercado, ya que este tipo de empresa comienza a tener un crecimiento constantes según las estrategias que hay se implementen,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

los gerentes tienen que comenzar a tomar decisiones determinante para el futuro del negocio, el financiamiento es una de ellas, y el mal manejo y control de este, es la razón por la cual la mayoría de estas fracasan.

La investigación es un trabajo en desarrollo, se espera diagnosticar la muestra empresarial de las pymes del sector comercio y servicio en cuanto a mortalidad en el municipio de Palmira, Valle del Cauca, y a partir de eso caracterizar los factores que inciden en la mortalidad empresarial de estas.

REFERENCIAS

Alba Priego, M. m. (12 de 2013). *Análisis del cese de la actividad empresarial a través del comportamiento de los Stakeholders*. Obtenido de rev.publiunileon: file:///C:/Users/HCSas/Downloads/1335-5043-1-PB.pdf

Amador, A. (2014). *Cerca de 90 mil empresas han cerrado en el último año*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/cerca-90-mil-empresas-han-cerrado-ano-49120>

Bermejeo, G. (2011). *Incidencias de la convergencia contable en las Pymes del sector comercial de la ciudad de cartagena: estrategias para la competitividad*. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/540/1/proyecto%20de%20grado.pdf>

CCCalí. (2014). *Apunte Económico*. Obtenido de Cámara de Comercio de Cali: <http://www.ccc.org.co/file/2014/06/Apunte-economico-pymes-jun-v3.pdf>

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

CCpalmira. (2015). *Anuario estadístico* . Obtenido de Camara de comercio de Palmira:
http://www.fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2016/doci.html

CCPalmira. (2015). *Camara de Comercio de Palmira*. Obtenido de
http://www.fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2016/doci.html

Dane. (2015). *Dane*. Obtenido de
https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Valle_del_Cauca2015.pdf

Dinero. (2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia* . Obtenido de revista dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

E. Navarrete, E. S. (2011). *El fracaso de las Mipymes en quintana roo, mexico: un analisis multivariante*. Obtenido de revista internacional administracion y finanzas:
<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v4n3-2011/RIAF-V4N3-2011-2.pdf>

Eduardo Ahumada, J. M. (2015). *inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnologia* . Obtenido de Science direct :
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000807>

Edwin Mora, M. V. (2015). *Planeacion estrategica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercion en Bogota*. Obtenido de Science direct:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>

Freddy Romero, A. M. (2015). *fracaso empresarial de las pequeñas empresas en Colombia* . Obtenido de Science direct:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000087>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Garcia, A. (2013). *La mortalidad empresarial se ha reducido en el país*. Obtenido de EL país: <http://www.elpais.com.co/economia/la-mortalidad-empresarial-se-ha-reducido-en-el-pais-confecamaras.html>

J.J Sanchez, J. O. (2007). *Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las Pymes de Colombia*. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/180/1/aproximaciones-problema-financiamiento-PYMES.pdf>

Mendez, C. E. (2001). *Metodología de la investigación*. Obtenido de Scrib: <https://es.scribd.com/document/324262554/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-CARLOS-MENDEZ-1-pdf>

Mendoza, O. (13 de 06 de 2013). *Mortalidad empresarial*. Obtenido de portafolio: <http://www.portafolio.co/opinion/oscar-mendoza-p/mortalidad-empresarial-78480>

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. Mexico: Grupo editorial patria.

Rodriguez, A. (2003). *la realidad de la Pymes Colombiana- desafio para el desarrollo*. Bogota: Fundes.

RESUMEN HOJA DE VIDA

MARIA ANGELICA HERNANDEZ CORDOBA

Estudiante de pregrado de la Universidad Santiago de Cali, Seccional Palmira, en el programa Administración de empresa, actualmente curso séptimo semestre, pertenece y lidera el semillero de investigación en administración (SIAD) de la universidad hace aproximadamente 1 año.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

LINA MARCELA VARGAS GARCÍA

Administradora de Empresas, Universidad Nacional de Colombia.

Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia.

Profesora investigadora, Universidad Santiago de Cali.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Pymes y Empresas de familia

TEMA:

FINANCIAMIENTO PARA PYMES

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**82. ANÁLISIS DEL FINANCIAMIENTO NO CONVENCIONAL PARA
PYMES, FONDOS PERDIDOS**

TÍTULO EN INGLÉS:

ANALYSIS OF NON-CONVENTIONAL FINANCING TO SME, LOST FUNDS

Autor (es)

Pedro García Bernal ²²⁹

Loreto María Bravo Zanoguera ²³⁰

Sósima Carrillo ²³¹

²²⁹ MAP. Estudiante Especialidad Financiera. Pedro García Bernal, Facultad de Ciencias Administrativas Universidad Autónoma de Baja California, Campus Mexicali. México. Correo-e: garcia_bernal@hotmail.com

²³⁰ Dra. Profesora Investigadora. Loreto María Bravo Zanoguera. Facultad de Ciencias Administrativas Universidad Autónoma de Baja California, Campus Mexicali. México. Correo-e: loreto@uabc.edu.mx

²³¹ Dra. Profesora Investigadora. Sósima Carrillo. Facultad de Ciencias Administrativas Universidad Autónoma de Baja California, Campus Mexicali. México. Correo-e: sosima@uabc.edu.mx



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Una de las principales causas del fracaso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México, es la falta de recursos financieros para la adquisición de equipamiento, capacitación e infraestructura para crecer y ser más competitivos en sus diversos mercados. Si bien existen una gran cantidad de formas de financiamiento como lo son las instituciones bancarias, las empresas financieras o con prestamistas, estos suelen requerir de garantías, tienen un alto costo financiero y solicitan un buró de crédito limpio. En este trabajo se realiza un análisis de los diversos apoyos que otorga a fondo perdido el gobierno Federal para las PYMES y que por desconocimiento o falta de información no son solicitados por los empresarios, pudiendo ser este tipo de recursos una solución económica para miles de empresas.

Palabras clave:

Fondo perdido, PYMES, financiamiento, convocatorias, instituciones de gobierno.

ABSTRACT:

One of the most important reasons for failure in Small and Medium-sized enterprises (SME) in Mexico, is shortage of financial resources to obtain equipment, training and infrastructure to expand and be more competitive on several market. As is known, there is a lot of ways to financing like financial institutions, financial companies, or moneylender, who usually asks for guarantees, having a high financial expense and asks for a clean credit bureau. In this research there is an analysis of the different support given to non-refundable grant by the Federal Government to Small and Medium-sized enterprises (SME) and they are not required because of the lack of awareness or information of the business owner,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

being these kind of financial resources a possible economic solution for a thousand of companies.

Keywords:

Non-refundable grant, SME, Financial, Financial Call, Public Institutions.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

En México cada año se entregan alrededor de Quinientos mil millones de pesos (Treinta mil millones de dólares) por parte del gobierno Federal para el apoyo del desarrollo económico del país de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, el cual busca mediante cuatro ejes primordiales alcanzar un México en paz, un México incluyente, un México con educación de calidad, un México próspero y un México con responsabilidad global.

Entre las prioridades del PND se encuentran la generación del empleo, el acceso a financiamiento no bancario, buscando con esto créditos más baratos y montos más altos de recursos, así mismo se busca el desarrollo de negocios sustentables, con acceso a energías renovables así como el acceso a mejor tecnología de comunicación. La importancia del financiamiento es fundamental, ya que de este depende el progreso de una economía (Tavera & Méndez, 2011).

Actualmente, los gobiernos se han constituido en las principales instancias promotoras de programas y esfuerzos, tanto públicos como privados para apoyar el crecimiento de la pequeña y mediana empresa (PYMES) a través de diversas estrategias como servicios de desarrollo empresarial, capacitación, microcréditos y asociaciones (Vargas & Del Castillo, 2008). Asimismo (Mungaray, Ramírez, Aguilar & Beltrán, 2007), señalan que el gobierno en materia de desarrollo comunitario para impulsar el bienestar de la región y sus agentes económicos, debe contar con apoyos económicos flexibles para empresas de escasos recursos creando un fondo de financiamiento, en el cual no pongan en riesgo su patrimonio en caso de que las condiciones del entorno no les favorezcan con un préstamo para la inversión.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Por la importancia que tienen las PYMES tanto en su participación en el PIB como en la generación de empleos, deben ser apoyadas para que sigan creciendo, se fortalezcan, tengan mayor acceso a la tecnología y aumenten su competitividad. En México hay una gran cantidad de programas de financiamiento y apoyo de recursos tanto a crédito como a fondo perdido, ya sea por parte del gobierno federal como de los gobiernos estatales. Existen más de 50 dependencias y programas que apoyan tanto al sector comercial como al sector primario.

A pesar de la gran cantidad de recursos que se destinan al apoyo de las pequeñas y medianas empresas, cada año son pocos los beneficiarios o bien son los mismos empresarios los que reciben estos apoyos. De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), actualmente existen en el país alrededor de 4 millones de entes comerciales de los cuales alrededor del 98% son considerados PYMES, las cuales aportan alrededor del 72% del empleo y el 50% del Producto Interno Bruto (PIB), de ahí la importancia de este sector económico y la necesidad de que sean apoyados (INEGI, 2016).

Tomando en cuenta la información anterior se puede determinar que las PYMES son de suma importancia para el desarrollo económico nacional, sin embargo a pesar de la cantidad de recursos destinados al fortalecimiento de este tipo de empresas, el apoyo no llega de manera oportuna y es reducido el número de beneficiarios, limitando las oportunidades de desarrollo para este importante sector.

Este trabajo presenta un análisis de los diversos programas de apoyo que otorga el Gobierno Federal Mexicano en el estado de Baja California, asimismo pretende determinar

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

si las PYMES establecidas en Mexicali, Baja California, México, conocen y han utilizado estos apoyos establecidos dentro de la política pública mexicana.

De acuerdo con ENAPROCE alrededor del 25% de las PYMES existentes, declararon que el principal factor que limita su crecimiento es la falta de créditos y apoyos por parte del gobierno o bancarios. Si bien existe un alto nivel de desconfianza por parte de los empresarios en solicitar un crédito bancario, tanto por la tramitología como por lo alto de los intereses que estos cobran, también existe un amplio desconocimiento por parte de estos, acerca de la diversidad de apoyos y financiamientos que ofrece el sector gubernamental para estos sectores de la economía. Por lo tanto, surge la siguiente pregunta, ¿Cuáles son los principales factores que limitan el acceso de las PYMES a los apoyos financieros gubernamentales?

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

De acuerdo con (Ferraro & Goldstein, 2011), son diversas las causas por las que las empresas de menor tamaño no acceden a los financiamientos, tanto de gobierno como de instituciones privadas, pero consideran que existe un mal funcionamiento de los mercados de crédito sobre todo en la falta de información suficiente para la evaluación del riesgo. Barragán, 2009) señala que más del 60% del financiamiento de estas empresas proviene de sus proveedores.

(Kosacoff & Ramos, 1997), señalan que existen tres corrientes teóricas dentro de la literatura económica que son la neoclásica, la heterodoxa y la basada en las fallas de mercado, las cuales analizan los sistemas económicos y el rol del Estado en estos sistemas, sin embargo, hacen gran énfasis en las fallas de mercado, sobre todo en la falta de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

información, ya que el prestatario conocerá mejor el uso de los recursos y de su proyecto, poniendo en desventaja al prestamista, quien lo considera de alto riesgo. Considerando la existencia de este mal funcionamiento y sus deficiencias, el Estado debe participar más activamente cuidando el buen funcionamiento del mercado.

De acuerdo con (Gómez, 2007) entre las limitantes con las que se encuentran las PYMES están: conseguir clientes, contratar trabajadores calificados, financiamiento, conseguir proveedores, obtener equipo, adaptar sus productos al cliente, información del mercado, calidad del producto y falta de productividad.

(Vargas, 2011), refiere que las empresas que quieren tener acceso a un crédito bancario o intentan gestionar algún tipo de apoyo por parte del gobierno federal, deben cumplir con tres requisitos indispensables que giran alrededor de los siguientes rubros: contables, los cuales están relacionados con los estados financieros, nóminas, seguridad social, entre otros; fiscales, respecto a la normatividad de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, los referentes a los permisos y declaraciones estatales y municipales según sea el caso, y por último los requisitos financieros donde se incluye el plan de negocios, proyectos productivos, programas de ventas y manejo de los recursos entre otros.

A pesar de que existen un gran número de programas públicos con apoyos económicos, se tiene que en los últimos años la mayoría de las PYMES, se han financiado además de con amigos y familiares, a través de sus proveedores los cuales les otorgan diferentes plazos de pago, ante lo caro y escaso que se ha mantenido el crédito bancario. En ese sentido (Bravo, Carrillo & Cisneros, 2016), señalan que las pequeñas empresas se financian en un 75% de sus proveedores, desconociendo los empresarios los programas de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

apoyo económico que brinda el gobierno federal y estatal, por lo que no acceden a estos apoyos.

Este desconocimiento de los programas de apoyo no es privativo de México, en Colombia desde mediados de los años noventa, el gobierno colombiano empezó a establecer leyes para promover la creación de organismos y programas a los cuales los potenciales empresarios pudieran acudir para concretar su idea de negocio. Sin embargo, en la actualidad, existen normas generales y específicas, así como leyes y medidas de apoyo a la creación de empresas que por estar tan dispersas son pocos conocidas (Gómez, Martínez & Arzuza, 2006).

El problema del financiamiento para las PYMES no es un problema único de México, es un problema generalizado en la mayoría de los países de América Latina donde enfrentan una fuerte necesidad de financiamiento productivo, para alcanzar un desarrollo humano sostenible y sustentable, aun cuando son la principal fuente de empleo (Soto, 2013).

En México el acceso a recursos y financiamiento bancario por parte de las PYMES, llega a ser en ocasiones restrictivo por no cumplir con los requisitos solicitados. Una forma opcional de acceder a financiamiento para continuar con el funcionamiento y operación del negocio es la participación en programas gubernamentales de acceso a recursos denominados a “Fondo Perdido”, estos son apoyos gubernamentales que se entregan directamente a los diversos sectores productivos del país, los recursos recibidos no deben ser regresados o reembolsados a la dependencia que los otorga, solamente deben ser aplicados de acuerdo al proyecto que se ingresó en la convocatoria.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

(Salloum & Vigier, 1999), refieren que existen tres tipos de recursos que son de vital importancia para el funcionamiento adecuado de las PYMES; el financiamiento, la tecnología y el trabajo, y gerenciamiento calificado. Basados en estos tres elementos centrales del funcionamiento de las empresas en general se hace un análisis de los apoyos que otorga el gobierno Federal tanto en recursos económicos, en acceso y desarrollo de tecnología y en capacitación y asesoramiento al recurso humano.

El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) en 2017 promueve 14 convocatorias, destinadas en su mayoría al apoyo a las PYMES para sus distintas necesidades y giros, apoyos que van desde capacitación y consultoría, hasta recursos para infraestructura y equipamiento. Uno de los filtros más importantes es el registro del proyecto, donde aproximadamente el 20% de los que tratan de ingresar su solicitud son aceptados por el sistema. Posteriormente una vez que son aceptados, se debe ingresar el proyecto, en una de las convocatorias abiertas que el sistema considere viable. Aceptado por el sistema, la probabilidad de ser aprobado es solo del 12.5%, de ahí la importancia de hacer un buen proyecto que pueda ser bien evaluado.

No existe actualmente una guía, ni directorio que establezca los requisitos, ni la tramitología a seguir en caso de que se quiera acceder a alguno de estos apoyos. Si bien la Secretaria de Economía a través de INADEM ha desarrollado una plataforma digital llamada Sistema Emprendedor, donde se presenta una guía para el emprendedor y/o empresario, que desee algún tipo de apoyo, la cual es muy básica y poco amigable, dejando fuera a innumerables sectores de la economía.

3. METODOLOGÍA

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El método que se utilizó para realizar la investigación fue de tipo descriptivo, de corte mixto con un diseño no experimental y transversal. La investigación se llevó a cabo en dos etapas, en la primera etapa se obtuvo información de tipo documental, a través de libros, revistas, publicaciones en internet y en bases de datos relacionadas con el tema de investigación. En la segunda etapa se aplicó como instrumento de medición una entrevista estructurada de 5 preguntas, la cual se aplicó a una muestra de 20 empresarios, que hubieran solicitado algún tipo de apoyo en los programas de financiamiento que ofrece el gobierno principalmente en INADEM, en el año 2017, para determinar cuáles fueron los factores por los que no habían solicitado estos recursos anteriormente y cuáles son las principales amenazas económicas a las que se enfrentan actualmente y el impacto que ha tenido el apoyo solicitado en el desarrollo del negocio.

La población base de esta investigación es finita y muy específica, pues son pocos los proyectos aprobados en las convocatorias federales para el Estado de Baja California, tan solo en el último proceso del año 2016 salieron aprobados 68.

La muestra se determinó por conveniencia, seleccionándose a 20 empresas que solicitaron a fondos de programas de apoyo del Gobierno Federal, 9 empresarios beneficiados con este programa INADEM, y a 11 que este año 2017 ingresaron su proyecto a alguna de sus convocatorias.

La entrevista diseñada consta de 5 preguntas básicas referentes a:

1. El conocimiento sobre el tipo de apoyos gubernamentales que existen para las PYMES.
2. Dificultades para el acceso al financiamiento por parte de las instituciones crediticias privadas.
3. Principales situaciones por las que los empresarios carecen de recursos y las áreas más afectadas de la empresa.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4. Costo y procedimiento de forma particular para poder acceder a los apoyos de gobierno.
5. Aplicación de los recursos para quienes ya lo obtuvieron y para quienes apenas lo han solicitado.

4. RESULTADOS

A continuación en las tablas 1 a la 6 se resumen algunas de las dependencias más importantes que ofrecen algún tipo de apoyo para las PYMES, las funciones de las mismas, su página y una liga para acceder a sus convocatorias o reglas de operación.

APOYOS A CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Tabla 1. Apoyos de CONACYT (CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA) para PYMES

PÁGINA WEB	http://www.conacyt.mx/
DESCRIPCIÓN EN SU PORTAL	Es un organismo público descentralizado del gobierno federal mexicano dedicado a promover y estimular el desarrollo de la ciencia y la tecnología.
ALCANCES:	Para acceder a los recursos y apoyos de Conacyt es necesario primeramente registrarse en el Registro Nacional de Instituciones y empresas científicas y Tecnológicas. Los apoyos varían según la convocatoria.
TIPO DE APOYO	Capacitación, económico, enlaces, asesoría entre otros
CONVOCATORIAS PYMES	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatorias Apoyos Infraestructura Científica LIGA 1 http://www.conacyt.mx/index.php/el-conacyt/Convocatorias-y-resultados-conacyt/convocatorias-apoyos-complementarios • Convocatorias Fondos Mixtos LIGA 2 http://www.conacyt.mx/index.php/el-Conacyt/Convocatorias-y-resultados-conacyt/convocatorias-fondos-mixtos-contituidos • Convocatorias Programa de apoyos para las actividades científicas, tecnológicas y de innovación. LIGA 3 http://www.conacyt.mx/index.php/el-conacyt/convocatorias-y-resultados-conacyt/convocatorias-programa-

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	<p>de-apoyos-para-las-actividades-cientificas-tecnologicas-y-de-innovacion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convocatorias Programa de Estímulos a la Innovación <p>LIGA 4 http://www.conacyt.mx/index.php/el-conacyt/Convocatorias-y-resultados-conacyt/convocatorias-programa-de-estimulos-a-la-innovacion/convocatoria</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia con datos de la página de Conacyt 2016 y 2017

Tabla 2. Apoyos de PROSOFT (PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE Y LA INOVACIÓN) para PYMES

PÁGINA WEB	https://prosoft.economia.gob.mx/
DESCRIPCIÓN EN SU PORTAL	Es un programa de la Secretaria de Economía, es una política pública que fomenta al sector de Tecnologías de la Información (TI) en México y la innovación en los sectores estratégicos.
ALCANCES:	<p>El PROSOFT y la Innovación consideran como estratégicos los siguientes sectores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maduros: metal mecánico, textil-vestido y cuero-calzado, de madera y muebles, siderúrgico, y el de alimentos y bebidas. • Dinámicos: automotriz y autopartes, aeroespacial, eléctrico, electrónico y el químico. • Emergentes: biotecnología, farmacéutico, de tecnologías de la información, de las industrias creativas, y el de equipo y dispositivos médicos.
TIPO DE APOYO	Económicos
CONVOCATORIA PYMES	LIGA 5 https://prosoft.economia.gob.mx/ro2017/Reglas%20de%20Operaci%C3%B3n%20paa%20el%20PROSOFT%20y%20la%20Innovaci%C3%B3n%20para%20el%20ejercicio%20fi....pdf

Fuente: Elaboración propia con datos de las páginas de la Secretaria de Economía y de PROSOFT 2017

Tabla 3. Apoyos de PPCI (PROGRAMA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL) para PYMES

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

PÁGINA WEB	http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/programa-para-la-productividad-y-competitividad-industrial-ppci
DESCRIPCIÓN EN SU PORTAL	Es un instrumento orientado a favorecer un incremento de la Productividad de empresas que requieren de acciones que contribuyan a la disponibilidad de capital humano especializado, mejorar la ejecución de los procesos y las cualidades de los productos que ofrecen las empresas mediante las certificaciones y recertificaciones especializadas.
ALCANCES:	Programa enfocado a brindar apoyo a un sector de la industria muy específico, aeroespacial, Aeroespacial, Agroindustria, Automotriz, Curtido y Calzado, Eléctrica, Electrónica, Metalmecánico, Textil y del Vestido. La solicitud para el apoyo deberá de ser presentada por una asociación civil o una cámara de comercio relacionada con los giros anteriormente mencionados, estos apoyos llegan hasta los \$200,000 pesos (\$12,000.00 dls) por persona o proceso certificado, el total del proyecto puede ser de hasta por \$10,000,000 pesos (\$600,000.00 dls) si se justifica, de los cuales el PPCI aporta entre el 50 y el 75% del recurso.
TIPS DE APOYOS	Económico y capacitación
CONVOCATORIA S PYMES	LIGA 6 http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/221176/1ra_Convocatoria_Sectorial_para_la_presentaci_n_de_solicitudes_de_apoyo_del_PPCI_2017.pdf

Fuente: Elaboración propia con datos de la página de Gobierno de México y PPCI 2017

APOYOS A PYMES EN GENERAL

Tabla 4. Apoyos de SEDESOL (SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL) para PYMES

PÁGINA WEB	http://www.gob.mx/sedesol
DESCRIPCIÓN EN SU PORTAL	Otorga apoyos a las personas con ingresos por debajo de la línea de bienestar, organizadas dentro del sector social de la economía, para el desarrollo de iniciativas productivas y fortalecimiento de la organización.
	Apoya a personas que quieren desarrollar un proyecto productivo con un ingreso menor a la Línea de Bienestar que ronda los \$1,400 pesos (\$82.00 dls) mensuales. Su finalidad es fomentar la economía social u Organismos del Sector Social de la Economía



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

ALCANCES:	(OSSE). Los apoyos se otorgan a proyectos conformados por 1 o hasta 5 personas las cuales recibirían un apoyo de hasta \$50,000 pesos (\$3,000.00 dlls) cada una con un tope en algunos casos de \$250,000 pesos (\$50,000.00 dlls) por proyecto. El grupo deberá de aportar hasta un 10% del valor del proyecto.
TIPO DE APOYO	Económicos, asesoría, acompañamiento
CONVOCATORIA PYMES	LIGA 7 http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/200753/1ERA_CONVOCATORIA_NACIONAL.pdf http://www.gob.mx/sedesol/acciones-y-programas/programa-de-fomento-a-la-economia-social

Fuente: Elaboración propia con datos de la página de Gobierno de México y Sedesol 2016 y 2017

Tabla 5. Apoyos de INADEM (INSTITUTO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR) para PYMES

PÁGINA WEB	https://www.inadem.gob.mx/
DESCRIPCIÓN EN SU PORTAL	Órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a micro, pequeñas y medianas empresas.
ALCANCES:	Fomentará e impulsará la cultura emprendedora; apoyará la creación y consolidación de las MIPYMES. Los apoyos económicos van desde los más básicos que son apoyos de \$50,000 pesos (\$3,000.00 dls) hasta más de \$30,000,000 pesos (\$2.8 millones de dls)
TIPO DE APOYO	Económico, Tecnológico, asesoría, capacitación.
CONVOCATORIA PYMES	1.1 Desarrollo de Redes y Cadenas Globales de Valor. 1.2 Productividad Económica Regional. 1.3 Reactivación Económica y de apoyo a los Programas: De la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia y la Cruzada Nacional Contra el Hambre. 1.4 Innova tu Central de Abasto y Mercado. 1.5 Obtención de apoyos para proyectos de Mejora Regulatoria. 2.1 Fomento a las Iniciativas de Innovación. 2.2 Fomento de Cultura y Espíritu Emprendedor.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	<p>2.3 Creación y Fortalecimiento de Empresas Básicas a través del Programa de Incubación en Línea 2.4 Incubación de Alto Impacto, Aceleración y Talleres de Alta Especialización.</p> <p>3.1 Articulación y documentación del ecosistema emprendedor de alto impacto.</p> <p>3.2 Programa de Desarrollo del Ecosistema de Capital Emprendedor.</p> <p>3.3 Impulso a Emprendimientos de Alto Impacto.</p> <p>4.1 Fortalecimiento de Microempresas.</p> <p>4.2 A, B, C.) Formación Empresarial y Micro franquicias.</p> <p>LIGA 9 http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5477629&fecha=27/03/2017</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia con datos de la página Secretaria de Economía, INADEM y Gobierno de México 2016 y 2017

Tabla 6. Apoyos de PROMEXICO para PYMES

PÁGINA WEB	http://www.promexico.mx/es/mx/convocatorias
DESCRIPCIÓN EN SU PORTAL	Coadyuvar en la conducción, coordinación y ejecución de las acciones que en materia de promoción al comercio exterior y atracción de inversión extranjera.
ALCANCES:	Si bien es cierto no apoya con recursos financieros a las empresas con interés de exportar hacia otros países, si cuenta con una serie de apoyos, contactos, vínculos, capacitaciones y una serie de programas que ayudan y asesoran al emprendedor para comercializar sus productos en el extranjero.
TIPO DE APOYO	Acompañamiento, asesorías, capacitación, enlaces
CONVOCATORIA PYMES	LIGA 8 http://www.promexico.mx/documentos/apoyos-servicios/lineamientos-apoyos-servicios.pdf

Fuente: Elaboración propia con datos de la página de Promexico 2016

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

A continuación se presenta la información obtenida de la aplicación de la entrevista efectuada a 20 empresarios de la ciudad de Mexicali, B.C. quienes recientemente obtuvieron o solicitaron un apoyo federal a fondo perdido. Del total de empresarios entrevistados se tiene que 9 de ellos recibieron algún tipo de apoyo en el año 2016 y el resto de los empresarios solicitaron apoyos económicos en el mes de mayo de 2017, pero aún está en pendiente su resolución hasta el mes de noviembre de este año.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Los hallazgos logrados a través de la entrevista aplicada a los empresarios y/o propietarios de las PYMES señalan como una constante que para acceder a algún tipo de apoyo gubernamental de los conocidos como fondo perdido es necesario acudir con un gestor o intermediario. Estos intermediarios cobran una determinada cantidad por realizar el proyecto y el registro del mismo, además de una comisión que puede variar entre el 15% y el 30% o más del recurso que se recibe, tal como se muestra en la tabla 7. Esto se debe en gran parte al desconocimiento por parte de los empresarios de los programas y dependencias que ofrecen apoyo a las PYMES.

Tabla 7. Costo de los servicios de gestoría

COSTO DE PROYECTO Y REGISTRO EN CONVOCATORIA	COMISIÓN POR RECURSOS OBTENIDOS	PORCENTAJE
\$10,000.00	25%	50%
\$10,000.00	20%	35%
\$30,000.00	5%	10%
3% (DEL RECURSO SOLICITADO)	0%	5%

Fuente: Elaboración propia con resultados de la entrevista aplicada a empresarios de Mexicali, B.C

Respecto a los resultados sobre el conocimiento de los apoyos que ofrecen las diferentes instituciones gubernamentales, de acuerdo con la tabla 8, los más conocidos son los que promueven INADEM, INAES Y SEDECO.

Tabla 8. Conocimiento de apoyos gubernamentales para PYMES

PROGRAMA O DEPENDENCIA	PORCENTAJE
INADEM	100%
INAES (FONAES)	80%
SEDECO	75%
SAGARPA	30%
NACIONAL FINANCIERA	10%
OTROS	5%

Fuente: Elaboración propia con resultados de la entrevista aplicada a empresarios de Mexicali, B.C.

Al analizar la experiencia que tienen los empresarios al solicitar financiamiento bancario o de alguna financiera privada, se puede observar en la tabla 9, que uno de las

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

principales obstáculos para acceder a los recursos, es la cantidad de requisitos solicitados y que una gran parte de los empresarios y/o propietarios de PYMES tienen problemas para cubrir, esta situación los obliga a acudir con prestamista, a solicitar créditos con familiares y amigos o con sus proveedores los cuales en algunas ocasiones suelen ser costosos u ocasionar conflictos.

Tabla 9. Problemas para acceder a financiamiento bancario o de financieras.

PRINCIPALES LIMITANTES	PORCENTAJE
VOLUMEN DE REQUISITOS	80%
SOLICITUD DE BURO DE CRÉDITO	70%
SOLICITUD DE AVAL	50%
ALTO COSTO DE INTERESES	40%

Fuente: Elaboración propia con resultados de la entrevista aplicada a empresarios de Mexicali, B.C.

De igual forma manifestaron que la situación económica que vive actualmente el país, es una de las causas principales por la que las PYMES carecen de recursos suficientes, para operar con regularidad o para incrementar su capacidad instalada, esta situación varía de acuerdo al giro de la empresa, pero en general son los mismo factores los que limitan económicamente a una empresa (véase tabla 10).

Tabla 10. Principales causas de la falta de recursos en las PYMES

LIMITANTES ECONÓMICOS	PORCENTAJE
SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS	70%
COMPETENCIA CON ESTADOS UNIDOS	50%
FALTA DE APOYOS DE GOBIERNO	50%
ALTOS IMPUESTOS	40%
BAJOS SUELDOS	20%

Fuente: Elaboración propia con resultados de la entrevista aplicada a empresarios de Mexicali, B.C.

Asimismo los empresarios declararon en su mayoría que a pesar de tener tiempo trabajando, nunca habían solicitado ningún tipo de apoyo por desconocimiento o por no saber con quién acudir para solicitarlo, siendo la recomendación, la respuesta más común al cuestionárseles la forma de cómo decidieron solicitar el apoyo.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En cuanto al destino de los recursos recibidos, se puede observar en la tabla 11, que se invierten principalmente en infraestructura y equipamiento. En la mayoría de los casos el tiempo que se tarda en recibir el recurso una vez que se ha solicitado, es de 6 meses aproximadamente. Sin embargo, las necesidades de las PYMES suelen cambiar durante ese periodo de espera, por lo cual en ocasiones el recurso a pesar de estar etiquetado de acuerdo al proyecto registrado, suele ser canalizado a otras prioridades de la empresa.

Tabla 11. Destino de los recursos solicitados de acuerdo al proyecto.

APOYO SOLICITADO PARA:	PORCENTAJE
INFRAESTRUCTURA	40%
EQUIPAMIENTO	40%
CAPACITACIÓN	10%
CONSULTORÍA	5%
APLICACIÓN DE SOFTWARE	5%

Fuente: Elaboración propia con resultados de la entrevista aplicada a empresarios de Mexicali, B.C.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Con base en los resultados de la investigación, se puede afirmar que el objetivo general fue alcanzado satisfactoriamente al haber realizado un diagnóstico sobre el conocimiento que tienen las PYMES sobre los apoyos gubernamentales, así como también se identificaron 21 convocatorias que ofrecen algún tipo de apoyo financiero para estas empresas.

Un factor que limita de manera importante el acceso de las PYMES, a los recursos económicos para poder ser competitivos, es el desconocimiento de los programas de apoyo gubernamental a los cuales pueden recurrir, para un mejor desarrollo o permanencia de su empresa. Siendo que este tipo de programas son muy atractivos en virtud de que las tasas de interés que se manejan son preferenciales, es decir, son créditos con un costo de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

financiamiento menor a los que ofrecen la banca comercial o en algunos casos sin costo para el empresario, al ser a fondo perdido.

Sin embargo, de acuerdo a la información brindada por las dependencias que ofrecen estos apoyos, la probabilidad de tener éxito en una convocatoria es baja. Se sugiere que participen en dos o más programas a la vez, en virtud de que la información que se solicita en las convocatorias es muy similar, y participar de manera constante hasta obtener el recurso solicitado, además de que un mismo proyecto puede ser modificado de acuerdo a las reglas de operación del o de los programas de interés para el empresario.

(Mercado, 2007) señala que más del 90% del fracaso de una empresa se debe a una mala administración, una gran parte de eso debido a problemas financieros. Hay que considerar que la competencia, la globalización y el desarrollo de las tecnologías exigen que los empresarios cada vez estén más preparados y requieran de mayores conocimientos en administración, finanzas, manejo de los recursos, mercadotecnia entre otros conocimientos, según (Lefcovich, 2004) en un futuro operar un negocio pequeño se volverá cada vez más complicado, por lo que se requerirá de herramientas y mayor capacitación académica para poder tener éxito.

REFERENCIAS

Barragán, J. (2009) *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Trillas.

Bravo, L., Carrillo, S., & Cisneros, J. (2016) Impacto del financiamiento en la operación y permanencia de las pequeñas empresas comerciales en Mexicali, Baja California. En Macías, C., Rosiles, L., León, J. & Velez, L, *Gestión Estratégica Económico-Administrativa para la Competitividad Empresarial e Institucional* (pp.129-147). Universidad Autónoma de Baja California.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Ferraro, C., & Goldstein, E. (2011). *Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina*. Chile: CEPAL.

Gómez, M. (2007) El futuro de las PyME's en el marco del T.L.C. En Regalado H.R. *Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración*, 71-83

Gómez, L., & Martínez, J., & Arzuza B., M. (2006). Política pública y creación de empresas en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (21), 1-25.

INEGI(2016).http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf

Kosacoff, B., & Ramos, A. (1997). *Consideraciones económicas sobre la política industrial*. Documento de Trabajo núm. 76, 1997. Buenos Aires.

Lefcovich, M. (2004) La pequeñas empresas y las causas de sus fracasos. Recuperado de <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040907164743.html>

Mercado, S., (2007). *Administración de las pequeñas y medianas empresas*. MEXICO: PAC.

Mungaray, A., Ramírez, N., Aguilar, J., & Beltrán, J. (2007) Poder de mercado en microempresas en Baja California. Problemas del desarrollo. Vol. 38 num. 148 Disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/pde/pde148/PDE14808.pdf>

Salloum, C. & Vigier, H. (1999). La relación bancos-pymes. *Revista de la escuela de economía y negocios. San Martín, Pcia. de Buenos Aires*.

Soto, R. (2013). América Latina entre la financiación y el financiamiento productivo. (Spanish). Problemas del Desarrollo. *Revista Latinoamericana de Economía.*, 44(173), 57-78

Tavera, C., & Méndez, G., (2011) Evaluación del financiamiento para la MIPYME. En Tavera, C.M. & Salinas, C.E. *Las MIPYME en México: crecimiento, financiamiento y tecnología*. (74-140). México: Instituto Politécnico Nacional.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Vargas, T. (2011). Las fuentes de financiamiento privadas “*El apalancamiento propicio para el desarrollo sustentable de las Mypyme en Hidalgo*”. V Encuentro Estatal en investigación en ciencias económico administrativas y primer encuentro de integración y articulación de la investigación.

Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13 (24), 59-80.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Pedro García Bernal

Licenciado en Administración de Empresas, Maestría en Administración Pública, Estudiante de Especialidad en Dirección Financiera UABC. Estancia de investigación en financiamiento público para PYMEs en Costa Rica Julio 2017. Asesor en Congreso del Estado de Baja California y Consultor privado para gestión de recursos gubernamentales para PYMES.

Loreto María Bravo Zanoguera

Contador Público Certificado, Maestría en Administración Internacional y Doctora en Ciencias Administrativas. Líder del Cuerpo Académico: Gestión Financiera y Administrativa de las Organizaciones, de la Facultad de Ciencias Administrativas Universidad Autónoma de Baja California, México.

Sósima Carrillo

Contador Público, Maestría en Administración y Doctora en Ciencias Administrativas. Miembro del Sistema Nacional de investigadores, Coordinadora del programa educativo: Especialidad en Dirección Financiera, de la Facultad de Ciencias Administrativas Universidad Autónoma de Baja California, México.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Pymes y Empresas de familia

TEMA:

LIDERAZGO Y POST-ACUERDO EN PYMES DESDE LA RSE

TÍTULO EN ESPAÑOL:

83. ANÁLISIS DEL LIDERAZGO SOCIAL DE LAS PYMES DE SANTA MARTA PARA EL POST-ACUERDO DESDE EL ENFOQUE DE LA RSE

TÍTULO EN INGLÉS:

ANALYSIS OF SOCIAL LEADERSHIP OF SANTA MARTA SMES FOR POST-AGREEMENT FROM THE CSR APPROACH

Autor (es)

Devinso Jiménez Sierra²³²

Alejandrina Rincón²³³

Leonardo Pérez Suescún²³⁴

²³² Magister, Profesor Investigador. CUN, Colombia. Correo-e: devinso_jimenez@cun.edu.co

²³³ Maestrante, Profesor Investigador. CUN, Colombia. Correo-e: alejandrina_rincon@cun.edu.co

²³⁴ Doctor, Profesor Investigador. CUN, Colombia. Correo-e: Leonardo_perez@cun.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El artículo busca identificar si existe un liderazgo “social” y si este puede ser un factor para el aporte de las pequeñas y medianas empresas en la construcción de paz en tiempos de post-acuerdo. En una primera fase, se estima el índice de liderazgo de las PYMEs de la Ciudad de Santa Marta por medio del test de Kurt Lewin cruzándolo con las variables género, cualificación y tamaño de las empresas. En una segunda fase se determina el índice de disposición de las PYMEs para participar en procesos vinculados al post-acuerdo teniendo en cuenta aspectos como construcción para paz, inclusión, desarrollo económico y el reúso de insumos propios para la operación de las organizaciones. En una tercera fase se determina la interdependencia entre el liderazgo y la disposición para participar en procesos vinculados al post-acuerdo.

Palabras clave:

Liderazgo Social, Post-acuerdo y RSE

ABSTRACT:

The article seeks to identify whether there is a "social" leadership and whether this can be a factor for the contribution of small and medium-sized enterprises in peacebuilding in post-agreement times. In a first phase, the leadership index of the PYMEs of the City of Santa Marta is estimated by means of the Kurt Lewin test, crossing it with the variables gender, qualification and size of the companies. In a second phase, the index of PYMEs willingness to participate in post-agreement processes is determined considering aspects such as construction for peace,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

inclusion, economic development and the reuse of own inputs for the operation of organizations. In a third phase, the interdependence between leadership and willingness to participate in post-agreement processes is determined.

Keywords:

Social Leadership, Post-Agreement and CSR



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

La firma del acuerdo de paz con las FARC ha dado inicio a un escenario inédito en la historia del país, un contexto que requiere actores dispuestos a asumir un rol protagónico en el denominado post-acuerdo. Para ello debe contarse con el liderazgo del sector productivo más allá de la simple prescripción económica y legal. La participación proactiva de los líderes como una respuesta a soluciones puntuales de las necesidades de su entorno, aminorando las brechas e insuficiencias, morales, económicas y sociales del semejante (Barradas, 2013). Sin embargo, el logro de esta meta requiere conocer la manera en que las organizaciones predisponen sus liderazgos en favor de la realidad actual del país, en general, y de la ciudad, en particular.

La pregunta que se hace a través del desarrollo de la investigación es: ¿si existe un liderazgo “social” que permita generar una disposición de las organizaciones para el post-acuerdo? Esta problemática se aborda desde dos perspectivas, primero, la identificación de los perfiles de liderazgo de las organizaciones objeto de estudio desde el enfoque participativo y transformacional. Segundo, la disposición de las PYMEs de la ciudad de Santa Marta para el post-acuerdo, pero desde una mirada de la responsabilidad social empresarial, entendiendo que esta necesidad de integración participativa constituye una responsabilidad que el líder debe asumir como aporte y retribución a su bonanza económica. (Barradas, 2013)

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Existen diferentes estilos que propone funciones, roles y actividades que deben desarrollar los líderes y que dan vía a varios enfoques de liderazgo, desde los postulados de la universidad de Ohio y Harvard, pasando por la malla gerencial de Blake y Mouton (1972), los modelos de liderazgo participativos de Vroom-Yetton (1973) y Kurt Lewin, los liderazgos situacionales de Blanchard (1982), el liderazgo transformacional de Bass y Goleman, hasta las tendencias de liderazgo por competencia.

En esta investigación se abordan el enfoque participativo del liderazgo de Kurt Lewin en el que se discriminan tres estilos de liderazgo que se adaptan a las condiciones de las organizaciones de la ciudad de Santa Marta, caracterizadas por su escasa dinámica organizacional, pocos niveles jerárquicos y orientados en las metas más que en las personas; Autoritario, democrático y laissez faire. Según Lewin en el estilo de liderazgo autoritario no hay participación directa del grupo de trabajo, las directrices misionales y visionales responden exclusivamente a la gerencia sin advenimiento de las iniciativas o percepciones de los colaboradores, el líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. En un segundo estilo, el democrático, las directrices del líder son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad. Un tercer estilo es el laissez faire, es una expresión francesa que significa dejen hacer o dejen pasar. De ahí, que este estilo de liderazgo se caracterice por una libertad completa por parte del grupo en las decisiones y una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa. Aunque algunos estudios han mostrado la importancia del empleo de diferentes estilos en los que predominan en especial el autoritario, el democrático y el laissez faire (Goleman, 2015)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017**Noviembre 21 y 22**

Aunque los postulados de Lewin se sitúan en el espectro de los modelos participativos es importante reconocer que sus fundamentaciones apuntan a la transformación de los equipos de trabajo, un cambio de carácter como se denominó, posteriormente, en el liderazgo transformacional. En su teoría de “campo” propuso que el contexto y el espacio tiempo presente ejerce un influjo sobre cualquier objeto que se halla en él. Este efecto campo se evidencia tanto en la conducta individual como en la dinámica grupal. En relación con la dinámica de grupo, sostuvo que el análisis de campo constituía una herramienta básica para determinar la posición relativa de sus componentes, la estructura del grupo y su situación en el entorno. (Fernandez & Puentes, 2014). Para Lewin, la teoría de “campo” se apoya en el supuesto de que el campo psicológico de los individuos se organiza en conformidad con leyes universales que permiten esquematizar los cambios que se producen en los individuos y grupos; sus causas y efectos. (Lewin, 1991).

En el liderazgo transformacional se busca generar una situación de cambio, un movimiento de carácter que permita, como lo afirmaba Kurt Lewin, *descongelamiento* del carácter del seguidor para asumir una nueva acción lo que genera un *movimiento* hacia el logro y una nueva adaptación hacia el *recongelamiento* del carácter del colaborador. (Hesselbein, 2010)

Figura No. 1 Modelo de cambio de Kurt Lewin

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



La figura muestra gráficamente cómo se da el movimiento de los seguidores del líder en una condición ideal direccionados a la meta. Fuente: construcción propia a partir de Hesselbein, F & Shrader (2010)

Es importante identificar dos enfoques que existen dentro de la fundamentación teórica de lo Transformacional; los conceptos de “transaccional” y “transformador”. Los líderes transaccionales se centran en la acción, proponen una relación de intercambio entre la fuerza de trabajo que entrega el colaborador y el requerimiento de la organización; una acción del colaborador por una meta propuesta por el líder. El liderazgo transformador tiene su enfoque en la visión general y desde allí determina la acción ajustada a la meta. (Bennis, Líderes, estrategias para un liderazgo eficaz , 2001)

El líder transaccional se plantea tres escenarios posibles: 1) Recompensa contingente 2) Administración por excepción activa: el líder busca desviaciones de las reglas y normas tomando acciones correctivas. 3) Administración por excepción pasiva: el líder interviene sólo si no se satisfacen las normas, asumiendo un estilo Laissez-faire, asume sus responsabilidades y evita tomar decisiones. (Acosta-Prado, 2015)

El liderazgo transformador, por su parte, reconoce y explota una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial. Se basa en la motivación potencial



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

del seguidor para que este genere un cambio de carácter que le permita moverse, dirigirse hacia donde potencialmente el líder le requiere. El resultado de este liderazgo es una combinación entre estímulo y potencialidad, lo que genera una capacidad mayor orientada a valoraciones axiológicas. Al final el seguidor se hace consciente de su movimiento y cambio de carácter. (Pirela, Camacho, & Sánchez, 2004).

3. METODOLOGÍA

La investigación es de tipo correlacional y enfoque cuantitativo, se establecieron niveles de liderazgo por medio del test de perfiles de liderazgo de Kurt Lewin convirtiendo los niveles en escalas representadas en un mismo número de índices para estimar nuestra primera variable “índice de niveles de liderazgo de las PYMEs de la ciudad de Santa Marta”. Esta variable se cruzó con la variable “disposición de las PYMEs de la ciudad de Santa Marta para el post-acuerdo” para determinar la correlación entre variables probando la aceptación o negación de la hipótesis calculando el chi-cuadrado entre ambas variables.

En una primera fase se realiza una validación de la base de datos de la cámara de comercio de la ciudad de Santa Marta para determinar los criterios de selección de la población objeto de estudio, en este caso se determinan los establecimientos de comercio pequeños, medianos (ver tabla No. 1) con registro mercantil vigente a corte de julio de 2016. Luego se realizó la contextualización del test de niveles de liderazgo de Kurt Lewin que consta de una batería de 33 ítems con un coeficiente alfa Cronbach de 0,81345 mostrando una validación suficiente.

En una segunda fase se diseñó un instrumento para medir el grado de disposición de las PYMEs de Santa Marta para el post-acuerdo, para diseñarlo se utilizó un árbol de

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

secuencia: Variable /dimensión / indicador / ítems, y se tuvieron en cuenta factores encontrados en el análisis de los antecedentes: desarrollo socioeconómico / gestión estrategia para la paz / participación /capital humano / gestión ambiental. La primera batería de indicadores arrojó 37 ítems distribuidos en 4 dimensiones, se aplicó una validación de constructo y contenido por vía de jueces expertos lo que redujo la batería a 20 ítems (Ver tabla No.7) con los que se aplicó la prueba piloto y se midió su confiabilidad con el coeficiente de alfa Cronbach: 0,85 (Ver figura No.2). La validez de constructo “se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico (Hernández, 2006)

Figura No. 2 Alpha de Cronbach

$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$	K	20	SECCIÓN 1	1,052
	$\sum vi$	18,44	SECCIÓN 2	0,815
	Vt	100,062	ABSOLUTO	
			S2	0,815
			α	0,85

Jiménez, Rincón (2017)

En una tercera fase se probó la hipótesis de la investigación con el coeficiente chi-cuadrado, formulada así: $H_0 \rightarrow X_{nb} = X_{na}$ y/o $H_1 \rightarrow X_{nb} \neq X_{na}$.

Tabla No. 1 proceso metodológico

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

FICHA TÉCNICA CALCULO DE MUESTREO

FASE 1 Aplicación del test de liderazgo de Kurt Lewin | índice de liderazgo
Diseño, validez, confiabilidad y aplicación de instrumento índice de disposición de

FASE 2 PYMEs

FASE 3 Prueba de hipótesis / Análisis de Resultados

TAMAÑO EMPRESAS	CLASIFICACIÓN SEGÚN LEY 905/2004	UNIVERSO	MUESTRA
Empresas pequeñas	Entre 11 y 50 empleados	170	160
Empresas medianas	Entre 51 y 200 empleados	34	34
<u>Total PYMEs Santa Marta</u> establecimientos de comercio		204	194

FICHA TÉCNICA CALCULO DE MUESTREO

Universo: 204 establecimientos de comercio
Margen de Error: 3%
Nivel de confianza: 97%
Nivel de Heterogeneidad: 50%
Tamaño de la muestra: 194 establecimientos de comercio.

La estimación se hizo por medio de cálculo electrónico (Adimen, 2016)

4. RESULTADOS**4.1. Resultados fase 1.**

En una primera fase se aplicó el test de Kurt Lewin a 160 empresas pequeñas y 34 medianas de la ciudad de Santa Marta, el test consta de una batería de 33 ítems que clasifica los resultados en una escala de 0,33 a 1 determinando un rango de valor distribuido en los tres tipos de liderazgo que propone el test.

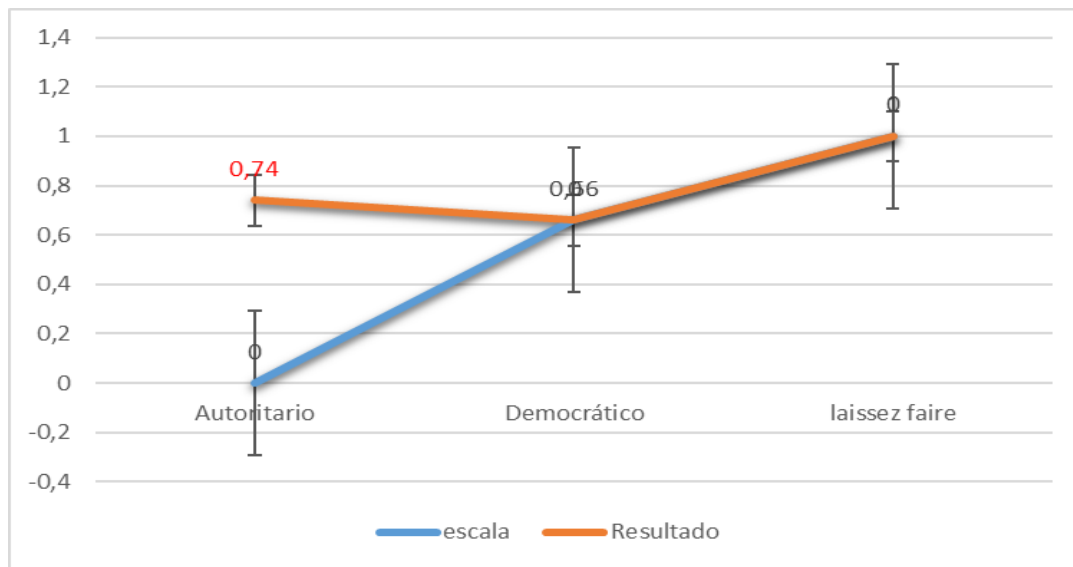
Tabla No. 2 Estadísticos de la variable: índice de liderazgo

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Asimetría	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico
VAR00005	194	,33	1,00	,7499	,18454	,104	,175
N válido (según lista)	194						

Fuente: construcción propia desde SPSS V. 21 (2017)

Gráfica No. 1 índice de liderazgo



Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

La tabla número 2 y el gráfico número 1, muestran que las PYMEs tienen un índice de liderazgo de 0,74, que lo sitúa en el cuartil más bajo del perfil de liderazgo democrático.

Tabla No. 3. Distribución de la variable: índice de liderazgo

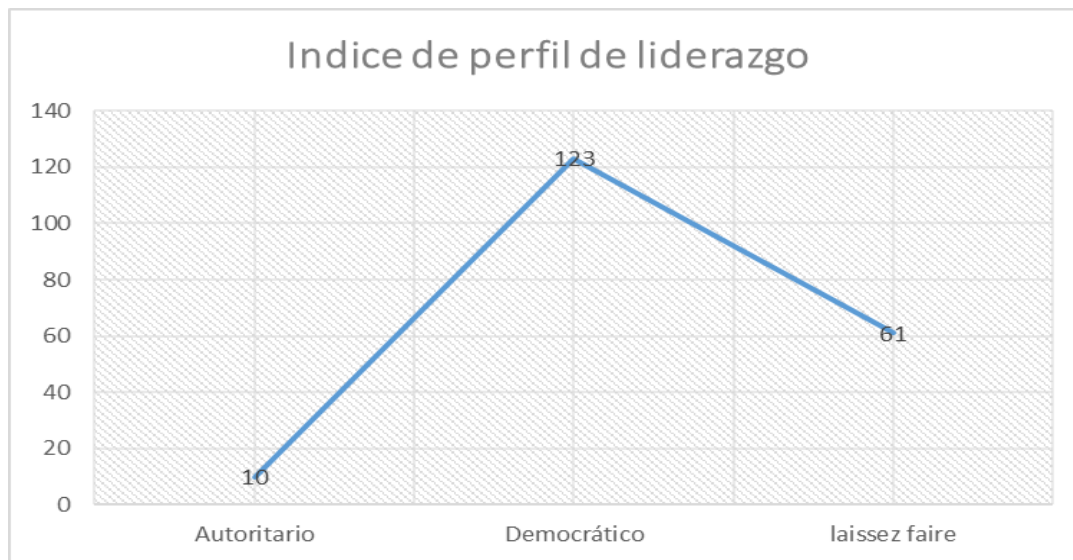
**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Autoritario	10	5,2	5,2	5,2
	Democrático	123	63,4	63,4	68,6
	laissez faire	61	31,4	31,4	100,0
Total		194	100,0	100,0	

Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

Gráfica No. 2 Distribución de la variable: índice de liderazgo



Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La tabla 3 y la gráfica 2 muestran la distribución de los perfiles de liderazgo en los que se puede apreciar que aunque la media de las empresas están en el índice de liderazgo democrático con 63% existe una participación del el 31% se inclinan por un liderazgo laissez faire y un 5% de índice de liderazgo autoritario, lo que muestra que el indicador tiene una tendencia baja hacia el perfil de liderazgo laissez.

Tabla No. 4. contingencia de la variable índice de liderazgo vs tipo de empresa

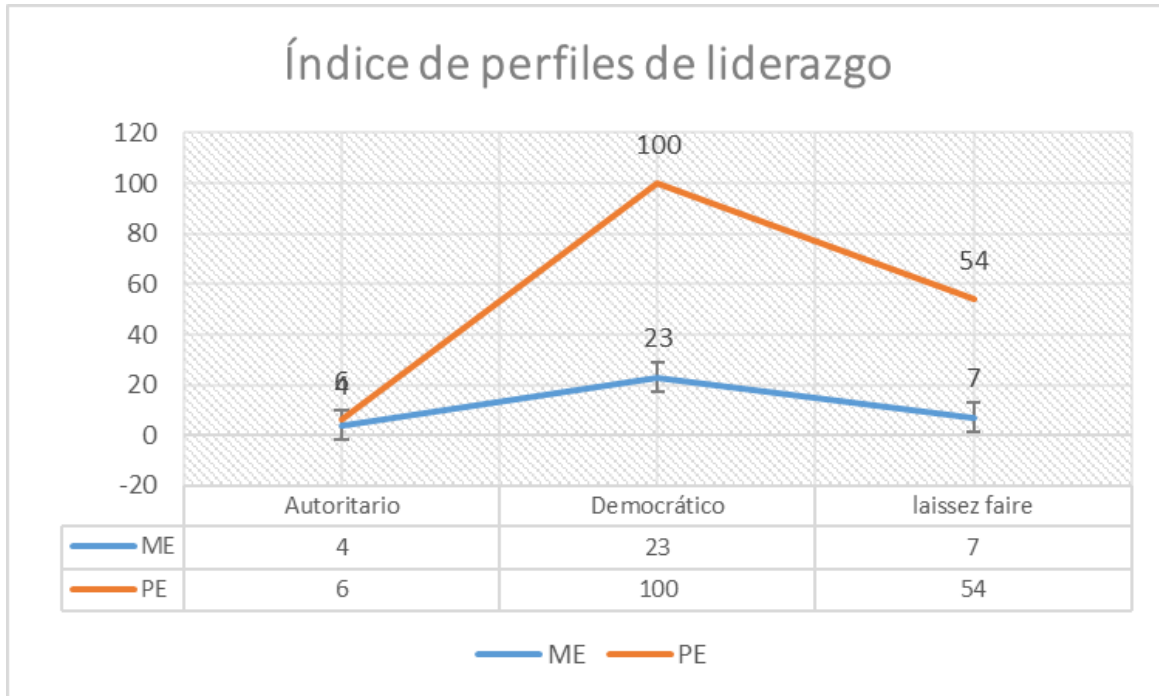
		VAR00005				
		Autoritario	Democrático	laissez faire	Total	
VAR00001	ME	Recuento	4	23	7	34
		% del total	2,1%	11,9%	3,6%	17,5%
	PE	Recuento	6	100	54	160
		% del total	3,1%	51,5%	27,8%	82,5%
Total		Recuento	10	123	61	194
		% del total	5,2%	63,4%	31,4%	100,0%

Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

Gráfica No. 3. contingencia de la variable: índice de liderazgo vs tipo de empresa

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

La tabla número 4 y la gráfica número 3 muestran la relación que existe entre el tamaño de la empresa y su perfil de liderazgo, el resultado muestra que se mantiene el índice de liderazgo sobre el perfil democrático en las pequeñas empresas (PE) el perfil laissez faire alcanza un 27% sobre el total de toda la muestra de este estrato con una participación de 54 empresas sobre una participación del 51,5 de PE que están en el perfil de liderazgo democrático y un 3% en el perfil autoritario. En las empresas medianas (EM) la tendencia al perfil democrático tiene mayor demarcación con in 21% sobre el 7% del perfil laissez faire y un 2,1% en el perfil autoritario.

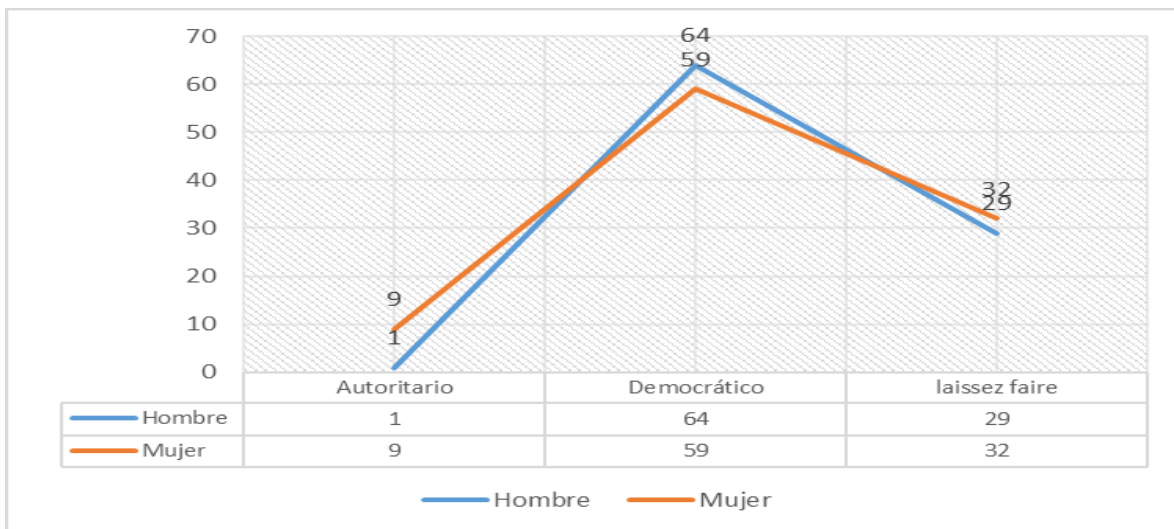
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Tabla No. 5. contingencia de la variable índice de liderazgo vs género

		VAR00005				
		Autoritario	Democrático	laissez faire	Total	
VAR00002	Hombre	Recuento	1	64	29	94
		% del total	,5%	33,0%	14,9%	48,5%
	Mujer	Recuento	9	59	32	100
		% del total	4,6%	30,4%	16,5%	51,5%
Total		Recuento	10	123	61	194
		% del total	5,2%	63,4%	31,4%	100,0%

Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

Gráfica No. 4. contingencia de la variable: índice de liderazgo vs género



Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La tabla 5 y la gráfica 4 muestran el comportamiento de los perfiles de liderazgo en razón del género, lo que arrojó proporciones casi idénticas; la diferencia entre los hombres y las mujeres que presentan perfil democrático es de sólo 5 unidades, 64 de los hombres tienen perfil democrático frente a 59 de las mujeres. En cuanto al perfil laissez faire la diferencia son 3 unidades; 32 mujeres y 29 hombre, donde más se presentan diferencias en el perfil autoritario donde las mujeres parecen ser más autoritarias que los hombres en una relación de 9 a 1.

Tabla No. 6. contingencia de la variable índice de liderazgo vs cualificación

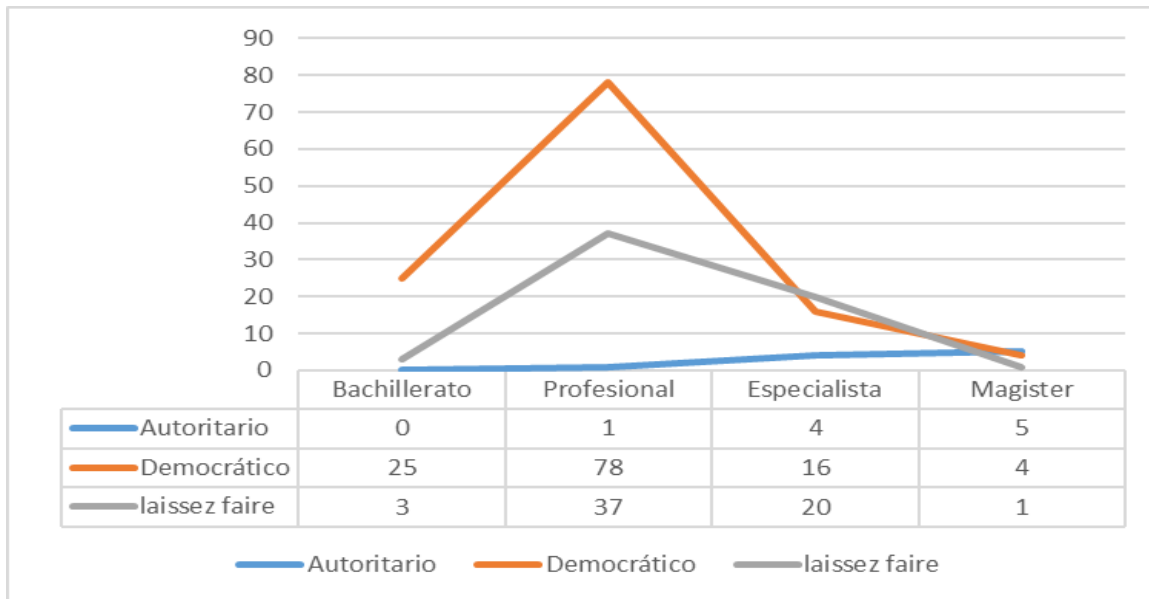
		VAR00005				
		Autoritario	Democrático	laissez faire	Total	
VAR00004	Bachillerato	Recuento	0	25	3	28
		% del total	0,0%	12,9%	1,5%	14,4%
	Especialista	Recuento	4	16	20	40
		% del total	2,1%	8,2%	10,3%	20,6%
	Magíster	Recuento	5	4	1	10
		% del total	2,6%	2,1%	,5%	5,2%
	Profesional	Recuento	1	78	37	116
		% del total	,5%	40,2%	19,1%	59,8%
Total		Recuento	10	123	61	194
		% del total	5,2%	63,4%	31,4%	100,0%

Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Gráfica No. 5. contingencia de la variable: índice de liderazgo vs cualificación



Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

Al cruzar la variable índice de liderazgo con la cualificación de las unidades de análisis se evidenció que la mayoría son profesionales de los cuales 78 tienen perfil democrático, 37 perfil laissez faire y 1 autoritario y representan el 58,8% de la muestra. Se siguen en porcentaje de participación los especialistas con un 20% de los cuales 20 tienen perfil laissez faire, 16 en perfil democrático y 4 en perfil autoritario. El tercer nivel de cualificación más recurrente es el de bachiller con una participación del 14,4% con 25 en perfil democrático, 3 en perfil laissez faire y 0 autoritario. El nivel de cualificación con menos participación es el de magíster con una participación del 5% con 5 en el perfil autoritario, 4 en el perfil democrático y 1 en el perfil laissez faire. Debe anotarse que, aunque se midió en el ejercicio la existencia de doctores este arrojó un 0% de participación.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4.2. Resultados fase 2.

En una segunda fase se estableció un índice de significancia de la disposición de las PYMEs de Santa Marta frente al proceso de post-acuerdo que el gobierno desarrolla con las FARC desde elementos asociados a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Para ello se definió un baremo para determinar los índices de significancia en una escala tripartita tal como se detalla a continuación.

Tabla No. 7. Dimensiones de la variable 2: disposición de PYMEs para el post-acuerdo

No. Dimensiones	DIMENSIONES	ÍTEMS	
		NÚMERO DE ÍTEMS	ÍTEMS
1	Dimensión social	9	1--9
2	Dimensión económica	3	10--12
3	Dimensión ambiental	4	13-16
4	Dimensión de participación	4	17--20
Total		20	

Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

La tabla número 7 muestra la distribución de las dimensiones en relación a su número de ítems, a saber, se exploran 4 dimensiones una dimensión social con 9 ítems, dimensión económica con 3 ítems, dimensión ambiental con 4 ítems y una dimensión de participación

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017****Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

con 4 ítems. Para determinar el índice de disposición de las PYMEs para el post-acuerdo en cada una de las dimensiones y en total para la variable se utiliza una escala de base (1) tal como lo muestra la distribución de la tabla número 8. la escala que se utiliza contiene tres niveles de significancia; significativo (S), aceptablemente significativo (A_S_) y poco significativo (P_S_) buscan determinar índices de disposición a nivel del ítem, la dimensión, y por supuesto, la variable de estudio.

Tabla No. 8. Niveles de significancia: disposición de PYMEs para el post-acuerdo

Nivel de significancia	Escala
Significativo: S_	$0,8 \geq 1$
Aceptablemente Significativo: A_S_	$0,5 \geq 7,9$
Poco Significativo: P_S_	$0 \geq 0,49$

Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

Tabla No. 9. Niveles de significancia de ítems de la variable 2: disposición de PYMEs para el post-acuerdo

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

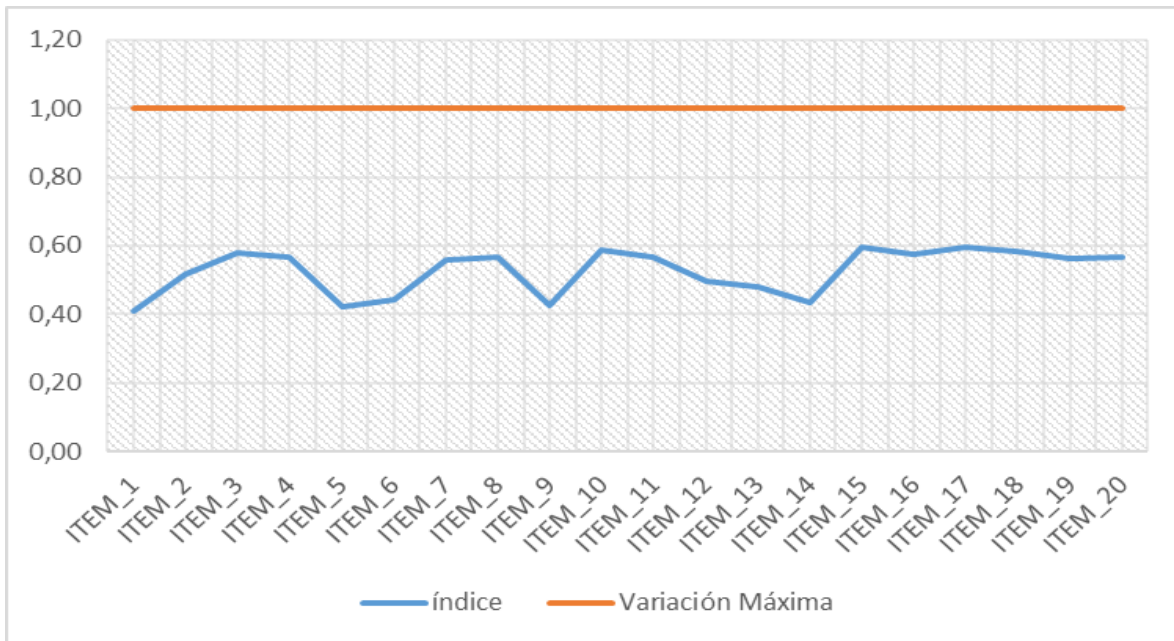
No. ítems	ítems	índice	Nivel de significancia	Cuartil
ITEM_1	Incorporación de la fuerza de trabajo de personas en riesgo de exclusión	0,41	P_S_	4
ITEM_2	Incorporación de la fuerza de trabajo de personas en condición de discapacidad física	0,52	A_S_	1
ITEM_3	Índice de empleabilidad	0,58	A_S_	1
ITEM_4	Participación en proyectos sociales	0,56	A_S_	1
ITEM_5	Participación en actividades de voluntariado	0,42	P_S_	4
ITEM_6	Compromiso con la construcción de paz	0,44	P_S_	4
ITEM_7	Participa en la construcción de paz	0,56	A_S_	1
ITEM_8	Conocimientos asociados a la firma del acuerdo con las FARC	0,57	A_S_	1
ITEM_9	acciones o prácticas relacionadas con el post acuerdo con las FARC	0,43	P_S_	4
ITEM_10	El respeto a los derechos de los consumidores	0,59	A_S_	1
ITEM_11	Relaciones estables con proveedores	0,57	A_S_	1
ITEM_12	Fomento de relacionamiento regional	0,49	P_S_	4
ITEM_13	Consumo eficiente de energía	0,48	P_S_	4
ITEM_14	Planificación de impactos medioambientales	0,44	P_S_	4
ITEM_15	Valoración del uso de envases y embalajes reciclables	0,59	A_S_	1
ITEM_16	Uso de envases y embalajes reciclables	0,58	A_S_	1
ITEM_17	Incorporación de fuerza de trabajo en proceso de reinserción	0,60	A_S_	1
ITEM_18	incorporación de fuerza de venta con enfoque inclusivo	0,58	A_S_	1
ITEM_19	certificación de ISO 26.000	0,56	A_S_	1
ITEM_20	incorporación de proyectos del gobierno para la construcción de paz	0,57	A_S_	1

Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Gráfica No. 6. Niveles de significancia de ítems de la variable 2: disposición de PYMEs para el post-acuerdo



Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

La tabla número 9 y la gráfica número 6 muestran el índice de disposición de la PYMEs para el post-acuerdo en relación con cada ítem, allí puede identificarse que 7 de los 20 ítem están en un nivel poco aceptable de disposición, ellos son los ítems: 1, 5, 6, 9, 12, 13 y 14. El ítem_1 con un índice de 0,4 y nivel poco significativo muestra la escasa disposición para la empleabilidad que tiene las PYMEs con personas que presentan discapacidad, lo que podría ser una dificultad al momento de participación en política pública para el post-acuerdo entendiendo que según el censo que se realizó a los desmovilizados la población con algún tipo de discapacidad supera el 30% (UNAL, 2017). El ítem_5 con un índice de 0,42 muestra la incipiente actividad de voluntariados de las PYMEs de Santa Marta. El

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

ítem_6 y el ítem_9, relacionados con acciones en la construcción de paz, tiene un índice de 0,44 y 0,43 respectivamente lo que muestra el poco interés en el post-acuerdo en términos productivos. El ítem_12 con un índice de 0,4 muestra la poca interrelación que tienen las PYMEs de Santa Marta con el mercado regional. El ítem_13 y 14, dan cuenta de la poca planeación en el ejercicio medioambiental claves en el proceso de una visión de mundo sostenible y sustentable del sector productivo. Es importante resaltar que a pesar de que los demás ítems están situados en un nivel medio “aceptablemente significativo” se ubican en el cuartil más bajo del nivel lo que en realidad es una deficiencia. Ítems como los que hacen relación al conocimiento sobre el documento de los acuerdos de paz con las FARC aunque su índice es medio no es contundente.

Tabla No. 10. Niveles de significancia de dimensiones de la variable 2: disposición de PYMEs para el post-acuerdo

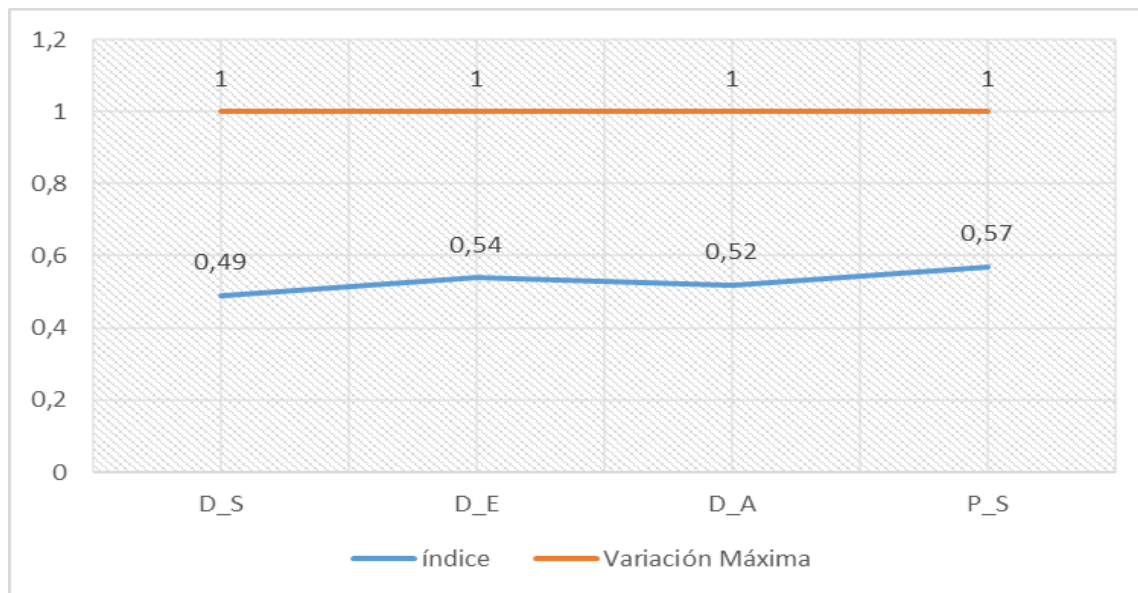
Dimensiones	índice	Nivel de significancia	Cuartil
Dimensión Social	0,49	P_S	4
Dimensión Económica	0,54	A_S	1
Dimensión Ambiental	0,52	A_S	1
Participación Social	0,57	A_S	1
VARIABLE	0,53	A_S	1

Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Grafica número 7. Niveles de significancia de dimensiones de la variable 2: disposición de PYMEs para el post-acuerdo



Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

La tabla número 10 y la gráfica número 7 describen el comportamiento de cada dimensión y relación a la escala/índice que se ha tomado de referencia para el análisis, muestra 3 dimensiones en un nivel medio “aceptablemente significativo” y una dimensión en un nivel “poco significativo” la dimensión con menor índice es la dimensión social que tiene un peso de participación del 48% lo que muestra unos resultados pesimistas frente a la disposición de la PYMEs de Santa Marta frente al post-acuerdo. En términos generales la variable “disposición de la PYMEs para el post-acuerdo tiene un índice de 0,53 y se encuentra en un nivel medio “aceptablemente significativo” pero en su cuartil más bajo. Lo que sugiere la necesidad en la construcción de un escenario de mayor divulgación de la política que refrendan los acuerdos del proceso de paz con las FARC en los sectores

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

productivos de la ciudad de Santa Marta. Los resultados de esta variable indican el poco interés y afectación que tiene el contexto social actual del país en las PYMEs de Santa Marta.

4.3. Resultados fase 3.

En esta fase final se probó la hipótesis de trabajo midiendo el nivel de correlación de la variable nivel de liderazgo frente a la variable disposición de la PYMEs para el post-acuerdo por medio de prueba de hipótesis Chi-cuadrado teniendo:

- $H_0 \rightarrow X_{nb} = X_{na}$ (Existe una relación dependiente entre el nivel de liderazgo y el índice de disposición de las PYMEs de Santa Marta para el post-acuerdo)
- $H_1 \rightarrow X_{nb} \neq X_{na}$ (No existe una relación dependiente entre el nivel de liderazgo y el índice de disposición de las PYMEs de Santa Marta para el post-acuerdo.)

Tabla No. 11. coeficiente de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36,518 ^a	12	,000
Razón de verosimilitudes	38,993	12	,000
Asociación lineal por lineal	1,124	1	,289
N de casos válidos	194		

a. 12 casillas (57,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,15.

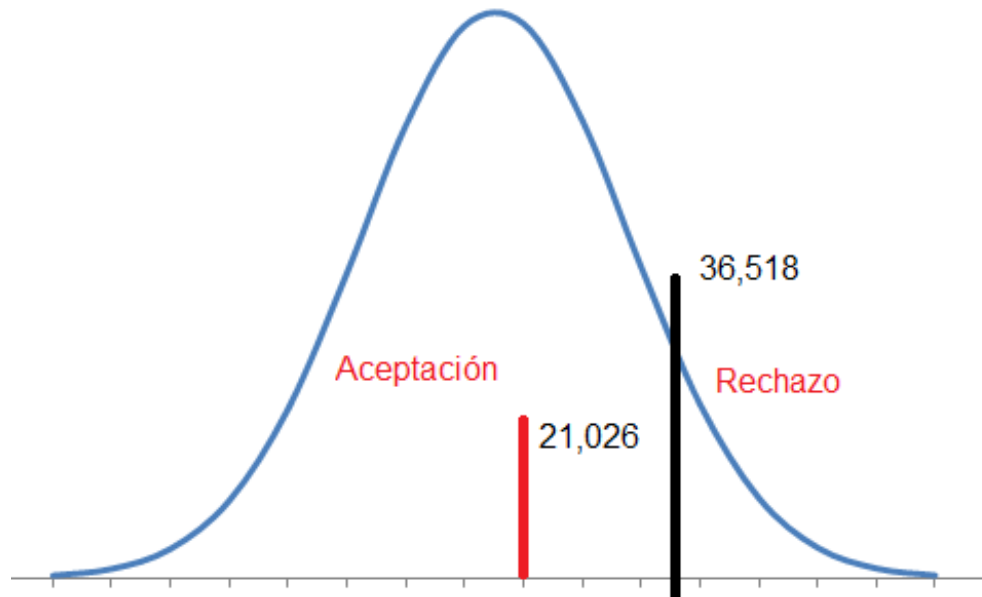
Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

Grafica número 8. Distribución de chi-cuadrado

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

La tabla número 11 y la gráfica número 8 muestra el valor de chi-cuadrado para nuestra prueba de hipótesis; 36,518, teniendo 12 grados de libertad y al revisar la tabla de distribución chi-cuadrada con un grado de significancia de 0,05% encontramos que el valor es 21,026, este valor es inferior al coeficiente límite lo que acepta la hipótesis planteada, es decir que si existe una relación entre los niveles de liderazgo y la disposición de las PYMEs para el post-acuerdo.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Como primera conclusión se puede afirmar que la mayoría de las organizaciones tiene un perfil de liderazgo democrático con amplia participación de los grupos de trabajo lo que posibilita la discusión de temas o tendencias propias del contexto que afectan a las organizaciones, lo que puede dar lugar a una mayor disposición a la hora de incorporar procesos asociados a post-acuerdo.

Como segunda conclusión, se encontró que el índice de disposición de las PYMEs es aceptablemente significativo en el cuartil más bajo del nivel, lo que significa que existe un desinterés por los temas que están asociados a post-acuerdo, lo que representaría una incorporación casi nula a temas asociados a empleabilidad de población reinsertada, en condiciones de discapacidad, poca participación en temas comunitarios y un conocimiento superficial sobre los acuerdos de paz.

Una tercera conclusión es que al cruzar las dos variables de estudio se encontró que existe una interdependencia entre los perfiles de liderazgo y la disposición de la PYMEs para acciones asociadas a post-acuerdo. Esto implica que debe haber mayor interés, por parte del Estado para concientizar a las organizaciones del papel que deben jugar en la construcción de la paz.

En el contexto de nuestra actual coyuntura política, en medio de un escenario de post-acuerdo y en etapa de regulación de aplicación de los acuerdos es necesario acusar un roll con mayor participación del sector empresarial, un roll determinado desde el liderazgo que transforma no sólo en el ámbito de la empresa sino, además, las necesidades de su entorno aminorando las brechas e insuficiencias, morales, económicas y sociales de nuestros semejantes (Barradas, 2013)

Para Gandica (2008) la responsabilidad en términos morales es exigible cuando las decisiones que toman los individuos dentro de las organizaciones afectan a otros individuos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

o comunidad en particular. Lo que se afirma o se indica cómo decisión se convierte en unidad de referencia. La acción social y las actividades de responsabilidad desde las organizaciones pueden definirse como un conjunto de prácticas que las empresas realizan para mejorar las relaciones con sus grupos de interés (Aguero, Carbonell, & Martinez, 2006) La RSE es una nueva tendencia; la cuestión es saber si es una tendencia, cada vez más consolidada y más coherente por los líderes empresariales o gubernamentales (Barradas, 2013).

De acuerdo con la visión más amplia de la RSE, las empresas son una parte integral de la sociedad en la que estas operan. Sus acciones afectan a la sociedad en general y por lo tanto son consideradas responsables de sus impactos en la sociedad en su conjunto. Las empresas deben servir de manera constructiva a las necesidades de la sociedad - a satisfacción de la sociedad. (Jiménez, 2016) este contexto requiere un liderazgo con compromiso social que proceda de manera responsable más allá de las actuaciones meramente funcionales a favor de la organización, más allá del sentido tradicional que para la realidad del caribe colombiano no es suficiente. Los grupos de interés cada vez exigen un mayor compromiso social.

No basta sólo con evitar perjuicios en el espectro circundante a las operaciones de las organizaciones o simples manifestaciones filantrópicas o donativos de caridad se requiere una acción social intrínseca a los líderes empresariales. (Barradas, 2013). Para Jarrin (2008) el líder de hoy debe entenderse desde el ámbito moral, como aquel que es responsable de un modelo económico sustentable. Y la sustentabilidad media por tres pilares esenciales; lo económico, lo medio ambiental y lo social. Por ello se debe pensar en la necesidad de un “líder social” capaz de extender los compromisos sociales de la organización a la comunidad circundante y su contexto ascensional.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La empresa moderna asume un reto histórico en la construcción de sentido de los procesos de cohesión social, para ello el concepto de RSE se erige como un instrumento de tránsito que nos acerca a la construcción de una sociedad con más equidad y justicia. (Jiménez Sierra & Pérez , 2016)

REFERENCIAS

- Acosta-Prado, J. C. (2015). Relación entre el liderazgo transformacional y la esperanza. Estudio de 100 líderes empresariales chilenos. *Visión de futuro* , 38-58.
- Adimen. (25 de octubre de 2016). *Adimen* . Obtenido de <http://www.adimen.es/calculadora-muestras.aspx>
- Aguero, A., Carbonell, M., & Martinez, J. (2006). *Los Stakeholders y la acción social de la empresa*. Madrid : Jurídicas y Sociales.
- Barradas, G. (2013). Del Liderazgo Visionario hacia la Responsabilidad Social Corporativa. *Visión gerencial* , 258-280 .
- Bennis, N. (2001). *Líderes, estrategias para un liderazgo eficaz* . Barcelona : Paidós .
- Bennis, N. (2005). *Las cuatro claves del liderazgo* . Lima: e.
- Correa, F. (s.f.). La calidad ambiental .
- Cortázar, J. (2004). *“Sobre la gerencia social: Campo de conocimiento y acción*. Washington, D.C: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.
- Fernandez, J., & Puentes, A. (2014). La noción de campo en Kurt Lewin y Pierre Bourdieu: un análisis comparativo. *Reis. Revista Española de Investigaciones*, 33-53.
- Gandica, G. (2008). Responsabilidad Social Empresarial. *Conciencia Activa*, 69-71.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Goleman, D. (2015). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona : Ediciones B.
- Hernández, F. y. (2006). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw Hill.
- Hesselbein, F. &. (2010). *De líder a líder*. Buenos Aires : Ediciones Granica.S.A.
- J., S. (2010). *Liderazgo: Teoría y aplicaciones*. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca.
- Jarrin, A. (2008). *De la revolución industrial a la evolución empresarial*. Caracas: Creating C. A.
- Jiménez Sierra, D., & Pérez , L. (2016). La representación simbólica de la RSE. *Revista Investigación E Innovación En Ingeniería*, 24-39.
- Jiménez, D. (2016). Practicas de RSE: un estudio de casos. *Sotavento*, 94 - 110.
- Lewin, K. (1991). *Epistemología comparada*. Madrid: Tecnos.
- Mokate, K. (2006). *Gerencia social: un enfoque integral para la gestión*. Washington, D.C. : Instituto Interamericano para el Desarrollo Social .
- Pirela, L., Camacho, H., & Sánchez, M. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional . *Omnia*, 6-21.
- Rincón Serrano, A. (2003). *El camino del líder*. Barcelona : Robinbook .
- UNAL. (2017). *Censo desmovilizados*. Bogotá: Universidad Nacional.
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades directivas, técnicas de liderazgo*. Barcelona : Ideas propias .

RESUMEN HOJA DE VIDA

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Devinso Jiménez Sierra; Filósofo, Docente Investigador de la Corporación Unificada de Educación Superior C.U.N. Regional Magdalena, Magister en gerencia de las Organizaciones, asociado desde hace 5 años al grupo de investigación Responsabilidad Cunista desde la línea de Responsabilidad social Empresarial.

Alejandrina Rincón Acevedo: Docente Investigadora de la Corporación Unificada de Educación Superior C.U.N. Regional Magdalena; Maestrante en Administración gerencial en la Universidad Benito Juárez UBJ de la ciudad de México. Adscrita al grupo de Investigación CODIM, bajo líneas de desarrollo sostenible y Responsabilidad Social.

Leonardo Pérez Suescún; Contador Público. Administrador de Empresas. Especialista en Finanzas. Especialista en Administración de la Informática Educativa. Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Candidato a Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas. Doctorando en Ciencias Gerenciales. Docente de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Pymes y Empresas de familia

TEMA:

LA TIENDA DE BARRIO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**84. ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO DE LA TIENDA DE BARRIO EN
EL MUNICIPIO SAN JOSÉ DEL FRAGUA, CAQUETÁ**

TÍTULO EN INGLÉS:

**SOCIO-ECONOMIC ANALYSIS OF THE NEIGHBORHOOD IN THE
MUNICIPALITY OF SAN JOSE DEL FRAGUA, CAQUETÁ**

Autor (es)

Orlando Celeita Murcia²³⁵

Enna Alexandra Valderrama Cardona²³⁶

Victoria A. Macías Median²³⁷

²³⁵ Magíster, docente Investigador Universidad de la Amazonia. E-mail: orcemu22@hotmail.com.

²³⁶ Magíster, docente investigador Universidad de la Amazonia. E-mail: vennaalexandra@yahoo.com.

²³⁷ Estudiante de sexto semestre de Administración Financiera, Universidad de la Amazonia, E-mail: victoriaangelicamaciasmedina@gmail.com.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

En esta investigación se realiza un análisis socioeconómico a la tienda de barrio en el Municipio de San José del Fragua, departamento de Caquetá. En este sentido, se trabajaron cinco aspectos generales propios de la tienda de barrio, tales como: la descripción general de la tienda, días y horario de atención al público, antigüedad de la tienda y antecedentes del tendero en el negocio, aspectos económicos de la tienda, manejo y finanzas de la tienda.

El problema abordado permite conocer aspectos claves de tipo socioeconómicos propios de la tienda de barrio en un municipio del sur del Departamento de Caquetá, y con ellos conocer el papel, que desempeñan las tiendas en el entorno donde se encuentran establecidas, así como grado de importancia que éstas tienen dentro de la comunidad desde el punto de vista comercial y social.

La investigación se desarrolló a través de un enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos para recolección de información tanto primaria como secundaria.

Palabras clave:

Tienda, Tendero, Barrio, Tienda de barrio, socioeconómico.

ABSTRACT:

In this research is conducted a socio-economic analysis to the neighborhood in the Municipality of San Jose del Fragua, department of Caquetá. In this sense, it worked five general aspects of the neighborhood, such as: the general description of the shop, days and hours of operation, age of the shop and background of the shopkeeper in the business, economic aspects of the store, management and finance of the store.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

The problem addressed to determine key aspects of socio-economic type of the neighborhood in a town in the south of the department of Caquetá, and with them to know about the role of the shops in the environment where they are established, as well as degree of roots they have within the community. The research was developed through a quantitative approach, through the application of techniques and instruments for collecting primary information as the survey.

Keywords:

Shop, a shopkeeper, Neighborhood, store, socio-economic development.

1. INTRODUCCIÓN

La tienda de barrio forma parte del clásico comercio tradicional en el que “el cliente o comprador es atendido por un dependiente o vendedor, habitualmente situado detrás del mostrador, que selecciona, sirve y prepara los productos que vende al cliente y, además, lo orienta en la compra” (De Juan Vigaray, 2005).

Son muchas las definiciones sobre lo que es una tienda, entre ellas se encuentra, “una tienda es un tipo de establecimiento comercial, físico o virtual, donde el comprador puede adquirir tanto bienes como servicios a cambio de dinero” (RAE, 2001). Igualmente, “tipo de establecimiento comercial en el cual la gente compra bienes o servicios a cambio del desembolso de una determinada cantidad de dinero, es decir, del valor monetario con el cual el producto o servicio ha sido asignado” (Definición ABC, 2017).

Las tiendas de barrio ofrecen una gran variedad de artículos en pequeñas cantidades, su fin primordial es satisfacer las necesidades esenciales de quienes habitan el barrio, todo bajo un marco de convivencia y confianza surgido entre el comprador y el tendero. “La



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

tienda no solo es un sitio donde se compran y venden productos; es el lugar donde se discute la problemática del barrio y la del país” (Franco, 2003).

En este sentido, las tiendas de barrio son una alternativa para satisfacer las necesidades de la población, sobre todo en aquella perteneciente a estratos bajos, o que por su ocupación laboral no tienen tiempo para ir hasta un supermercado. Cumplen un papel fundamental al ofrecer gran cantidad de productos a precios asequibles. Igualmente, las tiendas se convierten en una alternativa de empleo para aquellas personas que por diversos motivos no han podido conseguir un empleo, viendo en ellas una manera de generar ingresos para su familia. En algunos casos, también son las encargadas de comercializar los productos que ofrecen los campesinos de la zona rural aledaña.

En consecuencia, el propósito de esta investigación es realizar un análisis socioeconómico a la tienda de barrio en San José del Fragua, municipio ubicado al occidente del Departamento del Caquetá, a 58.4 kilómetros de Florencia, capital del departamento, con una extensión de 1.228.67 Km² y una población 31.512 habitantes, de los cuales 15.000 se encuentran en la zona urbana (ALCALDÍA DE SAN JOSÉ DEL FRAGUA, 2017). En el desarrollo de la investigación se abordaron aspectos propios de la tienda de barrio que permitieron conocer algunas características de las tiendas y tenderos de este municipio.

La investigación está desarrollada a través de un enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos para recolección de información primaria como encuestas y entrevistas, realizadas directamente al tendero. Igualmente, se utilizó información secundaria mediante revisión documental.

Finalmente, se presentan las conclusiones que no solo dan cuenta del cumplimiento de los objetivos, en el entendido de conocer algunas características propias de la tienda de barrio en el Municipio de San José del Fragua –Caquetá-, sino de la incidencia de este tipo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de negocio en la relación que se genera entre tendero y cliente a raíz de la relación comercial.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

“El sector comercial, en particular el comercio al por menor está constituido, debido a la dispersión de establecimientos, en microempresas, que van desde la tradicional tienda de la esquina, generalmente carentes de tecnología y que abastecen a las personas que por sus ingresos y localización no pueden aprovechar las ventajas económicas de comprar semanal o quincenalmente, y que, adicionalmente, proveen de otros servicios adicionales como el otorgar crédito y horarios más amplios” (Sotavento, 2005).

“La tienda tradicional, entendida como la más clara expresión de la historia comercial de Colombia desde los albores coloniales en los que por el influjo español empezó a constituirse la cadena de distribución cuyos vestigios hoy aún subsisten, se ha convertido en el punto de venta al detal que se resiste a fenecer a pesar de los embates que la postmodernidad le ha impuesto” (Triana, 1998, citado por Paramo et al. 2007).

Para Gaitán (2010), “las tiendas de barrio suelen ser pequeñas empresas familiares, cuyo local ocupa parte del domicilio de los propietarios, enfocada en la venta al por menor de productos de consumo masivo, como lácteos, hortalizas, verduras, productos de aseo, cocina, confitería, cigarrería y licores. En algunos casos pueden incluir una pequeña sección de panadería o de papelería”.

No obstante, al no existir un claro consenso respecto a lo que significa las tiendas, éstas pueden ser descritas como “negocios micro empresariales que generalmente son desarrollados por un grupo familiar y de muy pequeña escala, en el cual se expenden artículos de primera necesidad, comestibles, bebidas, licores, miscelánea y productos de aseo” (Pinilla y González, 2004, citado por Paramo et al. 2007).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Cumpliendo no solo el rol comercial de servir de enlace entre productores o mayoristas y el consumidor final con las funciones de espacio y tiempo propias de los canales modernos del marketing, la tienda sigue siendo un lugar de encuentro entre pobladores, vecinos y amigos. Es tanta la relevancia de la tienda, que además de seguirse viendo como un escenario de la tradición y las prácticas culturales populares, “se ha convertido en el eslabón invisible de la globalización” (Ramírez y Pachón, 2004).

En Colombia, “la compra en la tienda de barrio sigue reinando, de acuerdo con un estudio realizado por Servitienda, asegura que la alta demanda de este tipo de negocio es porque es el punto más cercano a la casa del comprador, donde le llaman vecino” (PORTAFOLIO, 2015). Igualmente, Servinformación en el VI Censo de Comercio más completo de Colombia, “en el informe final concluye que el 21% de los negocios en el país son tiendas de barrio” (DINERO, 2016). Esta tendencia continúa para el 2017, en el censo realizado por Servinformación, reveló que el 21% del total de los negocios en el país corresponde a las tiendas de barrio, representados con 55.161 locales. Es decir, que, según el estudio, son el negocio más común en Colombia (DINERO, 2017).

3. METODOLOGÍA

La investigación desarrollada es de tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo. La población objeto de estudio son los propietarios de veinte tiendas de barrio de dicho municipio. Frente al enfoque cuantitativo, Ramírez & Sánchez (1998), plantean que “la investigación cuantitativa es aquella que se dirige a recoger información medible a través de variables y conceptos. Las variables se utilizan para designar cualquier característica o propiedad de la realidad que puede ser determinada por observación y que puede mostrar diferentes valores en una investigación”

Entre tanto, con respecto a la investigación descriptiva, Méndez (2003), sostiene que: “la investigación descriptiva utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017**Noviembre 21 y 22**

manifiesto la estructura de los fenómenos en estudio, además ayuda a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información. Así, el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”

Como instrumentos para la recolección de información primaria se utilizaron la encuesta y la entrevista, estas se aplicaron directamente a los tenderos. Una vez obtenida la información, esta se analizó mediante la construcción de tablas y figuras. Igualmente, se utilizó información de fuente secundaria mediante la aplicación de técnicas como la revisión bibliográfica sobre la tienda de barrio.

4. RESULTADOS**a. Descripción de la tienda de barrio**

Frente a este aspecto, los resultados arrojados muestran que el 50% de las tiendas en San José del Fragua tienen menos de 10m², el 35% tiene un área entre 10 a 30m², entre tanto que el 15% se encuentra en un área de 31 a 60m². Dentro de este aspecto también se pudo establecer que existen dos formatos de tienda, mostrador y autoservicio, el 85% corresponde a mostrador, mientras que el 15% corresponde a autoservicio. En el 45% labora una persona -generalmente el dueño(a) la tienda-, en el 40% laboran dos personas, y en el 15% lo hacen tres personas. Con respecto a número de personas que dependen de la tienda, en el 60% dependen tres personas, en el 25% dos, y en el 15% dependen más de cinco personas. La figura 1 ilustra la descripción general de la tienda de barrio.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

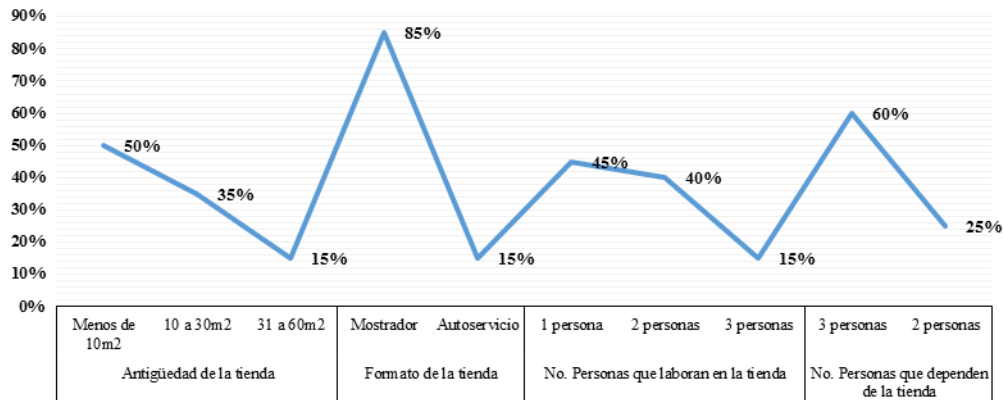


Figura 1 Descripción general de la tienda de barrio
Fuente: Elaboración de los autores

b. Días y horario de atención al público

El 90% de las tiendas prestan atención al público todos los días de la semana, mientras que tan solo el 10% solo lo hacen los fines de semana, frente a esta situación se pudo conocer obedece a que el fin de semana es considerado como “días de mercado”. Frente al horario de atención, el 60% lo hacen durante 9 a 12 horas al día, el 25% lo hace durante más de 12 horas al día y el 15% atiende de 5 a 8 horas. El día de mayor movimiento en la tienda es el domingo, así lo estima el 85%, seguido del sábado con el 10% y finalmente el viernes con un 5%. Esta situación se ilustra en la figura 2.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

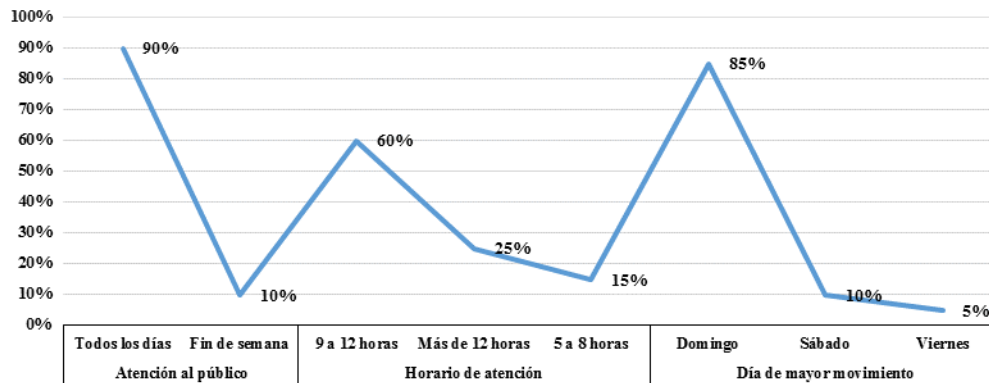


Figura 2 Días y horario de atención al público
Fuente: Elaboración de los autores

c. Antigüedad de la tienda y Antecedentes del tendero en el negocio

Frente a la antigüedad del negocio, el 40% de las tiendas tienen una antigüedad de 6 a 10 años, el 25% de 11 a 15 años, el 20% más de 15 años y el 15% de 1 a 5 años. La motivación para la creación de la tienda correspondió en su mayoría al deseo de tener negocio, así lo expresó el 55%, el 25% manifestó haberlo hecho por dificultad para encontrar empleo, el 15% por la pérdida del empleo, y 5% la recibió por herencia. En cuanto al nivel educativo del tendero, el 55% manifestó haber cursado la primaria, el 40% secundaria, en tanto que el 5% manifestó no tener ningún estudio. La figura 3 ilustra esta situación.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

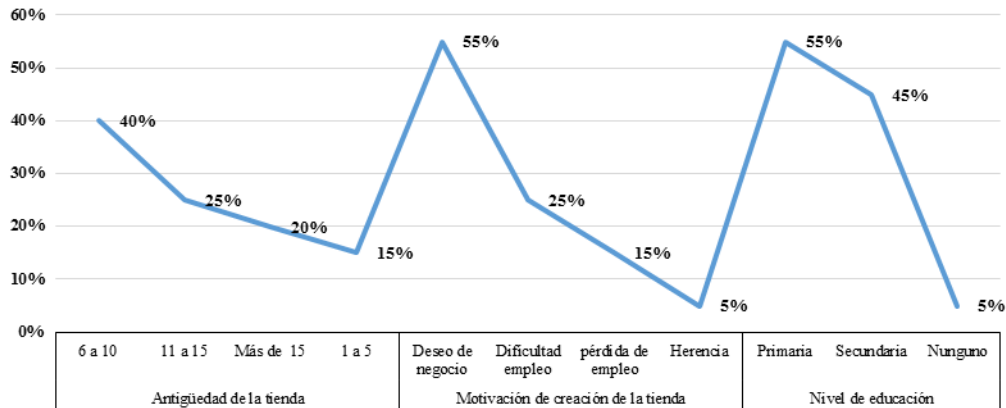


Figura 3 Antigüedad de la tienda y antecedentes del tendero
Fuente: Elaboración de los autores

d. Aspectos económicos

Dentro de este aspecto se consultó por el monto de ingresos mensuales producto de la venta en la tienda, al respecto, el 60% respondió recibir entre \$500.000 a \$1.000.000, el 35% manifestó vender más de \$1.000.000, mientras que el 5% afirmó vender entre \$200.000 y \$500.000. Al respecto, frente a los egresos mensuales, el 75% dijo gastar entre \$200.000 a \$500.000, el 20% entre \$500.000 y \$1.000.000, entre tanto que el 5% manifestó tener egresos entre \$100.000 y \$200.000. En este aspecto también se consultó sobre la propiedad del local donde funciona la tienda, se obtuvo lo siguiente: el 65% manifestó ser de su propiedad, el 30% dijo ser arrendado y el 5% corresponde a vivienda familiar. Estos aspectos económicos de la tienda de barrio se ilustran en la figura 4.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

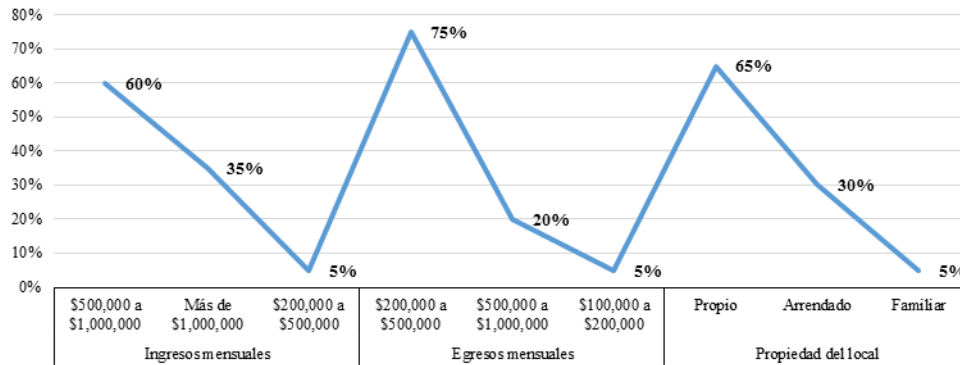


Figura 4 Aspectos económicos de la tienda de barrio
Fuente: Elaboración de los autores

e. Manejo y Finanzas de la tienda

Uno de los aspectos consultados dentro del manejo y finanzas de la tienda corresponde al uso de productos bancarios por parte del tendero, al respecto, el 45% afirmó no hacer uso de ningún producto bancario, el 35% respondió tener cuenta de ahorros, el 15% dijo tener tarjeta débito y el 5% manifestó tener actualmente un préstamo bancario. Igualmente, se consultó sobre la legalidad de la tienda y el tipo de contabilidad llevado, frente a la primera situación, el 100% manifestó tener registrada la tienda en la Cámara de Comercio de Florencia para el Caquetá; frente al tipo de contabilidad, el 85% respondió llevar las cuentas en un cuaderno, el 10% manifestó no llevar ninguna contabilidad, y tan solo el 5% lleva contabilidad oficial. Otro aspecto consultado corresponde a la forma de pago, a la cual el 80% manifestó hacerlo a crédito, mientras que el 20% lo hace de contado. A su vez, también se consultó sobre el otorgamiento de crédito a los clientes, frente a lo cual el 90% respondió hacerlo con regularidad, mientras que el 10% manifestó hacerlo en ocasiones; la aprobación del crédito depende de la amistad con el cliente, la capacidad de pago, o la antigüedad como cliente. La figura 5 ilustra aspectos del manejo y finanzas de la empresa.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

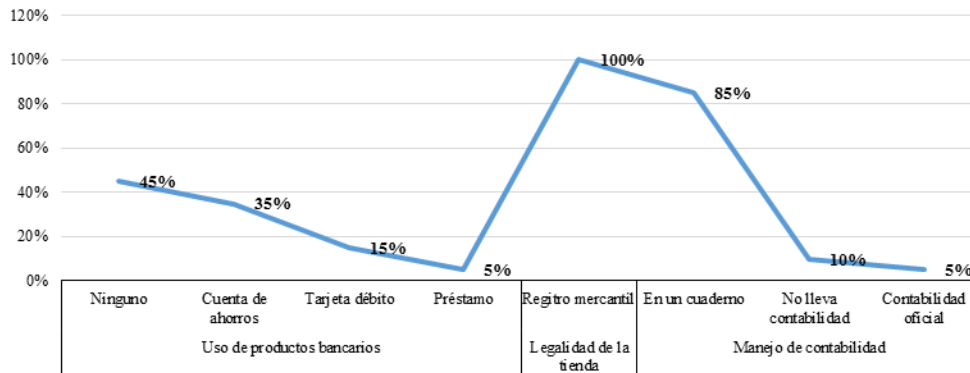


Figura 5 Manejo y finanzas de la tienda

Fuente: Elaboración de los autores

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La tienda de barrio del municipio de San José del fragua, está ubicada en un área relativamente pequeña, generalmente se encuentra en la sala de la casa de habitación donde vive el tendero junto con su familia, es de tipo mostrador y atendida generalmente por su propietario, esposa u otro miembro de la familia; con estos resultados se confirma la definición de tienda según Pinilla y González (2004; citado por Paramo et., al. 2007) “negocios micro empresariales que generalmente son desarrollados por un grupo familiar y de muy pequeña escala, en el cual se expenden artículos de primera necesidad, comestibles, bebidas, licores, miscelánea y productos de aseo”.

El horario de atención de la tienda es superior al horario normal de una jornada laboral dispuesta en Colombia, toda vez que esta oscila entre 9 y 12 horas al día, atendiendo en algunos casos las 24 horas del día dado que en muchas de ellas atienden a sus clientes sin importar la hora, permitiendo con esto evidenciar una de las características que ha llevado a ver las tiendas desde dos puntos de vista uno en términos comerciales y otro, en aspectos sociales. Igualmente, se agrega que la tienda se abre al público durante todos los



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

días de la semana; pero es el domingo el día de mayor movimiento, seguido del sábado; dicha situación obedece a que es durante el fin de semana donde se presenta la mayor afluencia de personas en el casco urbano, en su mayoría corresponde a campesinos o finqueros que viven en la parte rural y que aprovechan los “días de mercado” para llegar al pueblo a vender sus productos, así como también para comprar y aprovisionarse de insumos y víveres que van a consumir durante la semana. “El municipio depende económicamente del sector agropecuario, las actividades productivas giran alrededor de la ganadería y agricultura, siendo el primer generador de empleo y recursos para sus pobladores. El sector comercio y servicios, generan trabajo, de acuerdo a estadísticas del DANE 2005, el 11, 0% de los establecimientos se dedican a la industria; el 68, 4% a comercio; el 20,0% a servicios y el 6,0% a otras actividades” (ALCALDÍA DE SAN JOSÉ DEL FRAGUA, 2017).

Las tiendas existentes en su mayoría tienen una antigüedad de 6 a 10 años, la principal motivación para su apertura corresponde al deseo de sus dueños de tener su propio negocio, aunque también en algunos casos obedece a la dificultad de estos para conseguir empleo ya que la mayoría de los tenderos tan solo cuenta con estudios de primaria. Se destaca aquí la presencia de un factor socioeconómico, la apertura de la tienda contribuye a la solución de problemas económicos y sociales mediante la creación de plazas de trabajo y la generación de ingresos, aportando adicionalmente otro elemento de gran importancia como lo es el emprendimiento.

Los ingresos mensuales producto de las ventas en la tienda de barrio oscila entre \$500.000 a \$1.000.000, es decir, el ingreso medio mensual de un tendero en San José del Fragua se ubica alrededor del monto de un salario mínimo legal vigente. Entre tanto que sus gastos promedio mensual alcanzan los \$350.000.

Aunque las tiendas se encuentran legalmente constituidas y registradas en Cámara de comercio, estas no cuentan con un sistema contable adecuado para llevar el control de las cuentas, el tendero no hace uso de productos financieros, trabaja mediante el sistema de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

crédito tanto con proveedores como con clientes, evidenciándose en este aspecto la existencia y fortalecimiento de lazos de amistad entre cliente y tendero como resultado de la relación comercial.

REFERENCIAS

- ALCALDÍA DE SAN JOSÉ DEL FRAGUA. (2017). Presentación del municipio. Recuperado el 20 de agosto de 2017, <http://www.sanjosedelfraguacaqueta.gov.co/presentacion.shtml>.
- Definición BC. (2017). Definición de tienda. Recuperado el 10 de abril de 2017, <https://www.definicionabc.com/negocios/tienda.php>.
- De Juan Vigaray, M. ^a D. (2005). Comercialización y retailing: distribución comercial aplicada. Madrid: Pearson.
- DINERO. (2016). Negocios en Colombia. Recuperado el 28 de junio de 2017, <http://www.dinero.com/economia/articulo/tiendas-de-barrio-y-negocios-mas-comunes-en-colombia/224631>.
- DINERO. (2017). Tendencias de Comercio. Recuperado el 18 de junio de 2017, <http://www.dinero.com/pais/articulo/tiendas-de-barrio-son-el-21-de-los-negocios-en-colombia/249034>.
- Franco, L. (2003). La tienda no se rinde. Recuperado el 25 de abril de 2017, <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-tienda-rinde/6238>.
- Gaitán, D. (2010). Caracterización de las tiendas de barrio de Cartagena. Recuperado el 08 de mayo de 2017, <http://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/52>.
- Méndez, A. C. (2003). Diseño y desarrollo del proceso de investigación Con Énfasis en Ciencias Empresariales. Bogotá: Limusa.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Pinilla, O. & González, G. (2004). Estudio comparativo de las características del merchandising aplicado la tienda tradicional de Barranquilla en estratos 2 y 5. Trabajo de Grado Especialización en Gerencia de empresas comerciales. División de Ciencias Administrativas. Universidad del Norte.

PORTAFOLIO. (2015). Las tiendas siguen mandando en el comercio. Recuperado el 07 de agosto de 2017, <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/tiendas-siguen-mandando-comercio-28326>.

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Recuperado el 04 de marzo de 2017, <http://www.rae.es/rae.html>.

Ramírez, O., & Pachón, A. (2004). Una forma para entender la ciudad. Relaciones sociales y prácticas culturales en tres escenarios de mercado. Editorial Universidad Sur colombiana.

Ramírez, E. & Sánchez G. (1998). Investigaciones Empresariales Conceptos y aplicaciones. Neiva: Universidad Sur colombiana.

SOTAVENTO. (2005). La gran tienda de barrio. Recuperado el 13 de julio de 2017, <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1571/1423>.

Autor 1: Orlando Celeita Murcia, Contador Público de la Universidad de la Amazonia, Especialista en Derecho Público Financiero de la universidad Libre de Colombia, Especialista en Pedagogía de la Universidad de la Amazonia, Magister en Administración de la Universidad del Valle, estudiante de doctorado en Gerencia y Calidad Educativa de la Universidad de baja California de México; docente investigador de tiempo completo con más de once años de experiencia como docente universitario, adscrito al programa de

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Administración Financiera de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad de la Amazonia, líder del grupo de investigación CIFRA (Colectivo de Investigación Financiera en la Región Amazónica. –www.cifra.com.co).

Autor 2: Enna Alexandra Valderrama Cardona, Administradora de empresas de la Universidad de la Amazonia, Especialista en Gerencia del Talento Humano de la universidad de la Amazonia, Magister en Administración de la Universidad de la Amazonia; docente investigador de tiempo completo con más de once años de experiencia como docente universitario, adscrito al programa de Administración Financiera de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad de la Amazonia, integrante del grupo de investigación CIFRA (Colectivo de Investigación Financiera en la Región Amazónica. –www.cifra.com.co).

Autor 3: Victoria A. Macías Medina, estudiante de sexto semestre de Administración Financiera en la Universidad de la Amazonia, Florencia, Caquetá.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Pymes y Empresas de familia

TEMA:

**GESTIÓN HUMANA Y COMPETITIVIDAD DEL CLUSTER SECTOR
TEXTILERO**

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**85. APORTE ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN HUMANA A LA
COMPETITIVIDAD DE MIPYMES EN EL CLUSTER TEXTIL DE
ANTIOQUIA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**HUMAN MANAGEMENT'S STRATEGIC CONTRIBUTION TO MSMES IN A
TEXTILE CLUSTER OF ANTIOQUIA**

Autor (es)

Cesar A. Montoya Agudelo²³⁸

Luz P. Pardo Martínez²³⁹

Ana M. Bustos Zapata²⁴⁰

Sarielen Delgado Villalobos²⁴¹

²³⁸ Doctor, profesor investigador. Facultad de Ciencias Administrativas y afines. Universidad Cooperativa de Colombia. Colombia. cesar.montoyaag@campusucc.edu.co

² Doctor, profesor investigador. Facultad de Ciencias Administrativas y afines. Universidad Cooperativa de Colombia. Colombia. luz.pardo@campusucc.edu.co

³ Estudiante de maestría. Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia. ana.bustos@ucc.edu.co

⁴ Estudiante de maestría. Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia. sarielen.delgado@ucc.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El afianzamiento de cluster en Antioquia, en especial en el sector textil obedece al trabajo constante y cooperativo. Aunque evidentemente las compañías que lo conforman no están ubicadas en un mismo territorio, los ejercicios de trabajo conjunto han permitido obtener avances significativos en busca de la competitividad. El objetivo de esta revisión de literatura es identificar el aporte del capital humano a la competitividad del cluster, en especial el sector textil, enfocado las prácticas de gestión humana que se realizan en las Mipymes que conforman este conglomerado. Producto de la revisión bibliográfica, se incluyeron aquellas publicaciones que abordan el modelo de clúster y la gestión humana, además, se toman como referente investigaciones realizadas en la Universidad Cooperativa de Colombia que reflexionan acerca de la gestión humana y la evolución del clúster en la región.

Palabras clave:

Competitividad, Clúster, Gestión Humana, Sector Textil, Mipymes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas)

ABSTRACT:

The consolidation of cluster in the Department of Antioquia, especially in the textile sector is due to the constant and cooperative. Although the companies that make it up are not located in the same territory, the joint work practices have allowed to get significant advances in finding the competitiveness. The objective of this literature review is to identify the contribution of human capital to the cluster's competitiveness, focused on training and development practices that are carried out in the SMEs (small and medium-



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

sized enterprises), which make up this conglomerate. As a result of the bibliographic review, those publications that deal with the cluster model and human management were included. Additionally, researches carried out at the Cooperative University of Colombia were also considered, these analyze human management and cluster evolution in the region.

Keywords:

Competitiveness, Cluster, Human Management, Textile Sector, MSMEs (Small and Medium-Sized Enterprises)

1. INTRODUCCIÓN

“Durante muchos años, la gestión humana estuvo anclada en las denominadas prácticas de administración de personal —reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento y capacitación, remuneración, evaluación y desvinculación—, la mayoría de las veces más preocupada por mejorar las técnicas para la realización de estos procesos que en su finalidad. Ello la alejó de los niveles estratégicos de la empresa y la convirtió en una oficina administrativa importante, pero no clave para el logro de los objetivos organizacionales” (Calderón Hernández, Naranjo Valencia, & Álvarez Giraldo, 2010, pág. 18).

A partir del surgimiento de la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), empieza a reconocerse la importancia de la competitividad, desde el desarrollo e integración de actividades generadoras de valor, impulsadas por sus áreas funcionales, aceptándose además la importancia de los activos intangibles en la generación de ventaja competitiva sostenible (Calderón, 2006).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La revisión de literatura desarrollada a continuación, centrará esta reflexión en la importancia de la gestión del talento humano en las Mipymes que hacen parte de la iniciativa cluster del sector textil en Antioquia, considerando que las personas son el único capital capaz de poner en marcha la estrategia competitiva a través de la optimización de recursos, la ejecución de procesos, la innovación, la generación conocimiento, entre otros factores que inciden en los logros de las organizaciones en cuanto a productividad, generación de valor y ventaja competitiva sostenible.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Un referente del auge industrial para la historia de Colombia durante la primera mitad del siglo XX, es la producción textil gestada en la ciudad de Medellín, desde donde se avizoró un relevante crecimiento económico para el país, en la industria manufacturera.

El análisis de datos asociados al primer censo industrial (1945) confirma que el sector textil ocupaba el 47% del personal y concentraba el 40% del capital invertido en la industria medellinense. Una alta dependencia de la economía urbana hacia la actividad textil y la escasa diversificación productiva hizo que se desencadenara un periodo de crisis industrial (Sánchez, 2013). Sin embargo, las iniciativas emprendedoras en la ciudad, posibilitaron la consolidación de nuevos sectores económicos que se levantaron con una actuación enfocada en la estrategia de aglomeración.

Las economías de cooperación y aglomeración se han constituido en una de las principales alternativas para el fortalecimiento competitivo de las Mipymes en los sectores más potenciales, como el textil; a partir de estas estrategias, se han forjado desde los organismos internacionales y nacionales, políticas de desarrollo productivo en el regional.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Es así como, el sector textil ha resurgido de sus crisis y continúa siendo un pilar fundamental en el desarrollo económico que, a través de la estrategia cluster, se orienta a posibilitar oportunidades de especialización y valor agregado para enfrentar los retos socioeconómicos del mercado nacional y extranjero.

Michael Porter (2008) definió el cluster como “un grupo de empresas interconectadas y de instituciones asociadas, ligadas por actividades e intereses comunes y complementarios, geográficamente próximas”. Citado por (Montoya & Pardo, 2017)

De acuerdo con la ONUDI (2004), “los clusters van más allá del concepto de cadenas productivas, al contribuir a la conformación de redes de cooperación concentradas en un lugar geográfico específico, en las cuales cada uno de sus integrantes contribuye a la generación de valor agregado, tanto horizontal como verticalmente”. Citado por: (Isaza, 2008, pág. 16).

Para dar cuenta de la especialización de esta estrategia en el departamento, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia CCMA, presenta los referentes históricos y de evolución de las estructuras productivas, precisando que “desde hace más de diez años, Antioquia inició un proceso de priorización de actividades, destacadas por su participación en la economía, por su peso en la generación de empleo, por su experiencia en mercados internacionales, por su capacidad para jalonar otras actividades económicas y por sus oportunidades de crecimiento futuras” (CCMA, 2015).

En consecuencia, Medellín a partir del año 2004, incluye en sus planes de gobierno la materialización y formalidad de las practicas que, desde la década de los años 90, buscaban un apalancamiento en materia de desarrollo y competitividad entre las empresas a

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

través de un modelo de colaboración público-privado que, según la CCMA, pretende lograr tres objetivos: el incremento de la base empresarial, la generación de empleo y el desarrollo del territorio.

Los seis clusters representan 31,5 % del PIB de Antioquia y la importancia de los mismos, se expresa en su capacidad de jalonamiento sobre otras actividades de la economía de la región y sus efectos multiplicadores sobre la economía de manera agregada. (CCMA, 2015).

Tabla 1. Distribución de clusters en Antioquia, periodo 2007 -2014

Clusters	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Energía Eléctrica	4%	4%	4%	4%	4%	4%	2%	3%
Textil/Confección, Diseño y Moda	38%	36%	34%	33%	32%	31%	27%	42%
Construcción	26%	27%	28%	29%	31%	32%	33%	54%
Turismo de Negocios Ferias y Convenciones	15%	17%	17%	17%	17%	17%	19%	30%
Servicios de Medicina y Odontología	6%	6%	6%	6%	6%	6%	10%	17%
Tecnologías de la Información y Comunicación	11%	11%	11%	10%	10%	9%	9%	15%

Fuente: Elaboración propia, adaptado de (CCMA, 2015)

Para cada uno de los sectores que apalancan la economía del país, se implementan regionales para la competitividad, que parten de lo dispuesto en la Política Nacional de Competitividad y Productividad, definida en el CONPES 3527.

Para efectos de la presente revisión, se entiende la competitividad como un complemento a las condiciones de entorno y se precisa el rol del estado en la mejora de la productividad y competitividad, siendo éste el responsable de facilitar los esfuerzos productivos del sector privado. Esta facilitación se puede dar en por lo menos tres niveles: la provisión de bienes públicos como insumos de producción, la promoción de alianzas

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

productivas público-privadas, y el fomento de la dimensión regional de la competitividad (CONPES , 2008) .

Para lograr lo dispuesto en el CONPES 3527, el informe de gestión del año 2015 presentado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MINCIT, establece como objetivo implementar iniciativas de desarrollo de clusters, a través del “Programa Rutas Competitivas” para el fortalecimiento regional e incluye acompañamiento en el diseño y la puesta en marcha de planes de acción que le permiten a los micro, pequeños y medianos empresarios vinculados a las iniciativas clúster, implementar una nueva estrategia de negocio de largo plazo para competir en mercados especializados (MINCIT, 2016)

La teoría de Michael Porter ha acompañado el proceso de mejoramiento de la competitividad en Colombia, enfocando su presentación en el papel protagónico que deben tener las regiones en el proceso de creación de clusters para generar mayores niveles de eficiencia y productividad en la región, y de manera agregada en la nación (Lombana & Rozas, 2009).

En Medellín y el Área Metropolitana están registradas 22.542 empresas en actividades relacionadas con el Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda - CTCDM. A diciembre 31 de 2016, existían en Medellín 10.104 empresas en actividades relacionadas con el CTCDM (tabla 2), con activos por cerca de USD 1.885 millones²⁴².

Tabla 2. Distribución empresas del CTCDM en Medellín, año 2016

<i>TAMAÑO EMPRESA</i>	<i>N° EMPRESAS</i>	<i>% EMPRESAS</i>
<i>Grandes</i>	50	0,5%

²⁴² Fuente: Registro Público Mercantil, CCMA. Diciembre, 2016.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

<i>Medianas</i>	139	1,4%
<i>Pequeñas</i>	756	7,5%
<i>Micros</i>	9.159	90,7%

Fuente: Elaboración propia, adaptado de: (CCMA, 2016)

Antioquia se enfrenta a nuevos retos en la ruta de la competitividad y parte de esos se orientan a la gestión del talento humano, teniendo en cuenta que éste es el principal actor de la dinámica económica en las aglomeraciones tipo cluster. Por tal razón el desafío está en potencializar las habilidades de quienes lo integran, propiciando su bienestar y desarrollo.

Al grupo de personas que conforman una organización, Chiavenato (2007), los define como “el único recurso vivo y dinámico de la organización [...], dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. (Chiavenato, 2007, pág. 94).

Por su parte, (Pardo & Porras, 2011) al respecto de la evolución de modelos de gestión del personal, señalan que, en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción de personal, destacando su importancia estratégica como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

Tomando en cuenta la Teoría de Recursos y Capacidades, la dirección de recursos humanos cumple con los tres requisitos para ser fuente de ventaja competitiva cuando: a) El activo intangible desarrollado es escaso y valioso, b) El activo intangible desarrollado es insustituible, c) Existe la debida organización para captar el potencial de las personas. (De la Cruz, 2011).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La ciencia económica empieza a valorar el papel del capital humano a partir de los aportes de Schultz (1961), quien planteó por primera vez que las habilidades y conocimientos son una forma de capital. Citado por (Benzaquen et.al., 2010).

Por otra parte, (Benzaquen, Del Carpio , Zegarra, & Valdivia, 2010) proponen un enfoque para la competitividad, en el cual identifican los determinantes de la competitividad de las regiones, denominándolos pilares: i) gobierno e instituciones; ii) desarrollo económico; iii) infraestructura productiva; iv) capital humano, y v) eficiencia de las empresas, tomando como modelo de referencia las bases de las ventajas competitivas regionales de Kitson, Martin y Tyler (2004). Los autores plantean que “la competitividad regional puede ser definida como la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región”, “...el aumento de la competitividad, por lo tanto, se correlaciona con el crecimiento de la economía” (Benzaquen et.al., 2010, pág. 75).

Es así como, “el surgimiento del concepto de Gestión de Recursos Humanos nace de la consideración de ver a las personas como ese elemento fundamental para el crecimiento y éxito de las organizaciones, además de ser el potencial más valioso que posee cualquier tipo de organización. Las personas se constituyen en el único recurso vivo y con capacidad de pensamiento con que cuentan las organizaciones para la competitividad, es decir, se pasa de administrar personas a administrar con ellas” (Montoya C. , s.f., pág. 23).

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, se vislumbra que, gestionar los procesos que involucran a las personas, implica hacerlo teniendo en cuenta las complejidades que conforman al ser humano y las dimensiones biopsicosociales que hacen parte de su ser, pensar y actuar. De aquí que, quedarse en el nivel de gestión del ‘recurso humano’ a nivel de los demás recursos de la organización, no impactaría significativamente



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

la generación de valor organizacional que se puede lograr por vía del conocimiento, el desarrollo y la innovación, como resultados que derivan única y exclusivamente de las potencialidades e interrelaciones humanas y que a su vez, apuntan a la competitividad de las organizaciones.

Los clusters y las redes tienen un papel esencial en la generación de competitividad de las Mipimes en los mercados globales (Audretsch, 2003). Es así como los tres principales determinantes de una industria cluster desarrollada: capital humano, redes de colaboración y una tecnología innovadora, necesitan facilitadores que puedan manejar adecuadamente la generación de incentivos y la distribución de los recursos compartidos (Small and Medium Enterprise Administration, Ministry of Economic Affairs, 2008). Una práctica fundamental para hacer progresar el entorno propicio para el desarrollo de la competitividad, requerida para la globalización, son los cluster y redes, ya que conducen a la creación de clima económico favorable para las PYME. (Foghani, Mahadi, & Omar, 2017).

“Son los colaboradores quienes garantizan la competitividad empresarial, gracias a su compromiso y labor, ellos son los agentes encargados de la innovación, el cambio y la gestión del conocimiento que se lleva a cabo en ella. Lo anterior hace que sea indispensable que en la organización se cuente con un área al interior de su estructura administrativa que esté orientada al desarrollo y bienestar de cada uno de los colaboradores” (Montoya, Boyero, & Guzmán, 2016, pág. 166).

Las ventajas de la competitividad aplican de manera relevante a los encadenamientos productivos que, hoy por hoy, precisan promover el desarrollo de los activos intangibles, potenciando el conocimiento (capital intelectual) que poseen las personas, como el activo intangible más valioso del cual se desprenden los procesos y las competencias de innovación, desarrollo, adaptabilidad, sostenibilidad, entre otras,

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

susceptibles de reflejar de manera sustancial en el posicionamiento y mantenimiento de la competitividad, como generadora de valor y fuente riqueza.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

3. METODOLOGÍA

Bajo un método deductivo, la búsqueda de la información se realizó con el fin de aproximar el papel del capital humano al tema cluster, ésta se consultó en repositorios digitales, a partir de las palabras claves que atañen a la presente revisión.

Para validar la pertinencia científica de las publicaciones, se adelantó la verificación de estas publicaciones en el portal Scimago Journal & Country Rank, de tal forma que, de 45 artículos consultados inicialmente, 16 de ellos contaban con el ranking de revistas con un índice de impacto significativo referido a la actividad investigadora. De estos últimos, se seleccionaron algunos de significativa relevancia para la presente revisión.

Con la misma metodología, se realiza la búsqueda de informes y reportes publicados por instituciones nacionales e internacionales, tanto oficiales como del sector privado.

La búsqueda y selección de documentos se realizó teniendo en cuenta un periodo de 10 años, entre 2007 y 2017, considerando además dentro de las referencias conceptuales, los autores expertos en temas de competitividad y economías de aglomeración.

Los resultados se registraron en una matriz bibliográfica que detalla tipo de estudio, autores, país, revista y ranking de publicación, hallazgos específicos, fuente y observaciones.

Finalmente se realizó la construcción del documento a través del análisis y descripción donde se detallan los atributos y características que presentan las empresas del clúster textil de Antioquia, en cuanto a la relación entre gestión humana y estrategia competitiva.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4. RESULTADOS

Con el propósito de abordar los aportes estratégicos de la gestión humana a la competitividad de la pequeña y mediana empresa, se destacan las características y relaciones de estos componentes, específicamente en el aglomerado textil de Antioquia.

Las mediciones históricas del Índice Global de Competitividad, reporte que desde 1979 presenta de forma anual el Foro Económico Mundial (FEM), expone una escala de resultados, para el monitoreo de los países, acerca de los factores que determinan la competitividad. En la reciente versión 2017-2018 de esta publicación, Colombia ocupa la posición 66 entre 137 países, y se desplaza cinco puestos en sentido descendente respecto del año anterior –61 entre 138–.

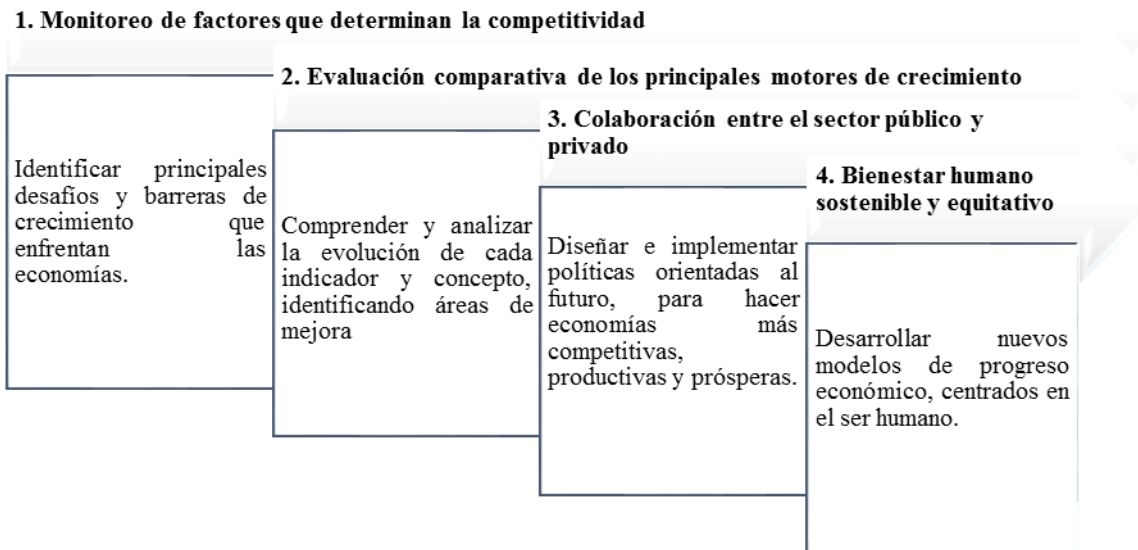
Colombia permanece en la quinta casilla del escalafón correspondiente a América latina, por debajo de Chile, Costa Rica, Panamá, y México. Aunque en el avance propio, Colombia se mantuvo estable obteniendo el mismo valor -4,3; en una escala de 1 a 7- por tercer año consecutivo, este no es el único elemento de análisis, puesto que se considera de suma importancia el ritmo en el que un país avanza en comparación a los demás competidores de la región y el mundo (Consejo Privado de Competitividad, 2017).

El Informe Global de Competitividad 2017-2018, en palabras del Director de la Agenda Global Richard Samans, hace precisiones frente a las acciones contingentes a implementar por parte de los líderes de los sectores público y privados, orientadas a dar solución a las problemáticas existentes en materia de progreso económico (gráfico 1).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Gráfico 1. Escala de acciones para el progreso económico de los países.



Fuente: Elaboración propia, adaptado de: (World Economic Forum, 2017).

Cada país en su ejercicio de apuntar a los objetivos planteados en materia de bienestar humano, precisa de intervenir a nivel de estado, mercado y comunidades, para alinearse con el objetivo final en materia de competitividad, el cual precisa centrar en el ser humano el desarrollo de modelos de progreso económico. Para lo propio, el estado colombiano dispone de un aparato institucional que establece y orienta las políticas nacionales en materia de competitividad dirigida a los distintos sectores económicos y, desde el sector privado, también se conforman gremios empresariales y del sector educación que participan en el jalonamiento de las estrategias para el posicionamiento de la competitividad a nivel país y, teniendo en cuenta el tema que atañe a la presente revisión, específicamente en el sector textil.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

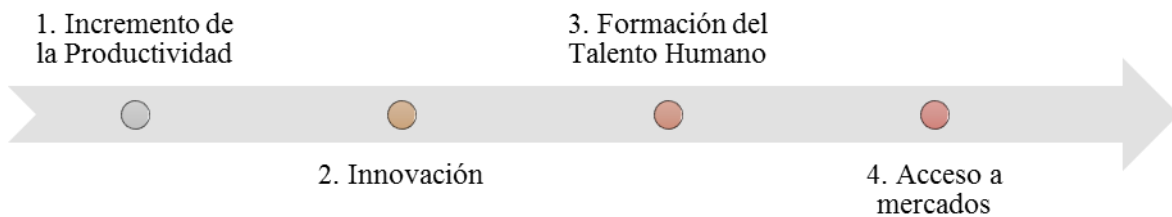
En aras de poner en marcha de estas acciones y articular las políticas de desarrollo internacional, nacional y regional con el sector real, la ANDI define 8 pilares estratégicos entre los cuales instaura dos pilares relacionados con el tema abordado: el crecimiento de los sectores representados y la competitividad. Dentro de los mismos, se establecen las iniciativas referidas a los encadenamientos productivos y al talento humano respectivamente (ANDI, 2016). En este sentido, es de vital importancia la conformación de clusters regionales que trabajen de manera conjunta y busquen beneficios para todos los eslabones del sector, a fin de lograr un crecimiento global consolidado (MINCIT, 2013)

Al analizar los principales factores que explicarían el éxito competitivo, especialmente de las Mipymes, la investigación desarrollada por Aragón, A. & Rubio, A. (2005), a una muestra de 1.225 pymes del Estado de Veracruz, confirmaron lo avalado por los trabajos de Huck y McEwen (1991), Viedma (1992) Reid et. Al. (2000) y McLarty (2000), puesto que encontraron una relación significativa y positiva entre la competitividad y la dirección de los recursos humanos. De lo anterior concluyen que, entre las variables del ámbito interno y las características estructurales del entorno, las primeras son más relevantes para explicar el logro de ventajas competitivas de la organización (Aragón Sánchez & Rubio Bañón, 2009).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Grafico 2. Iniciativas lideradas por el CTCDM.



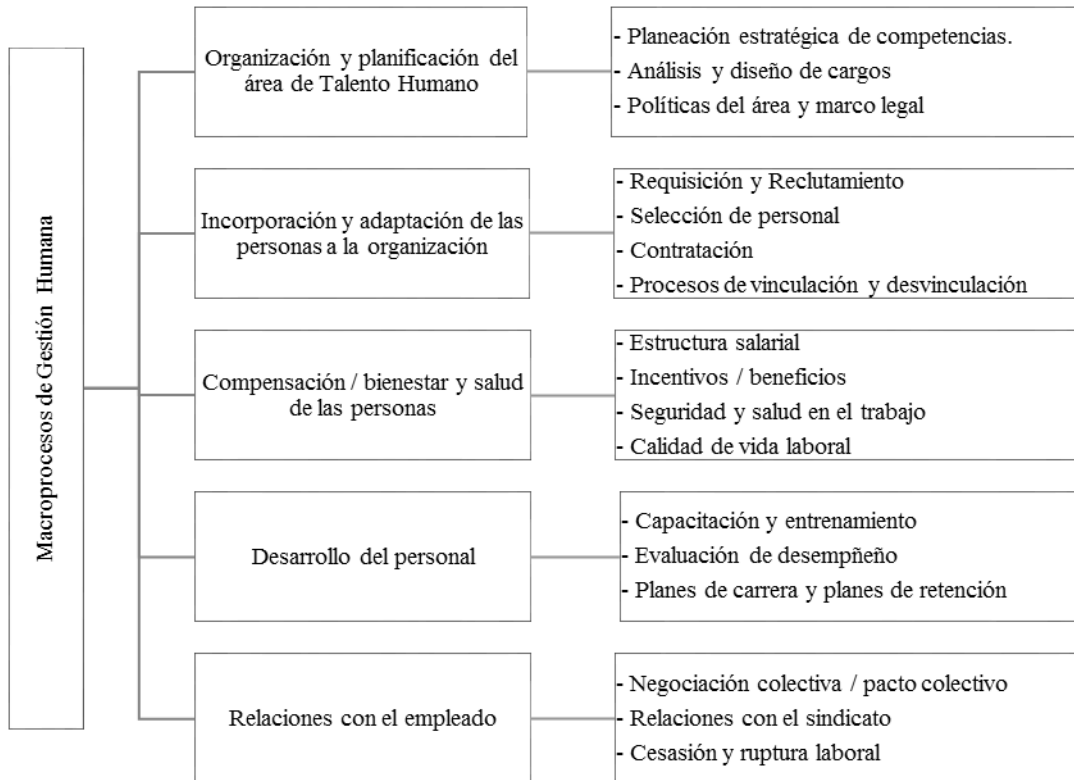
Fuente: Elaboración propia, adaptado de: (CCMA, 2016)

Las iniciativas del cluster demuestran que se tiene en cuenta lo concerniente al talento humano, como foco de gestión que apalanca la competitividad. Para la materialización de esta iniciativa, el cluster puntualiza su alcance y propósito hacia la contribución con la formación del talento humano asociado a toda la cadena de valor, a través de espacios de transferencia del conocimiento especializado denominados tertulias cluster. También se adoptan herramientas como: mesas de trabajo y diseño de manuales, que propenden por fortalecer la productividad, acceder a los mercados y contar con una mano de obra calificada que haga más competitiva las empresas del sector.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Grafico 3. Guía para la implementación de procesos de gestión humana en el CTCDM



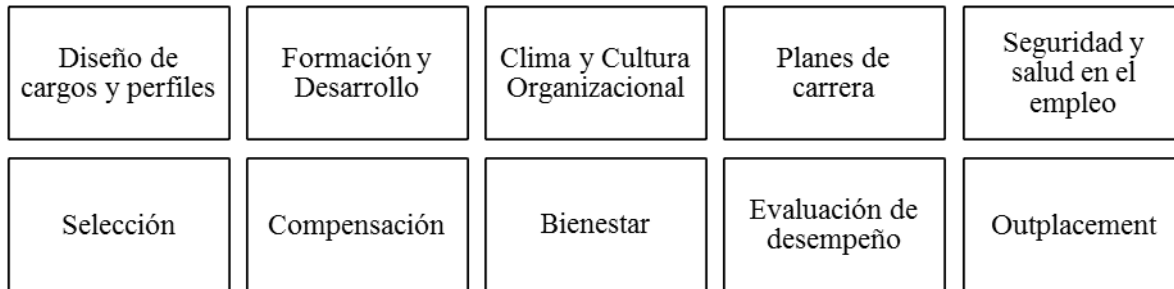
Fuente: Elaboración propia, adaptado de (CCMA, 2017)

Estas prácticas, se alinean con los procesos de gestión humana que, según diversos autores, precisan de desarrollarse en las Mipymes.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Grafico 4. Procesos base de gestión humana



Fuente: Elaboración propia, adaptado de (Nolan & Garavan, 2016)

Las prácticas de gestión humana promovidas por el CTCDM de Antioquia, de acuerdo a la revisión adelantada, se encaminan fundamentalmente a la formación del talento humano (actividades de capacitación y entrenamiento). Lo anterior está alineado con los logros frente a la competitividad que el sector textil se dispone a alcanzar, mediante una especializada y estructurada aplicación de metodologías estructuradas que, optimicen los recursos e incrementen la productividad.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A partir de la revisión, se evidencian pasos importantes en cuanto a la visión que actualmente tienen las Mipymes, del CTCDM de Antioquia, sobre la gestión del talento humano, trascendiendo desde una mirada operativa y administrativa a vincularla con los objetivos estratégicos de la empresa, considerando como fuente de ventaja competitiva, el capital intelectual que aportan las personas.

El proceso de gestión humana en el que se destacan mayores acciones es el de formación, teniendo en cuenta que, las políticas públicas y los intereses de crecimiento



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

económico del gremio privado(luego del cumplimiento de los procesos de norma, como la contratación, la compensación y la seguridad social), orientan al clúster textil a atender las brechas de capital humano, para proveer y capacitar el talento que se requiere frente sus necesidades productivas, a través de la articulación con el sector educación.

Por otra parte, los hallazgos evidencian que las empresas que conforman el cluster Textil/Confección Diseño y Moda, tienen acceso a la información que, a modo de transferencia de conocimiento y metodologías, se comparte desde las instituciones que articulan la estrategia, sin embargo, aún no se tiene certeza del seguimiento a la aplicación de las mismas en las Mipymes que lo conforman y, de qué manera sería factible su implementación a escala de las características y necesidades de cada una.

Se recomienda entonces, una caracterización y análisis integral de los procesos de gestión humana que implementan las empresas de este conglomerado y, con base en dicho diagnóstico, orientar un desarrollo estratégico en las mismas.

Para que los logros en materia de competitividad sean sostenibles para la competitividad de las Mipymes, es pertinente que éstas adopten un enfoque articulador, integral y estratégico del proceso, como un todo, estableciendo planes, indicadores y seguimientos, que midan el aporte de la gestión humana a la competitividad de la empresa y, por ende, a la del cluster que la agrupa.

Finalmente, la concepción acerca de los procesos de gestión humana, no debe entenderse de manera aislada, por el contrario, requiere adherirse como un modo de ser, saber y actuar estratégico que impregne e impacte cada una de las actividades desarrolladas en la organización, independientemente del proceso misional o de apoyo que se ejecute, puesto que, en cada uno en cada de ellos intervienen las personas y, tal como lo plantean las

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

metas mundiales de competitividad, los modelos de progreso económico como la iniciativa cluster textil de Antioquia, deben centrarse en el bienestar del ser humano.

REFERENCIAS

ANDI. (2016). *Propósito de la Andi, seccionales y cámara*. Recuperado el 23 de octubre de 2017, <http://www.andi.com.co/Estrategia/Documents/PLAN%20A%202016.pdf>

Aragón Sánchez, A., & Rubio Bañón, A. (2005). *Contaduría y Administración* (216), 35-69. Recuperado el 22 de octubre de 2017, <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/568>

Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la «teoría del distrito» contemporánea . Una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones regionales*, 11, 9-32.

Benzaquen, J., Del Carpio , L. A., Zegarra, L. A., & Valdivia, C. A. (2010). *CEPAL*. Recuperado el 14 de octubre de 2017, http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11417/102069086_es.pdf

Cámara de Comercio de Antioquia. (2006). *Cámara de Comercio de Antioquia*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=64&PortalId=0&TabId=515

Cámara de Comercio de Bogotá. (2014). Foro “Clusters y valor compartido: motores de la prosperidad”. *Foro “Clusters y Valor Compartido: Motores de la Prosperidad”*. Bogotá.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2015). *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*. Recuperado 12 de octubre de 2017, <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2016/LIBRO%20CLUSTER%209.pdf>

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

CCMA, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). *Cluster textil /confección, diseño y moda*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2017/CLUSTER/05042017%20Cluster%20Textil%20Confecci%C3%B3n.pdf>

CCMA, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2017). *Como formalizar y administrar mi empresa. Manual de uso*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2017/CLUSTER/TEXTIL/Manual%20de%20Gesti%C3%B3n%20Humana.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. México D.F.

CONPES Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2008). *Política nacional de competitividad y productividad*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3527.pdf>

Consejo Privado de Competitividad. (27 de Septiembre de 2017). *Índice global de competitividad 2017-2018*. Recuperado 22 de septiembre el 2017, de <https://compite.com.co/indice-global-de-competitividad-2017-2018/>

De la Cruz, C. (2011). Aportes de la gestión humana a la competitividad y a la solución de problemas críticos en la organización. *Dictamen Libre*, 49-53. Recuperado el 15 de octubre de 2017, <http://www.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/dictamenlibre/article/view/487>

Foghani, S., Mahadi, B., & Omar, R. (Marzo de 2017). Promoting Clusters and Networks for Small and Medium Enterprises to Economic Development in the. *SAGE Open*, 1-9. doi:10.1177/215824401769715

Forum World Economic. (12 de Octubre de 2016). *World Economic Forum*. Recuperado el 16 de octubre de 2017 <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Isaza Castro, J. G. (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. SotaVentoMBA, (11), Recuperado el 16 de octubre de 2017. revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/download/1602/1441

Lombana, J., & Rozas, S. (2009). Marco analítico de la competitividad. *Pensamiento y gestión*, 1-38. Recuperado el 14 de octubre de 2017. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/854/499>

MINCIT, M. d. (2013). Así avanza la transformación productiva. Recuperado el 14 de octubre de 2017. <https://www.ptp.com.co/documentos/INFORME%20COMPLETO%20PTP.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). *Informe de gestión: sector comercio, industria y comercio*. Recuperado el 12 de octubre de 2017. http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=78580&name=Informe_de_Gestion_Ministra_Cecilia_Alvarezfinal.pdf&prefijo=file

Montoya Agudelo, C. A., & Pardo Martínez, L. P. (2017). *El sector textilero en Antioquia, su evolución a través del cluster y los procesos de innovación*. Recuperado el 14 de octubre de 2017. <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/XXII/1.pdf>

Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R., & Guzmán Monsalve, V. T. (2016). La Gestión Humana: un socio estratégico organizacional. *Visión de Futuro*, 164-188. Recuperado el 14 de octubre de 2017. http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=409&Itemid=88

Montoya, C. (s.f.). *Notas de Gestión Humana*. Recuperado el 14 de octubre de 2017. http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/libros/notas_gestion_humana_Cesar_Montoya.pdf



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Nolan, C., & Garavan, T. (Enero de 2016). Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85–107. doi:10.1111/ijmr.12062

Pardo, C., & Porras, J. (22 de agosto de 2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. (E. Unisalle, Ed.) *Gestión & Sociedad*, Vol. 4(Núm. 2), 167-183. Recuperado el 14 de octubre de 2017. <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/280/214>

Rodriguez, F. B., & Álvarez Giraldo, C. M. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en caldas-colombia. *Estudios Gerenciales*, 211.

Sánchez Jabba, A. (2013). La reinención de Medellín. *Lecturas de Economía*, 185-227. Recuperado el 14 de octubre de 2017. <http://www.scielo.org.co/pdf/le/n78/n78a6.pdf>

Suárez Nuñez, T. F., & Martín Méndez, M. M. (2008). Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la pyme. *Cuadernos de Administración*, [S.l.], v. 21, n. 35, jun. 2008. . Disponible en: <<http://revistas.javer>, 21(35), 229-248. Recuperado el 14 de octubre de 2017. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n35/v21n35a10.pdf>

World Economic forum. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*. Recuperado el 14 de octubre de 2017. Obtenido de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/preface/>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Cesar Alveiro Montoya Agudelo

Doctorado en Administración y Magister en Gestión Pública, Universidad Nacional de Misiones. Especialista en Docencia Universitaria, Universidad Cooperativa De Colombia.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Profesor Investigador en Universidad Cooperativa de Colombia. Par evaluador nacional e internacional, reconocido por Colciencias en la categoría de Investigador Junior. Ha desarrollado investigaciones y publicaciones en las líneas de desarrollo organizacional, administración bibliotecaria, presupuesto público, desarrollo sostenible y sostenibilidad empresarial, recibiendo reconocimientos por su trayectoria y aporte a la investigación en estas áreas.

Luz Patricia Pardo Martinez

Doctorado en Educación UNAD. Magister en Planeación Socio Económica de la Universidad Santo Tomás. Trabajadora Social. Profesora investigadora de la Universidad Cooperativa de Colombia, en las líneas gestión social y economía Solidaria. Directora del grupo de investigación Arte Solidario, clasificado categoría B en Colciencias. Ha sido directora de investigaciones nacionales e internacionales, asesora y consultora en proyectos sociales en temas de gestión de las organizaciones, bienestar social, desarrollo humano, clima organizacional y liderazgo.

Sarielen Delgado Villalobos

Psicóloga de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Montería, estudiante de último semestre de la Maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia Seccional Medellín, con experiencia en el campo organizacional y social – comunitario. Ha realizado asesorías organizacionales y consultorías en Gestión Humana. Se desempeña como Analista de Selección y Desarrollo en la Dirección de Gestión Humana de la Universidad Cooperativa de Colombia.

Ana Maria Bustos Zapata.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Administradora de Empresas de la UNAB, Tecnóloga en Gestión Empresarial del Colegio Mayor del Cauca. Estudiante de último semestre de la Maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia Seccional Medellín. Se desempeña como Coordinadora Interinstitucional de Docencia servicio del Programa de Medicina de la misma universidad.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Pymes y Empresas de familia

TEMA:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**86. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA PYMES, EN
ESCENARIOS DE POSTCONFLICTO**

TÍTULO EN INGLÉS:

STRATEGIC ADDRESSING FOR SMES, IN POST-CONFLICT SCENARIOS

Autor (es)

Hermes Morán Mera²⁴³

Guillermo Loaiza Ospina²⁴⁴

²⁴³ PhD, Profesor Investigador. Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia, Medellín, Colombia.
Correo-e: hermes.moran@tdea.edu.co

²⁴⁴ PhD. (c), Profesor Investigador. Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia, Medellín, Colombia.
Correo-e: geloaiza@tdea.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Esta ponencia esboza un avance importante del proyecto de investigación: “Modelo de direccionamiento estratégico para PyMES, en escenarios de postconflicto”, específicamente lo relacionado con el Marco Teórico y Estado del Arte, dicho proyecto está financiado por la Institución universitaria Tecnológico de Antioquia. La información que se ha obtenido hasta el momento proviene de revisión de fuentes secundarias; sin embargo, se está adelantando recolección de información primaria, mediante la aplicación de una encuesta a directivos y trabajadores de pequeñas y medianas empresas, que a la fecha ha avanzado en un 50%, pretendiendo llegar a cien (100) PyMES, registradas en Cámara de Comercio de Medellín, información que se refrendará con un focus group, al cual se invitarán expertos destacados; este tópico tan importante de la gestión de organizaciones ha generado ya como resultado, un capítulo de libro que ha articulado lo empresarial con lo humano, dando origen a la Gerencia Estratégica Personal.

Palabras clave:

Estrategia, direccionamiento, misión, visión, objetivos, metas, políticas

ABSTRACT:

This working paper describes an important advance of the research project: "Strategic addressing model for SMEs, in post-conflict scenarios", specifically related to the Theoretical Framework and State of the Art, this project is financed by the Institution Universitaria Tecnológico de Antioquia. The information obtained so far comes from a review of secondary sources; however, the collection of primary information is being carried out by the application of a survey to managers and workers of small and medium enterprises, which to the date has advanced by 50%, aiming to reach 100 (100) SMEs, registered in the Cámara de Comercio of Medellín, information that will be endorsed with a focus group, to which different experts will be invited; this important topic of the

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

management of organizations has already generated as a result, a book chapter that has articulated the business with the human, giving as result the Personal Strategic Management.

Keywords:

Strategy, addressing, mission, vision, skills, goals, policies

1. INTRODUCCIÓN

El Direccionamiento Estratégico es un enfoque basado en “Planeación Estratégica”, que despliega planes, programas y proyectos para el logro de objetivos y metas con base en modelos de administración, los cuales dan origen a nuevas propuestas de acuerdo a múltiples variables; en este caso, el postconflicto en Colombia. Crear un modelo coherente e incluyente requiere de la identificación de factores internos y externos de las PyMES, movilizandolos recursos económicos e identificando en forma clara y precisa el entorno endógeno como exógeno de la empresa, además con definición sistemática, lógica, racional y específica de estrategias para facilitar el logro de objetivos y metas buscando soluciones efectivas para satisfacer las necesidades de clientes y socios, tal como lo asevera Fred, David (2003), quien dice: los soportes básicos para poder actuar y responder a ambientes o condiciones complejas con el propósito de explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Rafael Muñoz González (2010) dice: Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios debe someterse a un sistema formal de direccionamiento estratégico, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus virtudes dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia, esta afirmación conlleva a determinar claramente dichas características para cumplir de manera asertiva la misión de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

la compañía, donde la tarea de la empresa sea, examinar sus costos y desempeños en cada una de las actividades que crean valor y que buscan formas de mejorarlas”. Philip Kotler (2010).

Para el logro del aspecto explicado anteriormente, se hace necesario abordar La planeación Estratégica como el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”. Jean Paul Sallenave (1990), refrendada en el concepto de James Cash Penny (2015), quien afirma: Ninguna empresa puede tener éxito sin estar debidamente organizada.

La esencia de la estrategia consiste en la elección de lo que no se debe hacer”. Michael E. Porter (2008), más bien es un compendio de fases y componentes fundamentales: La dirección estratégica requiere una planeación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

El papel de la sociedad en general, en el postconflicto incluido el sector empresarial tiene como finalidad la reconstrucción del tejido social, que no compete sólo al Estado. Experiencias internacionales, e incluso la de nuestro país, muestran que el sector empresarial es un actor crítico para avanzar de manera robusta tanto en la superación del conflicto armado como en la construcción de una paz sostenible.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



Fuente: <https://www.google.com.co/search?q=panorama+de+inclusion+laboral&hl=es&tbm>

Según la revista Antioqueña de Economía y Desarrollo (2015) había matriculadas y renovadas en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia 102.840 empresas. El 73,81 % de esas unidades productivas se ubicaba en Medellín entre personas naturales y jurídicas, cuyo mayor porcentaje correspondía a microempresas (87 %) y estaba concentrado en los sectores de comercio (37,89 %), seguido de manufactura (14,71 %), alojamiento y servicios de comida (10,05 %), actividades profesionales, científicas y técnicas (8,27 %), y construcción (5,07 %); cuatro sectores que sumados equivalían al 70,93 % de la base empresarial.

En la actualidad, el entorno empresarial y económico del país se encuentra afectado por una serie de conflictos que lo convierten en un escenario de una alta complejidad en las relaciones que coexisten al interior de la sociedad, correspondiendo el conflicto armado entre el gobierno colombiano y el grupo insurgente: Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, “FARC”, uno de los más urgidos de solución y definición entre las partes, conflicto que se ha prolongado por más de 10 lustros afectando especialmente a la población civil y a la economía del país, alcanzando su etapa resolutoria en noviembre de 2016 con la firma del Acuerdo de Paz entre las citadas partes, dando comienzo así a la

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

entrada en rigor de la etapa del posconflicto; ante ello, la sociedad colombiana debe comenzar un nuevo camino hacia la consolidación del proceso, iniciándose por la aprehensión racional y alcance conceptual del significado de conflicto y posconflicto para los sectores políticos, económicos y sociales del país, que bajo el análisis de Rodríguez et al (2014), conciben:

La construcción de un concepto de conflicto y posconflicto, a partir de la su contextualización en el territorio colombiano, con el fin de proporcionar una base para la discusión acerca de los avances que, en términos de condiciones institucionales, debe garantizar el Estado para un adecuado proceso de posconflicto en Colombia en torno a las características de cada uno de los municipios colombianos y su vulnerabilidad frente a las diferentes dimensiones del conflicto. (Rodríguez y otros 2014, pág. 1149)

De lo anterior, se intuye que son variadas las posturas generadas sobre las políticas y estrategias que deben adelantarse por el gobierno nacional y los gremios económicos del país que se han generado desde la aprobación del acuerdo, todas ellas con diferentes matices y objetivos de índole social, cultural, política, económico y de modo sustancial, respecto al componente empresarial, posición en cuanto temas de nivel ético, cumplimiento de la normatividad, dirección organizacional, infraestructura y desarrollo, y en consecuencia, han obligado el permanente estudio.

En cuanto a éstas, es indiscutible la importancia que ostentan las empresas catalogadas en el sector de las pymes, Pequeñas y Medianas Empresas, en razón al hecho de constituir un componente de vital injerencia para la economía global y nacional e impacto en el desarrollo integral de los países, en especial, aquellos denominadas en vía de desarrollo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Respecto a la economía colombiana, la importancia de las pymes es significativa, tanto en los renglones de ubicación laboral al generar el 80% del empleo (revista dinero, 2016), correspondiendo éstas también el 94.7%, según datos del Registro Único Empresarial y Social, RUES, razón por la cual el gobierno estima como perentorio lograr los objetivos del Acuerdo de Paz entre todos los sectores económicos del país comprometidos con la implementación de estrategias que redunden en el auge social y económico de la sociedad, y adopten los lineamientos corporativos y de responsabilidad social.

Indicador que es importante para el escenario actual del posconflicto y que debe mejorarse o, en último caso, sostenerse, pues incide de forma directa en el Producto Interno Bruto, que para el tercer trimestre de 2016 representó el 3.9%, superando los arrojados por la economía para los mismos periodos de 2014, 2015 de acuerdo con información suministrada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en los respectivos Informes de Gestión, en el capítulo 1, referido a la Dinámica de la Economía Mundial y Comportamiento en Colombia, tal como se indica:

Durante el tercer trimestre de 2015, el Producto Interno Bruto registró un crecimiento de 3,2%, aunque la tasa fue inferior a la presentada en similar período del 2014 (4,2%), superó el crecimiento de los dos primeros trimestres del presente año.

Es de especial trascendencia para las pymes del sector servicios objeto de este estudio, articular estrategias que redunden en el progreso de sí mismas y consoliden su posicionamiento en el entorno del país, bajo el nuevo escenario del posconflicto, subsanado los vacíos existentes en cuanto a ¿Cuáles son las dificultades más recurrentes que han tenido las pymes de servicios para concebir un modelo de direccionamiento? ¿Cuentan las pymes de la ciudad de Medellín con la infraestructura básica para adelantar el proceso?; además, ¿cuál es el nivel tecnológico básico requerido para la puesta en marcha del

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

modelo?, ¿Disponen las pymes de servicios de Medellín del perfil humano y el apalancamiento financiero suficiente para poner a punto un modelo de direccionamiento estratégico, ¿Cuál es el rol de la gerencia de la organización para la correcta implementación de la estrategia?, razones suficientes por las cuales la academia, a través de este estudio, intenta aportar en la respuesta a dichas inquietudes inmersas en un modelo de direccionamiento estratégico

En razón a ello, han surgido planteamientos y discusiones a nivel de los principales estamentos de la sociedad, tanto públicos como privados, en pro de aunar esfuerzos que hagan posible la consecución de la estrategia en comento, tal como lo presentan Sepúlveda y otros, (2015), así:

El gobierno no ha hecho un esfuerzo suficiente en involucrar a las PyMEs en el compromiso de generación de políticas de RSE y en la preparación para la oferta de empleo en el posconflicto. Conclusión: Se establece que la mayoría de las PyMEs no tienen políticas de RSE y algunas de ellas no saben qué es, pero muchas la ejecutan de forma indirecta, capacitando a los empleados, cumpliendo todos los compromisos con los grupos de interés y sobretodo, aportando al medio ambiente y a los problemas sociales, como es la inclusión laboral de la población reinsertada en el marco del posconflicto. Pág. 45

Sumado a lo acotado, bajo el entorno de las Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Medellín, se ha tenido la concepción que corresponde al gobierno nacional la responsabilidad de liderar las prácticas y planes de mejoramiento, desconociendo que ello es un proceso que compete a la gerencia por la responsabilidad que le asiste con la sociedad, propietarios y empleados, y que por tanto, debe acompañar el proceso desde los más altos niveles administrativos, en razón a la trascendencia que corresponde para el ente



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

económico la participación activa en la definición del modelo estratégico para la entidad. Así, se corresponde con lo defendido por Barrios (2016), al indicar:

En ese mismo sentido, podemos resaltar el papel de las organizaciones en los procesos de inclusión social. Las empresas tienen una responsabilidad ética y social con las comunidades y la nación, y más que una obligación legal, debe ser un deber moral su participación en la construcción de mecanismos que garanticen la inclusión social y la inserción de los actores del conflicto al mundo laboral. Pág. 53

Lo anterior en consonancia con la política estatal emanada del gobierno nacional en cuanto a ciencia, tecnología e innovación como pilares del crecimiento del país y en procura del auge competitivo y de infraestructura, y que aparece contemplada en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018, *Todos por un Nuevo País*, emitido por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (2016), al decir

La política de ciencia, tecnología e innovación es uno de los principales lineamientos que desarrolla el Gobierno nacional a partir del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, *Todos por un nuevo país*, que tiene como objetivo lograr una Colombia en paz, equitativa y la más educada de América Latina. Más específicamente, como parte de la estrategia de Competitividad e Infraestructura Estratégicas, el país debe contar con una visión de largo plazo en ciencia, tecnología e innovación, la cual se desarrolla en este documento para el periodo 2016-2025. Pág. 3

Es así que el Plan Nacional de Desarrollo en comento, consideró como antecedentes para un modelo estratégico de las pymes los componentes de Paz, Equidad y Educación, conexos a las políticas transversales de competitividad, infraestructura, movilidad social, seguridad, justicia y democracia para la construcción de la paz, buen gobierno, transformación del campo y crecimiento verde, construidos por el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República – DAPRE -, que favorecerían el progreso económico, adicionando además el marco de los elementos de direccionamiento



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

estratégico como son la misión (establecida por la Ley 55 de 1990) y, la visión adoptadas desde 2010, así como la política de calidad, al igual que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión que expidió el gobierno a finales de 2012, Decreto 2482 “por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión”, fundamentado en las políticas de desarrollo administrativo de Gestión misional y de gobierno, Transparencia, participación y servicio al ciudadano; al igual que talento humano, eficiencia administrativa y gestión financiera.

Lo denotado es consecuente a lo defendido a nivel teórico cuando se invoca la importancia, y a la vez, la necesidad que tienen los entes económicos de la concepción de estrategias debidamente articuladas y definidas entre todas las áreas y procesos claves de la organización, como garantía para alcanzar la rentabilidad y consolidación organizacional, con el correspondiente tributo hacia la sociedad y, sean flexibles y dinámicas según el momento y situación que atraviese la entidad, ejemplo de ello lo expone Mintzberg (1998), en su estudio sobre el tema al manifestar:

La teoría muestra que las organizaciones evolucionan progresivamente según el sentido de sus estrategias, pero en ocasiones cambian de rumbo de manera brusca, de este modo se abre el camino hacia una gran diversidad de esquemas de cambio y la cuestión es saber cuándo, ¿dónde y por qué? (Mintzberg, 1998).

Se evidencia entonces la prevalencia que ha existido en los últimos años en el sentido de disponer de un modelo estratégico organizacional para las pymes, que redunde en el encuentro de oportunidades, la formulación de opciones de negocio y su materialización, administrando de forma adecuada las amenazas y riesgos a las que se encuentra expuesta la entidad, permitiendo adicionalmente concebir la planeación, administración y el control con mayor nivel de asertividad.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Agregando, se indica como antecedente determinante a tener en cuenta además en la concepción del modelo referido el aporte de la contabilidad y su derivación en la información financiera, resaltada por Farfán (2010), dada la importancia que representa ésta para los distintos usuarios urgidos de información oportuna y razonable generada por todas las áreas ; tal es el caso de los inversionistas que deben adoptar posiciones de inversión en el mercado, los administradores para el direccionamiento de la entidad desde la información generada por las diversas áreas y el Estado como tal, por su interés en las contribuciones e impuestos a su favor y a cargo de los entes económicos.

Se evidencia en consecuencia como la información representa una variable insustituible para modelo estratégico en la prescripción de los instrumentos de financiación, capacitación al personal clave y del sistema de información, a fin de consolidar en éste todas las operaciones que realizadas al interior de cada uno de los centros de costos o responsabilidad de las pymes, a efectos de disponer de un nivel razonable de seguridad de los reportes financieros, en correspondencia con las prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social, tal como lo defienden Franco, Betancur y Posada (2015), al decir “Finalmente podemos decir que la RSE surgió como una necesidad de las empresas para atender a sus intereses e incorporarse con el bienestar de las comunidades por medio de prácticas éticas.” (pág., 15), que favorezcan el crecimiento de la economía y, con mayor incidencia, en los estratos de menos recursos financieros o posibilidad de satisfacer las necesidades mínimas.

Dicha posición es compartida a su vez por el Premio Nobel de Economía en el año 2001, Joseph Stiglitz, al esbozar que con la implementación los planes inmersos en los Acuerdos para el posconflicto respecto al mejoramiento de los indicadores de educación, la disminución de las brechas de desigualdad, la participación del sector financiero de forma

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

más eficaz hacía las estratos bajos, se avizoran grandes oportunidades para el bienestar de la sociedad colombiana, al decir “No creo que optimismo sea la palabra que utilizaría, pero sí creo que los acuerdos de paz tienen la enorme oportunidad de impulsar la economía colombiana”, sumada a la crítica al sector financiero al develar que “El crecimiento del sector financiero es una de las razones que explican por qué hay cada vez más pobres y la riqueza se concentra en menos manos”, todo ello, bajo el marco del congreso de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), celebrado en Cartagena los días 30 de agosto y 1 de septiembre del presente año, en donde reafirmó también que por la vía de la implementación de los acuerdos de paz se podría contribuir a dar solución a las citadas problemáticas, encontrándose allí inmersas el desarrollo de las pymes de servicios, en específico de la ciudad de Medellín.

Vinculado a lo acotado, resulta loable resaltar las conclusiones alcanzadas en el congreso nacional de la pyme organizado por la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales, ACOPI, bajo la denominación de *Un acuerdo con las Pymes para el Posconflicto*, en agosto de 2016, en donde se establecieron los pactos del aumento de la productividad laboral a través de la formación del recurso humano con la participación del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA, el impulso a la formalización laboral a través de la Red Nacional de Formalización Laboral para que tenga cobertura en toda la Nación y se conozca con exactitud “las especificaciones de las realidades de la pequeña y mediana empresa”. Igualmente se precisó el reto de impulsar la generación de empleo y emprendimiento, apalancados por el gobierno a través de la Ley Projovent, la 1780 de 2016, con mayor presencia en donde se ha presentado mayores niveles de violencia y ameriten más presencia en el posconflicto, y finalmente, el Plan para la inserción laboral cuyo objetivo estima la incorporación al mercado laboral y la generación de ingresos de la población vulnerable, vía proyectos de emprendimiento (El Tiempo, 2015).

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Resultado de la búsqueda se identificó también posiciones adversas a los planes del gobierno nacional y que enfatizan sobre los eventos que lesionen la propuesta de contribución de las pymes de servicios al escenario de posconflicto, al argumentarse como beneficiarios del mismo a emporios extranjeros en contravía de las comunidades locales, ello se desprende del análisis generado por Guerrero, Royas y Torres (2014), al elevar:

Se evidencia que el gobierno no está pensando en plantear un modelo de desarrollo para resolver los problemas de los pobladores rurales, sino el de facilitar y permitir la explotación de los recursos naturales por parte de multinacionales mineras, que vienen al país con el único propósito de llevarse los recursos naturales de los colombianos, dejándonos solo los daños ecológicos causados a nuestros territorios y a los ecosistemas.

En consecuencia y a efectos de prevenir lo anotado, las pymes de servicios están en la obligación de estimar las dinámicas del mundo globalizado, y disponer de estrategias para responder a los objetivos de conformidad con las relaciones internacionales pero aportando a los beneficios del país, potenciando los recursos financieros y productivos de manera ecuánime para la calidad de vida del personal y en consecuencia, a la sociedad, integrándose a la organización los clientes y propietarios a través de la cultura de un modelo de direccionamiento estratégico incluyente.

3. METODOLOGÍA

Comprende un estudio práctico, reflexivo, cualitativo y descriptivo, a esta clase de estudios y desde sus orígenes, Kurt Lewin (1946) la propuso como un modelo de reingeniería social a partir de la cual la participación en contextos problemáticos permitió la solución a muchos inconvenientes de orden social llamada Investigación – Acción – Participación, con intervención de expertos e investigadores.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En este caso se busca identificar el problema social generado por la necesidad de regresar a la vida civil por parte de quienes han decidido optar por los caminos de la paz, a partir de la dejación de armas; en este ámbito y ante la urgencia de ser acogidos laboralmente, las empresas deben modernizar y/o crear su Direccionamiento Estratégico para dar cabida a personas que buscan una oportunidad laboral en empresas incluyentes.

En este sentido, los modelos de dirección estratégica planteados en la última década, son de extrema importancia a la hora de modernizar las Pymes para facilitar el ingreso de los reinsertados. Con ese fin, se definirán en primer lugar los parámetros o lineamientos para la selección de los estudios existentes a analizar, lo que conlleva el reforzamiento del Marco Teórico y el Estado del Arte, a partir del cual se fundamentará la investigación.

Para lograr los objetivos de investigación planteados, se propone un proceso metodológico que consta de tres fases, dos de desarrollo y una de aplicación.

En la fase 1 de desarrollo se estudiarán las PYMES del sector servicios y sobre la oportunidad de desarrollo de esta clase de negocios. Para ello se tendrán en cuenta factores personales como la motivación, percepción, estrategia de Michael Porter (1980), Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management de Henry Mintzberg (1999), estos aspectos se complementan con los conceptos de Peter F. Drucker (1985), quien en su libro: “Managing for Results” tocó por primera vez lo que hoy en día se llama ‘business strategy’.

Como fase dos, la investigación-acción-participación busca la identificación de las necesidades o los problemas por investigar, en la recolección de información, en la toma de decisiones, en los procesos de reflexión y acción. En cuanto a los procedimientos, se



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

comparten discusiones focalizadas en un focus group del cual se sacan conclusiones y se cruzan con la información recolectada en las encuestas.

A continuación, se esbozan algunas clasificaciones que pueden servir de referentes. Lewin presenta lo que denomina ciclos de acción reflexiva: planificación, acción y evaluación de la acción. Por su parte, Stephen Kemmis (1988) organiza dos ejes, que denomina estratégico, que comprende acción y reflexión; y organizativo, que implica la planificación y la observación, ambos incluidos en cuatro fases o momentos interrelacionados e identificados como diagnóstico, planificación, acción-reflexión, propuesta transformadora y de cambio empresarial-social.

En la fase 3 se llevarán a cabo las pruebas para la aplicación del modelo diseñado, lo que nos permitirá observar el nivel de asertividad y desviación del mismo. Finalmente, se socializarán los resultados obtenidos y se procederá a articularlo con el proyecto del consultorio contable, de gestión humana, jurídico, psicológico y educativo, que dará origen a un proyecto de implementación del modelo y el servicio de consultorías y asesorías.

4. RESULTADOS

- Generación de un capítulo de libro de Gerencia Estratégica Personal, a partir del Direccionamiento Estratégico Empresarial, cuyo compromiso particular y profesional es llevarlo hasta un libro en su totalidad.
- Avance efectivo del proyecto de investigación.
- Consolidación del Marco Teórico y el Estado del Arte.
- Generación de ponencia para el encuentro internacional de investigadores en Administración.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Lo anterior conlleva, en primer lugar, a identificar los cambios que en la actualidad vienen dándose en torno a la conceptualización del Direccionamiento Organizacional, en el cual la cultura organizacional, a la luz de las nuevas dinámicas y retos empresariales como son la innovación abierta, la administración por valores, por procesos, el kaizen, el benchmarking, la planeación estratégica, entre otros; permitirán posteriormente el diseño de nuevos modelos de dirección acordes a dichos procesos.
- Se espera con la investigación, contar con un modelo situacional, resultante de la obtención de información primaria y secundaria que reúna los diferentes enfoques que sobre estrategia empresarial se han realizado en las dos últimas décadas, de tal manera que puedan servir como elemento de diagnóstico para posterior implementación en las compañías públicas como privadas que participen en los procesos y proyectos del Observatorio Público de la Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia.
- Se pueden aplicar conceptos de Direccionamiento Estratégico Empresarial a la Gerencia Estratégica Personal?

REFERENCIAS

- Asociación Colombiana de Pequeños Industriales, ACOPI, Congreso Nacional de la Pyme Un acuerdo con las Pymes para el Posconflicto, agosto de 2016, Barranquilla, Colombia.
- Barrios, H. R. (2016), Responsabilidad social empresarial: el papel de las empresas en el postconflicto colombiano, Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas, Volumen 9, Número 1, 2016. ISSN electrónico 2357-3880. ISSN

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

impreso 2145-1206, Recuperado el 5 de octubre de 2017 de:
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/61276>

- Congreso de la Republica de Colombia. (2016). Ley 1780. "Por Medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones". Bogotá, Colombia.
- El Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES, (2016), Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2016-2025: Bogotá, Colombia, Tomado el 4 de Octubre de 2017 de: <http://www2.udenar.edu.co/recursos/wp-content/uploads/2016/10/Pol%C3%ADtica-nacional-de-ciencia2c-tecnolog%C3%ADa-e-innovaci%C3%B3n.-VDiscusi%C3%B3n.pdf>
- El Tiempo. “La ruta para poner en marcha los acuerdos de paz con las Farc”. En EL TIEMPO. [En línea]. (24 de septiembre de 2015). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/política/proceso-de-paz/proceso-de-paz-puntos-acordados-en-la-habana/14589121>
- Franco, O., B., Betancur R., C., A., & Posada, D., M. La responsabilidad social empresarial: una mirada desde el cooperativismo Tomado el 16 de septiembre de 2015 de: [<http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/132>]
- Guerrero S. E. & Rojas P. A.A. & Torres M. Y. & Bourdon R. N. A. (2014). Plan prospectivo para el desarrollo agrario en las regiones colombianas a partir del posconflicto al año 2025, Ágora U.S.B. vol.14 no.2 Medellín, July/Dec. 2014

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Tomado el 6 de octubre de 2017 de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-80312014000200004

- Farfán L. M. A. (2010), La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las Pymes, Cuadernos de Contabilidad Bogotá, Colombia, 11 (29): 347-365 / julio-diciembre 2010 /
- Mincomercio Industria y Turismo (2016), Informe de gestión 2015 sector comercio, industria y turismo, Bogotá, Colombia tomado el 2 de Octubre de 2017 de: <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77295&name=Informe de Gestion 2015 A.pdf&prefijo=file>
- Mintzberg, H. (1998) La Estrategia y el Elefante, Revista Gestión Volumen 3, Número 4, Julio - agosto 1998
- Rodríguez G. L. & Diana Rodríguez R. D. & Tovar B. P. (2014). Condiciones institucionales para un escenario de posconflicto. Aproximaciones a partir del estudio de caso Viotá, Cundinamarca, Facultad de Investigaciones, Escuela Superior de Administración Pública ESAP, Revista de Derechos Humanos Recuperada el 6 de octubre de 2017 de: <http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/novaetvetera/article/view/27>
- Presidencia de la Republica (2015), Departamento administrativo de la presidencia de la Republica, Informe de Gestión, DAPRE, Julio de 2015

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Revista Dinero (2016), septiembre. Pymes generan el 80% del empleo en Colombia.
- Salazar, N. & Pérez C. (2016). Revista Portafolio, Una mirada profunda a los resultados del PIB en 2016, Recuperado el 3 de Octubre de 2017 de: <http://www.portafolio.co/economia/comportamiento-del-pib-en-colombia-2016-503584>
- Senado de la República. (2016), Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera, Habana, Cuba tomado el 1 de Octubre de 2017 de: <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/procesos-y-conversaciones/Documentos%20compartidos/24-11-2016NuevoAcuerdoFinal.pdf>
- Sepúlveda R. M. E. & Moreno M. E. P. & Tovar M. J. E. & Franco V. J. A. & Villarraga T. C. L. (2015), Responsabilidad social de las Pymes en el marco del posconflicto, como soporte para la inclusión laboral de la población reinsertada, Revista ciencias sociales – comunicación – cultura y política – volumen No. 6, 1 enero – diciembre de 2015, Universidad EAN – Chile -
- Stiglitz, J. (agosto 31 y septiembre 1 de 2017) (Una nueva economía: Crecimiento, Desarrollo Social, y equidad). En S. Forero (Presidencia, Junta), Congreso Colombiano de la Construcción 2017 – Camacol - Congreso llevado a cabo en Cartagena, Colombia.
- Varela, R. (2014). Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la creación de empresas. Cuarta Edición. Bogotá: Pearson. 608p. ISBN: 978-958-699-295-4

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Hermes Morán Mera

PhD in Business Administration, Doctor en Educación, MSc en Gestion des organizations, Magíster en gestión de Organizaciones, Especialista en Administración y Gerencia Institucional, Especialista en Dirección y Administración de Centros Educativos, Bachelor in Business Administration y Licenciado en Inglés, Francés.

Profesor, Investigador de pregrado y postgrado (Especializaciones, Maestrías y Doctorados) en Administración de Empresas y/o Educación, integrante del grupo Observatorio Público y de la línea de investigación Gestión de Organizaciones de la Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia, con amplia experiencia empresarial, administración de la investigación, publicaciones y experiencia como conferencista, consultor y coach personal y ejecutivo.

Guillermo Loaiza Ospina

Contador Público, Especialista en Revisoría Fiscal, Magister en Educación – Docencia y estudiante de doctorado en Ciencias Contables de la ULA, Mérida – Venezuela -.

Experiencia docente y profesional en Universidades del país, en las áreas de Revisoría Fiscal, Auditoria, Teoría e Investigación Contable, Contabilidad Internacional, Control y Hermenéutica, tanto en el sector público como privado, por más de 20 años.

Investigador, integrante del grupo Observatorio Público de la Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia, Líder de línea investigativa en contabilidad y, ponente en eventos en temáticas de Arquitectura Financiera Internacional, Riesgos, Control, Auditoria, Evaluación y Contabilidad.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Pymes y Empresas de familia

TEMA:

SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**87. EL SERVICIO Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE –SAC-, FACTOR DE
DIFERENCIACIÓN ORGANIZACIONAL²⁴⁵**

TÍTULO EN INGLÉS:

**CUSTOMER SERVICE –SAC-, THE ORGANIZATIONAL
DIFFERENTIATION FACTOR**

Autor (es)

Ana Graciela Martínez Cárdenas²⁴⁶

Juan Manuel Ramírez Mora²⁴⁷

Edgar Enrique Martínez Cárdenas²⁴⁸

²⁴⁵ El presente trabajo de investigación se realizó al interior del grupo Sinergia Organizacional, categorizado en C por Colciencias y con aval institucional de la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP- y la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia –UPTC-.

²⁴⁶ Magíster en Administración de Empresas con Especialidad en Dirección de Proyectos. Docente Ocasional en el componente de Administración y Organizaciones de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Correo-e: anagrama2003@yahoo.com

²⁴⁷ Magíster en Administración. Profesor Asistente Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Correo-e: juan.ramirez@uptc.edu.co

²⁴⁸ Doctor en Estudios Políticos. Profesor Titular Escuela Superior de Administración Pública. Colombia. Correo-e: edgar.martinez@uptc.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El servicio y la atención al cliente –SAC-, constituye un factor diferenciador frente a la competencia. El estudio presenta un modelo del plan de mejoramiento de la calidad del SAC a partir de la experiencia en los *Autoservicios Mercopolis* de Duitama, podrá ser aplicado en organizaciones de naturaleza similar. Se realizó un diagnóstico determinando fortalezas y debilidades como puntos de partida para generar cambios y mejoras en este proceso. La investigación es de tipo descriptivo y exploratorio, se validó a través de la aplicación de una encuesta a clientes, en donde se señalan los problemas y sus causas a través de un análisis de causa–efecto, planteando una propuesta de mejora, que permitiera la definición y estructuración de estrategias que faciliten generar cambios en procura del mejoramiento del SAC, lo cual producirá un acercamiento entre ambas partes y asimismo motivarles a que su preferencia por los servicios se fortalezca.

Palabras clave:

Servicio al cliente, cliente interno, cliente externo, atención al cliente, factor de diferenciación.

ABSTRACT:

Customer Service constitutes a differentiation factor in relation to business competition. The present study presents a model plan to improve customer service quality starting from the Mercopolis Supermarkets experience in the city of Duitama which will allow other businesses of the same nature to apply it. To have the desired results, a diagnosis was made determining strengths and weaknesses as a starting point, this to generate changes and improvements in its process. The methodology of the study is descriptive and explorative

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

and is validated through the application of a customer survey, where problems and its causes are pointed out through a cause-effect analysis with the idea of proposing improvement measures that allows the definition and structuring of strategies that facilitates changes in customer service improvement which will produce a closing between both parts motivating them to strengthen its customer service.

Keywords:

Customer Service, Internal Client, External Client, Customer Support, Differentiation Factor.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

La globalización ha obligado a las organizaciones a ser más productivas y competitivas, lo que se traduce en trabajar mejor para permanecer vigente y activo en el medio en que se desarrollan, se busca alcanzar una posición competitiva y de liderazgo en su ramo; en la medida que la competitividad sea elemento fundamental de éxito, gerentes y líderes harán mayores esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia. Frente a esta situación las organizaciones deben diseñar estructuras flexibles que enfrenten el cambio y que este se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus interesados, para ello es necesario generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, mayor capacidad de adaptación al cambio y amplia visión hacia la innovación y satisfacción del cliente.

El SAC, se ha convertido en factor básico de organizaciones que quieren posicionarse competitivamente en los mercados, la investigación realizada al interior de los *autoservicios Mercopolis* de la ciudad de Duitama, analiza el comportamiento del cliente (interno, externo), para diseñar un plan de mejoramiento del SAC sustentada en una evaluación previa del comportamiento de estos, que permita a directivos sacar provecho de las ventajas competitivas. Para la mayoría de organizaciones el SAC no es factor diferenciador sino que se convierte en requisito mínimo; los clientes no aceptan un servicio deficiente dada la existencia de más opciones, y clientes no satisfechos se alejan de la organización cuyo servicio no les satisface plenamente. El SAC como consecuencia de mejor atención ejerce gran impacto en la lealtad y retención de este, esto se traduce en mayores márgenes de utilidad, ya que no es necesario gastar en la consecución de clientes nuevos para reemplazar a los que se han perdido. El SAC está revolucionando la mercadotecnia y en este proceso de transformación los nuevos mercados y las tecnologías centradas en él llevan la delantera, ya



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

que las organizaciones para ser exitosas deberán conocer principalmente los deseos y necesidades del cliente.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Con el propósito de dar una visión clara y precisa de la información que se utilizó durante el desarrollo de esta investigación, a continuación se relaciona el fundamento teórico en que se basa la misma.

2.1. Servicio al cliente

Entendiendo el *SAC* como actividades conexas que ofrece una empresa a sus clientes con el propósito de obtener el producto en el momento y lugar adecuado, y que por ende satisfaga su necesidad, según Peel (1990), expone que el *SAC* es una serie de actividades de relación de las organizaciones con los clientes para que estos queden satisfechos, Inches (2001), expone que el *SAC* es una serie de actividades que conforman una relación, por su parte Lovelock (2004), dice que se deben incluir interacciones personales con los clientes, utilizando las *Tic's* o por correo y que estas funciones deben diseñarse, desempeñarse y comunicarse teniendo en cuenta la satisfacción del cliente y la eficiencia organizacional.

Cuando se conocen los servicios que requieren los clientes, debe determinarse la cantidad y calidad que se desea, para hacerlo se recurre a elementos como la aplicación de encuestas a consumidores, buzón de sugerencias y sistema de quejas y reclamos que permitan identificar posibles servicios a ofrecer, además se debe establecer la importancia que se le da al consumidor, debe tratar de compararse con los competidores más cercanos, así se detectaran verdaderas oportunidades para adelantarse y ser los mejores.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2.2 Tipos de cliente

La palabra *Cliente* en este estudio será utilizada para relacionar al individuo o empresa a través de una secuencia, desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser cliente habitual.

Cliente interno: personas que laboran para la empresa, conocedor primario de la misión, visión y estrategias formuladas por la organización para lograr la satisfacción del cliente externo, se establece que los empleados son los mejores vendedores de sus bienes y servicios.

Cliente externo: individuo que utiliza los bienes y/o servicios de una organización, es la razón de ser de los negocios, el ciclo comercial les denomina grupo objetivo pasando por cliente potencial, comprador eventual y luego cliente habitual.

2.3 Características del SAC

Las acciones del SAC se consideran de vital importancia dentro de las actividades de las organizaciones, Peel (1990), expone que la dirección de la empresa es responsable funcional del SAC, capacitando al personal que este en contacto con el cliente quienes además deben tener una presentación impecable.

Lovelock (2004), hace referencia a otra característica en cuanto al grado de riesgo por lo que los gerentes deben comprender las consecuencias que tienen para los clientes las fallas en el servicio, haciéndose necesario contar con personas serias y capacitadas a aquellas que tengan contacto con el cliente, que sepan orientarlos y resolverles los posibles problemas que se puedan presentar en el menor tiempo posible.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2.4 Ventajas y herramientas del SAC

Cada vez son más las empresas que dedican tiempo, esfuerzo y dinero en capacitar a sus empleados y mejorar sus técnicas de SAC; Alcaide (2002), habla sobre los beneficios e importancia de consentir y conservar al cliente, porque hay: mayor lealtad, más ventas, más clientes nuevos captados a través de la comunicación voz a voz, menos gastos en actividades de marketing, menos quejas y reclamos y en consecuencia menores gastos ocasionados por su gestión, mejor imagen, diferenciación respecto a sus competidores, buen clima de trabajo interno, menor rotación del personal. El SAC es una actividad importante para las organizaciones, los clientes hoy en día buscan soluciones, por ello preparar y capacitar al personal en este aspecto se convierte en una necesidad para la empresa, con el uso de herramientas se logra identificar aquellas prácticas que están generando un mal servicio por parte del personal y transformarlas en hábitos encaminados a la SAC.

Algunas de estas herramientas están enfocadas hacia la comunicación y el contacto interpersonal entre las organizaciones y sus clientes, especialmente en las actitudes sociales como: las sonrisas en el personal, ofrecimiento de ayuda al cliente, el arte de hablar y escuchar, el respeto, actitudes amables, mensajes telefónicos, accesos, folletos, disponibilidad del personal o cortesía; aspectos que se irán convirtiendo junto con el correo, la infraestructura y el uso del teléfono en elementos del servicio, también ayudan en el mejoramiento los avisos, señalizaciones, escaparates, mobiliario, uniformes, etc. que conducen a que el cliente se sienta importante; por lo tanto los siguientes aspectos se han tomado como referentes en el desarrollo de la presente investigación como coadyuvantes en el SAC:

Contacto cara a cara, hace referencia a los saludos, forma y modo de trato con el cliente, Peel (1990), sugiere que de hecho las actitudes positivas en el trato al cliente, como el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

respeto a las personas, sonrisas amables, ayuda desinteresada o el sutil trato con el cliente difícil, conllevan a buen uso de este elemento.

Lovelock (2004), expone que el contacto telefónico representa un factor trascendental en el SAC. Deben abordarse aspectos clave, desde el modo de la atención hasta el tiempo en el que se establece la comunicación, ya que un cliente al otro lado del teléfono, puede darse cuenta con que disposición es atendido.

Comunicación por correo, representa otro elemento del SAC, Peel (1990), sugiere que una carta enteramente cordial acerca más al cliente porque incluso se documenta el compromiso de servicio de la empresa.

Atención de reclamos y cumplidos, aspecto que conlleva a una mejor comunicación del cliente (interno-externo), una queja o cumplido debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse; por último las instalaciones representan el principal elemento del SAC, el exterior de edificios, patios, jardines y recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible.

2.5 Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente

Una vez, se ha logrado entender los consumidores y el mercado, la organización diseñara una estrategia de marketing impulsada por el cliente. Kotler (2008), define la dirección de marketing como: “el arte y la ciencia de elegir mercados meta con los cuales crear relaciones redituables” el objetivo de la dirección de marketing es encontrar, atraer, retener y aumentar los consumidores meta al crear, entregar y comunicar valor superior para el cliente. Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, la empresa debe responder dos importantes preguntas ¿Qué consumidores atenderá? y ¿Cómo puede servir mejor al

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

cliente?. Stanley (2008), menciona dentro de otras las habilidades clave que se deben tener a la hora de relacionarse con el cliente, como: Administrar información como valor estratégico; medir el valor de vida; identificar y alienar la estrategia con sus expectativas; y organizar y administrar información y experiencias.

Orientar al cliente es una actividad cada vez más importante, ofrecerle aquello que necesita en el momento que lo necesita, la administración de la información permitirá conocer al detalle sus necesidades y preveer su demanda desde el lugar en donde se encuentre, Stanley (2008), expone que la información presenta ventajas que se pueden aplicar a todo tipo de proceso de venta de productos o servicios, generando una estrategia en donde se reduzcan costos de comunicación, se concentren energías en clientes específicos mediante el conocimiento de necesidades, hace que se compita por clientes con base en el servicio no en el precio, impide altos gastos en clientes de poco valor, o pocos gastos en clientes de alto valor (fidelización) y activa el periodo de desarrollo y comercialización del producto

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Investigación de tipo descriptiva y exploratorio, permitió obtener respuestas acerca de lo que los clientes (interno-externo) de los autoservicios Mercopolis piensan y sienten en cuanto al SAC; se partió de levantar el diagnóstico, se acudió a la observación directa y a la información recopilada a través del personal administrativo, posteriormente se estableció contacto directo con la población objeto de estudio; se aplicó una encuesta piloto que permitió validar el instrumento, se aplicó a usuarios y empleados determinados por la muestra, cumplida esta etapa se procedió al procesamiento de la información la cual



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

permitió establecer falencias existentes, proporcionando los insumos para el diseño de la propuesta de mejoramiento del SAC.

3.2 Fuentes e instrumentos de recopilación de Información

La información primaria se obtuvo a través de comunicación directa con el personal, como herramienta complementaria se utilizó la observación directa de actividades y procesos que se desarrollan y la aplicación de encuestas tanto a usuarios como a empleados, con base en la metodología presentada por Flanagan (1954). El cuestionario se estructuró con preguntas cerradas y abiertas, tomando como fundamento lo expuesto por Bob (1995), que permite establecer necesidades, expectativas e índices de satisfacción con respecto al SAC, obteniendo puntos fuertes y débiles como insumo para la estructuración de la propuesta de mejoramiento; en cuanto a los indicadores de medición estos se tomaron con base en lo expuesto por Serna (1999). Como fuentes secundarias, se utilizó bibliografía y material escrito referente al tema, revistas y consultas en internet.

3.3 Población y Muestra

Población: La población objeto de estudio se conformó con empleados y usuarios de la firma, los usuarios catalogados como población infinita ya que se desconoce el número exacto de clientes o usuarios, mientras que los empleados conforman una población finita.

Muestra: La muestra es el número de elementos, que se toman de un universo, para que los resultados obtenidos sean representativos de la población o universo, según la población objeto de estudio se aplicaron 350 encuestas al cliente externo y 30 al cliente interno.

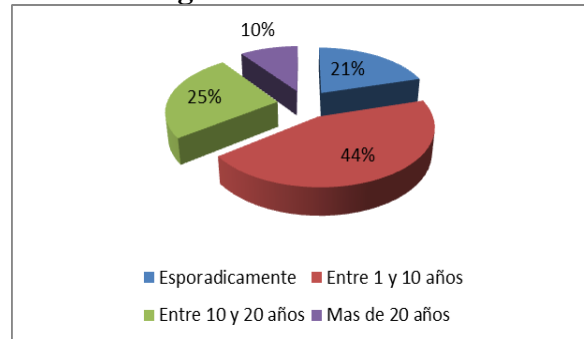
4. RESULTADOS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados se presentan en este aparte. Se quiso indagar la antigüedad de utilización del servicio y se obtuvo la siguiente información, ver Grafico 1:

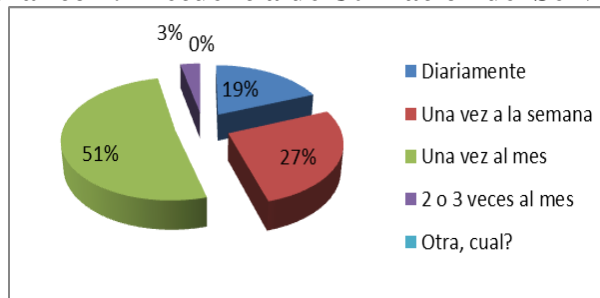
Grafico 1: Antigüedad de Utilización del Servicio



Fuente: Elaboración propia

La fidelidad de los clientes: a pesar de los cambios que ha presentado la competencia, los usuarios no cambian su decisión, y esta población utiliza el servicio en su mayoría una vez al mes, ver Grafico 2.

Grafico 2: Frecuencia de Utilización del Servicio



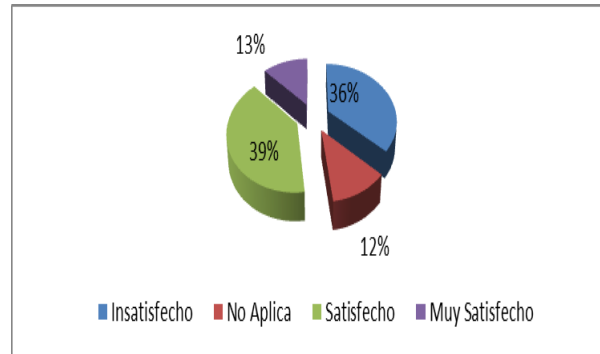
Fuente: Elaboración propia

Frente al grado de satisfacción con respecto a los productos y la atención que en general se le ha ofrecido, se obtuvo la siguiente información, ver Grafico 3.

Grafico 3: Grado de Satisfacción

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.

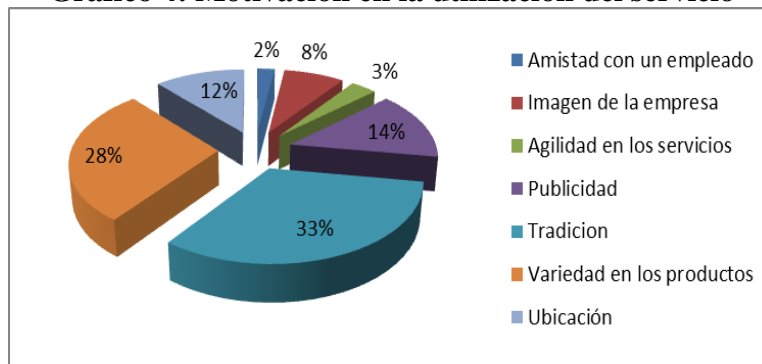
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22



Fuente: Elaboración propia

Se establece que se debe aplicar un estudio de medición del SAC para evaluar la manera como se está atendiendo ya que el nivel de satisfacción está por debajo de lo esperado. Los encuestados frente a la pregunta ¿Qué lo motiva a utilizar los servicios de los autoservicios? Se presenta en el Grafico 4.

Grafico 4: Motivación en la utilización del servicio



Fuente: Elaboración propia

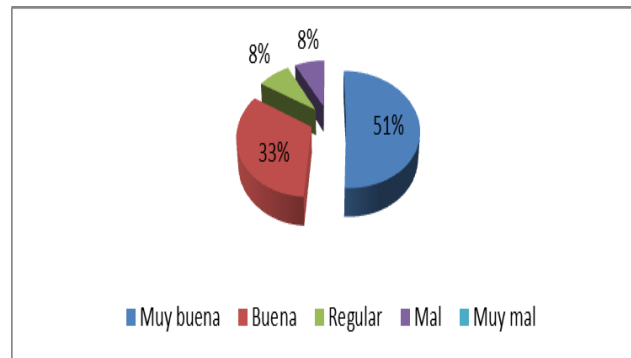
Se llega a la conclusión que en su mayoría utilizan el servicio por tradición; la agilidad en los servicios no es uno de los motivos principales por los que un cliente realiza sus compras; se evidencia una vez más la necesidad de mejorar en la agilidad y la percepción de la imagen de la empresa ante sus clientes. También es necesario fortalecer la publicidad

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

en pro de esta imagen, dado que se presenta como uno de los factores de baja influencia en las motivaciones del cliente. Igualmente se quiso establecer lo que piensan los clientes frente a la presentación de los productos, este análisis se presenta en el Grafico 5:

Grafico 5: Presentación de los Productos



Fuente: Elaboración propia

Los resultados sobre la percepción de la presentación de los productos arrojaron que es muy buena. ¿Ha realizado usted algún tipo de reclamo o sugerencia al autoservicio?, obteniéndose que el 17% si ha realizado reclamos y un 83% expresa que no, este último porcentaje de respuestas se ubica por debajo del rango mínimo de “apenas aceptable” del (90% al 94%) dejando evidente que no es un nivel de satisfacción adecuado, se propone con respecto al servicio, que para el caso debe ubicarse por encima del 94% entre los rangos Bueno y Excelente; el 66% de los clientes no responden al motivo por el cual hacen los reclamos, mientras que un 1% expresa hacer reclamos por la calidad de los productos, un 2% falta de tiempo un 10% vencimientos y un 21% por que asumen que sus quejas y sugerencias no son tenidas en cuenta y muchas veces no les prestan atención o hacen caso omiso de estas, complementario a esta situación se quiso conocer si se ha recibido algún tipo de respuestas a las quejas, reclamos y sugerencias presentadas a lo cual se respondió en un 74% que ha recibido solución a las peticiones presentadas, mientras que el 26% opinan

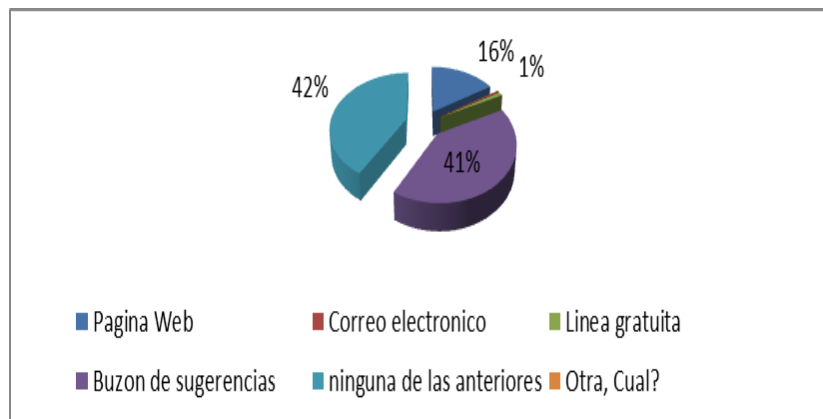
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

que no han recibido solución a sus peticiones; al comparar los resultados con los indicadores de satisfacción adecuados se observa que la opción del “si” está muy baja respecto a lo esperado. La solución de dudas a los clientes refleja la importancia que se le brinda a estos últimos en contribuir por un servicio completo que satisfaga todas sus necesidades. Pues en el mercado de hoy, el cliente no espera solamente adquirir un producto, sino que este vaya acompañado de asesoría, recomendaciones y solución de dudas o reclamos.

Se indago sobre qué aspecto le gustaría que se mejorara en cuanto al SAC: 36% de los clientes encuestados esperan que se establezca un sistema acumulativo de puntos por compras realizadas, los cuales puedan redimir en determinado tiempo; un 30% de los encuestados esperan que se establezca un área para el SAC en los diferentes puntos de venta; un 23% de los encuestados esperan que se les tenga en cuenta más a menudo con beneficios en rifas o premios por sus compras y no solo por la fecha del aniversario. Frente a si se conoce algún medio que le permita presentar u obtener información de los autoservicios, se obtuvo la siguiente información reflejada en el Grafico 6:

Grafico 6. Medios de Obtención de Información



Fuente: Elaboración propia

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACION
2017**

Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El 42% afirma no conocer ninguno de los medios expuestos en la encuesta, un 41% dice conocer el buzón de sugerencias el cual afirman que no es muy visible en algunos de los diferentes puntos de venta, en cuanto a página web el 16% dice que conoce este servicio, se puede concluir que se debe hacer énfasis en la implementación de estos medios de comunicación para mejorar la imagen de la empresa. Frente a la información recopilada por parte de funcionarios entrevistados, se quiso determinar aspectos relacionados con la comunicación, capacitación, incentivos, situaciones problemáticas, si la empresa cuenta con departamento de control, que tipos de quejas o reclamos reciben frecuentemente, información importante para determinar aquellos aspectos en los que se debe focalizar la propuesta de mejora del SAC, obteniéndose los siguientes resultados:

Frente a determinar si existe una comunicación entre los subordinados y los jefes inmediatos, el 54% expresaron que no existe este tipo de comunicación, se denota que se debe realizar un cambio en este aspecto ya que si no existe una comunicación efectiva entre jefe y empleado esto se ve reflejado en el SAC a la hora de dar respuesta a las inquietudes manifestadas por estos.

Frente a la capacitación que los funcionarios deben recibir para atender mejor al cliente, según los encuestados respondieron en un 58% que reciben capacitación en este aspecto, pero en muchas de las ocasiones no se pone en práctica e igualmente no se aplica ningún control al respecto por los encargados, según los indicadores de medición este porcentaje es inaceptable.

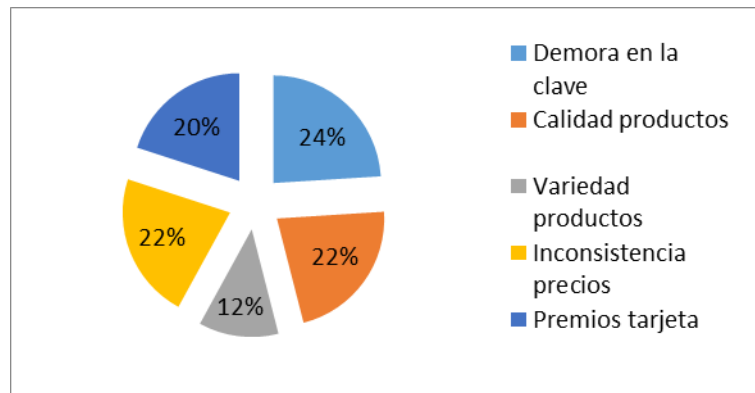
Es importante determinar si la empresa ofrece incentivos a sus trabajadores, se estableció que se encuentran desmotivados ya que no se brinda ningún tipo de motivación, razón por la cual se considera que realizan más su trabajo por obligación que por gusto, y esto se puede ver reflejado en la forma como se atiende al cliente; los empleados aseguran que no

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

se les informa de los problemas por lo que se hace necesario un sistema de comunicación rápido y efectivo.

Al interrogante, si la empresa cuenta con departamento de control del proceso de SAC los encuestados opinan que no existe una unidad con esa característica, otro factor importante de analizar es el relacionado con si los funcionarios están informados de las quejas, reclamos o sugerencias que los clientes presentan, los encuestados expresaron que no son informados sobre las quejas o reclamos presentados por los clientes, permitiendo esta situación hacer caso omiso a las sugerencias y reclamos. Es importante en este tipo de estudios conocer desde el puesto de trabajo de las personas relacionadas con los clientes cuáles son las quejas, reclamos o sugerencias que se presentan, a lo cual respondieron ver Grafico 7:

Grafico 7. Aspectos por los cuales se Reclama

Fuente: Elaboración propia

Como se puede analizar las quejas frecuentes se presentan en la demora corrección de errores en la facturación, calidad de productos, inconsistencia en precios e información sobre premios.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El SAC se constituye en un factor diferenciador frente a la competencia, para lograr la fidelización del cliente se debe establecer una cultura o modelo de atención a éste, que permita retener los existentes y atraer nuevos, para lograr este objetivo se deben establecer políticas y estrategias en torno a la satisfacción del consumidor. De acuerdo al objetivo planteado en el presente estudio y con los resultados obtenidos se estructura la siguiente propuesta de SAC.

5.1. Beneficios

Según Domínguez (2006), el diseño de políticas y objetivos encaminados al mejoramiento del SAC se obtienen los siguientes beneficios:

1. Fortalecer el vínculo con el cliente, esto hace que se prefiera la empresa por encima de otras.
2. Establecer relaciones a largo plazo, se mantienen clientes fieles e ingresos permanentes.
3. Conocer lo que para cada cliente es importante, atendiendo sus necesidades.
4. Mejorar la calidad de los procesos, para cumplir con los requerimientos del cliente.
5. Las políticas de calidad pueden ser una estrategia de promoción de ventas tan efectivas como la publicidad.
6. Promover la calidad del trabajo y el compromiso de empleados.
7. Generar ventajas competitivas frente a la competencia.

5.2. Análisis situacional frente al SAC

Analizando los indicadores obtenidos, se priorizaron los problemas presentados y sus posibles causas, en situaciones como: Deficiente SAC, falta de amabilidad y agilidad en la

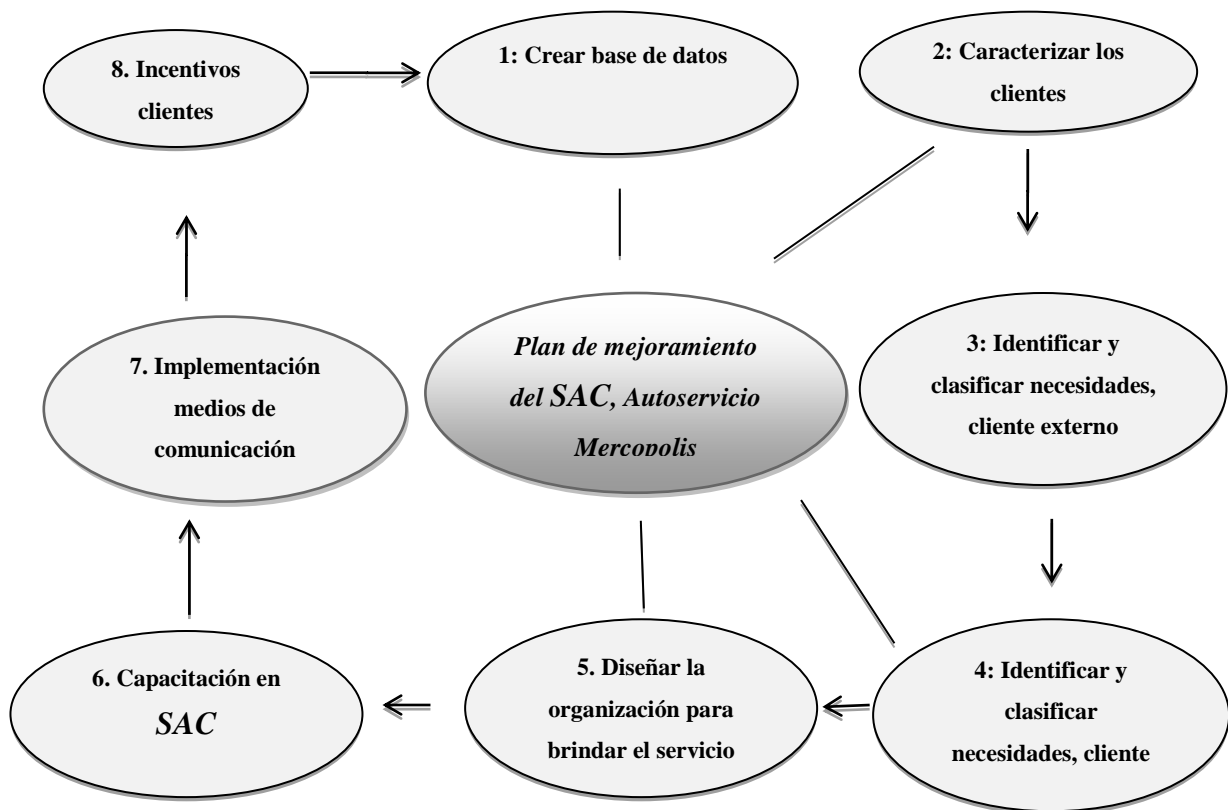
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

atención, agradecimiento por la compra, solución a inquietudes y reclamos no atendidos, falta de calidad en la información suministrada, no fomento de las relaciones con el cliente, poca recordación de la empresa por parte del cliente y percepción de poca publicidad. Este análisis se realizó bajo el diagrama de Pareto, priorizando los problemas o las causas que los generan y proponiendo su mejora, lo cual llevo a diseñar la siguiente propuesta:

5.3. Estructuración del modelo del plan de mejoramiento del SAC

Gráfico 8. Modelo del plan de mejoramiento del SAC



Fuente: Elaboración propia

1. Crear base de datos de clientes



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Buscando determinar características, necesidades y volúmenes de compra; así se reconoce la participación de cada cliente en los ingresos de la empresa y se enfocan las políticas de servicio priorizando los clientes.

2. Caracterizar los clientes

Es necesario clasificarlos de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades, de forma que se pueda garantizar el nivel de servicio que cada cliente demanda, de acuerdo a: clientes frecuentes, habituales, ocasionales, complacidos, satisfechos e insatisfechos.

3. Identificar y clasificar las necesidades del cliente externo

Elementos que permiten establecer dificultades o debilidades que se presentan en relación al servicio a través de auditorías, se recomienda ejecutar de manera periódica con intervalos de 6 meses para recopilar información y hacer seguimiento que permita establecer problemas y causas de mejoramiento como: disponibilidad del producto, tiempo de entrega, trato y relaciones con el cliente, servicio de postventa, tiempo de atención a reclamaciones.

4. Identificar necesidades y capacidades del cliente interno

Evaluar el personal para conocer el grado de capacitación, actitud, disponibilidad y conocimiento de la empresa que les permitan ofrecer un mejor SAC, evaluar procesos y procedimientos para determinar aquellos que generan inconvenientes en la prestación del servicio, implementar una norma de calidad ISO 9000.

5. Diseñar la organización para brindar el servicio al cliente

Se debe estar preparado para brindar el SAC en cuanto a: Caracterización del cliente, sistemas de información y orientación, establecimiento de procedimientos para la solicitud del servicio, personal encargado y capacitado, tecnología necesaria, estructura organizativa, magnitud de parámetros relevantes, lugar para brindar el servicio en cuanto a localización



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

y disposición en planta, relación de medios a utilizar, duración del ciclo de respuesta y ejecución, definición de tareas y acciones que agreguen valor, objetivos y metas. Una vez proyectado el contenido anterior es conveniente elaborar el manual del SAC herramienta guía para la evaluación sistemática en la capacitación del personal.

6. Capacitación del personal

Brindar al empleado herramientas necesarias para implementar una cultura del SAC y lograr que la organización cuente con métodos y sistemas de trabajo que permitan la fidelización de sus clientes.

7. Implementación medios de comunicación

Incrementar actividades de promoción y publicidad (web, área SAC, línea del SAC gratuita y correo-e), las cuales deben estar encamionadas a informar al cliente sobre la importancia del almacén y el esmero por satisfacer sus necesidades.

8. Incentivos a los Clientes

Establecer incentivos es una buena manera de implementar la motivación al cliente.

De lo anterior se establece que las organizaciones deben lograr que el personal participe activamente en los procesos del SAC; el nivel de satisfacción respecto al cliente externo debe ubicarse en un nivel de excelencia, garantizando la calidad del SAC que permitan la fidelización del mismo permitiendo obtener cambios positivos en el sentido de alcanzar ventajas competitivas.

REFERENCIAS

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Alcaide, J., (2002). *Alta Fidelidad: técnicas e ideas para lograr la lealtad del cliente*. Madrid: ESIC Editorial.
- Dominguez C. (2006). *El Servicio Invisible, Fundamento de un Buen Servicio al Cliente*. Bogotá: Ecoe Editores.
- Fernández C, Molla A., Pérez C., (1996). *Factores Claves de la Satisfacción e in satisfacción en la prestación de un servicio*, VII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Zaragoza, ED. ESIC. (pp 279-287).
- Flanagan, J. (1954). Como medir la satisfacción del cliente.
- Fred, D. (2006). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Hayes, B. (1995). *Como medir la Satisfacción del cliente*. Desarrollo y Utilización de Cuestionarios. Barcelona: Pirámide.
- Inches, G. (2001). *Estrategia del servicio al cliente*. Recuperado el 3 de marzo de 2014, <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml>
- Kotler, P., Armstrong G., (2008). *Fundamentos de Marketing*, México: PRENTICE HALL.
- Larrea, P. (1991). Recuperado el 20 de abril de 2014, www.agapea.com/calidad-de-servicio-del-marketing-a-la-estrategia-n40020i.htm
- Lovelock, C., (2004). *Administración de Servicios*. México: Prentice Hall.
- Martin, A., (1999). *Marketing*. Barcelona: Ariel Economía.
- Mejía, C., (2009). *Los Valores Corporativos*. Recuperado el 11 de abril de 2014, <http://www.planning.com.co/bd/archivos/junio 2009.pdf>.
- Peel, M., (1990). *Servicio al cliente guía para mejorar la atención y la asistencia*. Recuperado el 24 de abril de 2014, www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm.
- Santesmases, M., (2009). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Pirámide
- Serna, H., (1999). *Servicio al Cliente: Métodos de Auditoria y Medición*. Santafé de Bogotá: 3R Editores.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Stanley, A, (2008). *Administración de las Relaciones con los Clientes, Un Imperativo estratégico para las organizaciones de negocios*. EE.UU: Oxford University.

Stanton, W.J.,; Etzel, M.J.; Walker, B.J. (1996). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Mc Graw-Hill.

RESUMEN HOJA DE VIDA

ANA GRACIELA MARTINEZ C

Administradora Industrial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, especialista en Gerencia Social de la Escuela Superior de Administración Pública, MBA con énfasis en Dirección de Proyectos de la Universidad Viña del Mar. Docente Ocasional del programa de Administración Industrial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, con experiencia en cargos directivos en organizaciones de carácter público y privado.

JUAN MANUEL RAMIREZ MORA

Administrador de Empresas de la Universidad del Tolima, Especialista en Análisis y Administración Financiera de la Universidad Católica de Colombia, Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Codirector del Grupo de Investigación Sinergia Organizacional, grupo categorizado en “C” por Colciencias. Profesor Asistente en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Se ha desempeñado como Director de Posgrados y Director de la Escuela de Administración de Empresas en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Chiquinquirá.

EDGAR ENRIQUE MARTINEZ CARDENAS

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Administrador Público y Especialista en Gestión Pública de la Escuela Superior de Administración Pública, Especialista en Derecho Administrativo y Constitucional de la Universidad Católica de Colombia, Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Doctor en Estudios Políticos de la Universidad Externado de Colombia. Actualmente Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la ESAP, se ha desempeñado como investigador, consultor y docente en diferentes universidades colombianas. Igualmente ha ocupado posiciones directivas en diversas entidades gubernamentales y empresas de servicios públicos en Colombia.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Pymes y Empresas de familia

TEMA:

ENFOQUE Gerencial de las mipymes en el sector bananero en la Provincia de El Oro

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**88. ENFOQUE GERENCIAL DE LAS MIPYMES EN EL SECTOR
BANANERO EN LA PROVINCIA DE EL ORO**

TÍTULO EN INGLÉS:

**MANAGEMENT APPROACH OF MIPYMES IN THE BANANERO SECTOR IN
THE PROVINCIA DE EL ORO**

Autor (es)

Ing. Marjorie Katherine Crespo García²⁴⁹

Ángel Alberto Zambrano Morales²⁵⁰

Karina Katiuska Sotomayor Cabrera²⁵¹

²⁴⁹ Doctoranda, Profesor Investigador. Universidad Metropolitana del Ecuador Sede Machala. Correo-e: mcrespo@umet.edu.ec

²⁵⁰ Mgs, Profesor Investigador., Universidad Metropolitana del Ecuador Sede Machala. Correo-e: azambrano@umet.edu.ec

²⁵¹ Ing, Administrativa Investigadora. Universidad Metropolitana del Ecuador Sede Machala. Correo-e: ksotomayor@umet.edu.ec



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Las empresas indistintamente de su tamaño, son fuentes generadoras de ingreso, estabilidad laboral, de producción, de transformación de bienes y servicios, potencialidad del capital humano, formando parte imprescindible del desarrollo de la sociedad; adaptándose a los cambios internos y externos aspectos como políticos, leyes, reglamentos, normas vigentes, y en lo social a los cambios abismales que impone y vive la sociedad. La metodología aplicada para el desarrollo de esta investigación, es analítica descriptiva, y sistémica, enfocada en la dirección económica de la actividad productiva del sector bananero en la provincia de El Oro, para inducir mejoras en la gestión administrativa, fomentando la sostenibilidad de las mismas

Palabras clave:

Enfoque gerencial, mipymes, capital humano, rentabilidad, sector bananero

ABSTRACT:

Companies of any size are sources of income, labor stability, production, transformation of goods and services, the potential of human capital, forming an essential part of the development of society; adapting to internal and external changes such as politicians, laws, regulations, norms in force, and social changes in the abyssal changes imposed and lived by society. The applied methodology for the development of the research is descriptive analytical and systemic, focused on the economic direction of the productive activity of the banana sector in the province of El Oro, to induce improvements in the administrative management, promoting the sustainability of the same.

Keywords:

Management focus, mipymes, human capital, profitability, banana sector

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva teórica, el enfoque gerencial, son las actividades ejecutadas por el administrador en base a las funciones básicas; la determinación de políticas, búsqueda y fidelización de los clientes, el entorno macro económico, la modalidad del funcionamiento y control operativo, y la responsabilidad de los resultados económicos. Es importante, que las empresas consideren la implementación de un modelo administrativo acorde a las necesidades y clasificación de ellas, con el propósito de mantener lineamientos estructurales, dentro del proceso de sus actividades y de la administración empresarial. Adicionalmente, desde otra percepción, se vislumbra a la gestión empresarial como la participación proactiva de todos los miembros que conforman una empresa, con el objetivo común de posicionamiento, crecimiento y desarrollo económico y corporativo, manteniendo la focalización ganar & ganar.

Muchos de los organismos rectores en el tema económico y empresarial a nivel nacional e internacional, han considerado la importancia de la participación en el desarrollo económico de las mipymes. Empresarialmente, las Mipymes han sufrido una transformación no sólo desde el aspecto legal o de constitución; sino más bien económica, la mayor globalización de los mercados; en lo político, los gobiernos han creado organismos ejecutores a través de gestión de normas, bajo el (PNBV) que incentivan a la contribución y desarrollo de las comunidades en las que se participa por medio de prácticas y acciones, originando alternativas en mercados nacionales e internacionales, fortaleciendo los conocimientos en el sector productivo y económico. Así mismo, existe un compromiso de las Mipymes en la responsabilidad social empresarial (RSE); además, se hace referencia al prestigio y credibilidad, cuando cumple con las normas establecidas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El objetivo principal de la presente propuesta, está encausado en fomentar una cultura de enfoque gerencial a los pequeños productores de banano a través de una de las estrategias de mejora continua como lo es el PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar). Para ello, se utilizó información secundaria proveniente de datos recopilados de los organismos de control MAGAP (Ministerio de Agricultura y Ganadería), SRI (Servicio de Rentas Internas), Ministerio de Agrocalidad, INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), y productores bananeros miembros de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector vulnerable y rural productivo, en la Provincia de El Oro.

La metodología, consistió en una revisión de datos, y en un análisis descriptivo del crecimiento de las mipymes; las cuales, fortalecen el desarrollo de la economía en El Oro. Los resultados esenciales originados de esta investigación, se basan en el análisis del proceso de producción en relación a la venta de cajas de banano, los mismos que ascienden de manera paulatina en un 23.66% (PRO ECUADOR, 2016). Se determina, que las mipymes en el sector Orense han crecido progresivamente en el transcurso del tiempo a pesar de sus limitaciones administrativas y operativas; sin embargo, si contaran con un enfoque empresarial su desarrollo y crecimiento sería superior a lo reflejado actualmente.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El enfoque gerencial conceptual “comprende todas las actividades que debe realizar un gerente, desde la planeación de la empresa; la determinación de sus objetivos y políticas internas y externas; la organización y dirección; la misión y visión de la compañía; las políticas de la empresa; la búsqueda y obtención de nuevos clientes, la tendencia del mercado; el medio macro económico; la forma de funcionamiento y de control de las operaciones de la compañía y la responsabilidad de los resultados financieros y de mercados” (Berghe, 2016).

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En lo concerniente a la responsabilidad social empresarial, ésta no sólo se refiere al acatamiento de normas legales, sino más bien, se aplican herramientas administrativas como el PHVA. Además, se considera el aspecto social, ambiental y económico, fundamentando la sustentabilidad en los procesos y en el enfoque gerencial, con el propósito de mantener la sostenibilidad en las mipymes del sector bananero. En lo referente a la gestión ambiental “ha evolucionado en la primera década del siglo XXI, principalmente por los cambios que ha experimentado la sociedad en el concepto de protección global del medio ambiente y no sólo estipula el cumplimiento legislativo y normativo cada vez más estrictos, sino que se traduce en una visión estratégica de mercado” (Rey, 2008).

El territorio de esta provincia, es uno de los más importantes centros administrativos, económicos, financieros y comerciales del Ecuador. Las actividades de El Oro son: el comercio, la ganadería, la industria y la agricultura. Su rica región, genera una gran actividad económicamente activa, basado en la producción agrícola del cultivo de: banano, arroz, café, y cacao; producción de camarón; conjuntamente de la exploración y explotación minera. Además, posee la ventaja geográfica, ya que lindera con Puerto Bolívar al Sureste, siendo uno de los puertos más importantes en la exportación de banano en el Ecuador. Por ello, Machala, es conocida también como la *Capital Bananera del mundo* debido a que la actividad principal de la ciudad y de la Provincia es la exportación de esa fruta.

El enfoque gerencial conceptual “comprende todas las actividades que debe realizar un gerente, desde la planeación de la empresa; la determinación de sus objetivos y políticas internas y externas; la organización y dirección; la misión y visión de la compañía; las políticas de la empresa; la búsqueda y obtención de nuevos clientes, la tendencia del mercado; el medio macro económico; la forma de funcionamiento y de control de las

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

operaciones de la compañía y la responsabilidad de los resultados financieros y de mercados” (Berghe, 2016).

En lo concerniente a la responsabilidad social empresarial, ésta no sólo se refiere al acatamiento de normas legales, sino más bien, se aplican herramientas administrativas como el PHVA. Además, se considera el aspecto social, ambiental y económico, fundamentando la sustentabilidad en los procesos y en el enfoque gerencial, con el propósito de mantener la sostenibilidad en las mipymes del sector bananero. En lo referente a la gestión ambiental “ha evolucionado en la primera década del siglo XXI, principalmente por los cambios que ha experimentado la sociedad en el concepto de protección global del medio ambiente y no sólo estipula el cumplimiento legislativo y normativo cada vez más estrictos, sino que se traduce en una visión estratégica de mercado” (Rey, 2008).

El territorio de esta provincia, es uno de los más importantes centros administrativos, económicos, financieros y comerciales del Ecuador. Las actividades de El Oro son: el comercio, la ganadería, la industria y la agricultura. Su rica región, genera una gran actividad económicamente activa, basado en la producción agrícola del cultivo de: banano, arroz, café, y cacao; producción de camarón; conjuntamente de la exploración y explotación minera. Además, posee la ventaja geográfica, ya que linda con Puerto Bolívar al Sureste, siendo uno de los puertos más importantes en la exportación de banano en el Ecuador. Por ello, Machala, es conocida también como la *Capital Bananera del mundo* debido a que la actividad principal de la ciudad y de la Provincia es la exportación de esa fruta.

Figura 1

Mapa de la Provincia de El Oro

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

**Fuente:** (Google Maps, 2017)

Para abordar el estudio de las Mipymes es necesario partir de la línea histórica descriptiva de las Mipymes. Para caracterizar a la Micro, pequeña y mediana empresa cabe recalcar que debe cumplir con ciertas características, el conocimiento de ella, dará la oportunidad de saber situarse de acuerdo a su razonabilidad productiva.

De acuerdo al criterio de la Secretaría de Economía, ésta modificó la clasificación de la micro, pequeña y mediana empresa; también, considera el número de trabajadores de cada unidad productiva, y el total de ingresos anuales. A continuación, se presenta la tabla explicativa:

Tabla 1.**Clasificación de las empresas**

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Capital fijo
Micro Empresa	Todas	Hasta 10 Trabajadores	20.000 Excluye

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

			PPE- Terreno
	Artisanos	Hasta 20 Trabajadores	27.000 Excluye PPE- Terreno
Pequeña Empresa	Comercio Industria y servicios	Hasta 49 trabajadores	120.000 Excluye PPE- Terreno
		Hasta 49 trabajadores	120.000 Excluye PPE- Terreno
Mediana Empresa	Comercio Industria y servicios	Desde 50 hasta 99 trabajadores	120.000 Excluye PPE- Terreno
		Desde 51 Hasta 100 trabajadores	120.000 Excluye PPE-

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

			Terreno
--	--	--	---------

Fuente: www.ecuadorencifras.gob.ec, Directorio de Empresas y Establecimientos 2013**Elaborado por:** los autores

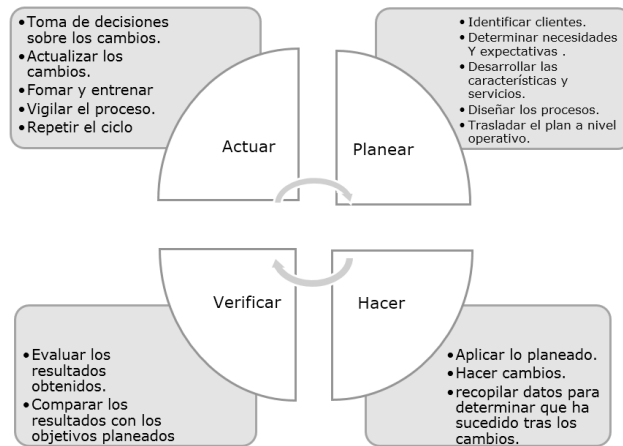
Actualmente, las empresas se desenvuelven en una economía globalizada, cada vez más competitiva; en donde las exigencias de productividad, las leyes y normativas vigentes del mercado, las obligan a adaptarse a los cambios a través del mejoramiento de estrategias como: la motivación, planeación, e innovación; teniendo la capacidad de reaccionar, a la velocidad de la evolución de las mega tendencias, anticipándose a las necesidades futuras, logrando mantenerse en el mercado local, regional, nacional e internacional, y fortaleciendo la diversidad de cambios de cualquier índole, fomentando la sustentabilidad. “En el 2015, las MIPYMES generaron \$904.50 millones USD y una participación del 21%. La utilidad entre el año 2013 y 2014 para las grandes empresas creció un 8.09%, mientras que entre el año 2014 y 2015 decreció en 28.84%. Por otro lado, las MIPYMES entre el año 2013 y 2014 crecieron un 45.8% y para el año 2015 obtuvieron un decrecimiento del 19.67%” (Segundo Camino, 2017)

Figura 2

Estructura del Sistema de Gestión de Calidad (PHVA)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



Fuente: <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/pl/article/view/1123/826>

Elaborado por: los autores

Las Mipymes, empiezan a tener cada vez más importancia debido a su mayor flexibilidad, por cambios en volumen, variedades, y mejoras en la calidad del proceso productivo, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos por gobiernos nacionales y extranjeros, en el caso de exportación por la demanda de los clientes. En la mayoría de países asiáticos y en países como México (América), las pequeñas empresas demuestran capacidad de adaptación a los cambios del entorno, en virtud de su mayor flexibilidad y creatividad, conformando agrupamientos que se fortalecen y lograr subsistir.

Para el cumplimiento de las condiciones antes enunciadas, es necesario ir en concordancia con la evolución científica y tecnológica. “Las Mipymes en el Ecuador, tienen un enorme potencial para generar producción, empleo, ingresos y podrían constituirse en el motor del desarrollo del país, alcanzando mayores niveles de participación en el mercado internacional” (Telegrafo, 2013). El considerar que este tipo de empresas, por su tamaño son insignificantes, es una percepción errada, éstas representan el 99,8% del total de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

empresas en el Estado ecuatoriano, las cuales son responsables del 75% de ocupación a nivel nacional, manifestando la importancia de este sector en la contribución al aparato productivo del país y al mejoramiento de la matriz productiva.

En lo concerniente a la producción agrícola específicamente el sector bananero estuvo entre las cinco principales actividades, en el año 2014, en el país. Adicionalmente, “el cultivo de banano y plátanos, generó utilidades de \$17.25 millones de USD en las empresas grandes, obteniendo una participación del 62.60%, mientras que las MIPYMES obtuvieron \$10.30 millones de USD por esta actividad, logrando una participación del 37.40%” (Segundo Camino, 2017), demostrando el potencial de las mipymes respecto a las grandes empresas; además, en el año 2016 se realizó la exportación de esta fruta de la variedad Cavendish Valery con un porcentaje de participación del 23.66% (enero – agosto del 2016) \$1 746.949 (PRO ECUADOR, 2016). En lo referente a la provincia de El Oro, al ser una de las principales productoras, genera empleos en el área de producción sea: agraria, acuícola, y en la transformación de la materia prima (a pequeña escala).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

3. METODOLOGÍA

El proceso de investigación “fue de carácter documental, orientada a la localización, registro, recuperación, procesamiento, análisis, interpretación y discusión de información proveniente de fuentes secundarias” (Galeano, 2004). Se utilizó la técnica de regresión lineal simple. La muestra de este estudio, se desarrolló en El Oro y la metodología aplicada es la descriptiva, utilizando los métodos empíricos (conocimientos adquiridos a través de la experiencia) y deductivo-inductivo (partiendo de los conocimientos generales a los específicos de la investigación); la técnica empleada es la entrevista a los organismos de control, mediante el uso de la guía de entrevista. Adicionalmente se recabó información primaria y secundaria de los productores de banano, estadísticas del sector bananero (realizadas por instituciones gubernamentales), y del proceso administrativo para la aplicación en las mipymes.

4. RESULTADOS

Las falencias que se presentan en la micro, pequeña y mediana empresa en el Ecuador y en el mundo entero, es la carencia del dominio de la capacidad administrativa, conocida también, como gestión empresarial; esto sucede, debido a la inexistente cultura organizacional, ya que sus conocimientos fueron adquiridos de forma empírica, es como un mito que viene de generación en generación, y/o a través de herencias. Consecuentemente, el desconocimiento administrativo, incrementa el inadecuado uso de los recursos materiales y humanos en el proceso productivo, dando como resultado desperdicios innecesarios, el impropio uso y clasificación de los costos afectan de manera significativa la rentabilidad a corto y largo plazo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Otro de los factores importantes, son los problemas de acceso al financiamiento, dificultades que impiden el aumento progresivo de su productividad, haciendo énfasis que si se tuviera acceso, se denotaría un resultado realmente positivo en todas las actividades del sector productivo. Para esto se debe fortalecer al entramado sector productivo vinculándolo con el sector terciario generador de empleo y tecnología. “La capacitación y necesidad de certificación de competencias laborales. Por otro, el acceso a nuevas tecnologías de la comunicación y la información para mejorar los procesos y establecer más controles. Y por último, facilidades en el acceso al crédito, principalmente en el sector público, que ofrece costos más bajos y mejores condiciones” (Telégrafo, 2013).

Sin embargo, su fortaleza radica en su potencial de adaptación a la variabilidad de cambios políticos, sociales, tecnológicos, y a la naturaleza propia de sus tierras, bendiciones con las que cuenta nuestro país. Además de ello la potencialidad en la generación de empleos en el sector productivo.

Hay que añadir que actualmente los organismos reguladores como son el Magap, MIES, brindan asesoramiento técnico, coadyuvando a que se cumplan con normativas establecidas aplicados a las diferentes actividades productivas, esto de alguna manera aporta al conocimiento técnico, más no al administrativo, por ello se pretende dar a conocer las falencias y necesidades del sector productivo para que a través de instituciones públicas y privadas se pueda brindar capacitaciones a este sector vulnerable en conocimientos administrativos.

Adicionalmente, a lo enunciado en el párrafo anterior, “resulta necesaria una estrategia de desarrollo que permita y facilite la transición hacia economías y modelos de producción y consumo más sustentables” (Sebastián Rovira, 2014). Por lo tanto, es importante, determinar los lineamientos legales, uso de tecnología e infraestructura amigables con el medio ambiente, una institucionalidad que permita adaptarse a los cambios tanto del

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

ambiente interno como externo. Es necesario expresar, que el macro entorno no se puede controlar, mientras que, el micro entorno sí; y es allí, donde se debe ejecutar acciones en lo referente a: adaptaciones y desarrollo del producto, servitización, canales de distribución, promoción y marketing.

Tabla 2

Estudio Gerencial 32 (2016) 170-180

No	Pequeñas empresas intermitentes en estrategia e innovación	Medianas empresas innovadoras
a	Pocas veces las empresas tienen procesos formales en formulación, implementación y seguimiento de la estrategia.	Empresas del sector de servicios que tienen en cuenta la innovación en su plan estratégico.
b	Algunas veces cuentan con la capacidad para adaptar e incorporar nuevas tecnologías.	La estrategia que más utilizan es la proactiva.
c	Pocas veces muestran estilos de liderazgo participativo.	Se relacionan con el entorno para realizar investigación y desarrollo.
d	Alguna de ellas posee políticas que fomentan la innovación.	Cuentan con una estructura organizacional flexible.
e	No siempre tienen registradas las patentes o diseños	La innovación mejora las

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	industriales.	utilidades de la empresa.
f	Rara vez cuentan con el apoyo necesario, en gestiones estratégicas para iniciativas y procesos de cambio.	
No	Micro empresas sin claridad en estrategia en innovación.	Medianas empresas estratégicas e innovadoras
a	Pocas veces los micros empresas del sector industrial consideran la innovación en el plan estratégico de las organizaciones, relacionándose con el entorno para fomentar la investigación y desarrollo.	Empresas medianas del sector comercial que cuentan con procesos formales de implementación, y seguimiento estratégico.
b	Algunas veces la estrategia más utilizada es la Reactiva.	La estrategia más utilizada es la proactiva.
c	A veces estimulan las iniciativas y procesos de cambio y a veces su estructura organizacional flexible	Cuenta con un estilo de liderazgo participativo.
d	En ocasiones han realizado seguimiento a la estrategia organizacional ni han tenido	Estimulan las iniciativas y procesos de cambio.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	liderazgo participativo.	
e	La innovación no mejoró sus utilidades.	La organización tiene políticas que fomentan la innovación.
f		Siempre cuentan con capacidad para adaptar e incorporar nuevas tecnologías.
g		Han licenciado patentes o diseños industriales.

Fuente: Caracterización de las empresas ganadoras del Premio Innova 2010-2013 según el grado de asociación entre estrategia e innovación.

Elaborado por: los autores

Se tomó una muestra de productores exportadores de banano (gremios), de asociaciones de pequeños productores, y se midió la producción de las últimas 16 semanas del 2017, aproximadamente de junio hasta la mitad de septiembre. Ver anexo 1.

Tabla 3

Producción de banano de los gremios en el Oro de junio-septiembre 2017

	<i>Arenillas</i>	<i>Barbones</i>	<i>La cadena</i>	<i>Libertad</i>	<i>Luz y Guía</i>	<i>Pasaje</i>	<i>Solidario</i>	<i>Tenguel</i>	<i>Otro</i>
Mínimo	1896,00	1311,00	200,00	3861,71	335,00	2101,00	3975,00	510,20	3279,00
Máximo	2592,00	1900,00	465,00	5408,00	730,00	4187,00	5454,00	1064,00	6139,00

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Media	2353,93	1580,12	337,88	4589,55	470,87	3343,23	4748,51	838,13	4597,66
Mediana	2395,50	1573,00	327,50	4564,00	457,42	3347,20	4894,30	831,00	4646,00
Desviación estándar	188,01	191,97	71,98	484,58	105,73	513,29	442,00	121,46	964,40
Varianza	35348,73	36852,45	5180,79	234820,18	11178,86	263467,75	195361,01	14753,17	930073,02
Total	37662,80	25281,85	5406,15	73432,88	7533,84	53491,67	75976,20	13410,06	73562,61

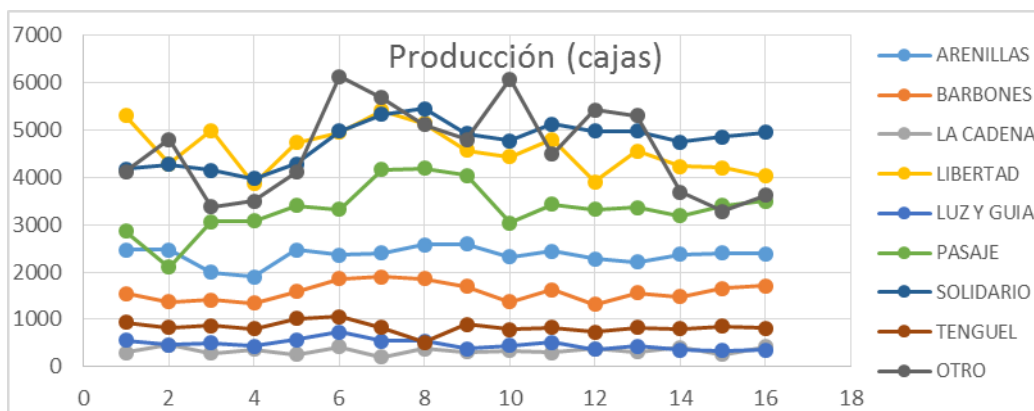
Fuente: asociación de gremios bananeros

Elaborado por: Los autores

La tabla 3 presenta los estadísticos de producción en cajas para los diferentes gremios que se estudiaron, de ella se observa que la media de la producción de banano esta entre 327,50 y 4894,30

Figura 3

Producción en cajas de banano de los gremios de junio-septiembre 2017



Fuente: asociación de gremios bananeros



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Elaborado por: Los autores

En la figura puede observarse que la producción a nivel de cada gremio es constante (con pequeñas fluctuaciones) a lo largo de las semanas que se tomaron los datos, a excepción de productores eventuales que están representados en otros. Esto pudiera significar que no existen incentivos en incremento en la producción debido a la carencia de conocimientos. Observando la desviación estándar de la producción, se determina que el gremio Pasaje, muestra la dispersión más alta en relación a la producción de los demás gremios; sin embargo la producción de la cadena es la más constante.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Dada la complejidad del fenómeno en el que productores bananeros participan de manera directa en el proceso productivo con sus familias, se ha llegado a un consenso de que en cierta instancia se observa el beneficio en la participación de éstas en el proceso; pero a la vez, cuan perjudicial se entorna; es allí, que se requiere la concienciación por parte de los productores en una decisión. Adicionalmente, la insuficiente preparación imposibilita la capacidad administrativa o gestión empresarial, realizando el uso inadecuado de sus recursos materiales y humanos, incrementando sus costos y gastos, afectando al rendimiento de la actividad empresarial. Ante estas situaciones, y por la lucha cotidiana de mantenerse en el mercado productivo, en determinadas ocasiones ejecutan acciones en disminución del personal. Finalmente, el aporte al direccionamiento de las mipymes del sector bananero, consiste en una adecuada gestión gerencial y empresarial, adaptándose a los cambios, y aprovechando las ventajas que ofrecen los tratados de libre comercio, los acuerdos comerciales y la globalización.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

REFERENCIAS

Berghe, E. V. (2016). *Gestión Gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI* (Ed. 3 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Camino, S. (2017). *Estudios Sectoriales: MIPYMES y Grandes Empresas*. Recuperado el 14 de septiembre de 2017, de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador; Dirección Nacional de Investigación y Estudios: http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02

Chessman, P. &. (2014). *Factores Relevantes del Cacao*. ciudad de México: PERSON.

Diario El Telégrafo. (05 de noviembre de 2012). *Mipymes son el resultado del fomento productivo*. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/mipymes-son-el-resultado-del-fomento-productivo>

Diario El Telégrafo. (2 de DICIEMBRE de 2013). *Pequeños Negocios gran potencial de las mipymes*. *Pequeños Negocios gran potencial de las mipymes*, pág. 7. Recuperado el 7 de SEPTIEMBRE de 2017

Diario El Universo. (29 de junio de 2017). *El Universo*. *En Ecuador hay más de un millón de Mipymes, según el ministerio de Industrias*. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/06/29/nota/6255031/ecuador-hay-mas-millon-mipymes-segun-ministerio-industrias>

Elorza, J. C. (2 de junio de 2017). *CAF Banco de Desarrollo de América Latina*. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de <https://www.caf.com/es/conocimiento/blog/blog/2017/america-latina-muchas-mipymes-pero-poco-competitivas/?parent=30234>

Galeano, M. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. Medellín: La Carreta Editores.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Gobierno Autónomo Provincial de El Oro. (1 de Marzo de 2014). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial*. Recuperado el 07 de 09 de 2017, de Plan de desarrollo y ordenamiento territorial: http://www.eloro.gob.ec/wp-content/uploads/2013/12/PDOT_2014.pdf

Google Maps. (14 de 03 de 2017). *Mapa El Oro*. Recuperado el 14 de 09 de 2017, de Mapa El Oro: <https://www.google.com.ec/maps/place/El+Oro/@-3.454524,-80.0545271,10.25z/data=!4m5!3m4!1s0x90330e5d3940b1e3:0xe901e305cf6b52f4!8m2!3d-3.2592413!4d-79.9583541>

Hernández, R. (2000). *Las Mipymes en Latinoamérica*. México. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=vBMPUg7JkUMC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Rafael+Regalado+Hern%C3%A1ndez%22&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiAh-Xuz6DWAhUGTSYKHU6NCKMQ6AEIJDA#v=onepage&q&f=false>

PRO ECUADOR. (30 de octubre de 2016). *Exportaciones no petroleras del Ecuador*. Recuperado el 15 de 09 de 2017, de Boletín mensual de Comercio Exterior: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/11/PROEC_IC_06_70.pdf

Revista Ekos Negocios. (octubre de 2015). Un gran lugar para invertir. *Revista Ekos Negocios*, 124. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1316.pdf>

Revista Líderes. (2013). El sector de las Mipymes está en pleno crecimiento. *Revista Líderes*. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-mipymes-pleno-crecimiento.html>

Rey, C. (2008). *Sistemas de Gestión Ambiental Norma ISO 14001 Y Reglamento EMAS*. Recuperado el 14 de 09 de 2017, de Escuela de Negocios SGS: <file:///C:/Users/Biblioteca%20Umet/Documents/papers/Componente%20digital.pdf>

Rodríguez, J. H. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (Ed. 2 ed.). México: Pearson.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Rovira, S. (30 de agosto de 2014). *Innovación sustentable: Espacios para mejorar la competitividad de las pymes argentinas*. Recuperado el 14 de septiembre de 2017, de Comisión Económica para América Latina y El Caribe: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37093/S1420480_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Servicio de Rentas Internas. (01 de 01 de 2017). *¿Qué son las PYMES?* Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de SRI: http://www.sri.gob.ec/zh_TW/32

Visa Empresarial. (04 de junio de 2013). *Las mipymes en América Latina*. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de Visa Empresarial: https://visaempresarial.com/pe/noticias/las-mipymes-en-america-latina_233

RESUMEN HOJA DE VIDA

Docente Ing Marjorie Katherine Crespo García

Egresada de Phd en Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Magister en Contabilidad y Auditoría, Ingeniero Comercial, Licenciado en Contabilidad y Auditoría; Contador Público Autorizado (COLEGIO DE CONTADORES DE GUAYAQUIL). Docente Contratado Auxiliar I de la Unidad Académica de Ciencias Empresariales: (Desde el año 2014 a Septiembre 30 del 2016) impartiendo clases en las carreras de Economía, Ingeniería en Marketing, y en la Carrera de Contabilidad y Auditoría, las Asignaturas de Costos I y II; Contabilidad, Contabilidad bancaria, Presupuesto I y II; Matemáticas Financiera. Actualmente como docente titular Auxiliar I en la Universidad Metropolitana sede Machala.

Docente Mgs Ángel Alberto Zambrano Morales



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Magister Scientiae en Estadística Aplicada en la universidad de los Andes, ULA faces IEAC docente de computación, estadística y muestreo, en ciencias contables en la Unidad de Post Grado como evaluador estadístico. Actualmente como docente titular Auxiliar I en la Universidad Metropolitana sede Machala.

Ing. Karina Katiuska Sotomayor Cabrera

Maestrante en Administración de Empresas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil; Ingeniera en Gestión Empresarial de la Universidad Metropolitana del Ecuador. Asistente contable de la Asociación del MSP (02 de febrero del 2011 - 11 de febrero del 2014). Coordinadora de turno en Mc Donald´s Ecuador: Planificación de turno, manejo de personal (administrativo y operativo) (17 de febrero del 2014- 18 de julio del 2014). Actualmente, Asistente de biblioteca de la Umet Sede Machala, desde el 1 de junio del 2015.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Pymes y Empresas de familia

TEMA:

MICROEMPRESAS

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**89. ESTUDIO SOBRE LA REALIDAD DE LA MICROEMPRESA EN
VILLA MARÍA Y LA REGIÓN.**

TÍTULO EN INGLÉS:

**STUDY ON THE REALITY OF THE MICROENTERPRISE IN VILLA MARÍA
AND THE REGION.**

Autor (es)

Nicolas S. Beltramino²⁵²

Juan Marcelo Ingaramo²⁵³

Lilia Carina Gazzaniga²⁵⁴

Natalia Andrea Beltramino²⁵⁵

²⁵² Magister en Dirección de Negocios UNC. Coordinador Esp. En Gestión de Pymes Universidad Nacional de Villa María Argentina. nico_beltra@hotmail.com

²⁵³ Esp. En Innovación, Competitividad y Desarrollo Territorial UPV. Profesor e Investigador Universidad Nacional de Villa María Argentina. iscecontabilidad@hotmail.com

²⁵⁴ Cra. Pública UNC. Profesor e Investigador Universidad Nacional de Villa María Argentina. carinagazzaniga@hotmail.com

²⁵⁵ Licenciada en Administración UNC. Docente e investigadora de la Universidad Nacional de Córdoba. nati_1988@hotmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

En el presente trabajo se realiza un estudio comparativo de la realidad de las microempresas de la región mencionada mediante el cuestionario base desarrollado por la FAEDPYME.

En el estudio se pretende determinar las características que poseen este tipo importante de empresas, en cuanto a su cantidad e impacto en la realidad económica local a efectos de poder identificarlas y analizar sus capacidades y debilidades a los efectos de proponer acciones a efectos de tratar de paliar sus principales problemas.

Para luego efectuar una comparación con respecto a las características identificadas de las microempresas iberoamericanas, mediante a la metodología propuesta por FAEDPYME.

Palabras clave:

MICROEMPRESAS GESTION, DESARROLLO, INNOVACIÓN COMPETITIVIDAD

ABSTRACT:

In the present work a comparative study of the reality of the microenterprises of the mentioned region is carried out by means of the base questionnaire developed by FAEDPYME.

The purpose of this study is to determine the characteristics of these important types of companies in terms of their quantity and impact in the local economic reality in order to be able to identify them and analyze their capabilities and weaknesses in order to propose actions for the purpose of dealing with shovel their main problems.

In order to make a comparison with the identified characteristics of Ibero-American microenterprises, through the methodology proposed by FAEDPYME.

Keywords:

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

**MICROENTREPRISES, MANAGEMENT, DEVELOPMENT INNOVATION
COMPETITIVENESS**

1. INTRODUCCIÓN

El estudio de la microempresa o micronegocio se ha constituido en las últimas décadas en un referente para los académicos y para las instituciones, nacionales e internacionales, de cara a favorecer su desarrollo y mejorar su competitividad. La mayoría de las empresas existentes en América Latina son microempresas y resultan muy importantes desde el punto de vista de la generación de empleo y de ingresos para amplios segmentos de la población (Cardozo, 2007) y representan cerca del 90% del total de empresas constituidas (Saavedra y Hernández, 2008). Aunque a pesar de ser dominantes en cuanto al número de empresas, es posible que no haya contribuido de forma muy relevante a disminuir los niveles de pobreza que muestra la región de América Latina (Torres, 2006). Sin embargo, sí parece que ha sido un importante canal de sobrevivencia y movilidad social para los migrantes rurales que fluyen a los centros urbanos y posiblemente la única opción para mujeres y jóvenes pobres urbanos que buscan integrarse al mercado de trabajo (Torres, 2006).

No obstante, las microempresas tienen un impacto relevante en las economías por ser intensivas en uso de mano de obra, por dinamizar la producción y el consumo interno, y por su papel en la distribución de la riqueza en la sociedad (Heshmati, 2001; OIT, 2005; Alburquerque, 2007; Ortiz, 2013). Las microempresas han cobrado cada vez mayor importancia, debido a que tienen la capacidad de producir puestos de trabajo con menores requerimientos de capital, demostrando el potencial innovador para enfrentar la flexibilidad productiva (BEL, 2006).

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La configuración de un marco teórico de la microempresa o micronegocio como dimensión de un sector económico, social o político es un tema abierto a debate y resulta complejo encontrar un consenso dado sus múltiples dimensiones. El marco de referencia suele identificar a microempresa como una unidad económica de escaso capital, utilización intensiva de mano de obra, baja productividad, dificultad de acceso al crédito en el sistema financiero formal, mínima capacidad de ahorro, ausencia de gestión empresarial; y la no utilización de tecnología o nuevos conocimientos para dar valor agregado. Pero esto no siempre es así. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación está permitiendo la creación de microempresas muy dinámicas y productivas (Dandridge y Levenburg, 2000).

Adicionalmente, la teoría de la heterogeneidad plantea la coexistencia dentro del sistema productivo de sectores económicos que presentan una diferenciación en los niveles de productividad, lo que se traduce en una estructura social muy heterogénea, esta heterogeneidad se ubica en las microempresas formales e informales. Dentro de las microempresas informales existe una mayor tendencia a la baja productividad y a la marginación, que no le permiten su inserción en el aparato formal productivo. Las microempresas formales e informales funcionan de acuerdo con racionalidades idénticas y se diferencian tan solo por su carácter de legales o ilegales (Pollack y Jusidman, 1997), lo que conlleva diferencias en el acceso a los recursos productivos y a los mercados (Orjuela, 2006). La integración del sector informal al proceso de modernización se puede conseguir a través de (Tokman, 2001): (1) apoyo para fomentar el desarrollo productivo de las microempresas, facilitando el acceso a los mercados y a los recursos productivos; (2) desarrollo del bienestar social de los ocupados en el sector informal; y (3) acciones dirigidas al marco institucional, que corrijan las imperfecciones de los sistemas regulatorios para favorecer la integración de las actividades informales a la modernización.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La complejidad propia del sector de la microempresa y la ausencia de registros y datos precisos sobre sus características organizativas y dimensiones reales, dificulta la realización de este tipo de estudios (Cardozo, 2007). En este sentido, desde FAEDPYME se pretende realizar una primera aproximación al estudio de la microempresa desde múltiples perspectivas. Con el fin de contribuir en estudios posteriores al desarrollo de metodologías que favorezcan el impulso de este tipo de empresas. El objetivo de este trabajo es, por tanto, realizar una radiografía en profundidad de la situación de la microempresa en América Latina para determinar sus fortalezas y debilidades, y aportar estrategias y planes de actuación que redunden en una mejora de su competitividad y desarrollo.

Los objetivos del informe son:

- Analizar las características generales de las microempresas.
- Estudiar los motivos para la creación de la microempresa.
- Conocer las expectativas y el grado de satisfacción con su empresa.
- Analizar la financiación de la microempresa y conocer los ingresos que percibe la unidad familiar.
- Determinar las infraestructuras y el grado de desarrollo de las TIC.
- Analizar la gestión de la administración.
- Conocer los problemas o dificultades por los que atraviesa la microempresa.
- Determinar los factores de éxito de las microempresas.
- Elaborar propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y desarrollo de la microempresa.

Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado un estudio empírico a partir de la información proveniente de la encuesta realizada a 688 microempresas de la Región de Villa María, Argentina dirigida al gerente de la empresa. En este trabajo consideramos microempresas aquellas que tienen un rango de trabajadores de 1 a 10 (incluido el propietario). La técnica



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de recogida de información fue una encuesta personal y el trabajo de campo se realizó durante los meses de agosto a noviembre de 2015.

Para terminar, cabe señalar, por un lado, que no es objetivo de este informe juzgar la situación de la microempresa, sino más bien la de ofrecer una visión integral de estas empresas, que ponga de manifiesto, virtudes o desequilibrios, con el propósito de que sirva de referencia para que, en su caso, puedan adoptarse las medidas oportunas para potenciar las virtudes y ajustar los desequilibrios. Igualmente reseñar que en el desarrollo de las distintas fases de esta investigación se ha respetado, como no podía ser de otra forma, el secreto estadístico de la información utilizada que nos han facilitado las empresas que participantes en el estudio.

2. METODOLOGÍA

En este apartado se exponen las bases y la metodología del trabajo empírico realizado. Una vez fijados los objetivos de la investigación, exponemos la estructura de la muestra, resumimos el proceso de selección de las variables para obtener la información sobre los distintos aspectos de la dirección y gestión de la microempresa, y explicamos, por último, las técnicas estadísticas utilizadas en el proceso de análisis de la información disponible.

2.1. Estructura de la muestra

El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado. Para ello, es necesario definir los criterios de estratificación que serán función de los objetivos del estudio, de la información disponible, de la estructura de la población y de los recursos disponibles para la realización del trabajo de campo. Los criterios utilizados para la estratificación deben estar correlacionados con las variables objeto de estudio teniendo en cuenta que la ganancia en precisión es, en general, decreciente al aumentar el número de estratos. Por ello, el número de criterios y estratos debe ser moderado y congruente con el máximo tamaño de muestra con el que podamos trabajar. En este trabajo se fijaron 20 estratos sectoriales (ver Tabla 2.1). Dentro de cada estrato la selección se ha realizado mediante un muestreo aleatorio simple. Y el criterio inicial para determinar el tamaño de la muestra se estableció de forma que el error

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

máximo (supuesto de mayor incertidumbre $p=q= 0.5$) en la estimación de una proporción para el conjunto de la población sea inferior a 5 puntos porcentuales con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 2.1
Distribución de la muestra por Sector

<i>Actividad Principal</i>	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Tiendas de abarrotes y misceláneas	203	43.4	43.4
Tortillerías y panaderías	16	3.4	46.8
Artes gráficas (papelерías, imprentas, etc.)	27	5.8	52.6
Salones de belleza	26	5.6	58.1
Talleres mecánicos (reparación de vehículos)	19	4.1	62.2
Farmacias	25	5.3	67.5
Carnicerías	20	4.3	71.8
Talleres de maquinado (tornos, fresas, laminado, etc.)	12	2.6	74.4
Manufactura de plástico	1	.2	74.6
Servicios de consultoría a empresas	16	3.4	78.0
Fabricantes y reparadores de zapatos	5	1.1	79.1
Textil y confecciones	33	7.1	86.1
Industria agroalimentaria	14	3.0	89.1
Muebles y madera	5	1.1	90.2
Comercio de informática	16	3.4	93.6
Servicios de transporte (bus, taxi, camiones)	6	1.3	94.9
Bares y restaurantes	17	3.6	98.5
Talleres de artesanías	6	1.3	99.8
Hoteles, hostales, casas rurales	1	.2	100.0
Total	468	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, en base a datos relevados

Tabla 2.2
Clasificación por sectores comercial industrial y de servicios

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Comercio	264	56.4	56.4	56.4
Servicios	93	19.9	19.9	76.3
Industriales	111	23.7	23.7	100.0
Total	468	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, en base a datos relevados

La tabla 2.2 muestra una síntesis clasificando a las microempresas en los tres sectores principales Comercio, Industria y Servicios. El sector comercial agrupa el 56.4 % del total de la muestra, casi el 20% pertenecen al sector servicios y el resto casi la cuarta parte son industriales.

3.2. Selección de las variables y diseño del cuestionario

La selección de las variables es fundamental a la hora de configurar el análisis empírico y nos permitirá afrontar adecuadamente el estudio del comportamiento de la microempresa. Para obtener la información de las variables se elaboró un cuestionario dirigido al director, dueño o gerente de la empresa. Con esta herramienta se ha buscado recoger de forma clara y concisa la información fundamental que constituye el objetivo de esta investigación. En su elaboración se ha cuidado especialmente su estructuración, una redacción adecuada, clara y con un contenido breve.

De esta forma se ha pretendido que el cuestionario final sea preciso y cubra las necesidades de información, y al mismo tiempo, se ha buscado minimizar los posibles problemas de interpretación y obtención de datos a la hora de lanzar definitivamente el cuestionario. La técnica de captación de información fue, como ya se ha indicado, una encuesta personal, utilizando como soporte un cuestionario cerrado dirigido al gerente o director de la empresa. Su diseño se efectuó a partir de la revisión de la literatura científica existente sobre los diversos aspectos investigados, así como del conocimiento previo de la realidad de las microempresas, tratando de incorporar las variables más relevantes para alcanzar los objetivos planteados.

En este sentido, el cuestionario se ha estructurado en 7 bloques. En el primero se pregunta a los encuestados sobre datos generales de sus empresas como sector de actividad, número de empleados, antigüedad de la microempresa, ubicación de la microempresa (rural o urbana), forma jurídica, género y nivel de formación académica del propietario. En el bloque segundo se pregunta sobre los motivos que tuvieron para crear la microempresa y sobre

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017**

Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

rasgos de personalidad del propietario que incidieron en la creación de la microempresa. En el bloque tercero se abordan las expectativas de evolución de las ventas y del número de empleados para 2015, su percepción sobre el clima empresarial, el nivel de satisfacción que tiene el propietario sobre su negocio, aspectos relacionados con el rendimiento de la microempresa y sus expectativas de cara al futuro.

En el bloque cuarto, se pregunta a los propietarios sobre la importancia de determinadas fuentes de financiación a la hora de iniciar el negocio y en la actualidad. Y el grado de importancia que tiene para el hogar del propietario otros ingresos alternativos al de la microempresa. En el bloque quinto, se recogen aspectos relacionados con las infraestructuras y TIC que tienen las microempresas. En el bloque sexto se ha preguntado sobre la administración de la microempresa. Se abordan las prácticas relacionadas con la administración contable, económica y financiera. Las áreas de formación y capacitación que necesitarán en el futuro. La procedencia de sus productos o mercancías (proveedores) y el destino de sus ventas. Finalmente en el último bloque se recoge información sobre diferentes problemas a los que se enfrentan en la actualidad la microempresa.

2.3. Análisis estadístico de los datos

A la hora de analizar estadísticamente las diferencias de comportamiento en las variables objeto de estudio se han tenido en cuenta los siguientes factores de clasificación: tamaño, control familiar de la empresa, nivel de estudios del gerente, antigüedad y sector de actividad de la empresa.

Para evaluar la significación estadística de las diferencias observadas en las respuestas según el factor de clasificación introducido, se han empleado las siguientes pruebas estadísticas:

- Cuando analicemos diferencias porcentuales se utilizará el análisis de tablas de contingencia aplicando el test de la χ^2 de Pearson con el fin de valorar si dos variables se encuentran relacionadas. Siempre que los datos lo permitan, se utilizarán tablas 2 x 2, con lo que los resultados son más potentes, realizando en este caso la corrección por continuidad de Yates sobre la fórmula de la χ^2 de Pearson.
- En el caso de variables cuantitativas para las que se analice la diferencia de medias según un criterio de clasificación se ha utilizado el contraste de "análisis de la varianza (ANOVA)".

3. RESULTADOS

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El perfil de la microempresa: el 97.66 % están ubicadas en zonas urbanas. El 42.31 % se localizan en zonas residenciales, el 48.9% en zonas comerciales, el 3.81 % tienen puestos móviles y el 2.78 % restante en zonas rurales. El 40.2 % de las empresas tienen una antigüedad superior a 10 años y se califican como maduras y el 59.80 % son empresas jóvenes. La edad media del propietario/a es de 43.6 años. El nivel de formación mayoritario es educación básica o media (59.3 %%), el 2.2% es sin educación formal o reglada, el 14.7 % tienen estudios técnicos y el 23.3 % posee estudios universitarios.

Expectativas de empleo y ventas y el clima empresarial: el 63.2 % tienen expectativas de aumentar su empleo, el 29.8 % que lo mantendrá y tan sólo el 5.1 % lo reducirá. El diferencial aumento-disminución tiene un saldo positivo de 58.1 puntos. El 24.6 % opina que aumentarán sus cifras de ventas, el 66.6 % que se mantendrán y el 8.8% que disminuirán. En este caso el diferencial aumento-disminución es positivo por 57.8 puntos. La calificación media respecto al clima empresarial en una escala de 0 a 10 es de 7.1.

Expectativas sobre la evolución de sus negocios: el 51.9% de los propietarios afirmaron que su idea de futuro era expandir su negocio, 41.0% señaló que continuaría con su negocio en el estado actual, el 4.8% dejaría su negocio para iniciar otro, y tan sólo el 1.9 % dejará el negocio por un trabajo de asalariado.

Rendimiento: desde la perspectiva del grado de satisfacción que tiene el propietario con su negocio, el 48.4%, están satisfechas con su negocio y el 32.8% se encuentran muy satisfechas. Contrariamente, tan sólo el 1.5% están insatisfechas y el 4.2% muy insatisfechas. Y desde una perspectiva de tipo económico y competitivo, las microempresas se sienten bien valoradas (en una escala de 1 a 5) en el aumento de la satisfacción de los clientes (4.06), y en la mejora de la calidad del producto o servicio (3.87). Contrariamente, se encuentran menos valoradas en cuanto a la motivación de sus trabajadores (3.09) y en el incremento de la utilidad (3.48).

Motivaciones para emprender el negocio: en una escala de 1 a 5 los principales motivos fueron:, querer ser independiente (3.86) y seguido del deseo de desarrollarse (3,47) , porque les gusta el negocio (3,49) y encontrar una oportunidad (3,10). Los menos valorados: motivos de despido (1.01), por tradición familiar (1.70), y por no encontrar empleo como asalariado (1.33).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Características del propietario determinantes para la creación de la microempresa: las principales características personales que impulsaron al propietario a crear su empresa fueron (con una escala de 1 a 5): su visión de futuro (3.59), su audacia (3.40), su eficiencia (3.31) , su pasión(3.23) y su creatividad (3.12). Contrariamente, las habilidades menos valoradas fueron: aventura (2.42), y dotes de persuasión (2.06). Adicionalmente, los datos mostraron que la necesidad económica (con una valoración de 4.04) representó un elemento determinante para la creación de su empresa.

Financiación de la microempresa al inicio de su actividad: las fuentes más importantes fueron: los ahorros propios o de familiares (3.32), y los préstamos de familiares y amigos (2.30). En menor grado se encuentran las fuentes de dinero que deben ser pagadas en términos de plazo y monto fijos, tales como bancos y financieras (1.56), prestamistas (1.19) y ONGs y cooperativas (1.06).

Otros ingresos del hogar del propietario: el más relevante adicionalmente al que se genera en la microempresa, los sueldos que devengan miembros del hogar (2.95) constituyen la principal fuente de recursos adicionales, en tanto que los aportes que realizan familiares o amigos (1.72) residentes en el mismo país donde funciona el negocio representan la segunda fuente en importancia, seguido de los ingresos de otros negocios (1.66) que funcionen en el mismo lugar o en otro lugar que la empresa principal.

Infraestructuras y TICs: el 95.49% tienen servicio de agua potable, el 93.68% cuentan con servicios sanitarios y el 96.2% cuenta con electrificación en su local. En cuanto a las TICs, el 81.80% tienen un sistema de teléfono fijo y el 64.4% tiene correo electrónico. Menos frecuente en la microempresa es utilizar banca electrónica, tan sólo el 32.0% la utiliza, o disponer de página WEB (24.3% de los casos analizados).

Prácticas administrativas (contable, económica y financiera): La práctica más habitual es la identificación de los costos de sus mercancías o productos (94.5%), seguida por llevar registros contables de lo que cobran y pagan (93.2%) y de saber cuánto deben vender o servicios prestar para no perder (88.7%), y contar con recibos o facturas fiscales (83,4%). Por el contrario las prácticas menos frecuentes son contar con ingresos suficientes para cubrir los gastos actuales (64.5%).y contar con facturas para sus ventas (64.5%). Por otra parte, la microempresa se considera en general que se adapta fácilmente a los cambios importantes que ocurren en su entorno (83.9%) y el 4.20% reconoce haber recibido frecuentemente quejas de sus clientes.

Problemas a los que se enfrenta su negocio: los problemas más relevantes resultaron: la situación macroeconómica (2.95), problemas de mercado (2.91) y de tipo financiero (2.81).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Los problemas considerados menos importantes son los relacionados con los recursos humanos (problemas con los trabajadores -1.65 puntos- y problemas personales -1.97 puntos-), y los de índole jurídico-tributarios (tributación/legales y problemas de formalización, con 2.34 y 1.80 puntos respectivamente).

4. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Las microempresas formales se caracterizan por:

- Estar ubicada principalmente en zonas urbanas y zonas comerciales y disponen de un local independiente.
- El propietario de la microempresa tiene educación media, técnica o universitaria.
- Son microempresas maduras y de mayor tamaño
- Son microempresas en gran medida de comercio o servicios.
- Tienen un perfil más emprendedor.
- Recurren en mayor medida a los ahorros propios o de familiares y a bancos y financieras.
- Cuentan en mayor proporción con servicios de agua, servicios des sanitarios y electrificación. Además, las microempresas formales disponen más de teléfono fijo, correo electrónico y disponen de página web que las microempresas informales. Y utilizan más la banca electrónica.
- Estar mejor administradas, desde un punto de vista contable, económico y financiero.
- Dar una mayor importancia a la capacitación de sus empleados.

Este informe resulta relevante y actual, pudiendo ser de gran interés las implicaciones que se derivan del mismo. En efecto, los resultados del estudio pueden ser útiles tanto para la Administración como para la gestión competitiva de la Microempresa. Los resultados pueden ser considerados para el diseño eficaz de la política pública dirigida a apoyar el desarrollo de la Microempresa. Los resultados también pueden proporcionar guías de actuación útiles para los gerentes o propietarios que deben asegurar la fortaleza competitiva de su empresa y una solidez financiera. Este proyecto contribuye a promover la investigación de calidad en el desarrollo de una línea de trabajo donde se contribuye a resolver problemas de impacto social y económico.

REFERENCIAS

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Albuquerque, F. (2007): “Desarrollo local en América Latina: Oportunidades y desafíos para el trabajo decente”, Documento de Trabajo N° 63, Departamento de Integración de Políticas, Grupo de Políticas Nacionales, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Boletín de Economía Laboral (2006): “La microempresa: una propuesta tipológica y ejercicio de aplicación en Lima sur”, Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo de Perú, Boletín 34, Año 9.
- Cardozo, E.R. (2007): “La conceptualización de microempresa, microemprendimientos y unidad productiva de pequeña escala”, *Revista Copérnico*, Vol. 4 (6), 23-30.
- Dandridge, T y Levenburg, N.M. (2000): “High-tech Potential? An Exploratory Study of Very Small Firms' Usage of the Internet”, *International Small Business Journal*, vol. 18 (2): 81-91.
- González Alvarado, T.E. (2005): “Problemas en la definición de microempresa”, *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 10, N° 31, 408–423.
- Heshmati, A. (2001): “On the Growth of Micro and Small Firms: Evidence from Sweden”, *Small Business Economics*, 17, 213-228.
- Orjuela, F.N. (2006): “Elementos para el estudio de la microempresa latinoamericana”, *Latinoamérica. Revista de Estudios Latinoamericanos*, N°. 43, 153-174.
- Ortiz Medina, M. (2013): “El fracaso de la microempresa relacionado con las características individuales del propietario: un estudio empírico en República Dominicana”, *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, Vol. 2 N° 3, 39-48.
- Pollack, M. y Jusidman, C. (1997): “El sector informal urbano desde la perspectiva de género. El caso de México”, Santiago de Chile, CEPAL.
- Saavedra, M.L. y Hernández, Y. (2008): “Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: un estudio comparativo”, *Actualidad Contable FACES*, Año 11, N° 17, Julio-Diciembre, 122-134.
- Tokman, V.E. (2001): “De la informalidad a la modernidad”, *Economía*, Pontificia Universidad Católica del Perú, Vol. XXIV, n° 48, 153-178.
- Torres, M. (2006): “Microempresa, pobreza y empleo en América Latina y el Caribe. Una propuesta de trabajo”, Organización de los Estados Americanos. Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral. Departamento de Desarrollo Social y Empleo.
- Tunal, G. (2003): “El Problema de Clasificación de las Microempresas”, *Actualidad Contable FACES*, Vol. 6 (7), Julio-Diciembre, 78-91.

ANEXOS (Opcional)

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Nicolás Salvador Beltramino

Contador Público Universidad Nacional de Córdoba. Licenciado en Administración Universidad Nacional de Córdoba. Especialista en Innovación, Competitividad y Desarrollo Territorial Universidad Politécnica de Valencia. Magister en Dirección de Negocios Universidad Nacional de Córdoba. Investigador Categoría III, sistema Nacional de Incentivos. Doctorando en el doctorado de Cs. Empresariales, económicas y Jurídicas de la UPCT. Docente e investigador del área de Administración Universidad Nacional de Villa María. Miembro de FAEPYME.

Juan Marcelo Ingaramo

Contador Público Universidad Nacional de Córdoba. Especialista en Innovación, Competitividad y Desarrollo Territorial Universidad Politécnica de Valencia. Investigador Categoría V, sistema Nacional de Incentivos. Docente e investigador del área de Administración Universidad Nacional de Villa María. Consultor asesor de pymes



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Pymes y Empresas de familia

TEMA:

Gobierno Corporativo

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**90. FUNCIONAMIENTO ARTICULADO DE MÓDULOS DE LA GUÍA
COLOMBIANA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA PYME
DE LA CIUDAD DE PASTO.**

TÍTULO EN INGLÉS:

**ARTICULATED OPERATION OF MODULES OF THE COLOMBIAN
CORPORATE GOVERNANCE GUIDE IN AN SME IN THE CITY OF PASTO.**

Autor (es)

José Luis Villarreal²⁵⁶

Jorge Xavier Córdoba Martínez²⁵⁷

²⁵⁶ Mg. Gestión Empresarial. Contador Público. Profesor-Investigador. Universidad Mariana. Correo-e: joseluisvillarrea.di@gmail.com

²⁵⁷ Estudiante. Doctorado en Ciencias Contables. Universidad de los Andes. Venezuela. Contador Público. Docente-Investigador. Universidad Mariana. correo-e: jocordoba@umariana.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Las prácticas de gobierno corporativo (GC) es un tema de interés para todo tipo de organizaciones, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades son pioneras en el fomento de la guía colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia. El documento tiene como objetivo analizar el funcionamiento articulado de los módulos de la guía colombiana de gobierno corporativo para una pymes.

En la parte metodológica, se aplicó un estudio de caso, el tipo fue descriptivo y analítico; la técnica corresponde a una lista de chequeo de los cinco (5) módulos y diez (10) medidas aplicadas en la organización analizada. El resultado fue determinar cómo esta pyme cumple en gran parte con los módulos de gobierno corporativo, al contar con un apropiado control de gestión, asignación de funciones y reglamento del máximo órgano; esto permite resolver problemas de gobernanza y responder efectivamente a los grupos de interés (stakeholders).

Palabras clave:

Gobierno corporativo, control de gestión, administradores, sociedades de familia, grupos de interés.

ABSTRACT:

Corporate Governance (GC) practices are an issue of interest to all types of organizations, Confecámaras and the Superintendency of Societies are pioneers in the promotion of the Colombian Corporate Governance guide for closed and family companies. The document aims to analyze the articulated functioning of the modules of the Colombian corporate governance guide for SMEs.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

In the methodological part, a case study was applied, the type was descriptive and analytical; the technique corresponds to a checklist of the five (5) modules and ten (10) measures applied in the analyzed organization. The result was to determine how this SME fulfills in large part with the modules of corporate governance, having an appropriate management control, assignment of functions and regulation of the maximum organ; this allows for solving governance problems and effectively responding to stakeholders.

Keywords:

Corporate governance, management control, administrators, family companies, interest groups.

1. INTRODUCCIÓN

El gobierno corporativo es el sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una empresa (persona jurídica constituida como sociedades de capital o de economía solidaria). El gobierno corporativo es importante ya que mantiene el equilibrio entre intereses económicos y sociales, junto a los objetivos individuales y comunitarios; por ello los empresarios deben avanzar en el conocimiento y comprensión de estos mecanismos de gestión empresarial, como afirman Gonzalo & Zapata (2013): “en un ambiente altamente competitivo las empresas colombianas deben comparar sus modelos de gobierno corporativo con los modelos de los países más desarrollados, con el fin de mantener y mejorar la reputación adquirida por el país” (p.100).

Las prácticas de buen gobierno corporativo permiten recuperar la confianza del mercado, impulsar a las empresas para que suministren información transparente sobre aspectos organizacionales, estratégicos y sobre el contenido en sí de la información que se divulga,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

al respecto Gonzalo & Zapata (2013) indican que: “el gobierno corporativo debe concebirse como el funcionamiento transparente y sólido acorde con los principios del mercado y del día a día en la empresa, respetando el interés de todos los accionistas y partes interesadas (Stakeholders), y de una rendición de cuentas a la comunidad, accionistas e inversores” (p.100).

Frente a un sistema capitalista en donde se busca la creación de riqueza y la optimización de los escasos recursos económicos vinculados con la separación de la propiedad y el control, el gobierno corporativo propende por la protección de los beneficios de sus dueños, “desde la perspectiva de la teoría de la agencia, las prácticas de GC buscan proteger los intereses de los propietarios de la firma (estos intereses se relacionan directamente con el desempeño financiero), es decir, los dueños del capital financiero pueden verse afectados por el gestor de la firma” (Escobar et al., 2016, p.207).

En el caso de Colombia, Confecámaras es el pionero del buen Gobierno Corporativo, por esto la Red de Cámaras de Comercio trabaja para mejorar la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones colombianas, particularmente las empresas de familia, para su dirección y control. A esto se añaden, los lineamientos de la Superintendencia de Sociedades y la superintendencia Financiera, como organizaciones líderes en el proceso de divulgación, evaluación y formación de empresas en estrategias y prácticas de Gobierno Corporativo.

Efectivamente, diversos estudios de la superintendencia de sociedades enfatizan que la economía colombiana se compone en más de un 60% por sociedades de familia (supersociedades, 2009); sin embargo, estas empresas tienen bajos niveles de competitividad, escasa confianza a la hora de administrar y desarrollar negocios, altos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

niveles de riesgo, ineficacia en el manejo de recursos, debilidades en el control interno y bajo interés por la preparación y análisis de la información financiera.

En este escenario y para comprender la dinámica de la pyme regional esta ponencia, derivada del trabajo de investigación sobre gobierno corporativo en las pymes de la ciudad de Pasto, tiene como objetivo analizar el funcionamiento articulado de los módulos y medidas de la guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia.

Entonces, la pregunta de investigación se enfoca a estudiar ¿Cuál es el funcionamiento articulado de los módulos y medidas de la guía colombiana de gobierno corporativo en una pyme de la ciudad de Pasto?

Para responder a esta pregunta el documento se integra por una revisión de la literatura denominada bases conceptuales, seguidamente se plantea la metodología aplicada y el resto de la ponencia indica los resultados y se discute acerca de ellos; finalmente se presentan las conclusiones.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. Bases conceptuales del gobierno corporativo

A nivel mundial la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ha liderado los procesos de estructuración y difusión de los principios de GC, en la medida que han establecido lineamientos de GC aceptados a nivel mundial; así la OECD (2016, p. 12) emitió los principios de gobierno corporativo establecidos de la siguiente manera:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo; el marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherentes con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de las responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.
- Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad; el marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.
- Tratamiento equitativo de los accionistas: el marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.
- El papel de las partes interesadas en el ámbito del Gobierno Corporativo; el marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por la ley o a través de acuerdos mutuos y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vista a la creación de riqueza y empleo y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiera.
- Divulgación de datos y transparencia; el marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.
- Las responsabilidades del consejo (junta directiva o directorio); el marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del consejo y la responsabilidad de este frente a la empresa y los accionistas.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Los anteriores principios son fundamentos clave a la hora de comprender el gobierno corporativo y su alcance a nivel aplicativo en tanto permiten fundamentar el desarrollo empresarial y compromiso con la sociedad, en ese orden de ideas “la OCDE dentro de los estándares del gobierno corporativo, privilegia el compromiso de los directivos en el manejo ético de los negocios, busca la transparencia y calidad de la información financiera y no financiera que se brinde a los distintos grupos de interés – *stakeholders*” (Villarreal, 2011. p.52).

2.2. Importancia del gobierno corporativo

El gobierno corporativo no es un fin en sí mismo, sino un medio para crear confianza e integridad de las empresas, al tiempo promover la estabilidad financiera y acceso a capital. También se destaca que con la aplicación del gobierno corporativo se busca responder a los grupos de interés mediante prácticas informativas que deben ser oportunas, confiables y transparentes.

De esta forma los grupos de interés cuentan con mejores herramientas para conocer los planes y gestión de los administradores, responsabilidad de la junta directiva ante los asuntos económicos y de impacto social. De igual forma el papel que tiene dicho directorio en la supervisión y el cumplimiento de leyes y reglamentos, un buen desempeño para la promoción de prácticas empresariales honestas y puesta en marcha de acciones con responsabilidad social empresarial.

“Desde la entrada en vigencia del Código País y de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, muchas empresas en Colombia se han comprometido con la implementación de buenas prácticas” (Lagos et al., 2017, p. 142). Por



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

lo tanto, es necesario realizar estudios que permitan comprender las dificultades y beneficios asociados con su implementación.

2.3. Beneficios del Gobierno Corporativo

Como se analizó en la literatura sobre el gobierno corporativo, este incide en el crecimiento, el desarrollo sostenible y en términos generales, en el bienestar de la empresa. Además, el gobierno corporativo busca obtener algunos beneficios que impactan positivamente en una mejor toma de decisiones (revista semana, 2017):

- Enfrentar presiones externas del mercado
- Resolver problemas de gobernanza en empresas familiares
- Garantizar sostenibilidad
- Alcanzar mejores resultados operacionales
- Mitigar riesgos de desempeño
- Acceder a fuentes sofisticadas de capitales y financiación
- Garantizar la protección del patrimonio familiar
- Profesionalizar la administración de una compañía
- Prevención de fraude tanto interno como externo

De estos beneficios se resaltan las decisiones para resolver problemas de gobernanza presentadas en las dinámicas de las empresas familiares, también el interés del GC por profesionalizar las administración con el fin de realizar una mejor gestión.

Por otra parte, Confecámaras (s.f) señala cinco (5) objetivos estratégicos del GC:

- **Acceso al Financiamiento**

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Las empresas tienen mejor acceso al financiamiento y es probable que realicen más inversiones y crezcan con mayor rapidez. Además, se puede incrementar el acceso de las empresas a financiamiento externo, lo que a su vez puede generar inversiones más importantes, mayor crecimiento y más empleos.

- **Mayor valoración de las empresas**

Las buenas prácticas de g. c inciden en el costo de capital y la valoración de las empresas. Por lo tanto, los acuerdos entre socios minoritarios y accionistas controlantes genera un menor costo del capital y una mayor rentabilidad, lo cual permite aumentar la valoración de la empresa y a su vez acceder a financiamiento.

- **Mejor desempeño operacional**

Sin duda el g. c agrega valor mejorando el desempeño de las empresas a través de una administración más eficiente, la mejor asignación de los activos y mejores políticas laborales, entre otras eficiencias similares.

- **Menor riesgo de crisis financieras**

Inciden en el comportamiento de las empresas en épocas de crisis económicas y contribuye a prevenir dificultades financieras graves que, pueden afectar negativamente a toda la economía.

- **Mejores Relaciones con otras partes interesadas**

Las empresas tanto públicas como privadas presentan relaciones tácticas con muchas otras partes interesadas, ejemplo: bancos, tenedores de bonos, empleados, gobiernos locales y nacionales. Cada una de esas partes supervisa, incentiva y aplica medidas disciplinarias afectando de diversas maneras a las empresas y su administración.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2.4. El gobierno corporativo en las empresas familiares

El fortalecimiento y crecimiento de una empresa familiar es el sueño de sus fundadores, con el fin de sortear las dificultades y retos de mercados dinámicos y competitivos, “naturalmente, podemos sufrir algunos traspiés en el camino, pero las prácticas de buen gobierno favorecen la continuidad de las empresas y las vuelven más resistentes a la corriente arrasadora de la globalización” (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2006, p. 15).

Conste pues que conocer y poner en marcha el gobierno corporativo le permitirá a una empresa de familia realizar una mejor gestión para enfrentar los desafíos del futuro en un ambiente de globalización y complejidad de los negocios.

El Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2006), ha estudiado los fundamentos del gobierno corporativo, manifiesta que: en “una empresa familiar, hay muchas cosas que pueden salir mal. Con el tiempo, y a medida que empresa y familia crecen, la familia — antes considerada como la fuente que garantizaría el éxito de la empresa— puede convertirse en el detonante del desastre” (p. 20).

Estos aspectos son retos para las empresas familiares y a su vez se constituye en una estrategia para el fortalecimiento de la empresa, su salud financiera y la proyección a mercados no solo regionales sino de carácter nacional e internacional. En este mismo sentido “la estructura de gobierno corporativo en una empresa familiar interactúan tres elementos: familia, gobierno y empresa. Esta interacción hace que las empresas familiares



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

tengan una dinámica diferente en la implementación de prácticas de gobierno corporativo” (Lagos et al., 2017, p. 143).

2.5. Enfoque social del gobernó corporativo

En el contexto actual, dentro de las agendas de trabajo de los consejos de administración (juntas directivas), se han incorporado actividades de responsabilidad social que son designadas a un comité de prácticas societarias, el cual es responsable de planear y dar seguimiento a estos temas.

En ese sentido, la responsabilidad de cualquier organización ante la sociedad está dada bajo los siguientes supuestos (Deloitte, 2009; p. 3):

- La organización como ente económico debe fundamentarse en una misión y visión común que esté perfectamente alineada al objetivo para el cual fue creada.
- Las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización por cada una de las personas deben ser eficientes.
- La contribución al desarrollo de la sociedad se realiza cuidando el medio ambiente.

Con respecto a la misión y visión de una organización es indiscutible que estas deben estar enfocadas a materializar el propósito central con el cual se fundaron, sirven de orientación, motivación y lineamiento en su quehacer organizacional, además, las actividades y los procesos deben ser eficientes y eficaces en su ejecución para alcanzar la generación de valor. No obstante, es claro que hoy las empresas tienen la obligación moral y ética de ser responsables con la sociedad y el cuidado del medio ambiente para contribuir al desarrollo sostenible, en donde el ser humano es un factor clave para el aprendizaje y el trabajo en equipo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

A sí las cosas, la ética empresarial juega un papel muy importante dentro del gobierno corporativo y el desarrollo económico, influye en los siguientes temas (Sen, 2003: p. 53):

- El fomento de la productividad y eficiencia económica,
- El desarrollo de la cooperación en el mercado y de la confianza,
- La prevención de la corrupción y de las irregularidades,
- La protección del medio ambiente, sostenibilidad y fortalecimiento de los derechos humanos junto con el intento de eliminar la pobreza

3. METODOLOGÍA

La investigación consideró un estudio de caso por su característica de indagar sobre el funcionamiento articulado de los módulos de la guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia. El estudio de caso, según Salazar (2013) busca construir una “buena historia que valga la pena escribir y escuchar” (p.400). Efectivamente la metodología desarrollada tomó a una empresa catalogada como pequeña y mediana (pyme). Esta posee en gran medida las características típicas que pueden encontrarse en la mayoría de empresas del país.

El tipo es descriptivo porque con él “se considera el fenómeno estudiado y sus componentes, se miden conceptos y se definen variables” (Hernández, 2010, p. 25), así el proceso consistió en aplicar la lista de chequeo de los cinco (5) módulos (control de gestión, máximo organismo social, administradores, revelación de información y sociedades de familia), acompañado de algunas medidas seleccionadas para el diagnóstico

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de la guía colombiana de GC. De esta manera el estudio ayudó a los investigadores a obtener un conocimiento del fenómeno en profundidad en el contexto y para ser comparado con otros trabajos. Desde la perspectiva académica, se tiene como propósito aprender acerca de la protección del patrimonio familiar y las prácticas de gobernanza corporativa.

4. RESULTADOS

Los resultados encontrados, a partir de la aplicación de la guía colombiana de gobierno corporativo se presentan según las medidas incluidas en dicha guía “de esta manera, la guía pretende ayudarle al empresario societario a cumplir con criterios mínimos que sirven de orientación para adoptar decisiones de inversión” (Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009, p.10). En el siguiente cuadro se muestran los cinco módulos con las principales medidas e interpretación (comentario).

MODULO	MEDIDA	SI	N O	COMENTARIO
1	Medida 1. El máximo órgano social o el máximo órgano de administración de la compañía deberá aprobar un presupuesto anual	X		Estas dos medidas, han permitido a la empresa establecer una planeación que garantice el cumplimiento de sus objetivos a partir de un manejo apropiado de los recursos financieros. A si mismo, cuenta con un apropiado plan estratégico como
	Medida 2. El máximo órgano social o el máximo órgano de administración de la compañía deberán aprobar un plan estratégico que cubra un periodo igual o superior a dos (2) años.	X		

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

			base para diseño de metas, de gestión más eficiente a la vez una mejor calidad de vida y de trabajo, esto permite pensar en el futuro y visualizar oportunidades.
	La compañía deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento del presupuesto aprobado	X	La empresa ha establecido acciones responsables para hacer seguimiento de los objetivos y planes estratégicos planteados, con el fin de lograr un mejoramiento en el desarrollo de la empresa y minimizar riesgos financieros.
	La compañía deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento de los planes estratégicos previstos para un periodo igual o superior a dos años	X	El seguimiento del plan estratégico ayuda a las entidades a implementar controles y tomar acciones correctivas cuando se presenten dificultades y amenazas.
2	La sociedad, de acuerdo con la información conocida de sus asociados, deberá emplear aquellos medios que promuevan una mayor asistencia a las reuniones del	X	La empresa promulga las reuniones del máximo órgano social a través de los medios que establece la ley, y con el fin de promover una mayor asistencia

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Máximo Órgano Social.			hace uso de los medios tecnológicos.
<p>La convocatoria a las reuniones del máximo órgano social deberá realizarse, como mínimo, con la antelación establecida en la Ley, y deberá contener, por lo menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El lugar específico, fecha y hora. • Lugar, oportunidad y persona ante quien podrá ejercerse el derecho de inspección. • El mecanismo utilizado para garantizar que los asociados estén debidamente informados, de los temas a tratar. 	x		<p>La empresa además de buscar la asistencia del máximo órgano social a las reuniones, también se asegura que en estas reuniones, no se traten temas generales, para lo cual lleva un cronograma de la reunión (agenda de trabajo), así como también se realizan reuniones mensuales con el director de la unidad de cada negocio donde se hablan los temas generales, logrando que en las reuniones del máximo órgano social se aproveche el tiempo y se le de valor como recurso limitado.</p>
<p>La sociedad deberá contar con un reglamento interno de funcionamiento del Máximo Órgano Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo máximo que transcurrirá entre la hora de citación y la de instalación de la reunión. 	X		<p>El máximo órgano social, cuenta con un reglamento interno de funcionamiento, esto permite mejor desempeño; también es un beneficio para los miembros del máximo órgano social (junta directiva), esto les permite</p>

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

<ul style="list-style-type: none">• Los acuerdos para garantizar una participación activa de todos los asistentes y dinámica eficiente para la toma de decisiones.• El procedimiento para determinar quienes ejercen la Presidencia y la Secretaría de la reunión.• Los deberes y responsabilidades de los miembros de la comisión aprobatoria de actas en los casos en que dicha función haya sido delegada.• La obligación de someter a aprobación previa el orden del día.• La obligación referente frente a los temas propuestos en el orden del día.• El procedimiento a seguir en caso de suspensión de las reuniones.• Los mecanismos adoptados por la administración necesarios para garantizar que las decisiones sean adoptadas conforme al quórum y las mayorías requerida por la Ley y los		<p>conocer cómo pueden ejercer sus derechos en el seno de la junta, sacando así un mejor provecho de las reuniones.</p> <p>Sin embargo se debe tener en cuenta que en dicho reglamento se debería establecer la participación de miembros independientes (personas con conocimientos, experiencia y buena reputación) para controvertir a la administración y establecer mejores planes de manera objetiva y con visión de largo plazo.</p>
--	--	---



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	estatutos.			
	La compañía establecerá un proceso de selección del revisor fiscal bajo criterios de independencia e idoneidad, que determine la necesidad de presentar, al menos, tres propuestas al órgano que lo designe.	X		El papel del revisor fiscal, es importante para esta empresa, porque es una institución de fiscalización, que debe actuar con objetividad al realizar exámenes sistemáticos y detallado de los sistemas de información financiero, administrativos, del control interno y legal de la sociedad. Así mismo contribuye a la generación de confianza a través de la fe pública y así brindar seguridad para las relaciones económicas entre el Estado y los particulares.
3	La compañía deberá establecer, en sus estatutos, las funciones de los órganos societarios. En todo caso, cada órgano deberá tener funciones diferentes	X		La empresa no cuenta con un responsable que compruebe el cumplimiento de las normas estatutarias, si bien la ley le confiere este poder a los administradores, en esta empresa hace falta una persona que se responsabilice de la verificación
	Asignar un responsable de la comprobación del cumplimiento de las normas estatutarias y legales en		X	

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	<p>las reuniones de la Junta Directiva, así como también deberá reflejar debidamente en las actas y dar fe de las decisiones.</p>		<p>del cumplimiento de estatutos.</p>
	<p>La compañía establecerá un procedimiento para la presentación de candidatos para miembros de Junta Directiva u órgano equivalente, que establezca un mecanismo de verificación del régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecidas en la Ley, los estatutos y demás regulaciones internas aplicables.</p>	<p>X</p>	<p>La empresa tiene establecido un procedimiento para la elección de la junta directiva, de acuerdo a sus capacidades profesionales y que no esté inhabilitado por la ley.</p>
	<p>La compañía establecerá un procedimiento de evaluación de la gestión de su Junta Directiva o del órgano equivalente, en el que claramente se establezca la forma, periodicidad y el responsable de la evaluación. Los resultados más relevantes de las evaluaciones realizadas deberán ser incluidos en el informe anual de gobierno corporativo.</p>	<p>X</p>	<p>La empresa, establece una evaluación de gestión de la junta directiva, de manera constante, mediante el contacto de medios magnéticos.</p>

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4	<p>Los Administradores, en su informe de gestión, deberán revelar información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las operaciones celebradas con los administradores, los asociados y personas vinculadas a éstos y aquellos. • El resultado de las operaciones que comportaron enajenación global de activos. • El cumplimiento de las Prácticas de Gobierno Corporativo. 	X	<p>Según el artículo 23, Ley 222 de 1995, plantea que: “Los administradores deben obrar de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Sus actuaciones se cumplirán en interés de la sociedad, teniendo en cuenta los intereses de los asociados.” A esto se une el papel de los administradores, al presentar informes, mediante el cual comunican a los socios, empleados, proveedores y grupos de interés, la situación real de la empresa y el futuro previsible de la misma.</p>
5	<p>Las sociedades de familia tendrán un órgano denominado Asamblea de Familia, conformado por los miembros unidos entre sí por vínculos consanguíneos y únicos civil, con respecto de aquellos accionistas o socios de la sociedad de familia, en la forma en que lo establezca el Protocolo de Familia.</p>	X	<p>La empresa no cuenta con un órgano denominado asamblea de familia, que regule las relaciones entre sus miembros.</p>

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	La Asamblea de Familia servirá de órgano consultivo para el Consejo de Familia, y elegirá a los miembros de éste.		
	El Consejo de Familia establecerá el procedimiento y los criterios mínimos para presentar candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal.	X	En la empresa, se establece un procedimiento claro para presentar candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal.
	El Protocolo de Familia establecerá los roles de los miembros de la familia, sus funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones, frente a su actuación como socios, accionistas, empleados o administradores.	X	La familia tiene designado a cada miembro el rol que debe desempeñar dentro de la empresa de acuerdo a sus aptitudes y capacidades. Se debe establecer con claridad el papel, los derechos y las responsabilidades de los empleados, propietarios y miembros de la familia, reduciendo de esta manera el impacto de tensiones o futuros problemas.
	El Protocolo de Familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la compañía informará al Consejo de Familia de todas las	X	La empresa no cuenta con un consejo de familia. Tema que se mejorará, para resolver problemas de gobernanza. Así reducir el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	operaciones celebradas entre los miembros de la familia y la sociedad de familia.		potencial de conflicto y minimizar los riesgos. Aspecto clave para avanzar en el código de gobierno corporativo como nuevo reto para esta entidad.
--	---	--	--

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En esta ponencia se evidencio el funcionamiento articulado de los cinco (5) módulos y medidas de la guía colombiana de gobierno corporativo para la pyme objeto de estudio; con esto se buscó dar respuesta a la pregunta de investigación planteada y de esta manera contribuir a estudios empíricos sobre de gobierno corporativo. Con respecto a las conclusiones se encontró:

1. Los beneficios de cumplir con las medidas de gobierno corporativo permiten ser asociados con un mejor desempeño organizacional y alcanzar metas empresariales desde la estabilidad financiera, al igual reducir el costo de capital y posicionamiento de la empresa en el mercado, unido al compromiso de la entidad con sus grupos de interés.
2. **Los lineamientos de gobierno corporativo motivan a todo tipo de empresas a crear valor tanto financiero como social, proporcionando sistemas de rendición de cuentas y control acordes con el riesgo que implica la separación entre la propiedad y el control.**
3. En esta empresa, se evidenció que cumplen en gran parte con las medidas de gobierno corporativo, esto permite tener unos objetivos y planes estratégicos claros para alcanzar las metas establecidas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4. **La implementación de los cinco módulos y medidas de gobierno corporativo, permiten a esta entidad, tener un mejor control de gestión, ideas claras y unificadas de las funciones y reglamentos del máximo órgano de la sociedad; sin embargo, llama la atención que la empresa no cuenta con un protocolo de familia, estos aspectos generan riesgos y conflictos que pueden incidir en su crecimiento y continuidad, al no adaptarse a la volatilidad del entorno económico.**

A partir de este diagnóstico se propone desarrollar investigaciones futuras relacionadas con las prácticas del buen gobierno empresas de familia. Además de estudios basados en la relación entre la sostenibilidad financiera y creación de valor con la aplicación de códigos de buen gobierno para pymes ubicadas en las regiones y así profesionalizar la administración empresarial.

REFERENCIAS

Confecámaras. (s.f). Beneficios del gobierno corporativo. Recuperado el 01 de septiembre de 2017, <http://www.confecamaras.org.co/gobierno-corporativo/167-beneficios-del->

Deloitte. (2013). Servicios de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC). Soluciones integrales a la medida de sus necesidades. Recuperado el 01 de septiembre de 2017, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/mx\(es-mx\)ServiciosGRC.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/mx(es-mx)ServiciosGRC.pdf)

Escobar-Váquiro, N.; Benavides-Franco, J. & Perafán-Peña, H. (2016). Gobierno corporativo y desempeño financiero: conceptos teóricos y evidencia empírica. *Cuadernos*



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de Contabilidad, 17 (43). pp. 203-254. Recuperado el 01 de septiembre de 2017, <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-43.gcdf>

Gómez-Betancourt, G.; Zapata-Cuervo, N. (2013). Gobierno Corporativo: Una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares. *Entramado*, 9 (2). pp. 98-117. Recuperado el 01 de septiembre de 2017, <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265429948008.pdf>

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2006). *Uma década de governança corporativa história do ibgc, marcos e lições da experiência*. 2a Reimpressão. Saint Paul Editora: Saraiva.

Hernández, S., R. (2014). *Metodología de la investigación*. Barcelona: McGrawHill Education.

Lagos, D., Betancourt, J. & Gómez-Betancourt, G. (2017). Implementación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia: un análisis desde el isomorfismo institucional en empresas familiares y no familiares. *Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión*, XXV (2). pp. 139-157. Recuperado el 01 de septiembre de 2017, <https://doi.org/10.18359/rfce.1832>

OCDE. (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. Recuperado el 01 de septiembre de 2017, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras. (2009). Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Bogotá: Comité Interinstitucional liderado por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras. Recuperado el 01 de septiembre de 2017, http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3037/8229_guiacolgobcorporativo.pdf?sequence=1

Revista Semana. (2017). Gobierno Corporativo, no es solo cosa de grandes. Recuperado el 01 de septiembre de 2017, <http://www.semana.com/especiales-comerciales/articulo/gobierno-corporativo-en-empresas-pymes-y-de-familia-en-colombia/522264>

Sen, A. (2003). Ética de la empresa y desarrollo económico. En: Cortina, A. *Construir confianza*. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones (pp. 39-53). Editorial Trotta. Madrid.

Villarreal, J. (2011). Gobierno corporativo y revisoría fiscal. Importancia y relaciones contemporáneas. *Revista unimar*, 57. pp. 47-58. Recuperado el 01 de septiembre de 2017, <file:///C:/Users/MiPc/Downloads/205-739-1-PB.pdf>

RESUMEN HOJA DE VIDA

JOSE LUIS VILLARREAL

Mg. Gestión Empresarial. Contador Público. Profesor-Investigador. Universidad Mariana. Docente Hora Cátedra Universidad de Nariño. Correo-e: jvillareal@umariana.edu.co

JORGE XAVIER CORDOBA MARTINEZ

Estudiante. Doctorado en Ciencias Contables. Universidad de los Andes. Venezuela. Contador Público. Profesor-Investigador de tiempo completo. Universidad Mariana. correo-e: jocordoba@umariana.edu.co



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Pymes y Empresas de familia

TEMA:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**91. GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS MICROEMPRESAS DE LA
PARROQUIA PATRICIA PILAR - ECUADOR**

TÍTULO EN INGLÉS:

**ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE MICROCOMPANIES OF THE
PARISH PATRICIA PILAR – ECUADOR**

Autor (es)

Darwin Javier Zamora Mayorga²⁵⁸

Ximena Paola Cervantes Molina²⁵⁹

Alexandra Elizabeth Haro Chong²⁶⁰

²⁵⁸ Magíster, Docente. Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador. Correo-e: dzamora@uteq.edu.ec

²⁵⁹ Magíster, Docente. Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador. Correo-e: xcervantes@uteq.edu.ec

²⁶⁰ Magíster, Docente. Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador. Correo-e: aharo@uteq.edu.ec



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Este artículo muestra el análisis de la gestión administrativa en las microempresas de la parroquia Patricia Pilar perteneciente al cantón Buena Fé, Provincia de Los Ríos, Ecuador. Los datos utilizados son el resultado del procesamiento de cuestionarios aplicados a los gerentes y/o propietarios que viven en la zona de estudio. Se aplicó un censo por tratarse de población pequeña (30 cuestionarios). Se analizó las variables: educación del gerente y/o propietario, años de vida, actividad económica y tamaño de la microempresa; así como se identificó el manejo de las áreas administrativas en estas empresas. Los resultados muestran que el 67,00% de los gerentes y/o propietario tiene como instrucción académica la secundaria; el 83,00% tributan a la actividad comercial, estas microempresas poseen un promedio de vida de 4 años y en su mayoría desconocen y aplican técnicas administrativas.

Palabras clave:

Microcompanies, administrative management, manager, owner, economic activity.

ABSTRACT:

This article there shows the analysis of the administrative management in the microcompanies of the parish Patricia Pilar belonging to the canton Buena Fé, Province of The Rivers, Ecuador. The used information is the result of the processing of questionnaires applied to the managers and / or owners who live in the zone of study. A census was applied for treating itself about small population (30 questionnaires). The variables were analyzed: education of the manager and / or owner, years of life, economic activity and size of the microcompany; as well as there was identified the managing of the administrative areas in these companies. The results show that 67,00 % of the managers and / or owner



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

take the secondary one as an academic instruction; 83,00 % pays to the commercial activity, these microcompanies possess an average of life of 4 years and in the main they know and apply administrative technologies.

Keywords:

Microempresas, gestión administrativa, gerente, propietario, actividad económica.

1. INTRODUCCIÓN

En economías desarrolladas las mipymes conforman una porción muy importante de la actividad económica, significando más del 90,00% de las empresas y generan más de la mitad del empleo que ofrece la actividad economía empresarial. Para la generalidad de estas economías constituyen un factor de gran dinamismo, brindando un componente de competencia, de ideas, productos y trabajos nuevos (Valdés, et al., 2012). Sin embargo el desarrollo de este sector en los últimos años ha ido tomando un auge en búsqueda de la eficiencia. Es así que la administración juega un rol importante ya que permite, alcanzar metas económicas, políticas y sociales, impartiendo eficiencia y eficacia a los esfuerzos humanos a través del logro de metas oportunas, con los menores costos y gastos posibles. Algunos autores como Melinkoff orientan el estudio de la administración desde el enfoque del proceso administrativo, el cual considera cuatro funciones básicas: prever, organizar, controlar y dirigir, las cuales deben ser llevadas por el administrador sin importar el tipo de organización o nivel en el que se trabaje (Márquez, 2002).

Esta panorámica es similar en Ecuador ya que las pequeñas y medianas empresas representan el 75,00% de las compañías en el país y concentran más del 70,00% de los empleos (Estupiñan, 2015). Los casos de éxito que se gestan cada día son muestra fehaciente de su influencia e importancia. Las mipymes sobre todo las familiares enfrentan

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

dos desafíos permanentes que pueden llegar a constituir fuertes amenazas a su sobrevivencia. Ellos son el aprendizaje y la práctica de nuevas formas de administración, así como la reinención constante del negocio, debido a factores internos y externos que intervienen en el mercado, y que para transformarse de una empresa doméstica, a una gran empresa, es necesario realizar cambios fundamentales en la forma de cómo se administra, entrar en un proceso de integración y automatización de la información, estandarización de los flujos de procesos, para volverse cien por ciento eficientes.

En la Provincia de los Ríos el desarrollo económico se debe a su estratégica ubicación geográfica en el país, ya que su localización está en el centro de la cuenca del río Guayas, zona de gran importancia por su participación significativa en el contexto de la economía general del país. Patricia Pilar es un territorio con presencia Agrícola Comercial tiene aproximadamente 12 mil habitantes y es un lugar de intercambio comercial, en el que se asientan empresas agrícolas y ganaderas, en servicio está el Banco Pichincha que tiene oficinas y 4 Mi Banquito del Banco Pichincha para agilizar el servicio y cubrir la demanda, existe 2 Banco del Barrio del Guayaquil, tiene una pista de aterrizaje y microempresas asociadas al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Patricia Pilar (ASEPROVE, 2015). En virtud de lo cual por ser una parroquia 100,00% agropecuaria existe poca participación de empresas dedicadas al sector comercial; lo que repercute a tener escasa información en el ámbito administrativo, contable, financiero sobre las mismas.

Por lo anterior, en este trabajo se ha hecho un esfuerzo por obtener un perfil de las microempresas en la parroquia Patricia Pilar, a fin de analizar la gestión administrativa y poder obtener información relevante la misma que servirá como fomento de la empresarialidad, entendida como la capacidad de crear y desarrollar empresas que han



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

perdurado los 3 primeros años de vida, se ha convertido en un aspecto clave de la política económica a nivel regional y estatal en numerosos países (Taxis *et al.*, 2016).

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Pymes

En el caso ecuatoriano tomaremos la definición de PYMES, de acuerdo al Servicio de Rentas Internas que dice “Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas” (SRI, 2017).

Actividad Económica de las Pymes

Las principales actividades económicas a las que se dedican las PYMES ecuatorianas son (Castillo, 2015) (Figura 1):

- Comercio al por mayor y menor
- Agricultura, silvicultura y pesca
- Industrias manufactureras
- Construcción
- Transporte almacenamiento y comunicaciones
- Bienes inmuebles y servicios a diferente tipo de empresas
- Servicios comunales, sociales y personales

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Figura 1. Actividades de las Pymes Ecuatorianas

Fuente: (Castillo, 2015)

Las Pymes tienen al momento un protagonismo sustancial en la vida económica del País, por diversos factores entre los que podemos mencionar: gran generador de empleo. Por sus propias características se convierte en un elemento dinamizador del crecimiento económico, de generador de producción y es una alternativa importante para desarrollar índices de competitividad y de acuerdo a las situaciones actuales del País, puede ser una alternativa decisoria en el cambio de la matriz productiva, criterio que se sustenta y se confirma en lo afirmado “Ministerio de Coordinación de la Producción, representaron aproximadamente el 80,00% de los negocios de la economía local, el 60,00% de los empleos, el 25,00% del PIB no petrolero y el 8,00% de la recaudación del Impuesto a la Renta” (Castillo, 2015).

Es necesario mencionar que adicionalmente las PYMES están regidas por la Superintendencia de Compañías que es la encargada del control de la buena marcha de las PYMES, tanto en su actividad económico como normativa y operativa. En lo referente a la parte impositiva es el SRI, la entidad encargada del control tributario de las PYMES y esta entidad ha desarrollado planes que permiten que la mayoría de pequeñas y medianas empresas vayan formalizando sus actividades, de forma armónica, pagando los tributos correspondientes. Por todo lo expuesto creemos que el marco legal vigente es el adecuado, para lograr que las PYMES sigan desarrollando sus actividades en el mercado interno ecuatoriano y de una vez por todas den ese salto de calidad que les permita ingresar al

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

mercado externo de forma efectiva, para convertirse en un factor de cambio en la balanza comercial del País (Castillo, 2015).

Tamaño de las Pymes en Ecuador

Con la finalidad de que las organizaciones puedan identificar y determinar el estrato que les corresponde, el MIPRO (Ministerio de Industria y Productividad) estableció criterios de estratificación para las organizaciones (Tabla 1) (Cárdenas, 2017). Así mismo señala que el 90,00% corresponden a microempresas; 7,00% pequeña empresa; 2,00% mediana empresa y 1,00% grande empresa.

Marco legal de las Pymes

Las PYMES en el Ecuador se encuentran afectas por distintas normativas. A continuación detallamos (Ulloa, 2015):

- Normas de producción
- Normas fiscales
- Normas mercantiles
- Normas laborales

En cuanto a las leyes que afectan a las PYMES tenemos:

- (Constitución de la República del Ecuador , 20/10/2008)
- (Ley Orgánica de Incentivos a la Producción y Prevención de Fraude Fiscal, 29/12/2014)

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- (Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil , 20/05/2014) 40
- (Ley Orgánica de Incentivos para el Sector Productivo, 12/08/2013)
- (Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, 13/09/2011)
- (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 29/12/2010) Entre los entes gubernamentales que regulan y/o mantienen relación o contacto con las PYMES tenemos:
 - Banco Central del Ecuador (BCE)
 - Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)
 - Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC).
 - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).
 - Ministerio de Relaciones Laborales

Tabla 1. Criterios de Estratificación para las Pymes por ventas anuales en el Ecuador según el MIPRO

Criterios de estratificación	de Artesanos y microempresa	y Pequeña empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa
Activos (US\$)	Hasta 100.000	De 100.001 a 750.000	De 750.001 hasta 4'000.000	De 4'000.001 en adelante



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

					adelante
					De
					5`000.001
Ventas	anuales			1`001.000	- en
(US\$)	Hasta 100.000	100.001 a 1`000.000	5`000.000		adelante
					160 en
Personal Directo	1 a 9	10 a 49	50 a 159		adelante

Fuente: (Cárdenas, 2017)

Microempresa

Es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios que tiene menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar (USAID-ECUADOR, 2005).

La Microempresa en el Ecuador

En el país, existen alrededor de 1,5 millones de microempresas que conforman este sector crucial para la generación de empleo y de ingresos familiares; un millón de trabajadores intervienen en actividades microempresariales urbanas; más de 500 Instituciones Microfinancieras, reguladas y no reguladas, proveen servicios financieros en áreas urbanas

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

y rurales. Cabe indicar que en el país se considera como microempresarios o trabajadores de la microempresa, a aquellas personas cuya categoría ocupacional sea: patrono o socio, trabajador por cuenta propia, empleado privado, trabajado familiar o se ignora; y al mismo tiempo, su grupo de ocupación sea: trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados, agricultores y trabajadores calificados, oficiales operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios, operadores de maquinaria y trabajadores no calificados (Rosas,2011).

3. METODOLOGÍA

La investigación se la desarrolló en la parroquia Patricia Pilar perteneciente al cantón San Jacinto de Buena Fé, Provincia de Los Ríos, Ecuador (Figura 2); y se ubicó en el campo de las ciencias sociales dentro del tipo exploratoria, ya que el objetivo de la misma fue examinar un tema o problema de investigación poco estudiado. Además se clasifica como descriptiva porque comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composiciones o procesos relacionados con la caracterización de las microempresas de la parroquia en estudio. Según el control sobre las variables, este estudio investigativo corresponde a un diseño del tipo no experimental o ex post facto, puesto que se observa la situación o el fenómeno tal como se da en un contexto natural, para después examinarlo. Por otra parte, se miden independientemente los conceptos o variables que tienen que ver con la educación del gerente y/o propietario, años de vida, actividad económica y tamaño de la microempresa; así como identificar el manejo de las áreas administrativas en las empresas del área de análisis.

Figura 2. Sitio donde se realizó la investigación, 2017.

Fuente: (ASEPROVE, 2015)

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El universo del presente estudio comprendió los gerentes y/o propietarios de las microempresas de la parroquia Patricia Pilar. Cabe mencionar que la presente investigación surgió de un proyecto de vinculación con la colectividad de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo carrera Gestión Empresarial modalidad semipresencial titulado: Evaluación para el mejoramiento productivo de las pymes en los sectores Rurales y Urbanos marginales de la Provincia de los Ríos, mismo que se encuentra en su etapa inicial; además se menciona que para el desarrollo de este trabajo investigativo se trabajó con asociaciones legalmente constituidas a fin de poder firmar convenios específicos con estas entidades. En una primera etapa se trabajó con el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Patricia Pilar para poder identificar a los socios activos, de donde se obtuvo una relación de 30 microempresas que se encuentran activas en la Institución antes mencionada y su ubicación se enmarco en el casco comercial de la parroquia (mercado), cabe mencionar que en esta investigación no se aplicó un muestreo, ya que por considerarse una población muy pequeña se trabajó con el 100,00% de la población en estudio. Para recolectar los datos se usó como instrumento un cuestionario estructurado, previamente validado por expertos. El primer contacto con cada empresa se llevó a cabo vía telefónica, con el propósito de dar información del proyecto y solicitar la colaboración. Una vez que se obtuvo la aceptación para participar en el estudio se realizó un ensayo piloto correspondiente al 10,00% de la muestra para verificar la concordancia del formulario. Una vez validado el instrumento se procedió a la aplicación de los cuestionarios, además se elaboró una base de datos para lo cual se aplicó el programa estadístico SPSS; una vez tabulada la información se graficó y analizó los resultados aplicando la estadística descriptiva.

4. RESULTADOS

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Una vez tabulada la información se conoció que la instrucción académica que presentan los gerentes y/o propietarios en las microempresas es de secundaria con un 67,00% y en un menor orden son de tercer nivel con un 33,00% (Figura 3).

Figura 3. Instrucción académica del gerente y/o propietario de las microempresas en la parroquia Patricia Pilar Provincia de Los Ríos – Ecuador año 2017

Fuente: Elaborado por los autores, 2017

Además se conoció que el 83,33% de las microempresas de la parroquia Patricia Pilar tributan a la actividad comercial y en menor orden se encuentra producción con un 16,67 por ciento (Figura 4).

Figura 4. Estratos de actividad económica en las microempresas en la parroquia Patricia Pilar Provincia de Los Ríos – Ecuador año 2017

Fuente: Elaborado por los autores, 2017

Referente a los años que la microempresa se encuentra en actividad económica, se conoció que el promedio de vida de estas empresas asciende a 4 años; con un máximo de 8 años y un mínimo de 1 año (Figura 5).

Figura 5. Media de años de creación de las microempresas en la parroquia Patricia Pilar Provincia de Los Ríos – Ecuador año 2017

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Fuente: Elaborado por los autores, 2017

Se consideró importante conocer la herramienta de administración presente en estos negocios; por lo que el 75,00% de los gerentes y/o propietarios de las microempresas indicaron que si llevan una planificación en sus negocios; misma que se encuentra manejada de manera empírica (Figura 6).

Figura 6. Percepción del gerente y/o propietario referente a la planificación existente en las microempresas en la parroquia Patricia Pilar Provincia de Los Ríos – Ecuador año 2017

Fuente: Elaborado por los autores, 2017

Se conoció que dentro de los elementos que conforman la planeación el 37,50% de las microempresas tienen claros sus objetivos; el 25,00% ha establecido valores y en un menor orden se encuentran la misión y visión en un 25,00% respectivamente (Figura 7).

Figura 7. Elementos de planeación que aplican los gerentes y/o propietarios de las microempresas en la parroquia Patricia Pilar Provincia de Los Ríos – Ecuador año 2017

Fuente: Elaborado por los autores, 2017

Así mismo se estableció que el 100,00% de las microempresas en el área de estudio llevan organizadas sus empresas, siendo así que el 100,00% tienen permiso de funcionamiento; el 62,50% de sus gerentes y/o dueños tienen sus funciones organizadas y en menor escala en un 25,00% el personal que trabaja en las microempresas conoce las funciones de la misma y el 12,50% afilia a su

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

personal y posee estructura organizativa respectivamente (Figura, 8).

Figura 8. Áreas donde se encuentran organizadas las microempresas de la parroquia Patricia Pilar Provincia de Los Ríos – Ecuador año 2017

Fuente: Elaborado por los autores, 2017

Referente al control de sus ingresos se conoció que el 50,00% lleva un control diariamente y el 25,00% lo realiza mensualmente y dicho registro lo realizan manualmente (Figura 9).

Figura 9. Frecuencia con la que lleva el control de los ingresos las microempresas en la parroquia Patricia Pilar Provincia de Los Ríos – Ecuador año 2017

Fuente: Elaborado por los autores, 2017

Por otra parte también se determinó que el 75,00% de estas microempresas no han realizado ningún tipo de capacitación; y apenas el 25,00% ha asistido a algún curso de capacitación; dentro de este porcentaje se estableció que el 50,00% fue direccionado al servicio al cliente; calidad y emprendimiento en un 37,50% respectivamente; producción y contabilidad en un 25,00% en su orden y en menor orden se encuentra la capacitación en el área legal; talento humano y financiamiento en un 12,50% respectivamente (Figura 10).

Figura 10. Áreas de capacitación al personal de las microempresas en la parroquia Patricia Pilar Provincia de Los Ríos – Ecuador año



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2017

Fuente: Elaborado por los autores, 2017

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

De los resultados presentados podemos establecer que el 67,00% de los gerentes y/o propietarios en las microempresas tienen una educación secundaria, información que es corroborada por (Molina, *et al.*, 2008), quien manifiesta que los empresarios tienen un nivel académico variado lo que genera una gran oportunidad, bajo ese escenario, autores como Sáenz y Ávila (2016), han demostrado que dentro de las características principales a analizar se encuentra el capital humano o la educación. Dicha característica es fundamental para tener condiciones de éxito y crecimiento dentro de la empresa.

Ecuador es un país con un alto número de Pymes que se concentran sobre todo en el comercio, servicios y actividades industriales, que son áreas fundamentales para la generación de empleo (Yu Lee, 2016). Es así que en los resultados de la presente investigación se pudo determinar que el 83,33% de las microempresas del parroquia Patricia Pilar tributan a la actividad comercial, resultados que concuerdan con lo reportado por Sáenz y Ávila (2016), quienes manifestaron que en Ecuador existen el alrededor de 496.708 establecimientos de Pymes, de los cuales el 95,00% de estos corresponde a las microempresas, 4,00% a pequeñas empresas y un 1% a las medianas empresas, bajo este escenario estos resultados concuerdan con lo reportado por Zabala (2016); quien señala que al analizar la distribución de los ingresos por actividad económica del país se observa que los principales sectores en los que se desempeña las pymes se relacionan con actividades de comercio al por mayor y menor con el 59,00%; actividad de servicio en un 27,00% y la actividad de Manufactura con el 14,00 por ciento (Cervantes *et al.*, 2017).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Por otra parte se estableció que el promedio de vida de las microempresas en el área de estudio es de 4 años, estos resultados son similares a lo reportado por el TELEGRÁFO 2017, quien manifiesta que en Ecuador el 9,00% de los emprendedores declaró haber cerrado un negocio en los últimos 12 meses y muchos no logran sostener su empresa más allá de los primeros años.

Así mismo se evidenció que el 100,00% de las empresas en estudio se encuentran en la categoría de microempresa direccionándolo en organizaciones pequeñas: es decir organizaciones, con un número limitado o bajo en trabajadores y en ventas. Esta característica las hace relativamente simples, o poco complejas. En términos organizacionales, esto quiere decir, que son organizaciones relativamente planas o con pocos o ningún nivel jerárquico, controladas informalmente por un propietario-directivo, que está involucrado en todas las decisiones y que puede ser al mismo tiempo, directivo, supervisor y operario.

Con respecto a estructura administrativa de la microempresa (planeación, organización, dirección y control), se pudo analizar que los gerentes y/ o propietarios si mencionan el concepto, pero es básico y sólo demuestra el poco conocimiento al respecto. Aunque se menciona contar con mecanismos para evaluarla, no existen parámetros que permitan conocer cómo se aplica el concepto en la práctica. Así mismo se determinó que la administración fiscal permite únicamente cumplir con los aspectos regulatorios obligatorios, los cuales son dejados a cargo de un especialista (Contador Público) y no existe una planeación al respecto. Referente a la capacitación se pudo manifestar que el área de mayor importancia fue reflejada en la administración reconociendo lo reportado por Bermúdez (2015), quien considera a la administración como área de mayor prioridad, dada la importancia de que se administren adecuadamente las pymes es necesario aplicar en ellas

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

aquellos conceptos que contribuyan a mejorar la administración, independientemente del tipo de empresa de que se trate, el acto de administrar conlleva planear, organizar, dirigir y controlar en las etapas indispensables para alcanzar el éxito empresarial. Sin embargo, el caso de las microempresas no es la excepción, pues propietarios o gestores necesitan estar capacitados en procesos administrativos para poder hacerles frente de buena forma a las exigencias de su negocio.

En términos generales, se concluye que el desempeño organizacional de las microempresas, en la parroquia Patricia Pilar-Ecuador es deficiente. Se recomienda, lograr una sinergia entre Instituciones de Educación Superior (IES), empresarios, cámaras de comercio, así como instancias gubernamentales y que participen en un cambio que beneficie a la sociedad, de una manera integral.

REFERENCIAS

Asesoría producción y ventas (ASEPROVE). (2015). Plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2015-2019 de la Parroquia Rural Patricia Rural. Recuperado el 24 de octubre de 2017, [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1260010880001_PDOT%20FINAL%20\(PATRICIA%20PILAR%20\) 31-10-2015 23-27-57.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1260010880001_PDOT%20FINAL%20(PATRICIA%20PILAR%20) 31-10-2015 23-27-57.pdf)

Bermúdez, Luis. 2014. Necesidades de capacitación de las Pymes del Cantón de Bagaces. Revista Reflexiones. Universidad de Costa Rica, 93(2):11-21



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Cárdenas, Ángel. 2017. Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa “Alimentos Balaceados del Ecuador”. Recuperado el 24 de octubre de 2017, <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24989/1/330%20o.e.pdf>

Castillo, Saúl. 2015. Diseño de una estrategia para optimizar el uso del comercio electrónico en el mercado ecuatoriano en las Pymes aplicado a la ciudad de Quito. Recuperado 24 de Octubre del 2017, <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/681/1/T-UIDE-0622.pdf>

Cervantes, X.; Reyes, M.; Cárdenas, M.; Álava, A. 2017. Análisis de capacitación en la Mipymes del Cantón. Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria, 4 (1), 1-10

Estupiñan, K. (2015). Las Pymes y los sectores de la economía Nacional. Recuperado el 24 de octubre de 2017, <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9174/1/LAS%20PYMES%20Y%20LOS%20SECTORES%20DE%20LA%20ECONOM%3%8DA%20NACIONAL.pdf>

Jácome, H., & King, K. (Agosto de 2013). Estudios Industriales de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado el 19 de Octubre de 2017, de Ministerio de Industria Y Productividad:
http://www.industrias.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf

Márquez, M. (2002). LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DE LOS MUNICIPIOS SAN FERNANDO Y BIRUACA DEL ESTADO APURE, EN VENEZUELA. Revista Mexicana de Agronegocios, (10) ,323-335



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Molina Sánchez, Rubén, Características del crecimiento de las Pyme´s manufactureras. Conciencia Tecnológico. Recuperado 24 de octubre de 2017, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94411386005>>

Rosas, J. 2011. Fomento de la microempresa en los sectores prioritarios y su incidencia en el desarrollo económico. http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12239/1/44950_1.pdf

Sáenz - Vota, C., & Ávila - Arce, A. (2016). MICROEMPRESAS Y CAPITAL HUMANO: UN ANÁLISIS PARA MÉXICO. *Ra Ximhai*, 12 (4), 183-195.

Servicios de Rentas Internas SRI (2017), Recuperado el 21 de Octubre del 2017, http://www.sri.gob.ec/zh_TW/32

Subsecretaria de Mipymes y Artesanías. 2012. Ministerio de Industria y Productividad. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de Alternativas de Financiamiento a Través del Mercado de Valores para las Pymes 2012: http://www.industrias.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/2012_Alternativas_Financiamiento_PYMES_mercado_Valores.pdf.

TELÉGRAFO, 2017. Microempresas en Ecuador. Recuperado el 24 de octubre del 2017 <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-326-de-ecuatorianos-son-emprendedores>

Taxis Flores, Michelle, Ramírez Urquidy, Martín, Aguilar Barceló, José Gabriel, Microempresas de base social y sus posibilidades de supervivencia. Contaduría y

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Administración. Recuperado el 24 de octubre de 2017,
<http://oai.redalyc.org/articulo.oa?id=39546036009>>

USAID-ECUADOR.2005. Microempresas y Microfinanzas en Ecuador. Resultados del estudio de línea de base de 2004. Recuperado el 24 de Octubre de 2017,
<http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/MICROEMPRESAS%20Y%20MICROFINANZAS%20EN%20EL%20ECUADOR.pdf>

Ulloa, Elsa. 2015. Asistencia económica y financiera para pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Ecuador,
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/7161/1/TESIS%20ECO%20ELSA%20ULLOA%20MAY%202015.pdf>

Valdés Díaz de Villegas, Jesús Amador, Sánchez Soto, Gil Armando, LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES EN MÉXICO. Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana, VII

Yu Lee, María José. 2016. Desafíos actuales de las PYMES. Boletín Economía y Pymes. Estudios y análisis. Volumen 2. Edición Especial. Recuperado 11 de octubre de 2017,
<http://uees.me/wp-content/uploads/2016/04/Rev-2-Econom%C3%ADa-y-Pymes-Ene-16.pdf>

Zabala, Víctor. 2016. Revista EKOS. Especial Pymes 2016. Recuperado el 11 de Octubre de 2017, <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/269>

RESUMEN HOJA DE VIDA

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Ing. Darwin Javier Zamora Mayorga, MSc.

Docente titular de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo- Ecuador, Ing. en Administración de Empresas Agropecuarias, Especialista Superior En Administración y Finanzas Agroempresariales, Master en Gestión Agroempresarial, Master en Zootecnia y Gestión Sostenible, actualmente cursando el Programa de Doctorado En Recursos Naturales y Gestión Sostenible de la Universidad de Córdoba España

Ha realizado investigaciones científicas en áreas: administración, finanzas, economía y agropecuaria. Docente de: Administración de Empresas, Emprendimiento, Dirección Financiera, Contabilidad. En el ámbito Científico, ha sido expositor en Congresos, Seminarios y Simposios, tiene publicaciones en revistas científicas Indexadas con Alto Factor de Impacto.

Ing. Ximena Paola Cervantes Molina, MSc.

Ingeniera en Administración Financiera, Magíster en Desarrollo y Medio Ambiente.

Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, ha realizado investigaciones científicas en el área agro socioeconómica – ambiental de la Dirección de Investigación Científica y Tecnológica de la UTEQ.

En el ámbito Científico, ha sido expositora en Seminarios-Simposios y Congresos Internacionales, Tiene publicaciones en revistas científicas Indexadas con Alto Factor de Impacto como Journal of Social Economics Research, REDVET, Revista órbita Pedagógica, Ciencia y Tecnología. Así mismo ha participado en Proyectos de Investigaciones Sociales, Económicos y Ambientales y ha recibido reconocimiento por la contribución al desarrollo de la ciencia.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

MBA. Alexandra Elizabeth Haro Chong

Licenciada en Ciencias de la Educación, Especialización Comercio y Administración

Magister en Investigación para el Desarrollo Educativo

Magister en Administración de Empresas (MBA)

Empresarial, Asistente Bancario en el Ex BNF.

Académico, Docente de la UTEQ, y Coordinador Área Profesionalizante, carreras: Gestión Empresarial, Administración de Recursos Humanos, Gestión Empresarial, Gestión Pública y Municipal.

Comité organizador: III Simposio Latinoamericano de Producción Animal (SIMPOSIO INTERNACIONAL ALPA- ECUADOR) 2013, 1er seminario Internacional UTEQ 2017.

Científico, investigaciones científicas área Educativa, Agrícola y Administrativa, revistas científicas Indexadas con Alto Factor de Impacto, autor y coautor.

Reconocimiento: Laboral, Administrativo y Científico.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Pymes y Empresas de familia

TEMA:

PYMES

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**92. LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA DE
MÉXICO PARA EL PERIODO 2003-2010**

TÍTULO EN INGLÉS:

**IMPORTANCE OF THE SMES IN MEXICO'S ECONOMY FOR THE PERIOD
2003-2010**

Autor (es)

Lourdes Alicia González Torres²⁶¹

Manuel Alejandro Ibarra Cisneros²⁶²

²⁶¹ PhD, Profesor Investigador. Universidad Autónoma de Baja California. Correo-e: Alicia.gonzalez@uabc.edu.mx

²⁶² PhD, Profesor Investigador. Universidad Autónoma de Baja California. Correo-e: manuel_ibarra@uabc.edu.mx



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

En el presente documento analiza la relación existente entre las pequeñas y medianas empresa (Pymes) de cada una de las entidades federativas de México y el crecimiento económico durante el periodo 2003-2010 a fin de determinar su importancia como motor del crecimiento económico. Para esto se utilizan estadística descriptiva e inferencial. A fin de determinar la importancia que tienen las Pymes en el crecimiento se estima una ecuación de regresión con la tasa de crecimiento del PIB durante el periodo analizado como variable dependiente y la participación de la Pyme en el empleo total y el logaritmo natural del PIB inicial para determinar si existe convergencia entre los estados de México como variables dependientes. Los resultados muestran una relación positiva y significativa entre las pymes y el crecimiento económico.

Palabras clave:

Pymes, sectores, Empleo, Estados, Economía

ABSTRACT:

This paper analyzes the relationship between small and medium enterprises (SMEs) in each of the states of Mexico and economic growth during the period 2003-2010 to determine its importance as an engine of economic growth. For this, descriptive and inferential statistics are used. In order to determine the importance of SMEs in growth, a regression equation is estimated with the GDP growth rate during the period analyzed as the dependent variable and the share of SMEs in total employment and the natural logarithm of the initial GDP to determine if there is convergence between the states of Mexico as dependent variables. The results show a positive and significant relationship between SMEs and economic growth.

Keywords:

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Smes, sector, Employment, States, Economy

1. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas constituyen una parte muy importante en la economía mundial, en la actualidad el 99% de las empresas de los países que pertenecen a la Organización para la Cooperación y el desarrollo económico (OCDE) son Pymes. Son la principal fuente de empleo generando el 70% de los empleos y una contribución de entre el 50% y 60% del valor agregado. En las economías en desarrollo contribuyen al 45% del empleo total y al 33% de PIB (OCDE, 2016). Por lo que se consideran un motor del crecimiento económico de cualquier país. Estudios empíricos han destacado su importancia en la generación de empleo, aumento de la productividad, innovación. En México las pymes juegan un papel preponderante en la economía, estas emplean al 25% de la fuerza laboral. En el presente documento se analiza la importancia de las pymes para la economía mexicana, específicamente se toma el modelo de Beck, Demirguc-Kunt y Levine, (2005) relacionando la medida del sector Pyme con la tasa de crecimiento del PIB, se encuentra que existe una relación positiva y significativa con un coeficiente de 0.10 significativo lo que implica que que los estados podrían crecer 0.10 por incremento en la participación del sector Pyme, asimismo se encuentra que existe convergencia condicional entre los estados de México.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

No existe una definición internacional de pequeñas y medianas empresas, cada país tiene su definición particular ya sea de acuerdo al número de empleados o al nivel de ventas así como de sectores. En el caso de México la secretaria de economía define las pequeñas empresas haciendo una distinción dependiendo del sector, en el comercio las define como aquellos negocios que tienen entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos mientras que para la industria y servicios son pequeñas aquellas que tienen de 11 hasta 50 empleados con ventas anuales superiores a los 4 y hasta 100 millones de pesos mientras que las empresas medianas son los negocios dedicados al comercio que tienen de 31 hasta 100 trabajadores, en los servicios con empleados de 51 hasta 100 y en la industria de 51 hasta 250 empleados y en las tres categorías con ventas anuales que van de los 100 millones hasta los 250 millones de pesos (SEDECO, 2009). En México las unidades económicas predominantes son las micro empresas las cuales representan el 97.6% del total de empresas en el país, mientras que las pequeñas representan el 2% y las medianas el .4%, por lo tanto las pymes representan el 2.4% (INEGI, 2016). En lo que se refiere al empleo las micro tienen el 75.4 % del personal ocupado, mientras las pequeñas emplean al 13.5 % y las medianas al 11.1%, en conjunto la pyme emplea al 24.6% del personal ocupado, es una parte considerable del empleo total.

Estudios empíricos muestran que la participación de las pymes en el empleo es mayor que su en el valor agregado, lo cual indicaría que la productividad del trabajo es menor en las empresas pequeñas que en las grandes, sin embargo como estas representan la mayoría de las entradas, salidas, del crecimiento y declive en el mercado, son parte integral de un proceso competitivo que contribuye significativamente a la productividad agregada, incluso si en un momento determinado su nivel de productividad es inferior al de las empresas grandes(OCDE, 1997)

Otra de las ventajas que sobresalen de las pymes es su capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, utilizan menos capital pero son más intensivas en trabajo y tienen bajos costos de administración. Las pymes son actores importantes en la innovación, competitividad, espíritu empresarial y el establecimiento de un sistema efectivo de innovación en países en desarrollo (Keskin, Senturk, Sungur y Kiris, 2010). La contribución de las pymes a las dinámicas de innovación se ha incrementado en los últimos años, así como el crecimiento del ingreso, la mayor demanda de mercado y las tecnologías



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

cambiantes han permitido a las pyme fortalecer sus ventajas comparativas y reducir las desventajas estructurales derivadas de la restricciones de recursos y la capacidad limitada para obtener economías de escala (OCDE, 2017).

La contribución de las pymes a la economía ha sido estudiado a nivel de países encontrándose una relación positiva y significativa de las pequeñas y medianas empresas al crecimiento económico como el estudio de Levine y Renel (1992) quienes encuentran una relación positiva y significativa entre el crecimiento y la participación de la inversión, así como evidencia de convergencia per cápita del ingreso o el estudio de Beck, Demirgüç-Kunt y Levine (2005) quienes encuentran una relación causal entre el crecimiento y la medida del sector de pequeñas y medianas empresas en un estudio para 45 países. Ellos utilizan la variable participación de las pymes en el empleo total como medida del sector pyme, la cual provee una medida consistente de la distribución de las empresas entre países y utilizan el ingreso inicial de cada país como medida de la convergencia.

El termino de convergencia parte del modelo neoclásico del crecimiento económico de Robert Solow (1956) cuyo concepto fue modificado con la nueva teoría del crecimiento endógeno en los noventas con el modelo de Mankiw, Romer y Well (1992) al observar que no existía un proceso de convergencia en el sentido de Solow, naciendo así el termino de convergencia condicional el cual se refiere a que un grupo de países que poseen características comunes tienden a converger. Entre otros economistas del crecimiento se encuentra Barro y Sala-I-Martin(1991) quienes desarrollaron los conceptos de convergencia beta y convergencia sigma, la primera se refiere a la convergencia condicional mencionada por Mankiew y et. En este trabajo se utilizara este último modelo para determinar la importancia del sector pyme en la economía de México a través de estimar la relación que existe entre ellas.

3. METODOLOGÍA

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El diseño de la investigación es no experimental, cuantitativa, transversal, se utiliza información de fuentes secundarias libros, revistas, bases de datos de INEGI. Se recolecta información del 2003 al 2015 del PIB por entidad federativa y el total nacional, así como información referente al número de empresas pyme en México y por estado para el año 2014. Se utiliza estadística descriptiva e inferencial para el análisis de la información. Se estima la correlación que existe entre las pymes a través de la medida relativa del sector y el crecimiento económico medido a través del PIB. Asimismo se realiza una regresión utilizando la metodología de Beck, Demirguc-Kunt y Levine (2005) utilizando los datos de las 32 entidades federativas con la tasa de crecimiento del PIB como variable dependiente y con la participación del empleo de las pymes con respecto a la fuerza laboral total y se introduce el logaritmo del producto interno bruto del periodo inicial como medida de control de los efectos de la convergencia con la ecuación:

$$(\ln y_i, 2003 - \ln y_i, 2015) / 13 = \alpha y_i, 2003 + \beta pyme_i + \varepsilon_i$$

Donde y es el logaritmo del PIB per cápita real, el subíndice i se refiere a cada una de las entidades federativas de México, ε es el termino de error y_i representa el ingreso inicial de cada estado y $pyme$ representa la medida del sector pyme.

Para Medir el papel que desempeñan las pequeñas y medianas empresas en la economía mexicana se calculó la participación que las pymes tienen en la generación de empleo total en el país e acuerdo a Ayyagari, Becky Demirguc-Kunt (2005) por entidades federativas y el producto interno bruto los datos se muestran en la Figura 1.

Figura 1. PIB per cápita y Pymes en México		
Estado	PIB per cápita	PYMES
Aguascalientes	112415	25.90
Baja California	116983	28.20
Baja California Sur	145118	18.73
Campeche	912533	13.34
Coahuila de Zaragoza	145131	16.26
Colima	110249	20.18
Chiapas	45920	11.87
Chihuahua	98932	23.89
Ciudad de México	231016	18.35
Durango	90563	16.58
Guanajuato	87566	20.21

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Guerrero	53752	9.12
Hidalgo	74685	14.12
Jalisco	103688	28.42
México	70942	14.46
Michoacán	66051	14.25
Morelos	80568	14.22
Nayarit	73403	13.19
Nuevo León	185733	33.60
Oaxaca	50871	10.45
Puebla	66218	18.87
Querétaro	130476	25.03
Quintana Roo	136433	20.07
San Luis Potosí	88250	28.78
Sinaloa	91210	19.19
Sonora	128308	20.06
Tabasco	174171	12.72
Tamaulipas	117871	22.47
Tlaxcala	57821	14.22
Veracruz	82203	12.39
Yucatán	89441	15.73
Zacatecas	72672	11.47
Nota: El PIB per cápita es el PIB real promedio per cápita en el periodo 2003-2015. PYMES es la participación de las PYMES en el empleo total		

4. RESULTADOS

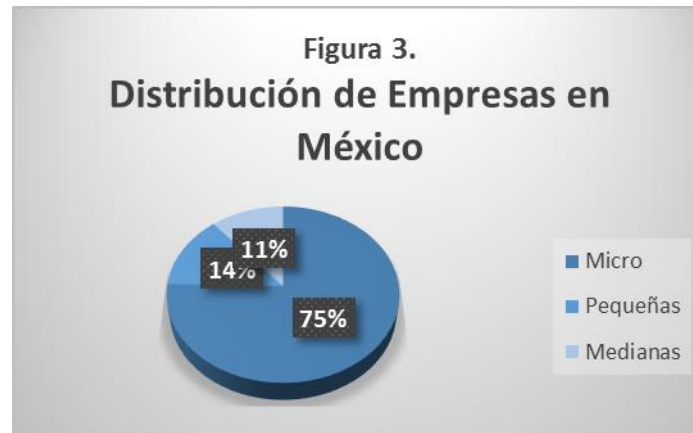
En la figura 1 se muestra que en México las unidades económicas predominantes son las micro empresas las cuales representan el 97.6% del total de empresas en el país, mientras que las pequeñas representan el 2% y las medianas el .4%, por lo tanto las pymes representan el 2.4% (INEGI, 2016).

Figura 2. Número de Empresas por tamaño y participación		
Tamaño	Numero	Porcentaje
Micro	3,952,422	97.6
Pequeñas	79,367	2.0
Medianas	16,754	0.4
Total	4,048,543	

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

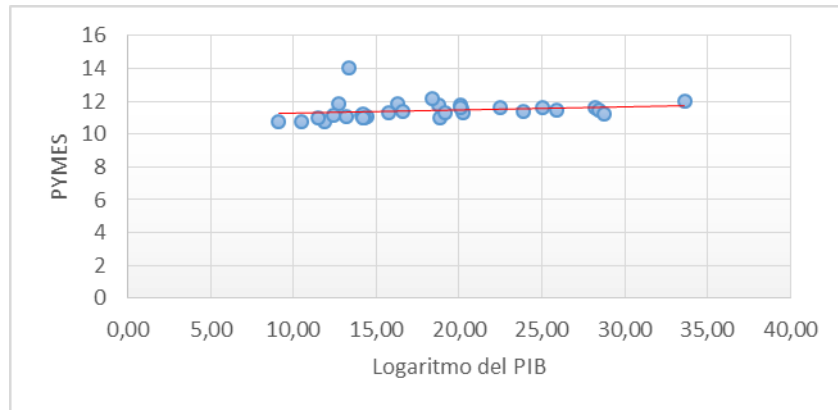
En lo que se refiere al empleo las micro tienen el 75.4 % del personal ocupado, mientras las pequeñas emplean al 13.5 % y las medianas al 11.1%, en conjunto la pyme emplea al 24.6% del personal ocupado (Figura 2).



En cuanto a lo que se refiere a la relación que existe entre el tamaño relativo de las pequeñas y medianas empresas en el crecimiento económico de las entidades federativas de México se puede observar en la figura 1 que existen variaciones importantes entre las entidades federativas en lo que se refiere a ingreso per cápita, entre los estados con ingreso per cápita más bajo se encuentran Chiapas, Oaxaca, Guerrero y Tlaxcala, los cuales también presentan una menor participación del sector de pequeñas y medianas empresas, pues Guerrero tiene 9.12 y Oaxaca 10.45 mientras que Chiapas 11.87. Se observa que los estados con un ingreso per cápita mayor son Campeche, Ciudad de México, Nuevo León y Tabasco, de estos Nuevo León es el que mayor participación del sector pyme tiene en el país, en el caso de Campeche y Tabasco estos estados tienen industria petrolera por lo cual su PIB es alto es por eso que aparecen como los más altos en PIB per cápita.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Figura 4



Para analizar la correlación que existe entre la economía mexicana de cada uno de los estados y la participación del sector Pyme en la economía de estas se calculó el coeficiente de correlación de Pearson y se encontró un coeficiente de 21% con un nivel de significancia de 2%. Asimismo esta correlación se puede observar en la figura 4 la cual muestra el logaritmo del PIB per cápita y el tamaño del sector pyme.

Los resultados de la estimación de regresión entre el sector Pymes y el crecimiento económico en el periodo de 1990-2000 se muestran en la figura 5

Crecimiento económico y pymes		
Modelo	Coeficiente	t estadístico
Constante	15.501	4.64
PYMES	.102	3.55
LPIBPCi	-3.271	-4.77

Los resultado de la regresión muestran un coeficiente de .102 para la variable Pyme estadísticamente significativo el cual implica que los estados podrían crecer .10 por incremento en la participación del sector Pyme, en lo que respecta al coeficiente del producto interno bruto inicial el cual es de -3.271 estadísticamente significativo y que es consistente con la teoría de convergencia condicional que tiene que ver con que los estados



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

que tienen características comunes convergen. El modelo obtuvo un r cuadrado de 0.50, en el anexo 1 se muestran todos los estadísticos.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En el mundo las pymes juegan un papel preponderante en cuanto a su aportación al PIB y la generación de empleo, por lo que estas empresas se consideran un motor del crecimiento, sin embargo en México las pymes representan el 2.4% del total de unidades económicas y generan el 25% del empleo total. Se encuentra que existe correlación positiva entre la participación de las pymes y el crecimiento económico de las entidades federativas de México. Asimismo en la regresión que se realizó se encontró un coeficiente positivo y significativo de 0.10 de la participación de las pymes y el crecimiento económico durante el periodo analizado de 2003-2010, lo que significa que los estados podrían crecer .10 por incremento en la participación del sector Pyme, mientras que el coeficiente del ingreso inicial implica que se está generando un proceso de convergencia condicional de las economías de las entidades federativas. En Baja California las pymes representan un mayor porcentaje que a nivel nacional ya que el 6.3% del total de unidades económicas se encuentran en esta categoría, asimismo el porcentaje de personal ocupado en las pymes de Baja California es mayor que el nacional con un 28.2%. Una de las limitaciones de este trabajo es que no existe información suficiente a nivel desagregado para un análisis más detallado de la pyme. Sería interesante en un análisis posterior involucrando más variables determinantes del crecimiento económico.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

REFERENCIAS

Ayyagari M, Beck T. y Demircug-Kunt, 2003 “Small and Medium Enterprise across the globe: A new database. *Policy Research Working Papers*.

Barro, R. y X. Sala-I-Martin (1991), "Convergence across states and regions", *Brooking Paper on Economic Activity*, Brooking Institution, Washington, núm. 1, pp. 107–158

Beck T. Demircug-Kunt A. Levine R. 2005. “SMEs, Growth, and Poverty: Cross-Country Evidence” *Journal of Economic Growth*, 10, 199-229.

INEGI, 2016. “Boletín de Prensa Núm. 285/16. Recuperado el 29 de septiembre de 2017.

http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf

INEGI, 2015. “Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) recuperado el 3 de octubre de 2017.

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproc e/default_t.aspx

INEGI, 2015. “Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa” recuperado el 20 de septiembre de 2017.

http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/GRO_ANUARIO_PDF16.pdf

INEGI, 2011. “Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa” recuperado el 18 de septiembre de 2017.

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2011/Aepef2011.pdf

INEGI, 2014. “Mini monografía. Baja California” recuperado el 27 de septiembre de 2017.

http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/ce/2014/doc/minimonografias/mbc_ce2014.pdf



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

INEGI, 2014. "Censos Económicos Resumen de los Resultados Definitivos" recuperado el 28 de Septiembre de 2017.

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/folleto/frrdf_ce2014.pdf

Keskin H, Senturk C, Sungur O. y Kiris H. 2010. "The Importance of SMEs in Developing Economies". 2nd. International Symposium on Sustainable Development, June 8-9 2010. Sarajevo.

Levine R. y Renelt D, 1992. "A sensitivity Analysis of Cross-Country Growth Regressions" *The American Economic Review*, Vol. 82 4, 942-963.

Levine, R., and S. Zervos. (1993). "What We Have Learned About Policy and Growth From Cross-Country Regressions," *American Economic Review* 83, 426-430.

Mankiw, Gregory, D. Romer y D. N. Weill (1992), "A Contribution to the Empirics of Economic Growth", *The Quarterly Journal of Economics*, mayo, pp. 407-437

OCDE, 2017. "Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy" Meeting of the OCDE Council at Ministerial Level

OCDE, 1997. "Small businesses, job creation and growth: fact, obstacles and best practices" OCDE.

Solow, M. Robert (1956), "El modelo de crecimiento de Solow", en Sen A. Kumar, *Economía del Crecimiento*, México, FCE, El Trimestre Económico, Lecturas, 28, pp. 151-182.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Lourdes Alicia González Torres

Doctor en Ciencias Económicas, Profesor investigador y coordinador del área de matemáticas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California con 11 años de experiencia docente

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Manuel Alejandro Ibarra Cisneros

Doctor en Economía Industrial y Relaciones Laborales, Profesor investigador y coordinador de Posgrado e Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California con 13 años de experiencia docente



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Pymes y Empresas de familia

TEMA:

PYMES

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**93. PYMES Y EXPORTACIONES: CARACTERÍSTICAS EN SANTIAGO
DE CALI**

TÍTULO EN INGLÉS:

SMES AND EXPORTS: CHARACTERISTICS IN SANTIAGO DE CALI

Autor (es)

Laura Salas Arbeláez²⁶³

Carlos Andrés Restrepo²⁶⁴

Mónica García Solarte²⁶⁵

²⁶³ Magister en Administración de la Universidad del Valle. Profesora Ocasional del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Colombia. Email: salas.laura@correounivalle.edu.co

²⁶⁴ Estudiante del programa de Comercio Exterior de la Universidad del Valle. Monitor del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle, Colombia. Email: carlos.andres.restrepo@correounivalle.edu.co

²⁶⁵ Doctora en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Cartagena-España. Profesora titular del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Colombia. Email: monica.garcia@correounivalle.edu.co.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El objetivo de esta investigación es caracterizar el nivel de exportación que presentan las Pymes según el sector, género del gerente, antigüedad de la empresa, tamaño e innovación para el periodo 2016. Para cumplir con este objetivo se aplica un cuestionario a 354 gerentes de las Pymes de Cali. Como resultado de esta investigación se identifica que la mayoría de las Pymes no exporta, y de las Pymes que exportan la mayoría tienen una representación en ventas por exportación del 20 al 40% y además son del sector comercio, construcción e industrial, son medianas, son lideradas principalmente por hombres, tienen más de veinte años de fundación y en cuanto a innovación realizan principalmente comercialización de productos. Esta investigación contribuye a determinar los factores que caracterizan la exportación de las Pymes y los mecanismos para fortalecerlos.

Palabras clave:

Ventas, exportación, Pymes, sector, género.

ABSTRACT:

The objective of this research is to characterize the level of exports that SMEs present according to the sector, manager gender, company age, size and innovation for the 2016 period. To achieve this objective, we applied a questionnaire to 354 managers of the SMEs in Cali. As a result of this research, it is identified that most SMEs do not export, and of SMEs that export the majority have a representation in export sales of 20 to 40% are of the trade, construction, and industrial sector, are medium, are led mainly by men, have more than twenty years of foundation and in terms of innovation they primarily product commercialization. This research contributes to determining the factors that characterize SMEs' exports and the mechanisms to strengthen them.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Keywords:

Sales, exports, SMEs, sector, gender.

1. INTRODUCCIÓN

El estudio de las Pymes respecto a su nivel de exportaciones cumple un rol fundamental dentro del desarrollo económico de los diferentes países. Así, se crean diferentes políticas públicas de promoción y apoyo dentro de estos para lograr que las Pymes tengan una mejor posición en los mercados internacionales (Díaz & Cruz, 2015). En países con mercados nacionales limitados como Colombia, con menos de 49 millones de personas y un cada vez más bajo poder de adquisición, un número creciente de Pymes se están involucrando en actividades empresariales internacionales y se han aventurado a la venta de sus productos y servicios en el exterior (Morales & Lopez, 2015). A las pequeñas y medianas empresas se les ha presentado diferentes barreras dentro del mercado local, tanto así que ha generado una alta tasa de mortalidad, motivo que las ha impulsado a explorar el mercado externo con un relativo éxito.

Las empresas colombianas en la actualidad tienen grandes desafíos con la internacionalización (Asociación Nacional de Comercio Exterior [ANALDEX], 2016). La internacionalización como estrategia empresarial incluye el nivel de exportaciones de las organizaciones, los cuales según lo reportado por ANALDEX siguen siendo los más bajos de la región. La Gran Encuesta Pyme realizada por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras [ANIF] (2016) muestra que para el sector industrial adoptar estrategias de internacionalización deben asumir el alto costo de los insumos, asociados a la devaluación del peso colombiano, la alta carga impositiva, la baja rotación de cartera y la insuficiencia en el capital de trabajo. En esta medida, los resultados de esta encuesta señalan que el 77% de las Pymes encuestadas del sector industrial no exporta, y son muy pocas las que están interesadas en hacerlo.

En cuanto a las Pymes de servicios, los resultados de ANIF señalan que 95% de estas no exporta. Este escenario muestra que existe una baja vocación exportadora de las Pymes



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

locales. Para Clavijo (2016), estos resultados reflejan que hay una baja diversificación de las ventas de las Pymes colombianas y más de la mitad de estas tienen como único mercado el de su propia ciudad de origen. Ahora bien, estos resultados se proyectan de la misma forma para la ciudad de Cali, en donde la Gran Encuesta Pyme muestra que para el 2016 el 69% de las Pymes del sector industrial y el 93% de las Pymes de servicios no exportaron.

Así, las Pymes se enfrentan a problemáticas de internacionalización las cuales no están siendo asumidas de la mejor forma y los estudios asociados a esta temática desde el punto de vista académico es muy limitada y enfocada en determinar el volumen de exportación. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es caracterizar el nivel de ventas por exportación que presentan las Pymes según el sector, género del gerente, antigüedad de la empresa, tamaño e innovación para el periodo 2015. Para cumplir con este objetivo se aplicó un cuestionario autodirigido a 354 gerentes de las Pymes de Cali.

En la primera parte de este documento se muestra el fundamento teórico de las Pymes y las exportaciones, en la segunda parte se indica la metodología utilizada para cumplir con el objetivo de la investigación. En la tercera parte se presentan los resultados obtenidos para así llegar a las conclusiones del estudio.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Las Pymes en los últimos tiempos han sido un gran impulso al desarrollo económico mundial, esto debido a sus importantes aportes tanto al mercado laboral como a la producción y distribución de bienes y servicios tanto nacional como internacionalmente, más aún cuando se generan cada vez en mayor proporción ideas de negocio en cada rincón del mundo. La importancia de las Pymes se evidencia dentro de los países desarrollados, emergentes y subdesarrollados debido a que en la mayoría de estos cubre el 99% del campo empresarial, además en Colombia, según la Cámara de Comercio del Cauca y el DANE (2016), estas generan alrededor del 70% del mercado laboral del país y hace un aporte del 28% al producto interno bruto (Restrepo, 2007).

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Por otro lado, Montoya, Montoya, Castellanos y Camara de Comercio (2010) resaltan que tanto en Colombia como en toda Latinoamérica las Pymes se enfrentan a diferentes dificultades que les impiden desarrollarse y frenan su crecimiento, por lo tanto se genera una alta mortalidad empresarial, estos problemas principalmente son la dificultad a afrontar largos periodos de crisis en los que las ventas se deben disminuir, la vulnerabilidad al control gubernamental representado en altas tasas e impuestos, falta de personal capacitado y especializado y de un control de calidad óptimo.

En cuanto a las exportaciones se consideró que las naciones para sacar un mayor provecho a esta práctica debían especializarse en los productos que dispusieran de una ventaja absoluta para posteriormente ser exportados. Estos se identificaban en el momento en que la producción fuera mayor a la demanda local, indicando que dejaba un excedente el cual se debería exportar para la obtención de divisas que permitieran obtener otros bienes que se necesitaran y no se produjeran de la misma forma en el país (Villanueva & Chiñas, 2015).

Así, para continuar con la revisión se evalúan las Pymes en relación a las exportaciones. La Tabla 1 muestra las conclusiones más importantes a las que han llegado diferentes autores referentes a estas dos variables.

Tabla 1: Principales investigaciones de Pymes y exportaciones.

Autores	Conclusiones
ORTEGA (2007), JIMÉNEZ (2007), AYALA Y BARBOSA (2016), JONES, HADDOUD, Y NEWBERY (2017)	Encontraron que en los últimos años la situación ha mejorado para las Pymes exportadoras y se ha dado el aumento de esta práctica debido a la apertura de diversos mercados, el mejoramiento tecnológico y la creación de políticas y entidades de financiamiento y promoción para estas en diferentes países.
BIANCHI Y WICKRAMASEKERA (2016), WASOWSKA (2016), ORTIZ, ORTIZ, Y EMETERIO (2014)	Mostraron que las principales barreras por las cuales las Pymes se cohiben de exportar y no lo hacen son debido a la falta de experiencia y conocimiento de sus administradores, la cantidad limitada de mercancía con la que cuentan y los altos costos de los fletes.
CINTIO, GHOSH, Y GRASSI (2017), DUARTE Y GARCÍA (2017), ENJOLRAS, CAMARGO, Y SCHMITT (2016)	Concluyeron que el principal motor por el cual las Pymes han logrado aumentar su nivel de exportaciones de manera exitosa es la aplicación de la investigación y desarrollo para así lograr resultados innovadores en sus productos.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

AYALA Y BARBOSA (2016), LUGO Y MORATO (2017)	Encontraron que el sector de manufacturas es en el cual las Pymes de Colombia y de la mayor parte de los países del mundo concentran sus exportaciones, además, resaltan que el nivel competitivo del sector es clave para el desarrollo de un alto desempeño exportador en las Pymes.
BARBOSA Y AYALA (2014)	Evidenciaron que la antigüedad de la empresa, transformada en la experiencia laboral de los propietarios de las Pymes es una variable sumamente importante para la obtención de buenos resultados al momento de exportar.
LEE, PAIK Y UYGUR (2016), WELCH, WELCH Y HEWERDINE (2008)	Lograron determinar que las empresas tanto grandes como Pymes de propiedad masculina logran mejores resultados de exportación debido a la correcta utilización de las capacidades de mediación como lo son el marketing y la innovación, sin embargo, Williams (2013) encontró que el género del propietario no tiene repercusión en las exportaciones.
WILLIAMS (2013)	Argumenta que lo más determinante para la internacionalización de las Pymes es el tamaño de la empresa y no el género del propietario ni la antigüedad, debido a la importancia de la capacidad productiva.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a estas diferentes investigaciones, Frohmann (2016) establece que de la totalidad de las Pymes, sólo un bajo número exporta, por tanto las grandes empresas son quienes dominan la totalidad de las exportaciones, esto debido al sin número de barreras a las que se enfrentan al ingresar al mercado internacional.

3. METODOLOGÍA

Para cumplir con el objetivo de la investigación, se ha propuesto un estudio exploratorio descriptivo desde un enfoque cuantitativo.

Población y muestra

Se realiza un muestreo probabilístico aleatorio. Como población se seleccionó el número total de Pymes matriculadas en el 2015 en la Cámara de Comercio de Cali. La muestra se calculó con una población de 7068 Pymes, un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5%, y una probabilidad de éxito y fracaso de 0,5. De acuerdo con el resultado, la

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

muestra es de 364 Pymes. Sin embargo, al momento de depurar la base de datos quedaron 354 encuestas.

Variables

- *Exportación:* Para medir la exportación se les preguntó a los gerentes si había realizado exportación o no. La respuesta fue Si o No.
- *Porcentaje de ventas por exportación:* Para medir esta variable se utilizó una variable escalar que consideraba los rangos de 1-10%, 10-20%, 20-30%, 30-40%, 40-50%, 50-60%, 60-70%, 80-90% y 90-100%.
- *Sector:* Fueron medidos por los Códigos CIU de la Cámara de Comercio de Cali que comprende nueve sectores de la economía principalmente. La variable fue tipo nominal.
- *Género del Gerente:* Se midió por ser hombre o mujer. Esta variable fue de tipo nominal.
- *Antigüedad de la empresa:* Se midió con una variable escalar que comprendía los rangos de 0-20 años, 20-40 años, 40-60 años y 60-80 años y 80 y más años.
- *Tamaño:* Se midió según la ley 905 de agosto de 2004 la cual indica que las empresas son medianas o pequeñas según el número de trabajadores y sus activos.
- *Actividades innovadoras:* Se midieron por la categoría que establece la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE] & Eurostat (2005).

4. RESULTADOS

La tabla 2 presenta la cantidad de Pymes que exportan y cuál es su nivel en porcentaje de ventas. Los resultados revelan que la mayoría de las Pymes consultadas no exporta (95,2%) y de las Pymes que exportan (4,8%) su porcentaje de ventas representa en su mayoría entre un 20 y 40%.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Tabla 2. Pymes exportadoras y su porcentaje de ventas en exportación.

Exportación de las Pymes	No de Pymes	% de Pymes que no exportan	% de Pymes que exportan
No exporta	337	95,2%	
1-10%	3		0,8%
10-20%	2		0,6%
20-30%	4		1,1%
30-40%	4		1,1%
40-50%	1		0,3%
50-60%	0		0,0%
60-70%	0		0,0%
70-80%	0		0,0%
80-90%	0		0,0%
90-100%	3		0,8%
		95.2%	4,8%

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la caracterización del nivel de ventas por exportación con el sector, la Tabla 3 sugiere que las Pymes que tienen entre un 20 y 40 % de ventas que pertenecen a los sectores de Comercio e Industria manufacturera. Así mismo, las Pymes que presentan un porcentaje de ventas entre un 90 y 100% pertenecen al sector de Comercio, agricultura e industrias manufactureras.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Tabla 3. Porcentaje de ventas de exportación por sector.

	No exporta		Si exporta		1-10%		10-20%		20-30%		30-40%		40-50%		90-100%	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	16	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	16	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Actividades financieras y de seguros	16	94,1%	1	5,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	5,9%	0	0,0%	0	0,0%
Actividades inmobiliarias	28	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	23	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	20	87,0%	3	13,0%	1	4,3%	1	4,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	4,3%
Alojamiento y servicios de comida.	7	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Comercio al por mayor y al por menor	112	95,7%	5	4,3%	2	1,7%	0	0,0%	1	,9%	1	,9%	0	0,0%	1	,9%
Construcción	25	92,6%	2	7,4%	0	0,0%	1	3,7%	1	3,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Distribución de agua	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Educación	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Explotación de minas y canteras	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Industrias manufactureras	36	87,8%	5	12,2%	0	0,0%	0	0,0%	2	4,9%	2	4,9%	0	0,0%	1	2,4%
Información y comunicaciones	11	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Otras actividades de servicios	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Suministro de electricidad, gas,	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

vapor y aire acondicionado																		
Transporte de pasajeros	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Transporte y almacenamiento	16	94,1%	1	5,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	5,9%	0	0,0%	0	0,0%

Fuente: Elaboración propia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La caracterización del nivel de ventas por exportación y el tamaño se presenta en la tabla 4. En esta tabla se evidencia que las Pymes pequeñas exportan menos que las medianas y de estas la mayoría tienen una representación entre el 30 y 40%.

Tabla 4. Porcentaje de ventas de exportación por Tamaño.

		Mediana	Pequeña
No exporta	No	117	220
	%	92,10%	96,90%
Si exporta	No	10	7
	%	7,90%	3,10%
1-10%	No	1	2
	%	0,80%	0,90%
10-20%	No s	2	0
	%	1,60%	0,00%
20-30%	No	1	3
	%	0,80%	1,30%
30-40%	No	4	0
	%	3,10%	0,00%
40-50%	No	0	1
	%	0,00%	0,40%
90-100%	No	2	1
	%	1,60%	0,40%

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que relacionan los porcentajes de ventas por exportación y género del gerente se presentan en la Tabla 5. Los resultados de esta relación sugieren que las empresas que si exportan son en su mayoría son lideradas por hombres. Estos resultados pueden ser atribuidos a que en la composición de la muestra la mayoría son hombres.

Tabla 5. Porcentaje de ventas de exportación por género del gerente

Hombre Mujer

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

No exporta	No	244	93
	%	93,8%	98,9%
Si exporta	No	16	1
	%	6,2%	1,1%
1-10%	No	3	0
	%	1,2%	0,0%
10-20%	No	2	0
	%	,8%	0,0%
20-30%	No	4	0
	%	1,5%	0,0%
30-40%	No	3	1
	%	1,2%	1,1%
40-50%	No	1	0
	%	,4%	0,0%
90-100%	No	3	0
	%	1,2%	0,0%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 6 por su parte muestra el porcentaje de ventas de exportación por la antigüedad de la empresa. La tabla sugiere que la mayoría de las empresas que exportan están entre los 20 y 60 años de fundación, dejando en cero a las empresas que tienen menos de 20 años y más de 80 años.

Tabla 6. Porcentaje de ventas de exportación por antigüedad de la empresa.

Años	0-20	20-40	40-60	60-80	80 y más	
No exporta	No	11	202	112	11	1
	%	100,0%	96,2%	93,3%	91,7%	100,0%
Si exporta	No	0	8	8	1	0
	%	0,0%	3,8%	6,7%	8,3%	0,0%
1-10%	No	0	2	1	0	0
	%	0,0%	1,0%	,8%	0,0%	0,0%
10-20%	No	0	0	2	0	0
	%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%
20-30%	No	0	3	1	0	0
	%	0,0%	1,4%	,8%	0,0%	0,0%

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

30-40%	No	0	1	2	1	0
	%	0,0%	,5%	1,7%	8,3%	0,0%
40-50%	No	0	1	0	0	0
	%	0,0%	,5%	0,0%	0,0%	0,0%
90-100%	No	0	1	2	0	0
	%	0,0%	,5%	1,7%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7 muestra la relación del porcentaje de ventas de exportación con las actividades innovadoras se encuentran en donde las Pymes que han realizado comercialización de nuevos productos/servicios han exportado más que aquellas que no los han realizado.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Tabla 7. Exportación por actividades innovadoras.

		Cambios o mejoras en productos/servicios existentes		Comercialización nuevos productos/servicios		Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios		Adquisición de nuevos bienes de equipos		Cambios o mejoras en Dirección y gestión		Cambios o mejoras en Compras y aprovisionamientos		Cambios o mejoras en Comercial/Ventas	
		NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI
No exporta	No	92	245	78	259	237	100	231	106	232	105	225	112	228	109
	%	90,2%	97,2%	97,5%	94,5%	95,2%	95,2%	95,1%	95,5%	94,7%	96,3%	95,3%	94,9%	95,0%	95,6%
Si exporta	No	10	7	2	15	12	5	12	5	13	4	11	6	12	5
	%	9,8%	2,8%	2,5%	5,5%	4,8%	4,8%	4,9%	4,5%	5,3%	3,7%	4,7%	5,1%	5,0%	4,4%
1-10%	No	3	0	0	3	3	0	3	0	3	0	3	0	2	1
	%	2,9%	0,0%	0,0%	1,1%	1,2%	0,0%	1,2%	0,0%	1,2%	0,0%	1,3%	0,0%	,8%	,9%
10-20%	No	2	0	0	2	0	2	0	2	0	2	1	1	2	0
	%	2,0%	0,0%	0,0%	,7%	0,0%	1,9%	0,0%	1,8%	0,0%	1,8%	,4%	,8%	,8%	0,0%
20-30%	No	1	3	1	3	3	1	4	0	2	2	2	2	3	1
	%	1,0%	1,2%	1,3%	1,1%	1,2%	1,0%	1,6%	0,0%	,8%	1,8%	,8%	1,7%	1,3%	,9%
30-40%	No	1	3	0	4	4	0	3	1	4	0	3	1	3	1
	%	1,0%	1,2%	0,0%	1,5%	1,6%	0,0%	1,2%	,9%	1,6%	0,0%	1,3%	,8%	1,3%	,9%
40-50%	No	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0
	%	0,0%	,4%	1,3%	0,0%	0,0%	1,0%	0,0%	,9%	,4%	0,0%	0,0%	,8%	,4%	0,0%
90-99%	No	3	0	0	3	2	1	2	1	3	0	2	1	1	2
	%	2,9%	0,0%	0,0%	1,1%	,8%	1,0%	,8%	,9%	1,2%	0,0%	,8%	,8%	,4%	1,8%

Fuente: Elaboración Propia



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Las necesidades constantes de internacionalizar las empresas y las condiciones propias de las Pymes, que impiden que todas se sumerjan en este tipo de estrategias, han hecho que el estudio de las exportaciones en las Pymes se convierta en un tema de investigación. Por lo tanto, con el fin de caracterizar el nivel de ventas por exportación que presentan las Pymes según el sector, género del gerente, antigüedad de la empresa, tamaño e innovación para el periodo 2016, se realiza esta investigación en las empresas de Santiago de Cali.

Como resultado de esta investigación se encuentra que la mayoría de las Pymes no exporta (95,2%). De las Pymes que si exportan el 2,2% tiene una representación en sus ventas por exportación entre el 20 y 40%; la mayoría de las Pymes que exportan pertenecen a los sectores de comercio e industrias manufactureras, son medianas, son lideradas por hombres, tienen entre 20 y 60 años de fundación e innovan principalmente a través de comercialización de nuevos productos/servicios.

Los anteriores resultados muestran que las Pymes siguen teniendo dificultades para exportar tal como lo demuestra Frohmann (2016), ANALDEX y ANIF, por lo que las empresas que logran hacerlo son muy pocas. Igualmente, el resultado también confirma lo expresado en las investigaciones de Ayala y Barbosa (2016), Lugo y Morato (2017) y ANIF quienes señalan que las Pymes que más exportan pertenecen al sector industrial y menos al sector de servicios. Esta información, tal como lo menciona la Gran Encuesta Pymes indica que el alto costo de los insumos, la devaluación del peso colombiano y la alta carga impositiva son algunos factores que hacen que ciertos sectores se potencien más que otros en cuanto a exportación.

En esta misma línea, los resultados de esta investigación coinciden con los resultados de Barbosa y Ayala (2014) quienes señalan que las Pymes más antiguas, es decir, con más años de fundación



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

son más proclives a exportar. Además, también estos resultados coinciden con Lee, Paik y Uygur (2016) y Welch, Welch y Hewerdine (2008) quienes señalan que la mayoría de las empresas que exportan son lideradas por hombres. En cuanto al tamaño de la empresa los resultados confirman lo planteado por Williams (2013) quien señala que las organizaciones entre más grandes sean, más probabilidad tienen de exportar.

En cuanto a la innovación, los resultados de esta investigación coinciden con lo expuesto por Cintio, Ghosh y Grassi (2017), Duarte y García (2017), Enjolras, Camargo y Schmitt (2016) quienes señalan el principal motor por el cual las Pymes han logrado aumentar su nivel de exportaciones de manera exitosa es la aplicación de la investigación y desarrollo para así lograr resultados innovadores en sus productos.

Esta investigación aporta principalmente en exponer otra perspectiva de las Pymes en cuanto a su representación en ventas de los productos o servicios exportados, por lo que se vuelve relevante el conocimiento de aquellos factores que promueven la exportación, específicamente en Pymes, y como esto se ve reflejado en sus ventas que van más allá del mercado local y que les permite crecer. Ahora bien, con esta investigación se puede concluir que las instituciones y el gobierno deben seguir promoviendo políticas para las Pymes, para que bajo ciertas características puedan exportar y así mejorar sus niveles de competitividad, su imagen, su estructura de costos y desarrollen su capacidad innovadora.

Este estudio cuenta con limitaciones de orden metodológico. Como unidad de análisis se seleccionó la ciudad de Cali, por lo que futuras investigaciones podrían aplicarla en otras ciudades, contar con revisiones contables para estimación de número de ventas e ir más allá de los datos suministrados por el gerente de la empresa. Futuras investigaciones también podrían considerar examinar el impacto que tienen cada una de estas variables demográficas sobre el

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

porcentaje de ventas por exportación de las Pymes en cuanto a su representación de ventas totales.

REFERENCIAS

- Asociación Nacional de Comercio Exterior. (2016). Competitividad de las pymes industriales colombianas de cara a su internacionalización.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2016). *La Gran Encuesta Pyme*.
- Ayala, A. H., & Barbosa, D. M. E. (2016). Antecedentes de la postura emprendedora y su influencia en el desempeño exportador de las pymes en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 29(53).
- Barbosa, D. M. E., & Ayala, A. H. (2014). Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia, 30(118), 430–440.
- Bianchi, C., & Wickramasekera, R. (2016). Antecedents of SME export intensity in a Latin American Market. *Journal of Business Research*, 69(10), 4368–4376.
- Camara de Comercio del Cauca, & DANE. (2016). Edición No . 4 – Mayo de 2016, 2016(4).
- Cintio, M. Di, Ghosh, S., & Grassi, E. (2017). Firm growth, R & D expenditures and exports: An empirical analysis of italian SMEs. *Research Policy*, 46(4), 836–852.
- Clavijo, S. (2016). *Destinos de las ventas de las Pymes de Colombia en 2016 Luego*.
- Díaz, H. I. O., & Cruz, J. D. R. (2015). Evaluación e impacto de las políticas públicas de financiamiento para las pymes. *Memorias*, 13(23), 1–31. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.16925/me.v13i23.1069>
- Duarte, P. D. P., & García, M. L. S. (2017). El Desempeño Exportador y la Innovación como una Estrategia de Crecimiento para la PYME en México The Export Performance and ... *Revista Mexicana de Economía Y Finanzas*, (January 2016).
- Enjolras, M., Camargo, M., & Schmitt, C. (2016). SMEs ' Innovation and Export Capabilities : Identification and Characterization of a Common Space Using Data Spatialization. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(2), 56–69.
- Frohmann, A. (2016). *Innovación para exportar: El proyecto de la CEPAL sobre internacionalización de las pymes*.
- Jiménez, P. E. G. (2007). *Proceso de internacionalización de las pymes colombianas e incidencia del TLC con Estados Unidos*. Universidad de Barcelona.
- Jones, P., Haddoud, M., & Newbery, R. (2017). Export Promotion Programmes and SMEs' Performance: Exploring the Network Promotion Role. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 68–87.
- Lee, I. H., Paik, Y., & Uygur, U. (2016). Does Gender Matter in the Export Performance of International New Ventures? Mediation Effects of Firm-specific and Country-specific Advantages. *Journal of International Management*, 22(4), 365–379.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Lugo, C. A. Y., & Morato, N. R. (2017). Alcances de los TLC firmados con Estados Unidos y Corea para las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia: un análisis del discurso. *Revista Científica General José María Córdova*, 15, 217–236.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2004). *Guía para exportar en Colombia*. Bogotá D.C: Centro de Información y Servicios de Comercio Exterior.
- Montoya, A., Montoya, I., Castellanos, O., & Camara de Comercio. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos Current competitiveness of Colombian SMEs: determining factors and future challenges. *Agronomía Colombiana*, 28(1), 107–117.
- Morales, J. A. R., & Lopez, J. G. V. (2015). Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Contaduría Y Administración*, 60(4), 836–863.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE], & Eurostat. (2005). Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación.
- Ortega, S. L. R. (2007). La competitividad de exportadores e importadores de la pymes colombianas a través de herramientas financieras y no financieras ofrecidas en el mercado., (2007), 1–32.
- Ortiz, J. A., Ortiz, R. F., & Emeterio, M. C. S. (2014). Las pymes españolas en Latinoamérica: barreras a la exportación Spanish Sme ' s In Latin America: Export Barriers. *AD-Minister*, (24), 53–78.
- Palacio, S. D. C., Estrada, L. J. V., & Gómez, B. E. M. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín. *Estudios Gerenciales*.
- ProMexico. (2015). *Decídete a Exportar Guía Básica* (1a Edición). Ciudad de México.
- Restrepo, D. M. G. (2007). *Las pymes el crecimiento economico en Colombia (años 1990-2000)*. Pontificia Universidad Javeriana, Cali.
- Villanueva, M. H., & Chiñas, C. G. (2015). Exportaciones en México: Un análisis de cointegración y causalidad (1980-2012). *Norteamérica*, 10(1), 103–132.
- Wasowska, A. (2016). Perception of export barriers at different stages of the internationalization process - evidence from European SMEs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(4), 29.
- Welch, C. L., Welch, D. E., & Hewerdine, L. (2008). Gender and export behaviour: Evidence from women-owned enterprises. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 113–126.
- Williams, D. A. (2013). Gender and internationalization of SMEs. *Journal of International Business Research*, 12(1), 133–147.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Laura Salas Arbeláez



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Magister en Administración de la Universidad del Valle. Profesora Ocasional del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Miembro del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión (Categoría A1 Colciencias 2015).

Carlos Andrés Restrepo

Estudiante del programa de Comercio Exterior de la Universidad del Valle. Monitor del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión (Categoría A1 Colciencias 2015) de la Universidad del Valle.

Mónica García Solarte

Doctora en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Cartagena-España. Profesora titular del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Directora del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión (Categoría A1 Colciencias 2015).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

IX. RECURSOS HUMANOS Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

GERENCIA DE PROYECTOS

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**94. APLICACIÓN DE PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO
DE PROYECTOS EN LAS ORGANIZACIONES: FACTORES DE ÉXITO**

TÍTULO EN INGLÉS:

**APPLICATION OF PRACTICES FOR THE PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT
IN THE ORGANIZATIONS: SUCCESS FACTORS**

Autor (es)

Dora A. Ariza Aguilera²⁶⁶

²⁶⁶ Candidato a PhD en Gerencia de Proyectos, Miembro del grupo de investigación Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad EAN Colombia, Catedrático de la Universidad Externado de Colombia y Universidad de la Sabana. Correo-e: darizaag2940@universidadean.edu.co, doraariza@expertconsulting.com.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Los proyectos asociados al logro de la estrategia constituyen el portafolio sobre el cual, la organización concentrará sus esfuerzos y recursos. Existen mejores prácticas para su administración (PMI, 2013; OGC, 2009). Sin embargo, en la realidad organizacional se desconocen en muchos casos las prácticas utilizadas para tomar decisiones con respecto al portafolio y los aspectos que inciden en su gestión. Para responder a estas inquietudes se llevó a cabo un estudio de caso múltiple de tipo exploratorio. Se entrevistaron 13 ejecutivos pertenecientes a empresas de diversos sectores de la industria en Bogotá, Colombia. Se encontró que el 61% de los casos no cuenta con un proceso de gestión del portafolio y las decisiones obedecen a la intuición del nivel ejecutivo. Se evidenció que la cultura y el soporte organizacional son factores de éxito para la gestión del portafolio. Investigaciones futuras pueden estar orientadas a buscar evidencia empírica de esta relación.

Palabras clave:

Gestión del portafolio de proyectos, cultura organizacional, soporte organizacional.

ABSTRACT:

The projects associated to the achievement of the strategy constitute the portfolio on which the organization will concentrate its efforts and resources. There are best practices for its administration (PMI, 2013, OGC, 2009). However, in the organizational reality the practices used to make decisions regarding the portfolio and the aspects that affect its management are not known in many cases. An exploratory multiple case study was conducted to answer these concerns. Thirteen executives belonging to companies from various sectors of industry in Bogotá, Colombia were interviewed. It was found that 61% of cases do not have a process of portfolio management and decisions are based on the intuition of the executive level. It was



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

evidenced that culture and organizational support are success factors for portfolio management. Future research may be aimed at seeking empirical evidence of this relationship.

Keywords:

Project portfolio management, organizational culture, organizational support.

1. INTRODUCCIÓN

Entendiéndose el portafolio de proyectos como el conjunto de proyectos, programas o sub-portafolios que responden a objetivos estratégicos, su administración busca optimizar la inversión y hacer un uso eficiente de los recursos (PMI, 2013). Estándares internacionales como el *Portfolio Management* del *Project Management Institute* PMI proponen una serie de procesos para definir, alinear y autorizar los componentes del portafolio, de modo que nuevos proyectos entren a compartir los recursos limitados de la organización con los proyectos que ya están en ejecución y se encuentran activos (PMI, 2013).

Se desconoce el modo en que las organizaciones en el entorno colombiano adelantan la gestión del portafolio de proyectos y si esta gestión está determinada por procesos formales o informales. Por esta razón, surge la primera pregunta de investigación:

¿Cuáles son las prácticas utilizadas por las organizaciones para realizar la gestión de su portafolio de proyectos?

Para llevar a cabo las prácticas asociadas a la gestión del portafolio de proyectos, se requiere que la organización tenga a su disposición una serie de recursos no solo humanos para adelantar esta labor. No se cuenta con información suficiente que identifique cuales son los recursos más comúnmente necesitados por la persona o área responsable de la gestión del portafolio de proyectos a nivel organizacional en nuestro entorno. Por lo tanto, es pertinente plantear la segunda pregunta de investigación:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

¿Cuáles son los recursos que forman parte del soporte organizacional para realizar la gestión del portafolio de proyectos?

Teller (2013) planteó que la cultura organizacional tiene una estrecha relación con la gestión del portafolio de proyectos. Se han determinado algunos aspectos que inciden en la gestión del portafolio de proyectos como el grado de formalización que existe en una organización (Teller & Kock, 2013), la empatía y disposición para cooperar entre los gerentes de proyecto (Unger et al., 2012) o la facilidad para llegar a acuerdos entre los que toman decisiones relacionadas con el portafolio (Hadjinicolaou & Dumrak, 2017). Esta circunstancia permite la formulación de la tercera pregunta de investigación:

¿Cuáles son las características culturales en la organización que favorecen la gestión del portafolio de proyectos?

Por tanto, el propósito de la siguiente investigación es la de identificar las prácticas y recursos que son utilizados por las organizaciones en nuestro entorno para gestionar el portafolio de proyectos, así como los aspectos culturales que pueden ser asociados a esta gestión. A continuación, se detalla el marco teórico que soporta la presente investigación, la metodología utilizada, los resultados obtenidos y las conclusiones a las que llegó el autor.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 Prácticas y Recursos para la gestión del portafolio de proyectos

Se han propuesto una serie de procesos orientados a administrar el portafolio de proyectos. Por una parte, se han definido procesos que administran de manera holística el portafolio y su enlace con la estrategia organizacional. Y por otra, se han determinado los procesos que definen el flujo de una idea que nace en un área de la organización o como resultado de un trabajo de planeación estratégica, para constituir una iniciativa que se convierta en un proyecto activo dentro del portafolio de proyectos.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En el estándar para la administración del portafolio de proyectos del *Project Management Institute* (2013), los procesos se agrupan en tres partes: (a) definición del portafolio, procesos orientados a identificar la información mínima para conformar una iniciativa de proyecto y filtrarla según las necesidades de la organización, así como desarrollar los planes para administrar el enfoque estratégico del portafolio, su medición y las comunicaciones entre otros; (b) alineación del portafolio, procesos enfocados en administrar el cambio estratégico así como la información y los riesgos asociados y (c) autorización y control, procesos que monitorean el desempeño del portafolio.

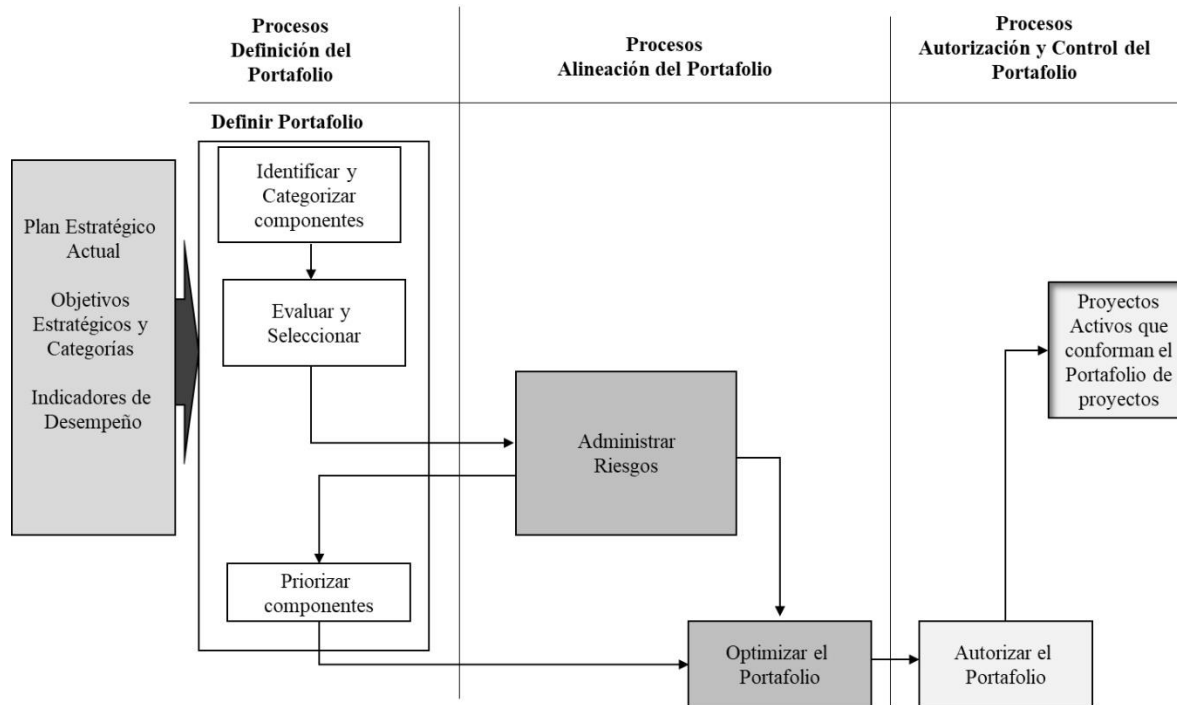
PMI (2013) recomienda que a una idea se le identifique la información mínima que delimite una iniciativa de proyecto, que pueda ser categorizada según los indicadores que le interesen a la organización, para saber en donde está concentrando sus recursos. Esta iniciativa se somete a un proceso de evaluación, que de acuerdo con la puntuación obtenida en un conjunto de criterios, permita que la iniciativa continúe dentro del ciclo administrativo del portafolio. Las iniciativas de proyecto que pasaron este primer filtro, serán analizadas con respecto a los riesgos que implica su ejecución.

Teniendo en cuenta el nivel de riesgo de las iniciativas como un criterio de calificación, estas son priorizadas y solamente aquellas con una prioridad alta entran a competir con los proyectos que están activos en el portafolio. En esta instancia, la organización determina las iniciativas que se convierten en proyectos nuevos y cuales proyectos activos se mantienen, se suspenden o se cancelan, realizando un proceso de balanceo del portafolio (PMI, 2013). Para los proyectos nuevos se da la correspondiente autorización para su inicio. La figura 1 sintetiza los pasos que sigue una iniciativa de proyecto hasta su autorización en el portafolio de proyectos.

Figura 1. Procesos que sigue una iniciativa en el ciclo administrativo del portafolio de proyectos.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



Fuente. Elaboración a partir de PMI (2013, p.32, 35, 59, 65).

Los resultados de la investigación realizada por Miklosik (2015) en el mercado eslovaco, mostraron consenso con respecto a que la existencia de procesos para la gestión de los proyectos es un factor que facilita el éxito de los mismos. Por otra parte, Hadjinicolaou y Dumrak (2017) encontraron que el éxito de la gestión del portafolio de proyectos se veía afectado cuando los procesos de la organización no contaban con un sistema de información para proveer datos que midieran el éxito del portafolio y los procesos de gestión de proyectos eran inmaduros.

La gestión del portafolio no solo está constituida por procesos que identifican los proyectos que mayor aporte ofrecen a la estrategia, sino que existen herramientas recomendadas para llevar a cabo esta gestión: Se incluye la utilización de modelos de puntuación, estructuración de gráficas, ponderación de criterios, técnicas de calificación o análisis de capacidad de recursos, que facilitan la toma de decisiones y disminuyen la posibilidad de sesgos al momento de determinar los proyectos que más colaboran con la consecución de la estrategia (PMI, 2013).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Kaiser, El Ardi y Ahlemann (2015) plantearon que la estructura de la organización se ve influenciada por los requerimientos de información para la selección de los proyectos en el portafolio. Mediante un estudio en tres organizaciones de la industria de construcción alemana, concluyeron que: (1) las amenazas externas en el mercado en el cual se mueve la organización, llevan a que esta busque centralizarse y ajustar su estrategia, (2) la estrategia cambia los criterios de selección de los proyectos afectando la gestión del portafolio y (3) la introducción formal de la gestión de portafolio de proyectos es ubicada organizacionalmente en el mismo nivel de toma de decisiones.

Unger, Gemünden y Aubry (2012) analizaron las prácticas de gestión de 278 portafolios de proyectos, a través de la realización de cuestionarios a coordinadores de portafolio en oficinas de proyectos en empresas de diversos sectores en Alemania, Finlandia, Austria, Canadá, Suiza y Korea del Sur. Determinaron que a mayor monitoreo y control, mejora la calidad del portafolio y esta afecta positivamente el éxito del mismo. La calidad del portafolio de proyectos fue definida por estos autores en términos de: (a) la precisión y disponibilidad de la información y (b) la asignación de los recursos, en cuanto a disponibilidad real de estos para participar en los diferentes proyectos.

Por su parte, Hadjinicolaou y Dumrak (2017) encontraron cuatro beneficios derivados de una buena gestión del portafolio de proyectos: (1) incremento del ahorro en costos, (2) maximización de los recursos usados, (3) enfoque de los proyectos en las áreas correctas y (4) éxitos repetidos con la gestión de los proyectos en el portafolio.

2.2 Cultura Organizacional y gestión del portafolio de proyectos

La cultura organizacional se considera no solo un factor de éxito de los proyectos (Fortune & White, 2006) sino también del portafolio (Teller, 2013). Alavi, Kayworth y Leidner (2005) identificaron la formalización como un valor de la cultura organizacional, el cual fue medido por

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Teller y Kock (2013) a través de tres aspectos: (1) la existencia de reglas claras para la toma de decisiones, (2) el uso consistente de los procesos de gestión de riesgos aplicados al portafolio de proyectos y (3) la medición de los riesgos durante el desarrollo de los proyectos.

Para Teller (2013), una cultura de gestión de los riesgos del portafolio está compuesta por las siguientes características: (a) conciencia de la existencia de los riesgos y la necesidad de su gestión, (b) aceptación y compromiso con la gestión de los riesgos, (c) comunicación, apertura y tolerancia hacia los riesgos, (d) confianza entre los *stakeholders* de los proyectos y (e) intercambio de información. Teller y Kock (2013) plantearon que una cultura de gestión de riesgos y la formalización de los procesos para analizar, cuantificar y responder a los riesgos del portafolio de proyectos a nivel individual y en conjunto, asegura el éxito del portafolio de proyectos.

Sin embargo, Hadjinicolaou y Dumrak (2017) encontraron que una barrera para adelantar la administración del portafolio de proyectos es la dificultad para llegar a acuerdos en la priorización de los proyectos, característica que según Denison et al. (2006) es un reflejo la habilidad de las personas que conforman las diferentes áreas de la organización, para pactar arreglos y reconciliar las diferencias, mostrando el nivel en que se identifican con la visión de la organización. Del mismo modo, la empatía y disposición para cooperar entre los gerentes de proyecto, han sido identificados como factores que se relacionan directamente con el éxito del portafolio de proyectos (Unger et al., 2012).

3. METODOLOGÍA

Se llevó a cabo una investigación de tipo cualitativo y exploratorio en el marco epistemológico del constructivismo social, según el cual la realidad de una organización se construye socialmente a partir de las personas que la conforman y su integración con la visión preconcebida que trae el investigador (Astley, 1985). Se utilizó como método de investigación la Teoría Fundamentada Constructivista, que plantea según Charmaz (2008), que el investigador

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

categoriza los datos encontrados a partir de su interpretación del contexto específico que es estudiado. Se adelantó el primer paso de la Teoría Fundamentada Constructivista correspondiente a la “codificación abierta”, cuyo objetivo es el de encontrar similitudes y diferencias, de modo que se puedan constituir categorías de los datos (Charmaz, 2008).

Para realizar la codificación abierta, se utilizó como técnica de recolección de los datos, una entrevista en profundidad realizada a 13 ejecutivos de organizaciones ubicadas en Bogotá, Colombia, pertenecientes a diversos sectores de la industria (Tabla 1). Las entrevistas fueron llevadas a cabo por estudiantes de tercer semestre de la Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión de la Universidad Externado de Colombia en el mes de junio de 2017.

Tabla 1. Caracterización de las organizaciones que participaron en la investigación.

No.	Sector	Misión	Años en el mercado	Estructura
1	Manufactura	Diseño y fabricación de tapas de plásticos y aluminio	25	Matricial
2	Comercio	Venta de alimentos a nivel nacional	12	Funcional
3	Servicios	Diseño, instalación y administración de redes hidrometeorológicas y medioambientales	5	Proyectizada
4	Comercio	Comercialización de productos de salud.	14	Matricial
5	Financiero	Prestación de servicios financieros.	52	Funcional
6	Construcción	Diseño, construcción y mantenimiento de obras civiles y de infraestructura.	3	Proyectizada

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

7	Construcción	Diseño, comercialización y construcción de proyectos inmobiliarios.	32	Proyectizada
8	Servicios	Procesamiento y administración de información.	12	Proyectizada
9	Tecnología de la Información y Comunicaciones	Venta de productos y servicios de telecomunicaciones	15	Proyectizada
10	Servicios	Asesoría en los derechos sexuales y reproductivos de la población colombiana	52	Matricial
11	Educación	Educación universitaria	69	Funcional
12	Comercio	Suministro y mantenimiento de sistemas de seguridad vial	14	Matricial
13	Comercio	Comercialización de implantes ortopédicos	16	Funcional

Fuente. Elaboración a partir del registro de las entrevistas realizadas en junio de 2017.

La entrevista fue semi-estructurada y estuvo compuesta por cuatro partes: (1) datos de caracterización de la empresa como su misión, tipo (privada o pública), sector económico, años en el mercado, estructura (funcional, proyectizada o matricial), área encargada de gestionar los proyectos; (2) prácticas de gestión del portafolio de proyectos y recursos utilizados para su administración; (3) características culturales que pueden favorecer la gestión del portafolio y (4) problemas que enfrenta la gestión del portafolio.

4. RESULTADOS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Con base en la retroalimentación obtenida de las entrevistas realizadas, se sintetizaron ocho problemas que enfrenta la gestión del portafolio de proyectos y que incluyen: (1) falta de una definición formal del portafolio de proyectos, (2) falta de información actualizada en tiempo real sobre el estado del mismo, (3) falta de seguimiento al retorno económico del portafolio, (4) intereses particulares en la toma de decisiones del portafolio, (5) informalidad en la gestión de los riesgos, (6) falta de utilización de técnicas para balancear el portafolio, (7) falta de un administrador del portafolio de proyectos y (8) falta de una identificación oportuna de cambios en la estrategia organizacional. La descripción del significado de cada problema asociado a la gestión del portafolio de proyectos está en la Tabla 2.

Tabla 2. Principales problemas que enfrenta la gestión del portafolio de proyectos

No.	Problema	Descripción
1	Falta de una definición formal del portafolio de proyectos	No existe la definición de un portafolio de proyectos, sino que los proyectos se van desarrollando a medida que se presentan sin contar con información centralizada y realizar un análisis sobre el conjunto de proyectos en ejecución.
2	Falta de información actualizada en tiempo real sobre el estado del portafolio de proyectos	No se cuenta con herramientas automatizadas que permitan consultar la información de los proyectos en el portafolio en tiempo real.
3	Falta de seguimiento al retorno económico	No hay seguimiento al retorno económico generado por los resultados de los proyectos porque al terminar, el equipo se disuelve y no existe una estructura dentro de la organización que asuma este rol.
4	Intereses particulares en la toma de decisiones del	Existen procesos y/o cargos que tienen mayor peso dentro de la organización y que pueden sesgar las decisiones del portafolio.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	portafolio	
5	Informalidad en la gestión de los riesgos	Se asume que los proyectos tienen riesgos y que cuando estos se presenten, se tomarán las acciones de un modo reactivo.
6	Falta de utilización de técnicas para balancear el portafolio	No se utilizan técnicas que permitan identificar si los proyectos son correctos o no, sino que se depende del criterio subjetivo del nivel ejecutivo para seleccionar los nuevos proyectos o mantener los existentes.
7	Falta de un administrador del portafolio de proyectos	No existe en la organización un cargo que tenga como función administrar el portafolio de proyectos.
8	Falta de una identificación oportuna de cambios en la estrategia organizacional	No se identifican de manera oportuna los cambios en la estrategia derivada de factores internos o externos a la organización y que permitan determinar cuáles son los proyectos que aportan según los cambios en la estrategia.

Fuente. Elaboración propia.

Se encontró que en el 61% de los casos no se maneja un portafolio de proyectos, sino que los proyectos se van desarrollando a medida que se presentan, sin contar con una visión holística y centralizada del conjunto de proyectos y analizar su desempeño. El 24% de los casos realiza la administración centralizada de los proyectos y tiene un responsable para ello, aunque no se utilice el término de portafolio de proyectos. Solamente en el 15% de los casos, se encuentra definido un portafolio de proyectos de manera formal y se utiliza este término.

A nivel de la evaluación y selección de los proyectos, se encontró que son utilizados como criterios los siguientes: (a) viabilidad económica (b) rentabilidad, (c) penalizaciones, (d) acuerdos de niveles de servicios que se deban cumplir con los proyectos y (e) exigencias legales que indican el nivel de urgencia de los proyectos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Con respecto a la gestión de los riesgos del portafolio de proyectos, se evidenció que en el 100% de los casos, no se realiza un análisis de riesgos sobre el portafolio de proyectos sino exclusivamente a nivel individual por cada proyecto. El 38% de los casos reportó que se elaboraba una matriz de riesgos que era tenida en cuenta y actualizada durante la ejecución de los proyectos. En el 62% de los casos, los entrevistados reportaron que la identificación de los riesgos dependía de la iniciativa del gerente de proyecto y que la respuesta se daba al momento de presentación de los riesgos, sin tomar medidas previas para evitarlos o mitigarlos.

Se identificaron como criterios para suspender o cancelar un proyecto, los siguientes: (1) superación del monto de inversión por parte de los costos de los proyectos, (2) problemas de orden público que puedan afectar la seguridad del equipo de trabajo, (3) incumplimiento de términos del contrato por parte del cliente, (4) cambios en el mercado que hacen que los proyectos ya no aporten a la estrategia, (5) desviación en el cronograma y (6) falta de flujo de caja. Se evidenció que en el 85% de los casos, no existe una herramienta de calificación de criterios para tomar la decisión de suspender o cancelar los proyectos, sino que esta depende de la experiencia e intuición del nivel ejecutivo. En el 100% de las organizaciones, las decisiones son conocidas por el nivel ejecutivo y los implicados directamente en los proyectos.

Se encontró que en el 70% de los casos, la asignación de los recursos humanos se realiza de manera subjetiva por quienes están a cargo de los mismos, pero no existe un análisis formal de capacidades y disponibilidad real. Solo en el 30% de los casos, las organizaciones cuentan con software especializado que les permite identificar la cantidad de trabajo asignado por recursos a los diferentes proyectos y determinar si estos pueden o no asumir la carga y actividades de proyectos nuevos.

En el 30% de los casos, la información de los proyectos está centralizada y es actualizada por los correspondientes líderes, contando con herramientas de software que facilitan su actualización permanente. Se evidenció que en el restante 70%, la información es conservada por el líder de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

proyecto y no se cuenta con un repositorio de los datos de los proyectos que está realizando la organización y que puedan ser consultados por quien corresponde.

Se evidenció que las organizaciones proyectizadas y matriciales cuentan con un área en su estructura, encargada del seguimiento y control de los proyectos del portafolio. En las organizaciones funcionales, esta actividad es asumida por el líder de proyecto y el jefe funcional, que tiene responsabilidad por su ejecución y le interesa que los proyectos obtengan los resultados esperados. Se encontró que en el 100% de los casos, existe un ejecutivo dentro de la estructura organizacional, que asegura que los proyectos estén alineados a la estrategia.

En todas las organizaciones participantes del estudio, los beneficios económicos de los proyectos son determinados para garantizar su ejecución hasta su cierre. Los beneficios intangibles no se están registrando de manera formal, aunque existe conciencia de que los proyectos los generan. Como beneficios intangibles de los proyectos se determinaron los siguientes: (1) mejora de las condiciones laborales, (2) satisfacción de los empleados, (3) aumento de la confianza de los clientes y (4) mejora en la imagen de la compañía. Se encontró consenso general en que las organizaciones buscan obtener el mayor beneficio para dueños, socios, accionistas y clientes.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A partir de la revisión crítica de la literatura y la contrastación con la realidad en el entorno colombiano, las prácticas de gestión del portafolio de proyectos se pueden sintetizar en torno a cuatro aspectos: (1) la selección y evaluación de iniciativas de proyecto, (2) la gestión de los riesgos a nivel de proyectos y de portafolio, (3) el balanceo del portafolio y (4) la comunicación acerca de los resultados de la gestión del portafolio. Se evidenció que estos cuatro procesos son realizados formal o informalmente por el nivel ejecutivo de la organización, al gestionar los proyectos que se enlazan con su estrategia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Se pudo determinar que existen características culturales que favorecen la gestión del portafolio de proyectos en las organizaciones. Uno de esos aspectos es el de la formalización, considerado un valor cultural en el cual la organización usa estándares y procedimientos de manera consistente (Alavi et al., 2005). La formalización aplicada a la gestión del portafolio, implica que la organización se preocupe por la definición y difusión de reglas y procedimientos claros para su gestión, la unificación de criterios de medición para los proyectos y el portafolio, la existencia de un conducto regular para toma de decisiones relacionadas con el mismo y la diferenciación entre roles de los *stakeholders* en los proyectos versus el portafolio.

Otro aspecto cultural asociado a la gestión del portafolio de proyectos es el de la gobernabilidad en términos del esfuerzo de la organización por enlazar los resultados de los proyectos al cumplimiento de la estrategia (Bryde, 2003; Morrison & Brown, 2004; Stare, 2012), por sincronizar los cambios en la estrategia con la actualización del portafolio de proyectos (PMI, 2013), por direccionar las decisiones en el portafolio en torno a la obtención del mayor beneficio para los *stakeholders* que afectan (Kerzner, 2001; OGC, 2009) y por invertir en los recursos necesarios para medir la efectividad del portafolio como un todo.

El último aspecto cultural se relaciona con la integración de la organización en torno a la voluntad del nivel ejecutivo para negociar los cambios en el portafolio (Denison et al., 2006; Schmitz et al., 2015), su interés para convertir en iniciativas de proyecto las propuestas de sus subalternos, su disposición a apoyar y soportar proyectos de otras áreas que tienen visibilidad estratégica y su disposición al intercambio de información que ayude a la gestión del portafolio de proyectos. Por tanto, se plantea lo siguiente:

Proposición No. 1: La cultura organizacional tiene una relación positiva y significativa con la aplicación de prácticas de gestión del portafolio de proyectos.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

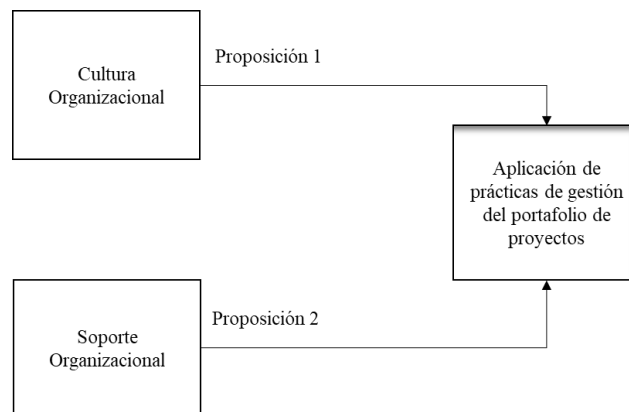
Noviembre 21 y 22

También se pudo determinar que el soporte organizacional es un factor importante para que se pueda gestionar el portafolio de proyectos (PMI, 2013; Kerzner, 2001). Este soporte se traduce en el entrenamiento provisto por la organización para la utilización de técnicas para la gestión del portafolio, uso de software, asignación de recursos humanos para su administración e inversión en recursos para la obtención de la información que permita medir la efectividad del portafolio. Las herramientas y técnicas que la organización adopte para gestionar el portafolio le permitirán aplicar prácticas según sus necesidades. En consecuencia, se hace el siguiente planteamiento:

Proposición No. 2: El soporte organizacional tiene una relación positiva y significativa con la aplicación de prácticas de gestión del portafolio de proyectos.

El presente estudio ha permitido explorar las circunstancias que rodean la gestión del portafolio de proyectos en algunas de las organizaciones colombianas a nivel local. Sus resultados conducen al planteamiento del siguiente modelo teórico plasmado en la figura 2, en el cual se propone que la cultura y el soporte organizacional tienen una relación positiva y significativa con la aplicación de prácticas de gestión del portafolio de proyectos.

Figura 2. Modelo de investigación propuesto





Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Fuente. Elaboración propia.

Se requiere continuar la investigación de tipo cualitativo para completar y seguir ajustando el modelo planteado hasta ahora y comprobar de manera empírica la existencia en la realidad de las proposiciones definidas a nivel teórico. Pero este estudio es también, la base para realizar investigaciones adicionales que amplíen los factores que tienen incidencia en la gestión del portafolio y su efectividad. A nivel práctico, ofrece una guía a gerentes generales y niveles ejecutivos de los factores que pueden facilitar la gestión del portafolio, como un medio para el logro de la estrategia en sus organizaciones.

REFERENCIAS

- Astley, W.G. (1985). Administrative Science as Socially Constructed Truth. *Administrative Science Quarterly*, 30 (4), 497-513.
- Alavi, M., Kayworth, T. & Leidner, D. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 22 (3), 191-224.
- Bryde, J.D. (2003). Modelling Project Management Performance. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, 228-253.
- Charmaz, K. (2008). Constructionism and the grounded theory method. In J.A. Holstein & J.F. Gubrium (Eds.), *Handbook of constructionist research* (pp. 397-412). New York: The Guilford Press.
- Denison, D.R., Janovics, J., Young, J. & Cho, H. (2006). *Diagnosing Organizational Culture: Validating a Model and Method*. Recuperado el 14 de junio de 2014, <http://www.denisonconsulting.com/resource-library/diagnosing-organizational-cultures-validating-model-and-method>.
- Fortune, J. & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24, (1), 53-65.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Hadjinicolaou, N. & Dumrak, J. (2017). Investigating Association of Benefits and Barriers in Project Portfolio Management to Project Success. *Procedia Engineering*, 182, 274 – 281.
- Kaiser, M; El Ardi, F. & Ahlemann, F. (2015). Successful Project Portfolio Management beyond Project Selection Techniques. *International Journal of Project Management*, 31, 817-829.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. United States of America: Jhon Wiley & Sons.
- Miklosik, A. (2015). Improving project management performance through capability maturity measurement. *Procedia Economic and Finance*, 30, 522-530.
- Morrison, J & Brown, C. (2004). Project management effectiveness as a construct: A conceptual study. *South African Journal of Business Management*, 35(4), 73–94.
- Office of Government Commerce OGC. (2009). *Directing Successful projects with PRINCE2™*. United Kingdom: The Stationary Office TSO.
- Project Management Institute PMI. (2013). *The standard for Portfolio Management*. Pennsylvania, PMI.
- Schmitz, S., Rebelo, T., Gracia, F. J. & Tomás, I. (2014). Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related?. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 30 (3), 113-121. doi: 10.1016/j.rpto.2014.11.003.
- Teller, J. (2013). Portfolio Risk Management and its Contribution to Project Portfolio Success: An investigation of Organization, Process, and Culture. *Project Management Journal*, 44 (2), 36-51.
- Teller, J. & Kock, A. (2013). An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success. *International Journal of Project Management*, 31 (6), 817-829.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Unger, B.N., Gemünden, H.G. & Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30, 608-620.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Ingeniera de Sistemas y Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia. Especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad Piloto, en Colombia. Master Executive en Gestión de Conocimiento, Universidad EOI América de España. Project Management Professional PMP®. Candidata a doctorado en Gerencia de Proyectos de la EAN.

Catedrática de la Universidad Externado de Colombia y de la Universidad de la Sabana desde 2009 hasta la actualidad.

Tutora de trabajos de grado de la Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión de la Universidad Externado de Colombia.

Integrante del grupo de investigación de Dirección y Gestión de Proyectos de la EAN desde 2015.

Experiencia de más de 20 años en la gerencia de proyectos de Tecnología de Información y de Oficinas de Proyectos. Actualmente consultora en gerencia de proyectos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

CAPITAL SOCIAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**95. CAPITAL SOCIAL EN EL DESARROLLO DE ORGANIZACIONES DE
ECONOMÍA SOLIDARIA DEL SECTOR AGROPECUARIO**

TÍTULO EN INGLÉS:

**SOCIAL CAPITAL IN THE DEVELOPMENT OF SOLIDARITY ECONOMY
ORGANIZATIONS OF THE AGRICULTURAL SECTOR**

Autor (es)

Luis Eduardo Ortiz Ospino²⁶⁷

Lady Dayanna Caicedo Consuegra²⁶⁸

²⁶⁷ PhD (c). Luis Eduardo Ortiz Ospino, Docente Investigador. Universidad Simón Bolívar, Colombia.
lortiz27@unisimonbolivar.edu.co

²⁶⁸ Lady Dayanna Caicedo Consuegra, candidata a Especialista en Finanzas, Joven Investigador institucional.
Universidad Simón Bolívar, Colombia



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Este trabajo es resultado del avance de una tesis Doctoral cuyo objetivo general busca analizar los factores de capital social que inciden en la capacidad competitiva de las empresas solidarias del sector agropecuario del departamento del Atlántico, con el fin de contribuir al éxito de los procesos y actividades organizacionales. El diseño metodológico es cuantitativo, de corte correlacional, la población está conformada por las empresas solidarias del sector agropecuario del departamento del Atlántico. Para el propósito de este avance se revisó la literatura enfocada en la identificación de elementos claves del capital social para el desarrollo de las organizaciones solidarias del sector agropecuario, con el fin de exponer los aspectos que mejoran la eficacia y eficiencia de la organización y que facilitan la coordinación de las acciones a ejecutar, propiciando el desarrollo de iniciativas comunes entre los actores sociales que responden a las necesidades y metas de la organización.

Palabras clave:

Capital social, Agropecuario, Economía Solidaria, Organizaciones, Redes.

ABSTRACT:

This work is a result of the progress of a doctoral thesis whose overall objective is to analyze the factors of capital that affect the competitiveness of solidarity enterprises in the agricultural sector of the department of the Atlantic, in order to contribute to the success of the processes and activities organizational. The design methodology is quantitative, correlational court, the population is made up of solidarity farming operations department of the Atlantic. For the purpose of this advance literature focused on identifying key elements of social capital for the development of solidarity organizations in the agricultural sector in order to expose aspects that improve the effectiveness and efficiency of the organization was revised and facilitate



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

coordination of actions to be executed, promoting the development of joint initiatives between the social actors responding to the needs and goals of the organization.

Keywords:

Social Capital, Agricultural, Solidarity Economy, Organization, Networks.

1. INTRODUCCIÓN

El departamento del Atlántico es uno de los ocho departamentos que conforman la Región Caribe Colombiana, con una superficie de 3.388 Km.², que representa el 0.29% del territorio nacional. Según las proyecciones del Departamento Nacional de Estadística (DANE) (2005) para el año 2012, el Atlántico tenía una población de 2.255.164 habitantes, de los cuales el 95% (2.148.595 personas) se encuentran en las zonas urbanas y el 5% (106.569 personas) en áreas rurales.

La agricultura, la ganadería y la pesca son las principales actividades económicas de la población rural de los municipios del departamento del Atlántico, ya que son la base del sustento de miles de familias. Pero estas se han visto afectadas por factores climáticos y por la mala organización de personas que solo buscan el beneficio propio y no el de la comunidad.

Para el desarrollo de estas actividades productivas, la población del departamento del Atlántico ha establecido organizaciones empresariales de economía solidaria como lo son cooperativas, asociaciones y/o fundaciones en búsqueda de aunar esfuerzos para lograr mejores resultados como, la organización empresarial, mayores posibilidades de obtención de nuevas tecnologías y acceso a la banca (préstamos para futuros cultivos), entre otros.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La organización a través de empresas de economía solidaria permite a los agricultores y ganaderos obtener múltiples beneficios; entre otros, pueden destacarse la posibilidad de acceder a mejores condiciones de comercialización, capacitación y transferencia de tecnología en diferentes aspectos empresariales y técnicos, líneas de crédito dirigidas a grupos asociativos, adquisición de insumos con descuentos, acceso a información y apoyo de diversas entidades del orden nacional e internacional.

En palabras de Stiglitz (1998) "el desarrollo económico de un país está insertado en su organización social, de manera que abordar las inequidades estructurales requiere no sólo cambios económicos, sino también transformaciones de la sociedad misma" (p. 65).

Esto es, las relaciones económicas no provienen de un modelo propio, sino que están incrustadas, en un tejido social y cultural, lo cual permite establecer conexiones de los fenómenos económicos con la esfera sociocultural, arraigando todas las relaciones sociales en un sólo sistema que también incluye intercambios económicos.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. Sector Economía solidaria

Las organizaciones empresariales que se encuentran ubicadas por fuera del sector público y privado son conocidas como empresas de economía solidaria, economía social o empresas del tercer sector; a partir de la década de los 70 del siglo XX cuando, no solo han conocido un importante crecimiento en todo el mundo, sino que se están configurando como un polo de utilidad social en el sistema económico que es objeto de creciente atención por parte de políticos y científicos sociales (Monzón, 2006).

A nivel mundial, el sector solidario se basa en principios y valores diferentes a los que se aplican en el sector empresarial privado; puesto que la economía solidaria tal como lo plantea Fajardo, Cabal y Donneys (2008) permite a los ciudadanos adquirir la calidad de asociados para la conformación de diferentes empresas que busquen mejorar la calidad de vida de la sociedad,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

puesto que se fundamentan en una orientación al desarrollo integral en lo social, cultural, ambiental, entre otras.

En el contexto internacional este tipo de organizaciones presentan distintas formas y normas jurídicas, siendo las más conocidas las cooperativas, las asociaciones, las mutuas y las fundaciones, conjunto de entidades que se suelen agrupar en países de Europa, Latinoamérica, Asia y África bajo la denominación común de Economía Social (ES). A finales del siglo XX se abrió paso en la literatura económica anglosajona el concepto de sector sin ánimo de lucro u organizaciones no lucrativas: *Non Profit Organization* (NPO) (por su siglas en ingles) cuyo rasgo distintivo de su constitución es el no reparto de beneficios entre los actores que hacen parte de la organización (Weisbrod, 1975,1977).

Así mismo, en los Estados Unidos, Levitt (1973) al lado de los dos términos de economía social y de NPO, presenta el concepto de Tercer Sector caracterizándolo como el sector no lucrativo. En el continente europeo también se utiliza el concepto de tercer sector para definir al grupo de organizaciones empresariales que está situado entre el sector público y el sector privado que se identifica con el concepto de economía social o economía solidaria (Jeantet, 2006).

En la década de los años 80 del siglo XX, se desarrolló en Europa, principalmente en Francia, el concepto de economía solidaria definiéndola como una economía articulada a partir de tres polos: el mercado, el Estado y un polo de reciprocidad, que se corresponden con los principios de mercado, de redistribución y de reciprocidad, correspondiendo esta última a un intercambio no monetario en el ámbito de la sociabilidad primaria, identificada, sobre todo, con el asociacionismo (Polanyi, 1983 y Lavielle, 1994).

Para Boulianne (2003), en algunos países latinoamericanos existe una visión distinta de la economía solidaria definiéndola como una fuerza de transformación social portadora de un proyecto de sociedad alternativa a la globalización neoliberal. En contraposición de los



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

postulados europeos, que consideran a la economía solidaria totalmente compatible con los modelos de mercado y el Estado (Monzón, 2006).

Para la economía solidaria, la productividad es un tema primordial cuando se trata de abarcar logros de interés general, y más si el cumplimiento de ellos depende en gran medida de la capacidad de producción que tengan las asociaciones y más cuando se tratan de productos pesqueros o agrícolas.

El tratamiento que se le debe dar a cada productos debe ser de sumo cuidado para que cuando el consumidor obtenga los productos, quiera volverlos a adquirir más adelante por la misma compañía que los produce, las empresas que compran y venden estos productos ya sean las tiendas o almacenes de cadena, los distribuyen de tal manera que a un precio razonable y por la calidad del mismo, consumidores lo adquieran y se apropien de ellos, asegurando demanda favorable segura para las organizaciones productoras, de tal manera que se crea un espacio donde la economía toma fuerza y crea un entorno propicio dentro de la organización.

En la gestión organizacional, las empresas del sector agropecuario tiene que estar en la capacidad de realizar planeación estratégica para poder generar situaciones ventajosas sobre el resto de las organizaciones, la realización y estructuración de planes son importantes para llevar a cabo una secuencia de acciones y actividades que permitirán a una empresa ofrecer al mercado, mayor calidad en bienes y servicios reflejado en la demanda de ellos mismos.

El conjunto de actividades que afectan el desarrollo agroindustrial necesitan de orientación y coordinación de su capital humano para que las políticas que se apliquen tengan los resultados esperados en relación al a capacidad de respuesta de la demanda frente a las necesidades de la sociedad.

Por otra parte, el manejo de indicadores económicos para la colocación de precios depende del movimiento de los productos del sector y la escases de ellos, produciendo inflación y alterando el liderazgo de la competitividad de las empresas del sector. De esta forma, un encadenamiento



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

productivo agropecuario será exitoso siempre que la compatibilidad de la actividad económica y la capacidad relacional desarrollada, permitan que los eslabones coexistan cercanamente y se extiendan incluso territorialmente (Ceballos 2008).

Puede darse, en muchas ocasiones, que uno de los actores de la cadena que no es muy activo en condiciones normales, llega a ser el eje principal en cuanto se requiera, este puede

ser el caso de un minorista que apoye la cadena en momentos de escasez; el gobierno que, a través de seguros especializados, permita superar una situación adversa que haya arrojado pérdidas en la producción agropecuaria; o el aporte de una entidad educativa, que facilite el desarrollo de una innovación tecnológica para impulsar su desempeño en los mercados.

Un encadenamiento productivo agropecuario puede afrontar escenarios complejos y cumplir objetivos de gran envergadura, propios en las nuevas dinámicas de mercado, que las unidades productivas aisladas no. La interdisciplinariedad, la especialización y la división del trabajo no solo enriquecen y diversifican la operación del encadenamiento, sino que proporcionan solidez y estabilidad a cada una de las partes constituyentes, permitiéndoles tratar con las contrariedades y oportunidades del entorno.

2.2. El capital social en el desarrollo empresarial

El concepto de capital social desde la década de los 80 en el siglo XX ha sido incorporado en el análisis de las ciencias sociales sobre el cual se busca explicar los diferentes procesos sociales principalmente los que están relacionados con el desarrollo económico de países, regiones y comunidades; hasta llegar a explicar a la luz del capital social aspectos empresariales relacionados con la innovación e incremento de la competitividad (Rodríguez y Román, 2005).

El despliegue del concepto de capital social data desde 1984 cuando Bourdieu identifica que hay tres tipos de capital imprescindibles para el desarrollo social como lo son:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

a) capital económico, constituido por los ingresos y la fortuna, pero dentro del cual se incluye también el llamado capital físico, integrado por el potencial de recursos naturales con que cuenta un país; b) capital cultural o humano, entendido como el nivel de escolaridad, técnico o profesional que por término medio es capaz de alcanzar una sociedad humana, y c) capital social. p. 71.

El capital social es un término que en los últimos años está adquiriendo una gran relevancia a la hora de explicar determinados comportamientos de crecimiento y desarrollo económico (Fernández, Et Al. 2005).

El concepto de Capital Social planteado desde hace mucho tiempo en la literatura socioeconómica sin término implícito y revivido por James Coleman (1990) y posteriormente difundido por Robert Putnam (1993) se refiere en diversas formas a las relaciones que una persona y una sociedad tienen y podrían usar en pos de su desarrollo socioeconómico.

Los primeros estudios sobre el mismo comenzaron a realizarse en la década de los noventa del siglo XX con Coleman (1990) y Putnam(1993). Son muchas las definiciones existentes sobre capital social y dependiendo el enfoque del autor adquiere diferentes ámbitos y matices. El significado del capital social es muy humano, se refiere a las relaciones entre las personas, a las conexiones sociales y a los aspectos comunes que surgen de la interrelación entre las mismas.

Coleman (1988) formuló el concepto de capital social con la intención de llenar el vacío entre la explicación que dan los sociólogos del comportamiento humano en cuanto está determinado por factores sociales, o sea, normas y obligaciones sociales. Y el supuesto de los economistas de que existe un interés racional sobre el propio individuo (autointerés). Según Coleman (1998), “la función identificada por el concepto de capital social es el valor que estos aspectos de la estructura social tienen para los actores en cuanto son recursos que ellos pueden utilizar para lograr sus intereses” (p. 75).

Sin embargo, tal como lo manifiesta Sobrado y Rojas (2006), el trabajo desarrollado por Coleman, presenta dos limitantes importantes:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Por una parte, se centra en destacar la importancia de las normas sociales y las relaciones de confianza en la reducción de la axiomática del conflicto y del interés, como oposición o complemento a la llamada teoría de la elección racional y, por otra, se circunscribe al análisis de la influencia del capital social a nivel micro y particularmente con relación a sus efectos en la institución familiar. (p. 71)

El concepto que tiene Coleman del capital social puso muy en claro dos cosas: una, la posibilidad de que el capital social no esté distribuido equitativamente dentro de la comunidad; otra, el hecho de que, aunque ese capital tendría beneficios positivos para los que pueden acceder a él y lo utilizan, las consecuencias de su utilización pueden ser diferentes para la sociedad como un todo (Johnson, Suarez y Lundy, 2003).

Aunque muchos estudios se centran en los resultados obtenidos a nivel de la comunidad y definen el capital social como un bien público de nivel comunitario (Putnam 1993), este autor precisa y constata empíricamente la importancia del capital social como prerrequisito para facilitar el desarrollo, considerándolo como un bien público o colectivo del que nadie puede apropiarse en forma individual (a diferencia del capital económico o físico) y del que cada uno se beneficia, aunque cada actor contribuya en magnitud distinta a su generación. Además Putnam, destaca una característica única del capital social, que lo diferencia de las otras formas de capital, y que tiene que ver con el hecho de que el capital social se incrementa con su uso y se debilita por el desuso (Sobrado y Rojas, 2006).

Para Sobrado y Rojas (2006), gracias a esta propiedad acumulativa y multiplicadora, el capital social tiene efectos positivos no sólo sobre el crecimiento económico, sino también sobre el desempeño institucional de los gobiernos, contribuyendo de este singular modo a renovar las teorías del desarrollo y ejerciendo una influencia cada vez más determinante en la definición de las políticas públicas, al menos en los países del llamado capitalismo desarrollado.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En este orden de ideas, en los últimos tiempos se ha establecido una especie de consenso entre los diferentes teóricos del capital social sobre cuáles son los componentes del capital social. En esta delimitación se identifican como factores destacables básicamente tres:

- ✓ El grado de confianza y reciprocidad existente entre los actores sociales de una sociedad;
- ✓ Las normas de comportamiento cívico practicadas y
- ✓ El nivel de asociatividad que es capaz de estructurar esa sociedad. Todos estos elementos, a través de su intersección y complementariedad, ponen de manifiesto la riqueza o fortaleza del tejido social interno de una sociedad.

El capital social puede estar incorporado en la sociedad en vez de estarlo en uno cualquiera de los individuos, pero recibe valor de los individuos y las organizaciones que lo utilizan para dinamizar sus intereses individuales o colectivos.

Sanguino (2006), hace énfasis en que el capital social e intelectual, se está convirtiendo en un importante indicador de los resultados para las organizaciones, ya que sin las habilidades del capital humano, no se podría llevar a cabo las distintas gestiones dentro de las organizaciones.

El capital humano dentro de una organización resulta importante en la planeación, dirección y control de una organización, los planes y estrategias producidos por ellos y la unión de los esfuerzos da como resultado el fortalecimiento de su trabajo, el aumento de la calidad y por supuesto el logro de la competitividad, la cual se representa en la eficiencia de las actividades que realizan para las organizaciones, ya sea agricultura, ganadería o pesca en el departamento del Atlántico.

Trabajos como los de Bourdieu (1985), Coleman (1990), Fukuyama (1995) y Putnam (1993), principalmente así como otros autores que se mencionaran aportan diferentes definiciones de capital social que contribuyen al estudio de su influencia en el desarrollo empresarial.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Para Hanifan (1916), los componentes intangibles más importantes en la vida de las personas son la el compañerismo, la buena voluntad, la empatía, las relaciones sociales con los individuos y familias son los que conforman la unidad social. Su concepto de capital social para el desarrollo estaba construido bajo los pilares de actitudes y valores que permitían desarrollar óptimos escenarios para el surgimiento de relaciones duraderas, estas de gran importancia al momento de cerrar negociaciones o establecer asociaciones donde el mutuo acuerdo es la piedra angular del éxito.

En la esfera de las relaciones y las redes sociales, Bourdieu (1985), afirma que los actores que interactúan pueden procurar por el beneficio propio, de igual manera añadiendo que en la búsqueda del reconocimiento mutuo, el agregado de los recursos reales o potenciales están ligados a la posesión de una red duradera en cuestión de relaciones o interacciones entre los *stakeholders* que buscan prosperar en mercado ya sea a través de la producción o distribución de bienes y servicios.

En este sentido, Granovetter (1985), señala "cómo el capital social—red de relaciones personales que liga a los empresarios- puede permitir la recurrencia al mercado incluso en presencia de transacciones riesgosas, porque ofrece un recurso crucial: la confianza".

Por otro lado Coleman (1990), define el capital social como un recurso inmerso en la estructura de las relaciones entre las personas y en las personas mismas, para este autor, el capital social reconcilia La estructura social con la acción racional.

Al igual que Granovetter (1985), Putnam (1993), afirma que la confianza, las normas y las redes son elementos cruciales que fortalecen y mejoran la eficiencia de la organización social colectiva, dando lugar a la generación de iniciativas de mutuo acuerdo que responde a las necesidades sociales y compaginan perfectamente con las prioridades y metas de los actores.

Por su parte Fukuyama (1995), afirma que la confianza es el factor más importante que diferencia una sociedad de otra e influencia el establecimiento de relaciones duraderas y al igual

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

que Woollock (1998), están de acuerdo en que es la base de la estructura de las relaciones sociales.

En este sentido, Rodríguez y Roman (2005) establecen que existe un consenso amplio sobre el concepto de capital social como factor importante para el fomento del desarrollo económico y que desde las categorías o dimensiones de análisis, tal como lo plantea Putnam (1994), como las redes, la confianza y las normas se pueden medir el capital social de los sistemas empresariales y sus mecanismos que generan innovación y competitividad.

Esta acepción sostenida en el estudio de Rodríguez- Modroño (2012) en su Análisis relacional del capital social y el desarrollo de los sistemas productivos regionales, cuando se refiere que las nuevas teorías de la innovación señalan dos consecuencias positivas del capital social para la innovación y el desarrollo económico:

- El capital social es el que promueve, incentiva y acelera la creación de conocimiento de innovación puede promover y acelerar la creación de conocimiento e innovación.
- El capital social reduce los costes de transacción inter-empresariales, como los costes de investigación e información, los costes de negociación y toma de decisiones y los costes de contratación y de control (p. 4).

La introducción del rol del capital social en la creación y fortalecimiento de la competitividad, la innovación y el desarrollo empresarial no ha quedado solamente en investigaciones teóricas o estudios de campo, sino que, desde mediados de los años 60 y principios de los 70, las políticas públicas nacionales de desarrollo han estado marcadas por enfoques de las teorías de innovación, cooperación, alianzas estratégicas y redes siendo el clúster la principal estrategia para alcanzar ventajas competitivas en los mercados locales, nacionales e internacionales.

Por otro lado el capital social está considerado como una nueva corriente para explicar el éxito en las innovaciones:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En este sentido, y teniendo en cuenta la innovación de producto, Tsai y Ghoshal (1998) señalan que ciertos aspectos de capital social, como los vínculos de interacción social —referidos a las relaciones sociales cercanas así como a los acontecimientos sociales—, la confianza y la fiabilidad, a nivel de unidad de negocio, influyen positivamente en la innovación de producto. Sin embargo, esa relación es indirecta debido a que, para crear nuevos productos, es necesario que la empresa redistribuya los recursos que ya posee, combine nuevos recursos o combine recursos existentes de forma distinta. (De Castro, Navas y Cruz, 2011, P.6).

No obstante, se resalta que el grado de originalidad de las innovaciones está influenciado directamente por el capital, tomando en cuenta que el conocimiento compartido y la exposición de ideas genera una mayor intensidad en la consecución de resultados de innovación, Por tanto, De Castro, Navas y Cruz (2011), Presumen que “las relaciones personales entre individuos ayudan a crear nuevo conocimiento. Asimismo, la confianza mutua y los favores hechos libremente llevan a compartir e intercambiar conocimiento generando mejores resultados e incrementando la creatividad del equipo, lo que llevará a mejores resultados” (p.2).

3. METODOLOGÍA

Esta ponencia tiene como objetivo principal identificar elementos claves del capital para el desarrollo de las organizaciones solidarias del sector agropecuario, a través de una revisión de la literatura basada en artículos científicos extraídos de bases de datos, informes gubernamentales y libros sobre el tema de investigación.

El tipo de investigación de la Tesis Doctoral es cuantitativa, de corte correlacional, en el cual se revisa, describe y argumenta teorías, noticias y antecedentes de los elementos claves del capital social para el desarrollo de las organizaciones agropecuarias.

Las fuentes de información la constituyen un instrumento tipo encuesta y las fuentes secundarias se basan en el apoyo bibliográfico de textos que argumentan el tema de la investigación.

La población de estudio son, las empresas de economía solidaria del sector agropecuario del departamento del Atlántico.

4. RESULTADOS

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En el marco de la Tesis Doctoral, esta investigación realiza inicialmente una revisión del estado del arte del problema de investigación y la aproximación teórica fundamental para la identificación de las bases conceptuales de las variables de la investigación relacionadas con los factores de capital social y la capacidad competitiva. Actualmente este, es el resultado expuesto en la presente ponencia, sin embargo, la investigación ha adelantado el diseño, validación y aplicación de una encuesta estructurada bajo el escalamiento de Likert, cuyas categorías de análisis son: redes, confianza y normas que responden a la *variable de capital social*; planeación, capital humano, productividad, recursos financieros, recursos tecnológicos, innovación y desarrollo que corresponden a la *variable de capacidad competitiva* de las organizaciones, la escala asignada comprende resultados dado en porcentajes de participación, percepciones de acuerdo, desacuerdo e indiferencia y rangos numéricos.

El método de investigación a implementar es de medición, a través del coeficiente de correlación de Pearson, “prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón” como lo son los factores de capital social y los factores de competitividad.

La investigación es factible dado que en el departamento del Atlántico, existen 65 organizaciones de economía solidaria inscritos en la base de datos de la secretaría de desarrollo económico del departamento del Atlántico; las cuales por sus características sociales son muy asequibles a brindar información y a partir de la experiencia del investigador en el trabajo con asociaciones de este tipo en el departamento se cuenta con los contactos necesarios para que se pueda acceder a un mayor número de empresas para recabar información.

Hay que señalar que para la aplicación del instrumento de recolección de la información se tuvieron en cuenta a los representantes legales de las organizaciones, encargados de la producción y los jefes de ventas de las mismas, que permitirán más adelante poder correlacionar la revisión literaria plasmada con la realizar organizaciones de las empresas solidarias.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El concepto de *capital social*, ha surgido en distintos ámbitos disciplinarios como una aproximación para abordar precisamente esas conexiones y analizar, en ese marco, algunas de las fuerzas sociales que interactúan con los procesos de desarrollo (Stiglitz, 1998).

Por otro lado, enriqueció desde su panorama sociológico económico el concepto de capital social afirmando que los actores económicos necesitan de las relaciones económicas para desarrollar relaciones, redes y estructuras sociales sólidas, argumentando que tales interacciones económicas hacen parte del desarrollo de las mismas por que no operan de manera aislada (Granovetter, 1985).

A nivel mundial, se han realizado investigaciones que permiten ver la articulación entre capital social y el desarrollo de las empresas agroindustriales. En un estudio sobre los comerciantes agrícolas, uno de los pocos análisis empíricos que se ha hecho del capital social en el contexto de las agroempresas, Fafchamps y Minten (1999) concluyen que, en un mundo en que existen los costos de transacciones, los retornos al capital social pueden ser tan elevados como los retornos a la mano de obra o al capital físico o al capital humano, o tal vez mayores. Definen esencialmente el capital social como redes sociales.

La importancia que tiene el analizar las empresas de economía solidaria como organizaciones en el contexto latinoamericano, en Colombia y en especial el del departamento del Atlántico, es el hecho de tener casos exitosos y no exitosos en su capacidad de gestión y competitividad que llevan a reflexionar cuáles son aquellos factores que dinamizan y aceleran dichos procesos a la luz de los elementos de capital social para conocer sus dinámicas y comportamientos que los hacen particularmente objeto de estudio bajos los parámetros y herramientas de los estudios organizacionales, con el fin de aportar a la discusión y potencializar sus bases teóricas y de conocimiento para ser tenidas en cuenta por cualquier otra organización de este tipo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

REFERENCIAS

Artículos:

Boulianne, M. (2003): Économie solidaire et mondialisation, *Revue du Mauss*, n° 21, Paris.

Coleman, J. S. (1990), Foundations of Social Theory, Cambridge, *Harvard University Press*.

Coleman, J.(1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 95(suplemento):S95-S120.

Delgado, M., De Castro, G., Navas, J. y Cruz, J. (2011). Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* vol 14.

Fajardo, C. Cabal, C y Donneys, O. (2008). La economía solidaria: de lo legal a la formación integral. *Criterio Libre* N° 9.

Fernández C. (2005). Capital social organizacional: la capacidad autoregenerativa de las organizaciones. En: *EKONOMIAZ* N° 59.

Granovetter, M. (1985). El capital social: Instrucciones de uso. *Fondo de Cultura Económica*.

Hanifan, L. (1916) .Hacia una Teoría del Capital Social. *Revista de Economía Institucional*, Vol. 4, N° 6.

Jeantet, T. (2006). Économie Sociale: la solidarité au défi de l'efficacité, Paris. *La Documentation française*.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Jhonson, N. Suárez, R. Lundy, M. (2003). La importancia del capital social en las agroempresas rurales de Colombia. *CGIAR Systemwide Program on Land and Property Rights*.

Laville, J. L. (1994): L'Économie solidaire. Une perspective internationale, Desclée de Brouwer, Paris.

Levitt, T. (1973). The Third Sector-New Tactics for a Responsive Society. *Division of American Management Associations*.

Monzón, J. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 56, noviembre 2006, pp. 9-24

Polanyi, K. (1983): La Grande Transformation, *Gallimard, Paris*.

Putnam, R. (1993). Making Democracy Work. *Princeton University Press*.

Rodríguez, P., Román, C. (2005). El capital social como factor de competitividad y desarrollo empresarial. Capital Social: Innovación Organizativa y Desarrollo Económico. En: *EKONOMIAZ, Revista Vasca de Economía* 59.

Stiglitz, J. (1998). Toward a New paradigm for Development: Strategies, Policies and processes. *Prebisch Lecture at UNTAD*.

Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *American Journal of Economics and Sociology*.

Libros:

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Bourdieu, P. (1983), "*Forms of capital*", in J. C. Richards (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press.

Fafchamps, M; Minten, B. (1999). *Social capital and the firm: evidence from agricultural trade*. (Multicopiado.)

Fukuyama, F. (1995) *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press

Putnam, R. (1994). *Para que la democracia funcione*. Editorial Galac, Caracas.

Sobrado, M. Rojas, J.(2006) *América Latina: crisis del estado clientelista y la construcción de repúblicas ciudadanas*. Libro digital tomado de www.redcoop.org.mx

Weisbrod, B. A. (1975): "*Towards a theory of the voluntary nonprofit sector in a three sector economy*". En PHELPS, E. (Ed), *Altruism, morality and economic theory*, New York, Russell Sage Foundation.

Weisbrod, B. A. (1977): *The Voluntary Nonprofit Sector*, Lexington Books, Lexington M.A.

Ceballos, M. (2008). *Las cadenas productivas como instrumentos para fortalecer la gobernabilidad*. Programa Colombia Universidad de Georgetown. Bogotá DC: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Documentos de internet:

Departamento administrativo Nacional de Estadística (DANE). Censo poblacional. 2005. DANE. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Luis Eduardo Ortiz Ospino:

Candidato a Doctor en Administración de Empresas, Magister en Desarrollo Social, Ingeniero industrial, Director de la Corporación Centro de Innovación del Caribe, investigador Asociado reconocido por Colciencias, Asesor de proyectos de investigación e innovación, Docente Investigador de la Universidad Simón Bolívar.

Lady Dayanna Caicedo Consuegra

Candidata a Especialista en Finanzas, Administradora de Empresas, Investigadora, Líder operativo del Grupo de Investigación Educación, Ciencias Sociales y Humanas reconocido en categoría A por Colciencias de la Universidad Simón Bolívar.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**96. COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANIA ORGANIZACIONAL Y
SALARIO EMOCIONAL EN TRABAJADORES MILLENNIALS
MEXICANOS**

TÍTULO EN INGLÉS:

**ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND EMOTIONAL SALARY IN
MEXICAN MILLENNIALS WORKERS**

Autor (es)

Fca. Cecilia Encinas Orozco²⁶⁹

Claudia Manjarrez Peñúñuri²⁷⁰

Marga González Villarreal²⁷¹

Karen Muñoz Coraza²⁷²

Isabel Carolina Jiménez Padilla ²⁷³

²⁶⁹ Doctorado en Dirección y Mercadotecnia, Profesor investigador. Universidad de Sonora, Departamento de Ciencias Sociales, Campus Nogales, México. ceciliaencinas@nogales.uson.mx

²⁷⁰ Master en Desarrollo Organizacional. Profesor investigador. Universidad de Sonora, Departamento de Ciencias Sociales, México. Correo-e: cmanjarrez@nogales.uson.mx

²⁷¹ Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, profesor. Universidad de Sonora, Departamento de Ciencias Sociales, Campus Nogales, México. Correo-e: marga.gonzalez@nogales.uson.mx

²⁷² Estudiante de pregrado. Universidad de Sonora, Departamento de Ciencias Sociales, México: Correo-e: akcoraza@gmail.com

²⁷³ Estudiante de pregrado. Universidad de Sonora, Departamento de Ciencias Sociales, México. Correo-e: isa.caro.96@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El presente estudio buscó identificar comportamientos de ciudadanía organizacional en trabajadores Millennials en México. La investigación fue de tipo descriptiva (Hair, 2008) y transversal (Hernández, Fernández & Baptista, 2006) en la búsqueda de lograr una primera aproximación a la comprensión del fenómeno. Se utilizó un muestreo de tipo no probabilístico, por juicio. Se aplicó un cuestionario auto administrado que medía los constructos: ciudadanía organizacional (Arredondo, Rosas & Villa Castaño (2011) e intención de permanecer en el trabajo (Zhang & Feng, 2011). Además se consultó cuáles son los elementos de salario emocional que prefiere esta generación. Los resultados muestran que cumplen parcialmente con las características que la teoría señala sobre esta generación. Se comprueba una orientación a la ciudadanía organizacional y se identifica la pertinencia de profundizar en el estudio de este tipo de trabajadores en culturas latinoamericanas.

Palabras clave:

Ciudadanía organizacional, capital humano, Millennials, salario emocional, lealtad

ABSTRACT:

The present study sought to identify behaviors of organizational citizenship in Millennials workers in Mexico. The research was descriptive (Hair, 2008) and transversal (Hernández, Fernández & Baptista, 2006) in the search for a first approximation to the understanding of the phenomenon. Sampling of non-probabilistic type was used, by trial. A self-administered questionnaire measuring the constructs: organizational citizenship (Arredondo, Rosas & Villa Castaño (2011) and intention to stay at work (Zhang & Feng, 2011) was also applied. the results show that they partially fulfill the characteristics that the theory points out about this generation. It proves an orientation to the organizational citizenship and identifies the pertinence of deepening the study of this type of workers in Latin American cultures.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Keywords:

Organisational citizenship, human capital, Millennials, emotional salary, loyalty

1. INTRODUCCIÓN

Este siglo está caracterizado por organizaciones que se desarrollan e interactúan en un entorno complejo y cambiante. El capital humano se convierte en factor fundamental de diferenciación y de ventaja competitiva. En este escenario se ha desarrollado una nueva generación de personas, denominados Millennials o Generación Y. Los cuales forman parte importante del mercado laboral, además se han convertido en el gran desafío para la alta dirección y las áreas de recursos humanos. Uno de los retos es lograr la convivencia armoniosa entre las diversas generaciones que convergen; pero además, al ser esta generación la que representará un importante porcentaje en el futuro cercano del total de empleados activos, las empresas requieren ser capaces de elaborar una propuesta de valor adecuada a sus características, preferencias y motivaciones. Como varios autores lo han señalado, los *Millennials* responden a factores muy diferentes que generaciones anteriores como los *Baby Boomer* y o la Generación X. Investigadores, académicos y también las empresas están estudiando los comportamientos de esta nueva fuerza laboral para poder adaptarse a este nuevo escenario.

Sobre sus características, es posible observar que han crecido en una época de mayor prosperidad económica, en una cultura donde los productos son desechables, con gustos y preferencias que requieren de mayores recursos. También tienen expectativas de mejores salarios para afrontar sus gastos, hábitos de consumo y esparcimiento. Para ellos, el trabajo es considerado un medio y no un fin, si este no cumple con sus expectativas (salariales y de desarrollo personal), buscarán rápidamente otras opciones. En este sentido, no existe “lealtad” hacia un empleador. Es decir, permite constatar un cambio de enfoque, en el cual son más relevantes los objetivos personales que los que puedan tener las organizaciones (Carvalho, 2014). Pese a la gran cantidad de estudios sobre el tema en Estados Unidos y Latinoamérica, que muestran la importancia de esta fuerza laboral en cantidad y también en dificultad para gestionarlos; en el ámbito local, no se



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

encuentran muchos estudios y sobre todo que los relacione con aspectos como la ciudadanía organizacional, la cual se ha manejado por diversos autores como un beneficio que permite a las organizaciones lograr ser inimitables y liderar el sector en el que se desenvuelven. Por otro lado, las empresas están ávidas de identificar estrategias que les permitan gestionar esta diversidad de generaciones y retener a aquellos que verdaderamente agreguen valor. Adicionalmente, comprender el contexto cultural de las organizaciones mexicanas en las que se mueven, desarrollan y trabajan los *Millennials* se convierte en otro punto de interés por la influencia que pueden llegar a tener en la cultura organizacional.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. Contexto Cultural Organizacional en México

Hablar de organizaciones es hablar de un cúmulo de elementos y factores que combinados le dan sentido a una red de colaboración formal estructurada por personas. Adicionalmente, plantea la base para generar modelos de pensamiento, paradigmas, estilos, valores dominantes, percepciones a través de los cuales se decodifica la propia esencia como ser humano, como ciudadano ético, como colaborador de una organización que le asiste. La cultura de una organización, se convierte en un elemento esencial para comprender y determinar la propia filosofía, pero sobre todo la propia dinámica organizacional.

Aguirre (1999) quien afirma que:

La cultura es un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad, a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por el grupo al cual identifican (etnia), por lo que son transmitidos a los nuevos miembros (enculturación), siendo eficaces en la resolución de los problemas (p.7).

De acuerdo al concepto de cultura empresarial de Pumpin & Echeverría (1988) se entiende como el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal de la empresa, así como en la imagen de la misma (Aguirre, 1999 p. 59). Acorde a estas



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

ideas y al objetivo del estudio, es relevante señalar algunos rasgos de la cultura de las organizaciones mexicanas como lo son la insatisfacción laboral, debido a bajos salarios, malas condiciones de trabajo, falta de prestaciones básicas, la no confianza con los compañeros, falta de verdaderas oportunidades de desarrollo personal y profesional con mayor énfasis en las de origen extranjero donde los altos puestos se reservan para personas provenientes del país de procedencia; ambiente de trabajo negativo, liderazgo basados en el poder y la intimidación; alto grado de estrés laboral. De acuerdo a datos de la “Employment Outlook” publicada por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2014) los mexicanos son los que más horas trabajan a nivel mundial, mientras en diversos países la tendencia es reducir la jornada.

En cuanto al comportamiento dentro de las organizaciones a los mexicanos se les acusa sobre su dificultad de conjugar esfuerzo con otros para trabajar en verdaderos equipos de trabajo, en ocasiones triunfando el individualismo. Por otro lado, a los mexicanos también se les reconoce como gente comprometida, servicial, solidaria, de relaciones cálidas y cercanas, capaz de adaptarse a los diversos contextos culturales. Considerando todos estos aspectos en los que conviene profundizar más, resulta relevante identificar posibles factores de influencia del contexto cultural de las organizaciones mexicanas en el comportamiento de ciudadanía organizacional en *Millenials*.

2.2. Comportamiento Ciudadano Organizacional

El comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO) es definido por Organ (1988) y Podsakoff (2000) como aquellas conductas del empleado que promueve acciones positivas o de beneficio para la empresa; son voluntarias, discrecionales, no exigibles y no remuneradas debido a que no forman parte de su descripción de puestos. El CCO es entendido como un conjunto de acciones que el colaborador realiza aunque no sea recompensado; ya que solo busca mejorar el entorno laboral y el reconocimiento o la satisfacción por realizarlas (Arredondo, Rosas & Villa, 2011).

2.2.1. Dimensiones del Comportamiento Ciudadano Organizacional

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En la literatura se identifican tres tipos de comportamiento que son esenciales para el éxito de la organización: la gente debe estar motivada a permanecer en ella; los empleados deben comprender los requerimientos de su rol basados en su descripción de puestos y las organizaciones necesitan empleados que estén dispuestos a dar más de lo que sus puestos requieren; esto último es lo que marca el inicio del CCO (Newland, 2012). En el desarrollo de este concepto se pueden encontrar diversas formas de denominarlo como se aprecia en la tabla 1 pero los estudios (Smith, Organ & Near, 1983; Omar & Uribe, 2005; Littlewood & Alviter, 2017; Williams & Anderson, 1991; Podsakoff, MacKenzie & Hui, 1993; Terán, 2009; Organ & Ryan, 1995; Rioux & Penner, 2001; Dávila de León & Finkelstein, 2016) coinciden en reconocer que factores como la ayuda entre compañeros, la lealtad organizacional, el cumplimiento de las reglas y procedimientos de la organización, dar más de lo requerido, comprometerse, sentimiento de pertenencia y comportamiento de autodesarrollo están asociadas y permiten entender el comportamiento de ciudadanía organizacional.

Tabla No.1 Dimensiones del Comportamiento de Ciudadanía Organizacional

Smith, Organ y Near (1983)	Omar y Uribe (2005)	Terán (2009)	Omar (2013)	Littlewood y Alviter (2017)
-Altruismo	(Organ, 1988)	(Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006)	(Podsakoff y MacKenzie y Hui, 1993)	(William y Anderson, 1991)
-Comportamiento generalizado	-Ayuda		-Ayuda	Teoría bidireccional
	-Cortesía		-Cortesía	
	-Espíritu deportivo	-Lealtad		
	-Rectitud	-Comportamiento organizacional	-Espíritu deportivo	-Ayuda a otros
	-Virtud cívica	-Cumplimiento	-Rectitud	-Dirigido a la

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

organizacional	-Virtud cívica	organización
-Iniciativa	+	(deportividad,
individual	-Armonía	rectitud y virtud
-Virtud cívica	interpersonal	cívica).
-Autodesarrollo	-Protección de	
	los recursos de	
	la compañía	

Fuente: Elaboración propia

La relevancia para las organizaciones la encontramos en múltiples razones: sobrepasa los roles formales, promueven la armonía en el trabajo, mejoran el desempeño de los empleados en la organización, permiten que los recursos escasos sean distribuidos de otras maneras más productivas, perfeccionan las relaciones y el quehacer interpersonal y de colaboración entre los individuos y los grupos de trabajo.

2.5. Diversidad generacional en el ámbito organizacional**2.5.1. Cohortes generacionales**

Cuando un grupo comparte una edad semejante y comportamientos que los caracterizan y diferencian de sus predecesores, es entonces una generación (Twenge & Campbell, 2008 citado por Martínez, 2017 p.34). Sin duda, cada uno de los individuos tiene personalidad propia independientemente de la generación a la que pertenezca, pero es innegable que ésta va influir de alguna manera en sus comportamientos e ideas a seguir, pues cada una de ellas se diferencia desde varios aspectos una de la otra, ya sea en el contexto social, situacional, lingüístico, maneras de pensar, entre otras; y en cuanto al contexto laboral, la generación tiene impacto en los estilos de comunicación que adopta, así como el tipo de liderazgo preferencial de los colaboradores, necesidades a complacer, motivaciones, efectividad de los sistemas de recompensas y reconocimientos y sobre todo distintas formas de desarrollarse en este ámbito

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

gracias a las herramientas que se han ido inventando a lo largo de los años, las expectativas laborales han ido cambiando y con ello los comportamientos de los miembros (Haeberle, 2009 citado por Martínez, 2017). Las cuatro generaciones que se mayormente se identifican en la literatura son las que aparecen en la tabla 2. La atención está en la generación Millennials ya que diversos autores afirman que ésta ha corrompido el modelo tradicional de desarrollo profesional. Son señalados como jóvenes que no tienen lealtad y compromiso hacia las organizaciones en las que trabajan, así mismo los valores e ideales que los guían tienen un contenido que se asemeja a los sostenidos por dos generaciones anteriores a la de ellos (la de los Baby Boomers, es decir, la de sus padres), su anclaje socio histórico les confiere modos de aprendizaje y estilos laborales particulares, novedosos con respecto a lo conocido hasta el momento (Ibáñez, Cuesta, Martín, Tagliabue & Zangaro, 2008).

Tabla No. 2 Cohortes Generacionales

TRADICIONAL	BABY BOOMERS	GENERACION X	MILLENNIALS
1920-1940	1941-1960	1961-1980	1981-2000
-Vivieron muchos cambios fuertes	-Generación posguerra	-Independientes desde niños	-Generación de la era digital
-Lucharon por traer consigo derechos permanentes	-Testigos y pioneros de inventos que cambiaron al mundo	-Pioneros en el romper el molde tradicional de los valores y formas de vivir	-Emprendedores -Poca permanencia en organizaciones
-Conocidos como la generación	-Conservadores		-Vida planificada

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

silenciosa	-Ideal de trabajo duro en un solo lugar	desde bebés -Conocidos como generación Y
------------	---	--

Fuente: Elaboración propia con información de (Chirinos, 2009).

2.5.2. Características Millennials

Los Millennials, se presentan como caracterizados principalmente por la importancia que para ellos representa el auge de la tecnología, hoy en día se han reemplazado los encuentros cara a cara por la difusión inmediata de internet, creando una conexión de comunicación de talla global, además, como se aprecia en la tabla 3, se les conoce por rechazar los niveles de autoridad, poca lealtad y rotación en sus áreas de trabajo y sobre todo por el peso de los factores emocionales, necesidad de autorrealización y sentido de independencia (Ensink et al. 2011, citado por Varela, 2012 p.4).

Tabla 3. Características de la generación *Millennial*

Creativos	En su mayoría, son personas muy creativas.
Potencial	Fieles creyentes de que poseen un gran potencial inexplorado y que solo necesitan ayuda de sus jefes y las herramientas para poder explorarlo.
Mente abierta y global	Para ellos las fronteras no existen, ni los horarios ni las distancias. El trabajo es un medio y no un fin, y puede desarrollarse en cualquier parte y en cualquier momento. Hacen lo que les apasiona.
Cortoplacistas	Buscan resultados a corto plazo y están dispuestos a dedicar su

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	mayor esfuerzo para que sus objetivos sean realidad.
Trabajo colaborativo	Muestran especial preferencia para trabajar en grupo y en un ambiente de colaboración con sus pares.
Respeto por el medio ambiente y la sustentabilidad	Se apasionan por el trabajo social y quieren complementar esto con sus estudios y/o trabajos.
Multitasking	Presentan habilidades para desarrollar varias actividades a la vez.
Proactivos	
Adictos a la tecnología	La tecnología y, en particular las redes sociales, son los principales “motores motivacionales” de la aptitud multitasking que presentan estos jóvenes.
Egocéntricos	Se les señala de ser narcisistas, perezosos, consentidos, superficiales, egoístas, buscan un ascenso en el trabajo cada dos años y ser famosos.
Familia	Son dependientes de sus progenitores y están en constante busca de su aprobación y opinión antes de tomar alguna decisión.
Relaciones interpersonales	Valoran enormemente los espacios y momentos para compartir con amigos y familia.

Fuente: Elaboración propia con información de Carvallo (2014)

2.5.4. Millennials en México

En México encontraremos que son una de las generaciones más cuestionadas por ser menos fáciles de gestionar. Que entre otras características presentan comportamientos complejos como:

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- No buscar estabilidad laboral.
- No seguir políticas establecidas.
- Tener otras y diferentes perspectivas con respecto al trabajo.

Para las organizaciones identificar, contratar, retener y desarrollar a su personal para lograr una ventaja diferenciadora sigue siendo un tema primordial, puede ser parte de la estrategia. La ciudadanía promete ventajas, por lo que se considera relevante escudriñar más sobre el tópico, considerando las particularidades del contexto cultural de las organizaciones en México.

2.6. Salario emocional

Existen diversos factores de motivación en el desempeño laboral de un empleado dentro de una organización. El salario es uno de ellos, sin embargo en las últimas décadas se ha hablado de otro tipo, el denominado salario emocional como un término que permite atribuir elementos que no están relacionados la remuneración económica, y que favorece la satisfacción en el trabajo, la estabilidad en la organización y la permanencia en el trabajo se ve consolidado.

Acerca de esta noción de salario emocional Gay (2006) define que “Este término engloba cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación... no monetaria que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral”. Un ejemplo de compensación es la flexibilización en el trabajo como el teletrabajo que permite que los trabajadores desde su hogar desempeñen funciones y tareas de la organización, así tenemos que este como otros factores de salario emocional traen consigo compensaciones y beneficios para el empleado. Abad (2005) citado por Rocco (2009) menciona los siguientes factores de salario emocional: Formación ofrecida por la empresa, calidad de la relación con el supervisor inmediato, poder expresar ideas y sugerencias, oportunidades de ascenso y promoción, retos profesionales, planificación de carrera profesional, ambiente laboral agradable y flexibilidad, seguridad, equidad, reconocimiento. Por todo ello, este factor puede actuar en las personas como un fuerte motivador y generador de compromiso (Betancur, Quintero, 2016).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

3. METODOLOGÍA

La investigación fue de tipo descriptiva (Hair, 2008) y transversal (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). Se utilizó una técnica de muestreo no probabilístico, por juicio (Malohotra, 2004) los criterios de inclusión fueron personas nacidas entre 1981 y 2000; económicamente activas con al menos dos años de antigüedad en la misma organización. Se aplicó un cuestionario auto administrado que medía los constructos: ciudadanía organizacional (Arredondo, Rosas & Villa Castaño (2011) que considera cinco dimensiones: Lealtad hacia la organización, Desempeño laboral, Sentido de colaboración con colegas, Sentido de colaboración con la organización y Orgullo institucional; la escala fue de Likert de cinco puntos; así mismo se midió la intención de permanecer en el trabajo (Zhang & Feng, 2011) obteniendo 50 respuestas válidas.

4. RESULTADOS

Las encuestas válidas obtenidas fueron cincuenta, con equilibrio en la representación de género como se observa en la tabla 4. La mayoría de los encuestados cuentan con un empleo de nivel intermedio en las decisiones de la empresa. En su mayoría son personas que no se han casado, tienen estudios de nivel licenciatura, con una antigüedad tanto en su puesto como en la empresa menor a tres años y la edad de la mayoría oscila entre los 22 y 28 años.

Tabla 4.- Información generales de los participantes

<i>Variable</i>	<i>n</i>	<i>Respuestas</i>			
		<i>Femenino</i>		<i>Masculino</i>	
Género	50	50%		50%	
Edad (años)	50	<i>35-29</i>		<i>28-22</i>	
		36%		58%	
		<i>21 o menos</i>		<i>No contestó</i>	
		4%		2%	
		36%		58%	

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

		<i>Casado</i>	<i>Soltero</i>	<i>Unión libre</i>	<i>No contestó</i>
Estado civil	50	34%	54%	8%	4%
Nivel de estudios	50	<i>Bachillero</i>	<i>Licenciatura</i>	<i>Posgrado</i>	
		6%	80%	14%	
Antigüedad en el puesto (años)	50	<i>Menos de 3</i>	<i>3-6</i>	<i>6 o más</i>	
		64%	26%	10%	
Antigüedad en la empresa (años)	50	<i>Menos de 3</i>	<i>3-6</i>	<i>6 o más</i>	
		40%	46%	14%	
Tipo de empleo	50	<i>Operativo</i>	<i>Mando medio</i>	<i>Directivo</i>	
		10%	80%	10%	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 5 muestra los estadísticos descriptivos de los resultados en los constructos de ciudadanía organizacional (organisational citizenship behavior) e intención de permanecer (o cambiar de trabajo). Resulta interesante al comparar las medias ver que el resultado es inferior a 3 (en una escala de cinco puntos). Dentro del constructo ciudadanía se obtuvo en términos generales un valor arriba de 4 puntos y las dimensiones más altas fueron desempeño laboral, sentido de colaboración y orgullo institucional.

Tabla.- 5. Estadísticos descriptivos por constructo

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Variable	n	Media	Desviación Estándar	Moda
<i>Organisational Citizenship Behavior</i>		4.40	0.87	5
Actitud hacia los programas de voluntariado	50	4.1	0.91	5
Lealtad hacia la organización	50	3.9	1.05	5
Desempeño laboral	50	4.7	0.60	5
Sentido de colaboración con colegas	50	4.5	0.75	5
Sentido de colaboración con la organización	50	4.2	1.07	5
Orgullo institucional	50	4.4	0.81	5
<i>Intención de permanecer</i>	50	2.7	1.47	1

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a salario emocional los resultados de la tabla 6 se puede observar que las variables que presentan valores más altos son: Desempeño Laboral (4.7), Sentido de colaboración con colega (4.5.) y Orgullo institucional (4.4.); siendo las variables de Lealtad hacia la organización (3.9) y precisamente la variable que se propone incorporar en el análisis, que es la de Intención de Permanecer, las que presentan valores más bajos. Los factores más valorados tienen que ver con el salario y las prestaciones de tipo económico o de salud, es decir más tradicional que salario emocional

Tabla 6.- Elementos de salario emocional

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Variable	Mujeres			Hombres		
	Media	Moda	S	Media	Moda	S
Horario fijo	4.20	5.00	1.20	4.10	5.00	1.14
Horario flexible	4.40	5.00	0.70	4.60	5.00	0.64
Salario fijo	4.70	5.00	0.50	4.50	5.00	0.59
Salario por productividad	4.50	5.00	0.80	4.00	5.00	1.04
Vacaciones incrementales	4.60	5.00	0.60	4.80	5.00	0.91
Capacitación personalizada	4.70	5.00	0.50	4.00	5.00	0.41
Capacitación institucionalizada	4.40	5.00	0.80	4.90	4.00	1.23
Servicios médicos para familiares	4.70	5.00	0.50	3.90	5.00	0.28
Préstamos	4.00	5.00	1.20	4.30	5.00	1.26
Licencias para ausentarse con goce de sueldo	4.40	5.00	0.70	3.50	5.00	0.75
Jornada compactada	3.50	5.00	1.00	3.50	3.00	0.92
Libertad en el manejo del tiempo	4.20	5.00	0.80	3.60	4.00	1.29
Días libres por metas cumplidas	3.80	4.00	1.10	3.10	4.00	1.25
Días libres por cumpleaños	3.60	3.00	1.00	3.70	3.00	1.42
Descuentos y promociones exclusivas para empleados de la empresa en comercios	3.10	3.00	0.90	3.70	5.00	1.27
Facilidades para adquisición de equipo	3.40	3.00	1.00	3.20	5.00	1.20
Teletrabajo	3.20	4.00	1.10	4.70	3.00	1.02
Relación positiva con los compañeros	4.80	5.00	0.30	4.70	5.00	0.74
Relación positiva con superior jerárquico	4.90	5.00	0.20	4.60	5.00	0.44

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Reputación de la empresa en la que colabora	4.40	5.00	0.70	4.80	5.00	0.56
Estabilidad laboral	4.90	5.00	0.30	4.60	5.00	0.37
Espacios físicos propios para trabajar	4.70	5.00	0.50	4.80	5.00	0.75
Reconocimientos (no dinero) por su trabajo	4.60	5.00	0.50	4.20	5.00	0.98
Oportunidades de crecimiento	4.80	5.00	0.40	4.60	5.00	1.03

n= 50 (25 hombres, 25 mujeres)

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los resultados reflejan una característica manifiesta del perfil Millennials que hace evidente la integración a una organización sin la intención de permanecer en ella en un periodo no mayor a cuatro años y mucho menos se visualizan en un proceso de jubilación en la misma; este ítem se refuerza con el resultado obtenido en la variable de Lealtad hacia la organización en donde se muestran aspectos como orgullo, sentido de pertenencia pero no en un sentido de compromiso a largo plazo. Se destaca la variable Desempeño laboral que da cuenta de jóvenes que sí hacen evidente comportamientos de ciudadanía organizacional, al enfocarse en cumplir tareas específicas de su puesto bajo el enfoque de responsabilidad de lo que “le toca” como parte de un sistema al que pertenece.

Para la gestión de capital humano implica comprender que se tiene hoy en día a un colaborador que puede presentar orgullo institucional, más sin embargo, este no es una condición manifiesta de la lealtad hacia la empresa a la que se permanece; que se traduce en la intención de no permanecer en ella, lo que precisamente refleja el reto de establecer programas de ciudadanía a largo plazo.

Con relación al contexto cultural se destaca en relación al trabajo en equipo, la variable Sentido de Colaboración con colegas en donde se denota disposición clara para trabajar con otros en una



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

actitud de colaboración y ayuda mutua; lo que se contrapone al perfil señalado en un trabajador mexicano que tiene a privilegiar el individualismo sobre el trabajo en equipo. Se observa el hecho de que el sentido de colaboración con colegas es más alto que el sentido de colaboración con la misma organización sin ser significativo, pero que nos da cuenta de una característica propia del *Millennials* sobre el gusto del trabajo en grupo y hacer alianzas con pares.

Entre las oportunidades de futuros estudios se identifica ampliar la muestra para la cultura mexicana en toda su diversidad pues puede ser que la generación Millennial en este contexto no tenga un comportamiento igual a otras partes del país o incluso de otros países.

Resultaría interesante explorar más en el terreno de la variable sentido de colaboración con colegas en virtud del reto que podría implicar el trabajar en grupo con personas de diversas generaciones. Asimismo, ahondar en la correlación entre las variables de Lealtad y Orgullo institucional.

REFERENCIAS

Aguilar, M. (2015, junio 19). La cultura organizacional de los mexicanos. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/la-cultura-organizacional-de-los-mexicanos/>

Aguirre, A. (1999). Cultura Organizacional. México: UDL-INESPO.

Arredondo, T. Rosas, F. Villa, C. (2011) Comportamiento ciudadano organizacional y RCS. Cuad. Admon. ser. organ. Bogotá Colombia. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n43/v24n43a11.pdf>

Betancur, J. & Quintero, L. (2016). Salario emocional y satisfacción laboral: Salario emocional y competencias organizacionales para la construcción de la empresa saludable. XIX Encuentro Nacional de Investigación. Memorias No. 19. Octubre de 2016 Medellín-Colombia ISSN: 2463-0004 Fecha de publicación: 5 de octubre de 2016



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Carvallo R., P. (2014). Estudio de los Millennials chilenos en el mercado laboral. Tesis Maestría (Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional). Repositorio Universidad de Chile.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores: Su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2(4).

Dávila de León, M., Finkelstein, M, (2016). Comportamiento de ciudadanía organizacional y bienestar. International Journal of Psychology and Psychological Therapy, vol. 16, núm. 1, pp 35-48). Universidad de Almería, Almería, España Recuperado de <http://sociales.redalyc.org/articulo.oa?id=56046596004>

Gay, F. (2006). El salario emocional clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales. Vol. (33). Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>

Ibáñez, E., Cuesta, E. M., Tagliabue, R., Zangaro, M. B. (2008). El impacto de la generación millennial en la Universidad: un estudio exploratorio. In XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires.

Littlewood, H., Alviter, L., (2017). Comportamiento Organizacional Ciudadano o Buen Compañero de Trabajo: Antecedente y Consecuencias. Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, Vol. 2 Núm.3, pp 1-17. Universidad La Salle, Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de <http://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/44/52>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Martínez, M., (2017). Diseño y validación del instrumento “Sentido del trabajo para Millennials en Bogotá” (Bachelor's thesis, Universidad de La Sabana).

Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: extension and test of three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 513-551

Newland, S. J. (2012). Organizational Citizenship Behavior-Individual or Organizational Citizenship Behavior-Organization: Does the Underlying Motive Matter? Masters Theses & Specialist Projects. Paper 1159

Olowookere, E., Adejuwon, G. (2015). Development and Validation of Organizational Citizenship Behaviours Scale (OCBS) for the Nigerian Context. *Psychology*, 6, 533-539. doi: 10.4236/psych.2015.65051.

Omar, A; (2013). Comportamientos de ciudadanía organizacional. Ponencia presentada en la Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.

Omar, A. & Uribe, H. (2005). Las dimensiones de personalidad como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional. *Estudios de Psicología*, vol. 10, núm. 2, pp 157-166. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26110201>

Organ, D. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802. Doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Organ, D. W., & Konovski. M. A. (1989). Cognitive versus determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164

Pincheira, V.& Arenas, Y. (2016). Caracterización de los profesionales de la ‘Generación Millennials’ de Arica y Parinacota, Chile, Desde Una Mirada Del Capital Intelectual. *Interciencia*, 41, pp. 812-818. Recuperado De <Http://Revele.Com.Veywww.Redalyc.Org/Articulo.Oa?Id=33948806003>

Rocco, M. (2009) Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica. Memoria para optar al título de Psicólogo. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales Carrera de Psicología. Santiago, 2009.

Rosenblatt, Z. (2001). Teachers multiple roles and skill flexibility: effects on work attitudes. *Journal Educational Administration Quarterly*, 37, (5), 684- 708.

Smith, C., Organ, D. & Near, J., (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, pp 653-663

Terán, C., (2009). Factores determinantes del Comportamiento de Ciudadanía Organizacional: Su relación con el Entorno Sociocultural a través de la Cultura Organizacional y los atributos de Personalidad. *La Administración Pública en el Estado de Nuevo León (Disertación inédita de grado Doctorado)*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León, México.

Varela, H. (2012). Los “Y” ó Millennials: atributos generacionales versus perfil ideal del extensionista contemporáneo. XVIII Jornadas Nacionales de Extensión Rural y VIII del Mercosur. AADER, Concordia, Entre Ríos. Argentina. Recuperado de: http://www.aader.org.ar/XVI_jornada/trabajos/archivos/2012/256_trabajo_atm_varela.pdf.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Zhang, Y. & Feng, X. (2011). The relationship between job satisfaction, burnout, and turnover intention among physicians from urban state-owned medical institutions in Hubei, China: a cross-sectional study . BMC Health Services Research, 11:235. Disponible en <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/235>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Francisca Cecilia Encinas Orozco

Pregrado y maestría en administración pública. Doctorado en Educación; Doctorado en Dirección y Mercadotecnia. Más de quince años de experiencia docente, con reconocimiento como perfil deseable del Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el Tipo Superior (PRODEP) y miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Experiencia en puestos administrativos en el sector gubernamental y en instituciones de educación superior. Con publicaciones en revistas internacionales y revisor en revistas en México y Colombia.

Claudia Manjarrez Peñúñuri

Maestría en Desarrollo Organizacional y Licenciatura en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Sonora. Con más de doce años de experiencia como docente a nivel superior con reconocimiento como perfil deseable PRODEP y más de diez años en consultoría de empresas del sector público y privado. Experiencia profesional de más de veinte años en puestos administrativos en el sector gubernamental y privado. Pertenece a la Red Mexicana de Estudios Organizacionales y Sociales desde hace 10 años a través de la cual ha promovido proyectos de investigación enfocados a las áreas del desarrollo organizacional, cultura y comunicación organizacional.

Marga Olivia González Villarreal



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Sonora. Maestría en Educación por la Universidad del Valle de México en proceso. Participación en el XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional Universidad EAFIT Medellín Colombia. Quince años de experiencia en docencia, doce años en docencia en Educación Superior. Cinco años de experiencia administrativa.

Ana Karen Muñoz Coraza

Estudiante de la Licenciatura en Comunicación Organizacional. Participante en el Programa Delfín 2017, en la línea de Comunicación Intercultural. Ponente en ALAIC 2016 y XV Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Becaria en investigación

Isabel Carolina Jiménez Padilla

Estudiante de la Licenciatura en Comunicación Organizacional. Ponente en ALAIC 2016 y XV Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Becaria en investigación. Experiencia en puestos administrativos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Eje temático:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

Tema dentro del eje temático:

Comportamiento Organizacional

TITULO EN ESPAÑOL

**97. DIFERENCIAS ENTRE UNIVERSIDADES SECULARES Y RELIGIOSAS
EN COLOMBIA, UN PRIMER ACERCAMIENTO.**

TITULO EN INGLES

Differences between secular and religious universities in Colombia, a first approach.

AUTOR

Carlos Alfredo Plata Jiménez²⁷⁴

²⁷⁴ Internacional Master in Management, estudiante Universidad Externado de Colombia, Colombia, carlos.plata@est.uexternado.edu.co.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Resumen

Las Instituciones de Educación Superior en Colombia (IES) han tenido una influencia del ámbito religioso en su forma de gobierno, desde el inicio de sus actividades con la fundación de la Universidad Santo Tomas en el año 1580, primera universidad en fundada en Latinoamérica en la colonia. La llegada de a separación de poderes trajo consigo una educación más libre y autónoma abriendo paso a la fundación de universidades seculares e independientes con un gobierno corporativo en busca de diferentes objetivos, creando una clara división en la forma y guía de la educación superior.

Este trabajo exploratorio presenta una comparación y un primer acercamiento de las diferencias en los indicadores de desempeño entre ellos, la obtención de programas de alta calidad, la obtención de registros de propiedad industrial, la producción científica, el tamaño, el número de facultades, la naturaleza y la antigüedad de 166 universidades colombianas , entre las universidades que se autodenominan religiosas y las universidades seculares. Los resultados sugieren que las universidades seculares y religiosas tienen un desarrollo similar en indicadores asociados a la misión de enseñanza, pero tienen una brecha significativa en indicadores asociados a la innovación y la investigación.

Palabras Clave

Universidad cristiana, indicadores de desempeño, universidad secular, calidad de la educación, comparación.

Abstract

The higher education institutions in Colombia have been influenced by the religious corps in their way of governance since the beginning of their activities with the foundation of Santo Tomas University in the 1580, the first founded university in Latin America in the colony. The arrival of power separation, brought an autonomous and free education opening the space to

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

secular and independent institutions with a very different way of corporate governance, creating a clear division in the way higher education was governate.

In this explanatory work a comparison and a first approach of the difference on the performance indicators among them, the high quality programs, the intellectual property units, the scientific production, the size, the number of faculties, the nature and the age of 166 Colombian Universities, between religious and secular institutions. The results suggest that the difference between the two groups of universities are not significant on the teaching mission indicators but there is a palpable and deep difference on the indicators related to research and innovation.

Key Words

Christian University, key performance indicators, secular university, quality of education, comparison.

1. Introducción

La primera Universidad Fundada en Colombia, fue la Universidad Santo Tomas por la orden de predicadores en el año 1580 (USantoTómas, 2017), esta universidad marco un punto de referencia para futuras universidades, ya que se creó un marco para la creación de universidades de órdenes religiosas, como la Pontifica Universidad Javeriana en 1623 por la orden jesuita (UJaveriana, 2017) y la Universidad del Rosario en 1653 Fray Cristóbal Torres (URosario, 2017).

Todas estas universidades del nuevo tenían como fuente rectora dentro de su planeación estratégica la religión y dentro de sus misiones estaba plasmada la presencia religiosa como



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

inspiración. Este fenómeno trajo consigo la necesidad de una educación más abierta en donde se puedan plantear y discutir de manera libre problemáticas sociales y económicas que no están como prioridad de las esferas políticas religiosas.

Dando respuesta a la búsqueda de una educación más autónoma, libre e incluyente, se funda en 1886 en la ciudad de Bogotá, la Universidad Externado de Colombia por parte de Nicolás Pinzón Warlostén, librepensador que tenían como fuente rectora la libre discusión de problemáticas sin discriminación alguna por género, raza, creencias religiosas, condición económica, inclinación política o modelo de pensamiento y hasta hoy esta universidad es templo de libertad de expresión y de discusión secular (Uexternado, 2017).

La función libre pensadora de las universidades como el externado, se veía coaccionada dado que Colombia o fue un estado laico con de poderes iglesia-estado hasta la constitución de 1991, la cual consagra en su artículo 333 a la universidad como motor de la economía y dentro del texto constitucional ofrece el derecho de la libertad de cátedra abriendo las puertas a universidades sin ningún tipo de limitación ideológica (Constitución, 1991).

No existe un único modelo de universidad secular o religiosa y existen múltiples características que pueden llegar a afectar este modelo entre estas están: edad, tamaño, número de facultades calidad académica, posición en escalafones y producción de conocimiento (Abelman & Dalessandro, 2009)

En Colombia y en gran parte de Latinoamérica no existe un estudio en el cual se realice una comparación selectiva de estas dos corrientes que influyen de manera directa en el gobierno corporativo de las universidades Esta investigación presenta una primera aproximación en este tema. A continuación, presentamos una revisión de la literatura que muestra casos de las instituciones de educación superior y su manera de generar indicadores de particulares, sus características y resultados.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2. Revisión de literatura

Las universidades como cualquier organización están dirigidas a diferentes actores y sirven como vehículo para la propagación de ideas religiosas, económicas o sociales. La base de este direccionamiento estratégico está plasmada en lo que se conoce como misión institucional (Drucker, 1986), manifiesto de hecho del direccionamiento estratégico de la organización en la cual se encuentran los entes rectores de la organización a si mismo sus valores, creencias y objetivos a mediano, corto y largo plazo (Mitzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2003).

En caso de las instituciones de educación superior la misión históricamente se ha basado en cuatro grandes ejes, enseñanza, investigación, servicio público e internacionalización (Scott, 2006). La misión de enseñanza entendida como la propagación y divulgación del conocimiento adquirido a lo largo de las generaciones (Scott, 2006), la misión de investigación ligada a la creación de nuevo conocimiento que ayude al progreso del colectivo social (Sam & Van der Sijde, 2014), la misión de servicio público que comprende la generación de políticas la organización puede tomar para ayudar a enfrentar y subsanar las problemáticas sociales nacionales o locales (Scott, 2006). Finalmente encontramos la misión de internacionalización en donde se expresa el deseo de aumentar de manera reciproca la presencia internacional de las instituciones de educación superior (Scott, 2006) (Chunoo & Osteen, 2016).

Históricamente el cumplimiento y el compromiso con alguna de las 4 misiones de las universidades fue regido por esferas políticas y religiosas con intereses similares, encontrando a lo largo de la edad media un monopolio absoluto de la ciencia, tecnología y educación a manos de la iglesia católica y sus miles de instituciones a lo largo y ancho de Europa (Scott, 2006). Esta tendencia cambia en el renacimiento cuando se crea una clara división de poderes y se permite el acceso a la educación libre y autónoma, generando grandes avances en ciencia y tecnología



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

(Gellert, 1993), desde ese momento las universidades a lo largo de los años han sido agentes libres en lo que compete a la implementación de ideas, investigación de fenómenos y la formación de líderes (Elton, 2008).

Con el cambio de era, la creación de universidades alejadas de las ideas religiosas que pretendían cumplir su misión formadora, investigadora y de servicio público de manera independiente y autónoma fue inminente (Elton, 2008).

Sin importar si la doctrina religiosa toma parte en la gobernanza de las instituciones de educación superior. Estas deben ser medidas y caracterizadas de manera que permita evaluar el desempeño (Bedggood & Donovan, 2014). Para el cumplimiento a cabalidad de dicha medición se pueden generar indicadores de desarrollo y de gestión a partir de las 4 misiones históricas de las universidades (Scott, 2006).

En cuanto a la misión de enseñanza (Scott, 2006), se pueden utilizar exámenes estándar que permitan evaluar de manera empírica la cantidad y la calidad del conocimiento transmitido en la actividad educativa (Abramo & D'Angelo, 2016), a si mismo la cantidad de estudiantes (Cáceres, Kristjanpoller, & Tabilo, 2014), el número de los programas, el número de profesores dentro de la institución, y la certificación de calidad e programas de manera nacional e internacional (Cáceres et al., 2014), además la formación de los profesores (Bedggood & Donovan, 2014).

Los indicadores basados en la misión de enseñanza reflejan la cantidad y la eficiencia en los recursos invertidos en el desarrollo y el cumplimiento de dicha misión

En cuanto a la misión de investigación los indicadores se pueden encontrar el número de artículos publicados e indexados internacionalmente, el impacto de los artículos publicados, el número de los investigadores de planta y unidades dedicadas a la investigación (Taheri, & Geenhuizen, 2016).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En cuanto a la misión de servicio público los indicadores de desarrollo, son un poco más difíciles de determinar dado que no existe una rúbrica o métrica estándar dada la variedad de acciones que se pueden determinar como servicio público, Khosroabadi, Monfaredi raz, & Bahramzadeh (2012) concluyeron que lo indicadores de gestión para el servicio público se pueden definir por entes rectores según, factores internos como todos los recursos invertidos para el desarrollo recursos y capacidades dentro de la organización permitiendo una mejor gestión interna y los indicadores externos que tienen como fin la determinación del desarrollo de recursos y capacidades que puedan ser usadas en el mejoramiento del entorno de la organización.

El tercer y último grupo para la medición del desarrollo de la misión de servicio público son los indicadores de procesos que se entienden como toda mejora en los procesos para tener un uso más eficiente de los recursos invertidos en el desarrollo interno y externo (Lu, 2012)

Para la medición y determinación de indicadores de desarrollo en la misión de internacionalización de la universidad Murphy, Tocher, & Ward, (2016) sugieren que las universidades tienen un mejor desarrollo si existen una mayor cantidad de convenios de doble titulación, de colaboración internacional y la presencia de unidades internacionales.

Además el posicionamiento en rankings internacionales, pretenden una mejor gestión de la misión de internacionalización ya que se entiende que a una mejor posición en escalafones internacionales la universidad posee un buen desarrollo en los más altos estándares, (Daraio, Bonaccorsi, & Simar, 2015) (McCormack, Propper, & Smith, 2014).

En el caso que nos compete daremos un primer acercamiento, de manera empírica y basado en resultados cuantificables las posibles diferencias entre las universidades que proclaman en su misión un direccionamiento religioso y universidades seculares que no están adscritas de manera explícita a una religión en específico.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

3. Metodología

Se seleccionó una muestra de 166 universidades presentes en el ranking nacional MIDE de una población compuesta por 288 IES en Colombia. Se construyó información sobre las características de estas organizaciones basado en, el número de graduados y profesores, la calidad de la educación a partir de las pruebas Saber Pro, el total de programas ofrecidos, los programas de alta calidad y el total de publicaciones indexadas en Scopus.

Así mismo se caracteriza el aporte social con el total de patentes, emprendimientos y el tamaño basándose en el número de estudiantes, el enfoque desde el número de facultades, la edad y la naturaleza de las organizaciones. Finalmente se utilizó las misiones de cada una de dichas organizaciones para evaluar el compromiso religioso de las universidades.

Esta investigación que se adelanta en el marco, del proyecto de la Universidad Externado de Colombia liderado por el Doctor Luis Antonio Orozco, además es una continuidad del proceso de la tesis de maestría del autor, se toman los resultados obtenidos entre 2013 y 2016 obteniendo el dato más actualizado por cada universidad y se analizan estadísticamente.

3.1 Variables**3.1.1 Variable dependiente**

Compromiso Religioso: se entiende como el expreso compromiso con una religión determinada en la misión de la universidad publicada en PEI, caracterizada con 1 si existe dicho compromiso y 0 si este compromiso no existe explícitamente.

3.1.2 Variables independientes

- Calidad de la educación: esta variable es contruida a partir de la realización del promedio de los resultados obtenidos de todas las áreas y programas evaluados en el examen nacional para instituciones de educación superior, SaberPro, en el año 2016.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Total de publicaciones: esta variable es el valor para el año 2016 de documentos publicados internacionalmente e indexados en Scopus obtenida de la página oficial del ranking Scimago.
- Total unidades de propiedad intelectual: esta es la sumatoria para el 2016 de las unidades de propiedad intelectual registradas en nombre de la universidad.
- Número de emprendimientos: esta variable fue obtenida por medio de la encuesta nacional de emprendimiento innovación y propiedad intelectual²⁷⁵.
- Total estudiantes: esta variable fue obtenida por el total de estudiantes matriculados en el 2014.
- Total profesores: esta variable fue obtenida por el total de profesores inscritos en el 2014.
- Total graduados: esta variable fue obtenida por el total de estudiantes graduados en el 2014.
- Total programas: esta variable fue obtenida por el total de programas ofrecidos en el 2014.
- Total programas de alta calidad: esta variable fue obtenida por el total de programas certificados de alta calidad por el ministerio de educación nacional ofrecidos en el 2014.
- Edad: el número de años de fundada de la IES
- Enfoque: esta variable es estudiada por el ranking QS y está definido por la cantidad de facultades que posee una institución de educación superior, y a que áreas del conocimiento están enfocados los programas de pregrados que estas facultades ofrecen, para esto QS utiliza 4 clasificaciones.
 - Menor o igual a 2 facultades con programas que se enfocan en 2 o menos áreas del conocimiento (1).
 - Mayor a 2 facultades con programas que se enfocan en 2 o más áreas del

²⁷⁵ La encuesta nacional de emprendimiento, innovación y propiedad intelectual fue realizada a todas las instituciones de educación superior en el 2015 por el Ministerio de Educación Nacional. Los resultados no son públicos. Contacto: carlos.plata@est.uexternado.edu.co

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

conocimiento (2).

- Facultades con programas que se enfocan en todas las áreas del conocimiento pero no poseen facultad de medicina (3).
- Facultades con programas que se enfocan en todas las áreas del conocimiento pero y además poseen facultad de medicina, (4).

4. Resultados, discusión y conclusiones

En el gráfico 1 se aprecia un comparativo de la edad promedio entre las universidades que expresan compromiso religioso y las universidades que no lo poseen, al entender la trascendencia histórica de las universidades de corte religioso es de esperar que tengan una edad promedio mayor con 189.4 años a diferencia de 73.6 años de las universidades seculares. En la gráfica 2 se encuentra un comparativo de la proporción de estudiante-profesor y se encuentra que dicha proporción es mayor en las universidades religiosas con 1.96 estudiantes por profesor, no muy alejado de los 1.88 estudiantes por profesor que se encuentran en las universidades seculares.

En la gráfica 3 se puede observar el comparativo de la proporción de programas-programas de alta calidad, en este caso las universidades seculares tienen una mayor proporción con un sólido 10.4% de los programas certificados por el ministerio de educación como de alta calidad, no muy alejado se encuentran las instituciones de corte religioso. En la gráfica 4 se puede apreciar el promedio de los resultados generales de las pruebas SaberPro si bien las universidades seculares tienen un resultado mayor dicho resultado no está alejado de sus pares religiosos.

En la gráfica 5 se puede observar el comparativo entre el total de publicaciones, en este caso en específico si se encuentra una brecha sumamente significativa, ya que las universidades seculares han publicado en total 33 veces más artículos que las universidades con inclinamiento religioso. En la gráfica 6 se puede apreciar un comparativo entre las unidades de propiedad intelectual y los emprendimientos, en ambos casos las universidades seculares se presentan con una superioridad

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

abrumadora.

En los gráficos 7 y 8 se puede apreciar la distribución de enfoques en las universidades religiosas y en las universidades seculares, en este caso se puede observar como la distribución para ambos casos tiene una similitud, lo que significa que las áreas de conocimiento estudiadas en ambos grupos de universidades tienen una similitud.

5. Conclusiones

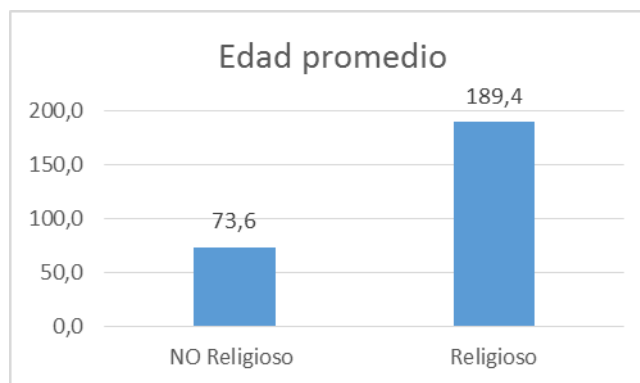
- Las universidades religiosas tienen una trayectoria temporal mayor a las universidades seculares, este es un resultado esperado ya que la presencia religiosa en instituciones de educación superior es indiscutible por varios siglos sustentado en la conquista española a América.
- En cuanto a resultados generales, como la proporción de estudiante-profesor, la proporción de programas de alta calidad y el promedio del SaberPro, las diferencias entre universidades seculares y universidades de tradición religiosa no son considerables, ya que tienen resultados similares, esto puede llevar a concluir que la creencia religiosa no trae como consecuencia un mejor o peor comportamiento en características de indicadores de desempeño ligados a la misión de enseñanza.
- Se puede concluir, por el momento manera preliminar, que en cuanto a la generación de nuevo conocimiento basados en la generación de artículos científicos indexados internacionalmente, la brecha entre universidades seculares y religiosas es más que evidente, esto puede llevar a un cuestionamiento sobre la eficiencia de la divulgación de los avances científicos de las universidades de corte religioso.
- En cuanto a los resultados ligados a los factores de medición de innovación tecnológica como lo son la inscripción de propiedad intelectual y la generación de

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

emprendimientos, las universidades religiosas tienen unos resultados muy inferiores a comparación de las universidades seculares. Este hecho puede traer cuestionamiento en cuanto a la implementación de generación de innovaciones tecnológicas y la inversión de recursos en la generación de nuevas tecnologías, o la inscripción de las mismas.

- La distribución de enfoques de las universidades seculares y no seculares es muy similar lo que trae como conclusión que ninguno de los 2 conglomerados tiene un enfoque específico, ambos grupos tienen instituciones de estudios específicos e instituciones de enfoque amplio incluyendo medicina, barriendo de manera similar todas las áreas del conocimiento.

6. Gráficos**Gráfico 1: Edad Promedio****Gráfico 2: Proporción Estudiantes-Profesores**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

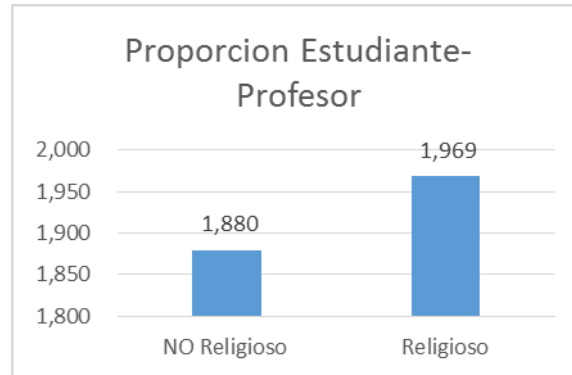


Gráfico 3: Proporción Programas de alta calidad

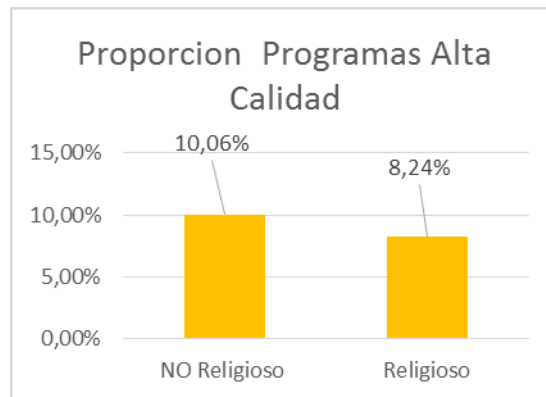


Gráfico 4: Promedio SaberPro

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

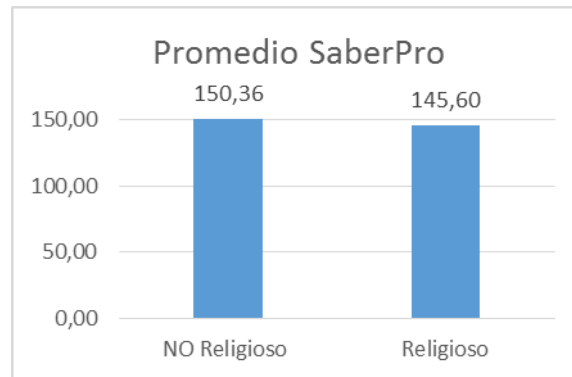


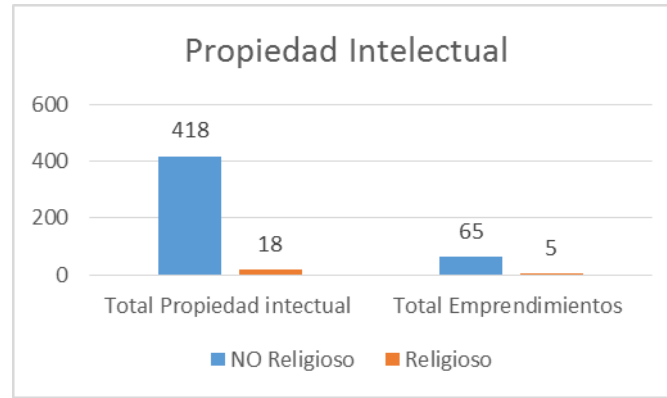
Gráfico 5: Total Publicaciones



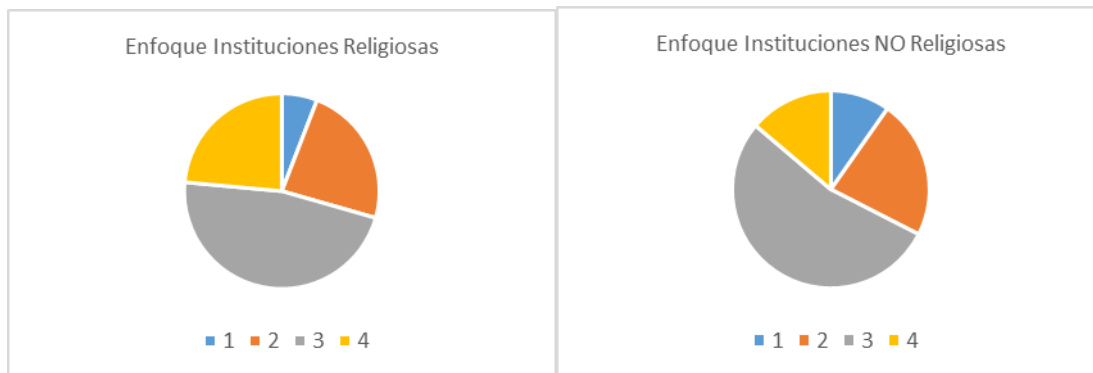
Gráfico 6: Propiedad Intelectual

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



Gráficos 7 y 8: Diferenciación de Enfoques



7. Bibliografía

Abelman, R., & Dalessandro, A. (2009). Institutional Vision in Christian Higher Education: A Comparison of ACCU, ELCA, and CCCU Institutions. *Journal of Research on Christian Education*, 18(1), 84-119. <https://doi.org/10.1080/10656210902751792>

Abramo, G., & D'Angelo, C. (2016). A Comparison of University Performances Cores and Ranks by MNCS andFSS. *Journal of Informetrics*, 10, 886-910. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.joi.2016.07.004>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Bedggood, R., & Donovan, J. (2014). University performance evaluations: what are we really measuring? *Studies in Higher Education*, 37(7), 825-842.

Cáceres, H., Kristjanpoller, W., & Tabilo, J. (2014). Análisis de la Eficiencia Técnica y su Relación con los Resultados de la Evaluación de Desempeño en una Universidad Chilena. *Innovar Journal*, 24(54), 199-217.

Chunoo, V., & Osteen, L. (2016). Purpose, Mission, and Context: The Call for Educating Future Leaders. En *New Directions For Higher Education* (Vol. 174). Wiley Periodicals, Inc.

Constitucion. (1991). Contitucion Poltica de Colombia.

Daraio, C., Bonaccorsi, S., & Simar, L. (2015). Rankings and University Performance: A Conditional Multidimensional Approach. *European JournalofOperationalResearch*, 244, 918-930. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2015.02.005>

Elton, L. (2008). Collegiability and Complexity: Humbold's Relevance to British Universities Today. *Higher Education Quarterly*, 63(3), 224-236.

Gellert, C. (1993). Structural and functional differentiation: Remarks on changing paradigms of higher education in Europe. *Higher education in Europe*.

Khosroabadi, S., Monfaredi raz, B., & Bahramzadeh, H. (2012). A Survey for Assessing University Performance. *Management Science Letters*, 2, 3061-3066.

Lu, W.-M. (2012). Intellectual Capital and University Performance in Taiwan. *Economic Modelling*, 29, 1081-1087.

McCormack, J., Propper, C., & Smith, S. (2014). Herding Cats? Management and University Performance. *The Economic Journal*, 124. <https://doi.org/Doi: 10.1111/eoj.12105>

Mitzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*. (4th ed.). Pearson Education Limited.

Murphy, G. B., Tocher, N., & Ward, B. (2016). An Examination of Public Private Academic Partnerships: Does Program Success Enhance University Performance Outcomes? *Public Organizational Review*. <https://doi.org/DOI 10.1007/s11115-014-0298-3>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Sam, C., & Van der Sijde, P. (2014). Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models. *Higher Education Springer Science+Business Media Dordrecht*, 68(6), 891–908. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9750-0>

Scott, J. c. (2006). The Mission of the University: Medieval to Postmodern Transformations. *The Journal of Higher Education*, 77(1 Special Issue: Moving into the Next 75 Years), 1-39.

Taheri, M., & Geenhuizen, M. van. (2016). Teams' boundary-spanning capacity at university: Performance of technology projects in commercialization. *Technological Forecasting & Social Change*, 111, 31-43.

Uexternado. (2017). Universidad Externado de Colombia. Recuperado a partir de www.uexternado.edu.co

UJaveriana. (2017). Universidad Javeriana. Recuperado a partir de www.javeriana.edu.co

URosario. (2017). Universidad Rosario. Recuperado a partir de www.urosario.edu.co

USantoTómas. (2017). Universidad del Santo Tomás. Recuperado a partir de www.usta.edu.co

Resumen hoja de vida de autores

Carlos Alfredo Plata Jiménez

International Master in Management, Audencia Business School, Nantes. Francia. Investigador junior grupo de investigación Luis Antonio Orozco. PhD. Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

El estrés laboral

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**98. EL ESTRÉS LABORAL Y SU AFECTACIÓN EN LA EMPRESA Y EN
LOS EMPLEADOS DE UN CONTACT CENTER DE LA CIUDAD DE
MANIZALES**

TÍTULO EN INGLÉS:

**THE WORK STRESS AND ITS AFFECTATION IN THE COMPANY AND IN THE
EMPLOYEES OF A CONTACT CENTER OF THE CITY OF MANIZALES**

Autor (es)

Jairo Toro Diaz²⁷⁶

Cristian Felipe Gallego²⁷⁷

Natalia Ximena Ramírez²⁷⁸

María Mercedes Rendón²⁷⁹

²⁷⁶ PhD en Administración de Empresas, Profesor Investigador. Universidad Externado, Colombia. Correo-e: jtorod@autonoma.edu.co

²⁷⁷ Estudiante Administración de Empresas . Universidad Autónoma de Manizales, Caldas, Colombia. Correo-e: cristian.gallegof@autonoma.edu.co

²⁷⁸ Estudiante Administración de Empresas . Universidad Autónoma de Manizales, Caldas, Colombia. Correo-e: natalia.ramirez@autonoma.edu.co

²⁷⁹ Estudiante Administración de Empresas . Universidad Autónoma de Manizales, Caldas, Colombia. Correo-e: mariam.rendonr@autonoma.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Se realizó un estudio sobre el estrés laboral, identificando y describiendo los niveles de estrés, determinando cuales son las causas de los niveles de estrés laboral de los empleados, cuál es la afectación financiera en una organización del mercado del Contact Center en la ciudad de Manizales en el área de Atención al cliente con venta cruzada. Para ello se realizó un estudio de carácter cualitativo con manejo cuantitativo de los datos, para encontrar respuestas por medio de evidencias numéricas y poder explicar con más detalle la presencia del evento, para esto se utilizó como instrumental de apoyo la escala de Estrés laboral de la OIT-OMS. Entre los resultados se encontró que el estrés laboral está por debajo del límite del rango de estrés intermedio (81,09 / 90,02) y que la empresa por Absentismo y Rotación, ha perdido aproximadamente \$43`995.586 según los cálculos aproximados del dinero.

Palabras clave:

Estrés Laboral

Contact Center

Afectación Económica

ABSTRACT:

A study was carried out on work stress, identifying and describing stress levels, determining the causes of employee stress levels, and the financial impact of an organization in the Contact Center market in the city of Manizales in the area of Customer Service with cross selling. To do this, a qualitative study was conducted with quantitative data management, to find answers by means of numerical evidence and to be able to explain in more detail the presence of the event.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

For this, the Labor Stress scale of the ILO-WHO. Results showed that work stress is below the range of the intermediate stress range (81.09 / 90.02) and that the company for Absenteeism and Rotation has lost approximately \$ 43,995,586 according to the approximate calculations of the money.

Keywords:

Work stress

Contact Center

Economic Affectation

1. INTRODUCCIÓN

El estrés laboral se puede definir como el estado general de tensión que desencadena diferentes reacciones desde el punto de vista emocional, cognitivo, fisiológico y del comportamiento, las cuales nos vienen determinadas por agentes adversos de los lugares o situaciones en las que trabajamos. (Millares, 2017), aparece cuando las exigencias del entorno superan la capacidad del individuo para hacerlas frente o mantenerlas bajo control, y puede manifestarse de diversas formas.

Algunos de sus síntomas más frecuentes van desde la irritabilidad a la depresión, y por lo general están acompañados de agotamiento físico y/o mental. Además, el estrés en el trabajo está asociado con una reducción de la productividad de las empresas y un descenso de la calidad de vida de aquellos que lo sufren, pudiendo incluso ser motivo de baja laboral en los casos más graves, por lo que es conveniente aprender cómo combatirlo, y conocer técnicas eficaces para su manejo. (estreslaboral.info, 2017).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En la organización estudiada cuenta con varias sedes a nivel mundial, en total cuenta con 5700 empleados, a nivel Colombia 2300 y en Manizales 1850 donde se realizara la investigación. Con respecto al absentismo se cuenta solo con la información de Colombia, donde en la ciudad de Medellín tiene un absentismo del 14% y en Manizales es del 9%. Mientras que la rotación en Medellín es del 22%, en Manizales es del 7%. Todos los anteriores datos son los que permitirán analizar las posibles causas del estrés y sus consecuencias en los trabajadores.

A partir de las investigaciones realizadas, encontramos que las empresas tanto a nivel nacional y con mayor fuerza a nivel internacional, se están preocupando demasiado por medir el estrés laboral en las organizaciones y conocer en qué áreas o especialidades es donde existen mayores aspectos que generan estrés y como poderlos evitar. Sin embargo, no existe una fórmula mágica para darle solución a esta problemática o enfermedad es visto por la sociedad actualmente.

Existen muchas metodologías disponibles para evaluar los niveles de estrés y la aplicación depende de las necesidades, para nuestro caso nos basaremos principalmente en la escala de la OIT OSM para medir el estrés debido a falta de investigación en la organización.

El proyecto es viable ya que se cuenta con toda la información a la mano para su análisis, se dispone de datos financieros, de absentismo, de rotación y de incapacidades tanto de cortas como largas, lo que facilitara la recolección de datos para encontrar posibles soluciones y conclusiones.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2. FUNDAMENTO TEÓRICO**ESTRÉS LABORAL**

De acuerdo con (Suárez Tunanña, 2013), según la (OIT), el estrés laboral es una *“enfermedad peligrosa para las economías industrializadas y en vías de desarrollo; perjudicando a la producción, al afectar a la salud física y mental de los trabajadores”*.

Cuando hablamos de estrés laboral debemos tener claro que este afecta directamente la industria, en aspectos como la presión laboral, la saturación física o mental del trabajador, llevando esto a generar consecuencias que afectan no solo la salud, la familia, sino también el entorno que los rodea.

Un empleado padece de estrés laboral cuando se ve sumergido en miles de factores que él no puede superar o controlar generando incapacidad, angustia, tensión, ansiedad, preocupación, impotencia o frustración en estos, es allí cuando se tienen reacciones cognitivas, emocionales, conductuales y psicológicas que afectan la salud mental y física del trabajador.

Una de las problemáticas a tener en cuenta actualmente en las organizaciones es el estrés laboral, debido a la globalización en la que se está viviendo, los trabajadores cada vez se ven más afectados por dichos cambios generando así trastornos y bajas laborales.

En Latinoamérica no hay suficientes investigaciones relacionadas frente al estrés laboral pero en el sector de los Contact Center, pero entre las pocas encontradas (Suárez Tunanña,

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2013), analizan trabajadores ente 25 y 35 años en el Contact Center de Lima en Perú, con los asesores del área de atención al cliente y el área de ventas con estudio probabilístico, para determinar cómo padece o cómo afecta el estrés a los empleados, planteando el uso de una herramienta que permite validar y conocer cuáles son los niveles de estrés de los trabajadores.

El instrumento utilizado fue la Escala de Estrés Laboral de la OIT-OMS, este nos permite conocer que existen tres niveles de estrés (Bajo, Intermedio y Alto), en el caso puntual el instrumento permitió conocer que los asesores telefónicos del área de Ventas presentan mayor nivel de estrés laboral, encontrándose en el nivel Alto, con un 38,6%; mientras que en el área de Atención al Cliente se encuentran en un nivel bajo de estrés con un 47,2%; (textual) esto por las múltiples funciones que deben realizar en sus áreas de trabajo, los que se encuentran en el área de ventas trabajan en base a objetivo y metas llevándolos a una mayor presión porque de esto depende sus ingresos y sus permanencia en la empresa.

Las personas que se encontraban en atención al cliente, se encargaban de recibir quejas, reclamos e inquietudes de los clientes, en este cargo no se deben cumplir metas por esta razón este cargo presentan los siguientes niveles de estrés: bajo nivel de estrés corresponde al 23,9%; promedio bajo a 26,1%; promedio alto a 24,6% y un nivel alto de estrés a 24,6%.

Con esta investigación se puede determinar que el estrés laboral afecta a las personas de acuerdo al cargo, las funciones y el tiempo de permanencia en la empresa, todas las personas asimilan sus labores de una forma diferente y es allí donde unos padece más que otros esta gran

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

enfermedad.

Tal como lo indican (Dolan, García, & Díez Píñol, 2005) debido a los grandes cambios que en los últimos años se han presentado en el mercado, frente al servicio y globalización, los trabajadores y profesionales se han visto afectados por la exigencia cada vez mayor en las organizaciones, donde los trabajadores como consecuencia de esto vienen presentando problemas frente a la salud laboral, predominando el estrés laboral en estas, esto se presenta por el cambio y la introducción rápida de las nuevas tecnologías donde hacen que el trabajo manual sea sustituido por el conocimiento para poderse enfrentar a la competencia del mercado, pero muchas empresas no preparan a sus trabajadores para estos cambios sociológicos, y se ven enfrentados por la lucha de igualdad de género en la sociedad, competencia en niveles de estudio, buscan mejor calidad de vida, trabajo más participativo, y si no logran esto les causa estrés y frustración al desempeñar sus funciones.

El estrés también empieza por las situaciones externas como lo ambiental, personal y familiar dando como resultado consecuencias negativas, manejando niveles altos y bajos de demanda y de control frente al estrés. Algunos puntos que generan estrés son:

- ① Ambiente físico: por el ruido, temperatura, iluminación y comodidad en los puestos de trabajo, nuevas tecnologías.
- ① Demanda de trabajo: Turnos muy largos, sobrecarga, y riesgos.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- ⦿ Saber las tareas: Tener clara la ejecución de las mismas, desempeño de roles, la ambigüedad, sobre carga de rol y capacitaciones.
- ⦿ Relaciones interpersonales: relaciones grupales, clima burocratizado, relaciones con los compañeros, superiores, subordinados y clientes.

El estrés laboral es un fenómeno que se viene dando en las últimas décadas y que afecta directamente la salud de los empleados sin importar el cargo o rango en el que se encuentre, un ejemplo claro de esto es lo que expresa (Dolan, García, & Díez Píñol, 2005) cuando dicen *“El estrés en el trabajo es un fenómeno, que no tiene olor ni color, pero sus efectos negativos en la salud y el bienestar tanto de las personas como de las organizaciones es devastador”*.

Por otra parte, tal como lo indica (Jimenez Beltrán, 2014) las empresas se ven afectadas considerablemente con la rotación y las incapacidades de los empleados, las cuales generan un alto absentismo, lo anterior se debe a que nunca se está preparado administrativamente para este tipo de situaciones, y no se cuenta con personal disponibles para cubrir esta necesidad, puesto que se requiere de tiempo para capacitar a la persona que va asumir el cargo y esto a su vez genera estrés laboral, cargas adicionales de trabajo, disminución en la calidad, el no cumplimiento de metas y un sobre costo. Los costos que debe asumir la empresa cuando un empleado se encuentra incapacitado son altos, esto conlleva a tener gastos y costos directos que no se tenían planeados porque se dan de improviso. Cuando los índices de absentismos se elevan, automáticamente se ve afectada la calidad y prestación del servicio, además directamente afecta significativamente la productividad y rentabilidad de la organización.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En el caso de las empresas de Contact Center, cuando un empleado se incapacita se afecta considerablemente la campaña para la cual está trabajando, y en muchas ocasiones se incrementa la rotación del personal, por lo tanto es necesario capacitar a otros funcionarios para que puedan reemplazar correctamente al funcionario incapacitado o dado de baja, este tipo de situaciones generan costos no esperados por la empresa porque debe realizar un gasto adicional como el pago de horas extras, nuevas capacitaciones y en algunos casos vinculaciones de personas para que cubran las ausencias de los empleados, lo que conlleva pagos de becas formativas y transporte, costos que la gran mayoría de veces no están presupuestadas.

3. METODOLOGÍA

TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio realizado se caracteriza por ser de corte cualitativo pero con manejo cuantitativo de los datos, para encontrar respuestas por medio de evidencias numéricas y poder explicar con más detalle y determinar los niveles de estrés laboral que padecen los empleados del Contact Center de la ciudad de Manizales, a través del instrumental de apoyo como lo es la escala de Estrés laboral de la OIT-OMS y poder conocer la afectación que esto conlleva a la organización, para analizar la situación y establecer posibles soluciones que permitan mejorar las condiciones laborales de los empleados. Esta investigación determina unas variables que permiten establecer las condiciones que se presentan en la empresa y de qué manera se pueden evaluar cuantitativamente, teniendo en cuenta que se dan mediante una situación real.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el estudio se trabajó sobre la totalidad de los empleados de un Contact Center en la ciudad

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA ASESORES CONTACT CENTER

de Manizales, es

Variable:	Asesores	Significancia	3%
Parámetro:	Proporción (P)	Error (%)	10%

 comercial y cuenta

con un total de 46 asesores donde se encargan de solucionar las reclamaciones de todas las

incidencias que

CÁLCULOS DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA DE LOS ASESORES DEL CONTACT CENTER DE UN SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE CON VENTA CRUZADA		
Tamaño de la población	N	46
Nivel de significancia	a	3%
Nivel de confianza	1 - a	90%
Z	Z	2,17
Probabilidad	P	50%
Precisión	Q	50%
Desviación	P * Q	0,25
Error	B	0,10
Tamaño de muestra	n	33

 contratación de un producto de servicios

móviles, fijos o
$$n = \frac{Z^2_{(1-\alpha/2)} P Q N}{(N - 1) B^2 + Z^2 P Q}$$
 ente debe

hacer una venta y el nivel de exigencia aun es mayor.

En total se cuentan

Por lo tanto el tamaño de la Muestra es de 33 de los 46 asesores que se tienen en el tamaño de la Población.
--

 un nivel

de confianza de 3

muestra se siguió la fórmula de la tabla 1

Tabla 44. Calculo del Tamaño de la muestra

Fuente: Elaboración propia, con base a la encuesta para medir la escala de Estrés laboral



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de la OIT-OMS.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la recolección de la información se aplica una encuesta de escala lineal fuente de la escala de Estrés laboral de la OIT-OMS, a los empleados que se encuentran dentro de la muestra para analizar los datos, donde se escoge una respuesta; desde 1 si la condición NUNCA es fuente de estrés a 7 si la condición SIEMPRE es fuente de estrés. De esta manera se podrán tabular los datos para determinar los niveles de estrés del estudio realizado. Como herramienta de apoyo para facilitar la tabulación y la recolección de datos se creó un formulario en Google con la encuesta:

 <https://goo.gl/forms/OfWthCC148JWGwPv2>

En el formulario se incluyeron los diferentes ítems que posiblemente generen estrés en una empresa, según la escala de Estrés laboral de la OIT-OMS:

1. La gente no comprende la misión y metas de la organización.
2. La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado.
3. No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo.
4. El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado.
5. Mi supervisor no da la cara por mí ante los jefes.
6. Mi supervisor no me respeta.
7. No soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

8. Mi equipo no respalda mis metas profesionales.
9. Mi equipo no disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización.
10. La estrategia de la organización no es bien comprendida.
11. Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño.
12. Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo.
13. Mi supervisor no se preocupa de mi bienestar personal.
14. No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo.
15. No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo.
16. La estructura formal tiene demasiado papeleo.
17. Mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo.
18. Mi equipo se encuentra desorganizado.
19. Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes.
20. La organización carece de dirección y objetivo.
21. Mi equipo me presiona demasiado.
22. Me siento incómodo al trabajar con miembros de otras unidades de trabajo.
23. Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario.
24. La cadena de mando no se respeta.
25. No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

HIPÓTESIS DE TRABAJO = H₁

Los empleados que laboran en un Contact Center de la ciudad Manizales en el departamento de atención al cliente con venta cruzada, se encuentran afectados por el estrés laboral, lo que impacta en el desarrollo de sus labores y financieramente a la compañía.

4. RESULTADOS

Una vez aplicada la encuesta se procede a realizar el análisis y la interpretación de los resultados, con base a la tabulación de los datos y las gráficas obtenidas, con el fin de cumplir con los objetivos tanto generales como específicos. Una vez extraída la información, del formulario de Google, la herramienta utilizada para el manejo de la base de los datos fue el Excel.

Después de consolidar los datos de todos los estresores, tabularlos y sumar los resultados, según la escala de Estrés laboral de la OIT-OMS, se encuentra diferentes resultados que nos permiten obtener diversas conclusiones.

En la tabla 2, se evidencian los diferentes motivos que pueden generar estrés en una organización llamados estresores. Los estresores se encuentran agrupados con 3 0 4 ítems, (en total son 25 ítems ya mencionados con anterioridad), los cuales están relacionados con cada uno. Cada ítem es calificable por la persona a la que se le está haciendo la encuesta y su valoración esta entre un rango donde 1 es NUNCA es fuente de estrés y 7 SIEMPRE es fuente de estrés.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Tabla 45. Estresores organizacionales

Numeros Encuestados		33
Estresores	Núm. ítems	Resultado
Clima organizacional	1, 10, 11, 20	13,27
Estructura organizacional	2, 12, 16, 24	13,70
Territorio organizacional	3, 15, 22	8,58
Tecnología	4, 14, 25	10,24
Influencia del líder	5, 6, 13, 17	11,36
Falta de cohesión	7, 9, 18, 21	14,03
Respaldo del grupo	8, 19, 23	9,91
TOTALES		81,09

Fuente: Elaboración propia, con base a la encuesta para medir la escala de Estrés laboral de la OIT-OMS.

Para obtener el resultado de cada estresor, se suman las valoraciones absolutas de los diferentes ítems según se encuentran distribuidos. Como se puede ver en el estudio realizado, de los estresores el que más prevalece es la Falta de Cohesión con un 14,03, un gran problema que muchas veces se encuentra en las diferentes organizaciones, ya que hay poca colaboración y piensan solo en el bien individual, los equipos de trabajo no se encuentran organizados y la presión por lograr los objetivos es demasiada lo que ocasiona una fuerte desunión y se deja de luchar por un bien común, ocasionan un motivo de estrés.

Al final se totalizan todos valores obtenidos de cada uno de los estresores y el resultado absoluto obtenido en este caso 81,09 se ubica en la tabla de los Niveles de Estrés (Tabla 3) y así determinar cuál es el nivel de estrés existente en el estudio realizado.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

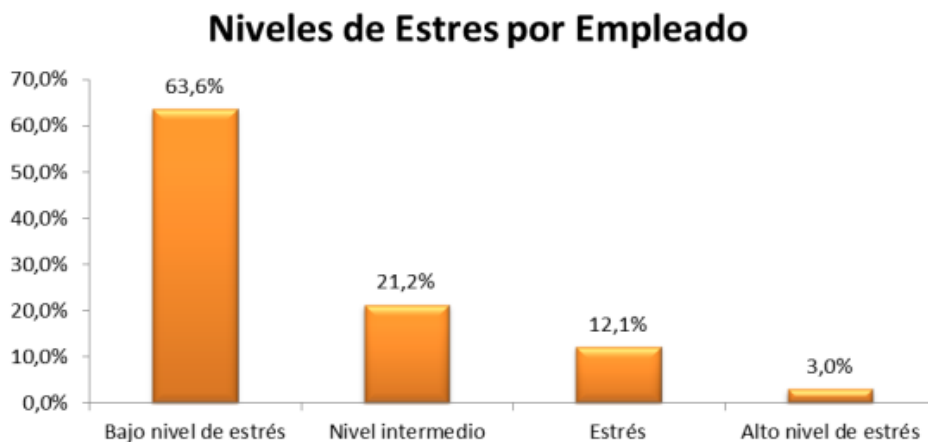
Tabla 46. Niveles de Estrés

Niveles de estrés	Rango General
Bajo nivel de estrés	< 90,2
Nivel intermedio	90,3 – 117,2
Estrés	117,3 – 153,2
Alto nivel de estrés	> 153,3

Fuente: Elaboración propia, con base a la encuesta para medir la escala de Estrés laboral de la OIT-OMS.

Los diferentes niveles de estrés se pueden evidenciar en la tabla 3, donde según el rango general se parte desde el nivel más bajo hasta el más alto. Si ubicamos el resultado de la tabla 2 (81,09) en la tabla 3, se puede evidenciar que el nivel de estrés es bajo.

Grafica 4. Niveles de estrés por empleado



Fuente: Elaboración propia, con base a la encuesta para medir la escala de Estrés laboral de la OIT-OMS.

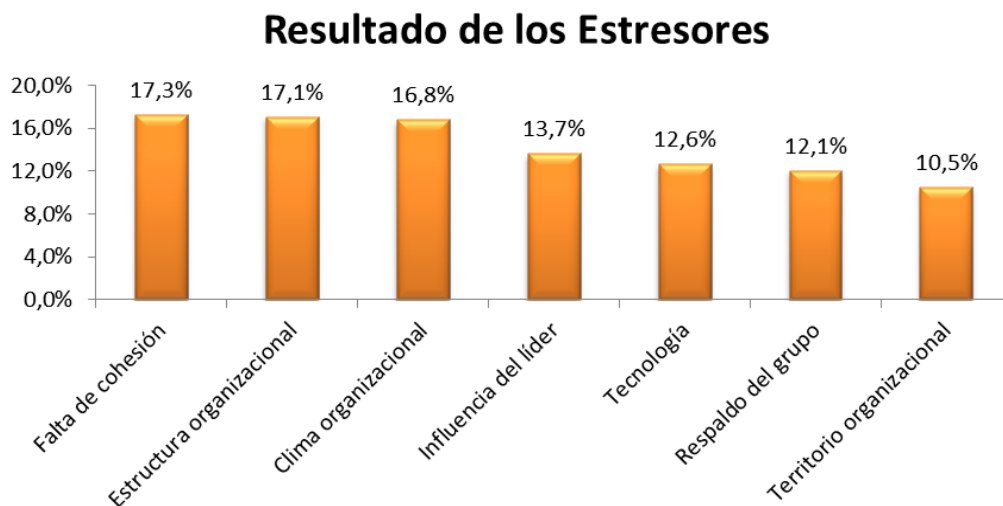
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

De los 33 agentes encuestados según la gráfica 1, se encuentra que el 63,6% tienen bajo nivel de estrés, lo que es bueno para el servicio ya que están manejando condiciones adecuadas en su trabajo, sin embargo no podemos echar en saco roto el dato obtenido, ya que es posible que en el servicio no se esté exigiendo lo suficiente ocasionando que no se cumplan los objetivos, por lo tanto, lo ideal es buscar un equilibrio entre ambos aspectos.

Solo un dato de todos es el más preocupante, donde la persona encuestada según los resultados obtenidos muestra un grave nivel de estrés lo que puede ocasionar futuras incapacidades o en el peor de los casos una baja, afectando por un lado el absentismo y por otro la rotación del servicio.

Grafica 5. Resultados de los estresores



Fuent

OIT-OMS.

oral de la

Según la información recopilada, tal como se visualiza en la gráfica 2, se detecta que la **ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017 Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

causa que genera más estrés con un 17,3% del peso total, es la falta de cohesión, es decir falta de unión y relaciones más estrecha entre los empleados, más trabajo en equipo y colaboración entre ellos, es posible que este escenario se vea afectado por el tipo de trabajo, ya que se cuenta con muy poco tiempo para fortalecer este tipo de relaciones.

Por otra parte y no menos importante, encontramos la afectación financiera de la empresa por dos factores o indicadores, como lo son el Absentismo y la Rotación, en muchas ocasiones producto del estrés laboral. De la investigación realizada en el Contact Center de la ciudad de Manizales, aunque se cuenta con datos históricos de ambos indicadores (Absentismo y Rotación) no es posible extraer información exacta para poder definir en qué porcentaje se deben al estrés laboral.

Con respecto al Absentismo que se recopiló, como se puede observar en la Tabla 4, en total durante los últimos 12 meses es de 6,3%, este dato hace referencia al Absentismo Remunerado, es decir principalmente Incapacidades Médicas. Además fue posible tener contacto con el área de administración de personal de la empresa, pero en un 95% por ciento el motivo de la Incapacidad diligenciada por la E.P.S indica ser por enfermedad general, por lo tanto no tenemos como tabular y extraer información. Al momento de evaluar el indicador de la Rotación, aunque la compañía realiza entrevistas de retiro, no se cuenta con un parámetro específico para saber si el motivo de la renuncia del personal se deba a estrés laboral, adicional a ello no se cuenta con la información tabulada por lo que es más complejo aun acceder a dicha información.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Tabla 47. Absentismo y Rotación último año servicio Contact Center

Valor Hora SMLV	\$3.073,8
Días Formacion	20
Auxilio Transporte	\$3.600,0
Refrigerio	\$1.500,0
Beca Formativa	\$150.000,0

Mes	Absentismo			Rotacion		
	% Abs	Horas Abs	Dinero x Abs	% Rot	Cantidad	Dinero x Rot
sep-16	4,6%	809	\$2.486.720,38	9,5%	11	\$2.772.000,0
oct-16	6,0%	1061	\$3.261.323,02	8,4%	9	\$2.268.000,0
nov-16	4,1%	816	\$2.508.237,12	4,1%	5	\$1.260.000,0
dic-16	4,6%	1107	\$3.402.718,74	5,8%	9	\$2.268.000,0
ene-17	5,3%	1300	\$3.995.966,00	8,5%	13	\$3.276.000,0
feb-17	4,8%	1066	\$3.276.692,12	17,0%	25	\$6.300.000,0
mar-17	6,6%	1362	\$4.186.542,84	4,0%	5	\$1.260.000,0
abr-17	7,6%	1707	\$5.247.010,74	1,6%	2	\$504.000,0
may-17	11,1%	2159	\$6.636.377,38	13,0%	14	\$3.528.000,0
jun-17	4,6%	834	\$2.563.565,88	22,4%	22	\$5.544.000,0
jul-17	7,4%	987	\$3.033.860,34	26,6%	21	\$5.292.000,0
ago-17	8,3%	1105	\$3.396.571,10	31,2%	24	\$6.048.000,0
TOTALES	6,3%	14313	\$43.995.585,66	12,7%	160	\$40.320.000,0

Fuente: Elaboración propia, con base en la información extraída de los EmMaster del servicio del Contact Center estudiado, de los últimos 12 meses

A pesar de no poder determinar el porcentaje exacto de afectación del estrés laboral en la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

compañía, se tiene que en 1 año solo por Absentismo la empresa ha perdido aproximadamente \$43.995.586 y por rotación \$40.320.000. Para obtener los datos de:

- ⦿ **Absentismo:** Se multiplica el número total de horas totales de absentismo del mes por el valor de una hora según el salario mínimo legal vigente.
- ⦿ **Rotación:** Se calcularon todos los gastos formativos que conllevan los asesores para ingresar a la compañía y cada vez que rota un asesor, como existe la necesidad de reemplazarlo, la empresa debe incurrir en nuevos gastos, los cuales se pudo haber ahorrado si el asesor no hubiese renunciado. Los gastos, son los generados durante los procesos de formación para ingresar al servicio, esta fase tiene una duración de 20 días y como el asesor aún no está contratado, en este periodo tiene algunos beneficios, como lo son el pago de una beca formativa, un auxilio de transporte diario y un refrigerio. Por todo lo anterior, se multiplica la cantidad de asesores que rotan en el mes por el valor de la beca formativa más el auxilio de transporte y el refrigerio por los 20 días de la formación.

En total la compañía evaluando solo estos dos puntos, en un año ha perdido \$84.315.586, por lo tanto y aunque no se sabe a ciencia cierta en cuantos se mejoraría o se dejaría de perder, si se tiene un mejor ambiente laboral, las condiciones de trabajo serian óptimas y si se evitan otros aspectos importantes que generan estrés laboral, el personal podría trabajar con mucha más satisfacción, evitaría al máximo tener incapacidades médicas y adicional a ello se evitaría la rotación, ya que el asesor no renunciaría y habrían pocas bajas forzosas por incumplimiento de

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

indicadores, ya que los asesores se esforzarían más por cumplir con los indicadores propuestos por la compañía.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Se concluye que el estrés laboral es un problema que actualmente lo vemos en todas las organizaciones, donde puede variar para cada persona según el área en la que se desempeña, la edad, el género, entre otras variables, sin embargo en el Contact Center objeto de estudio, en el departamento de atención al cliente con venta cruzada, se encuentra que maneja niveles de estrés bajo según la aplicación de la escala de la OIT, ya que una vez aplicada la encuesta, se obtuvo un resultado de 81,09 en valor absoluto estando por debajo del 90,02, siendo este último el límite del rango para pasar a un nivel de estrés intermedio.

Respecto al impacto financiero, se detecta en la organización que no cuenta con una información exacta para medir la pérdida de dinero ocasionada por el estrés, ya que las incapacidades remitidas por la E.P.S, en el diagnóstico en su gran mayoría indican ser por enfermedad general, adicional cuando hay rotación, aunque se hace una entrevista de retiro, no se tabula la información y tampoco está lo suficiente detallada para determinar si la renuncia de una persona es ocasionada por el estrés laboral. Como la empresa dispone de los datos del último año tanto de Absentismo y Rotación, fue posible realizar los cálculos aproximados del dinero que ha perdido la empresa por estos motivos, solo por Absentismo la empresa ha perdido



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

aproximadamente \$43.995.586, esto teniendo en cuenta la cantidad de horas faltantes de los asesores por el valor de cada hora, mientras que por la rotación son \$40.320.000 aproximadamente, debido a todos los gastos que conlleva hacer una contratación, como el pago de las becas formativas, auxilios de alimentación y transporte, durante el periodo formativo de 20 días, la cual es necesario realizar para reemplazar las personas que rotan en la compañía. Perdiendo más de \$84.000.000 al año.

Como se identificó, aunque existen niveles bajos de estrés a nivel general, existen casos dentro del Contact Center que no se pueden dejar a un lado, ya que el 12,1% de los empleados encuestados tienen niveles de estrés y el 3,0% tiene altos niveles de estrés. Si no se actúa de manera inmediata y la compañía no toma acciones con estos agentes, estarían muy propensos a que estas personas se enfermen y por ende se incapaciten, generando absentismo y en el peor de los casos, podrían terminar renunciando.

Las causas que más afectan los niveles del estrés laboral de los empleados de la empresa, son principalmente la Falta de Cohesión con una valoración de 14,03 en valor absoluto. Este es un gran problema ya que hay poca colaboración y los empleados piensan solo en el bien individual, los equipos de trabajo no se encuentran organizados y la presión por lograr los objetivos es demasiado lo que ocasiona una fuerte desunión y se deja de luchar por un bien común, ocasionan un motivo de estrés.

El estrés afecta principalmente la salud de los empleados, generándoles una serie de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

problemas laborales y familiares, uno de los sectores que se ve muy afectado es el de la salud por su gran nivel de responsabilidad y por todas las situaciones que se presentan, pero el estrés laboral está en las organizaciones desde hace varias décadas y en la actualidad ha aumentado debido al rápido crecimiento del desarrollo industrial, por la globalización y por el grado de competencia que exige el mercado donde solo sobreviven los más fuertes.

El estrés laboral es un problema que afecta a la sociedad mundial por tanto las organizaciones deberían tener en su área de recursos humanos un plan de manejo y control con sus empleados, para evitar que este problema no se presente o sea lo más bajo posible, ya que al final esto les representara beneficios económicos para la empresa y más estabilidad del personal en las áreas de trabajo.

Por lo tanto si un asesor trabaja a gusto y está conforme en la compañía, porque cuenta con líderes al frente que los guíen de manera correcta al cumplimiento de objetivos, presta un constante apoyo y busca el bien común, el agente va a evitar al máximo incapacitarse y no renunciaría porque no va a querer un trabajo diferente y crecería su sentido de pertenencia por la organización.

REFERENCIAS

D'Anello, S., Marcano, E., & Guerra, J. C. (2003). Estrés ocupacional y satisfacción laboral en médicos del hospital. *MedULA, Revista de Facultad de Medicina, Universidad de Los Andes*, 1-4.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Dolan, S., García, S., & Díez Piñol, M. (2005). *Autoestima, Estrés y Trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill.

estreslaboral.info. (Mayo de 2017). *¿Qué es el Estrés Laboral?* Obtenido de estreslaboral.INFO:
<http://www.estreslaboral.info/index.html>

Jimenez Beltrán, F. M. (2014). *Condiciones que fomentan el ausentismo laboral en el personal de enfermería y su impacto financiero en una institución de salud de alta complejidad en la ciudad de Bogotá entre los años 2011 y 2012*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana:

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/12062/JimenezBeltranFlorMariela2014.pdf?sequence=1>

López, L., Solano, A., Arias, A., Aguirre, S., Osorio, C., & Vásquez, E. M. (2012). El Estrés laboral y los trastornos psiquiátricos en profesionales de la medicina. *CES Salud Pública*, 280-288.

Millares, F. (Mayo de 2017). *Estrés Laboral*. Obtenido de Fernandomiralles:
<http://www.fernandomiralles.es/estreslaboral.pdf>

Moriana, J. A., & Herruzo, J. (2004). Estrés y burnout en profesores. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 597-621.

Peiró, J. M. (2001). El Estrés Laboral: Una perspectiva individual y colectiva. *Investigación Administrativa*, 31-40.

Ramos, V., & Jordão, F. (2014). Género y Estrés Laboral: Semejanzas y Diferencias de Acuerdo a Factores de Riesgo y Mecanismos de Coping. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 218 - 229.

Suárez Tunanñaña, Á. (2013). Adaptación de la Escala de estrés Laboral de la OIT-OMS en trabajadores de 25 a 35 años de edad de un Contact Center de Lima. *PsiqueMag*, 33-50.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Cristian Felipe Gallego

Estudiante Decimo Semestre Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Manizales

Natalia Ximena Ramírez



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Estudiante Decimo Semestre Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Manizales

María Mercedes Rendón

Estudiante Decimo Semestre Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Manizales

Jairo Toro Díaz

PhD. Administración de Empresas. Docente Departamento de Administración y Economía de la Universidad Autónoma de Manizales hace 23 años, investigador del grupo de investigación en Empresariado Categoría B, Consultor Empresarial.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

LIDERAZGO POR VALORES EN LA GESTIÓN HUMANA

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**99. EL LIDERAZGO POR VALORES COMO HERRAMIENTA DE
INNOVACIÓN EMPRESARIAL. ESTUDIO DE CASO: AUTOBUSES
AGA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**VALUES-BASED LEADERSHIP AS A BUSINESS INNOVATION TOOL. CASE
STUDY: AUTOBUSES AGA**

Autor (es)

Nataly Camila Rosas Castañeda²⁸⁰

Guillermo Alejandro Arévalo Lizarazo²⁸¹

²⁸⁰ MsC. (c), Joven Investigadora. Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, Colombia. Correo-e: nataly.rosas@usantoto.edu.co

²⁸¹ MsC. (c), Joven Investigador. Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, Colombia. Correo-e: inv2.investigacion@ustatunja.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La Dirección o Administración por Valores (APV) es un modelo de gestión para las organizaciones propuesto por Ken Blanchard y Michael O'Connor en el año 1997. Se trata de la adopción de una serie de valores desde la planeación estratégica para que una organización pueda alcanzar sus objetivos; cada uno de ellos se aplica y se orienta, en cabeza del líder, hacia los grupos de interés de la organización. El propósito de este trabajo es mostrar cómo se ha dado el proceso de aplicación del modelo APV en Autobuses AGA S.A, empresa boyacense que comenzó con su implementación en el año 2012 y que lo mantiene hasta el momento; el análisis presentado se enfoca a los cambios realizados desde la planeación estratégica y a las mejoras en el comportamiento organizacional.

Palabras clave:

Administración, empresa, innovación, liderazgo, valores

ABSTRACT:

Managing by Values (MBV) is an administration model initially proposed by Ken Blanchard and Michael O'Connor in 1997. It provides a concise plan for designing and implementing a set of guiding values to achieve organizational, group, team, and individual objectives, focusing these values on the stakeholders. The purpose of this paper is to show how Autobuses AGA S.A has applied the MBV model from 2012 until now. The analysis focuses on different changes made to strategic planning and the improvements in organizational behavior.

Keywords:

Business, innovation, leadership, management, values



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge como resultado de un convenio interinstitucional entre la Universidad Santo Tomás y la empresa Autobuses AGA S.A en el proyecto “Medición del impacto de la Proyección Social en las Facultades de Administración de Empresas e Ingeniería Civil de la USTA Tunja”. El proceso se desarrolla en el marco de la formación integral tomista a través del cual los estudiantes conocen de primera mano modelos empresariales y de liderazgo en el Departamento de Boyacá, afianzando sus habilidades mediante la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante su proceso educativo.

La Dirección o Administración por Valores (APV), como modelo de gestión, consiste en la adopción de una serie de principios para que una organización pueda alcanzar su misión y visión; estos se encuentran divididos en 3 categorías que son: económico-pragmático, emocional y ético. Autobuses AGA S.A comenzó con la implementación de un modelo de administración y liderazgo basado en valores hacia el año 2012, el proceso se ha dado de modo lento pero constante, generando un impacto positivo en la organización y en su entorno. Los resultados visibles han sido muy positivos, destacándose como una compañía con sentido de liderazgo en el campo gerencial y evolución constante, hasta el punto de gozar actualmente de una ubicación empresarial con categoría mundial.

El objetivo general del presente trabajo es socializar experiencias significativas en el campo gerencial, como resultado de un proyecto de investigación, que han sido exitosas por su innovación en torno al liderazgo en la gestión humana frente a un entorno que se caracteriza por la problemática social; su aporte principal es que forma líderes innovadores con habilidades sociales y bases sólidas en la formación integral. En el estudio de esta organización se pudo evidenciar que la Administración por Valores (APV) genera resultados positivos en una institución de tamaño medio, perteneciente al sector transporte y con características específicas.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2.1 LOS PRINCIPIOS DOMINICANOS

Formación intelectual: Se relaciona con el entendimiento, la cognición y los procesos intelectivos.

Formación moral: Se orienta de acuerdo con los postulados de la ley natural y de la ley divina y corresponde a su vez con la autoconservación, la conservación de la especie humana, la preservación de los recursos naturales y el convivir económico político.

Formación política: Se orienta por la ley positiva, que busca ante todo el bien común traducido a los valores y actitudes democráticas

Justicia: Se define como dar a cada uno lo que es suyo; toda persona tiene algo suyo que los demás necesitan respetar como la dignidad, los derechos y deberes.

Libertad. La diferencia entre el ser humano y los demás seres vivos radica en que estos nacen, luchan y mueren por sobrevivir no tienen otra alternativa. En cambio, el hombre presenta la disyuntiva de hacerlo o no hacerlo, pues posee hábitos y modelos de comportamiento para elegir alternativas sin estar sujeto a una vida prefijada.

Autonomía. Consiste en llegar a ser capaz de pensar por sí mismo con sentido crítico, teniendo en cuenta varios puntos de vista tanto en el ámbito moral como en el intelectual; se diferencia de la heteronomía que significa ser gobernado por los demás.

Trascendencia. La vida de la persona está abierta y dirigida hacia realidades de autosuperación que le proporcionan nuevos horizontes de sentido y la liberan de la estrechez de criterio y de autosuficiencia.

Sabiduría. Es una virtud integradora que orienta la totalidad del ser hacia el horizonte de la significación plena, que va más allá de la racionalidad, la moralidad, la ciencia y la religión porque las asume, las critica, las contextualiza y las supera.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2.2 LOS VALORES

La Teoría Clásica de la Administración consideró en algún momento que los valores eran demasiado suaves o sutiles para permitir una gerencia efectiva y eficiente (Dolan, 2010). Sin embargo, su inclusión ha sido aceptada recientemente como un núcleo en la identidad organizacional y en la planeación estratégica. Actualmente, las organizaciones se enfrentan a un ambiente más globalizado, caótico y que cambia constantemente; por este motivo, los líderes deberían desarrollar una cultura organizacional basada en valores compartidos desde una perspectiva humana.

Las instituciones, públicas y privadas, deben interrogarse a sí mismas respecto a su propia identidad. ¿En qué negocio me desempeño? ¿Quiénes son mis clientes? ¿Cuáles son y en dónde se encuentran nuestros mercados? Desde la dirección, el Gerente debe preguntarse ¿Quién soy yo? ¿Para qué estoy en este mundo? ¿Cómo se encaja lo que yo hago en esa finalidad? Estos aspectos son reconocidos como los “elementos de la positividad en el lugar de trabajo” (Cabrera, 2012).

Dolan y Altman (2010) proponen un modelo para comprender la cultura organizacional como una combinación de tres aspectos del sistema de valores en la empresa:

- Valores económico-pragmáticos: Son necesarios para mantener y sincronizar varios sistemas organizacionales. Eficiencia, altos estándares de desempeño y disciplina guían actividades de la organización como la planeación, aseguramiento de la calidad, contabilidad entre otros.
- Valores ético-sociales: Surgen de creencias y costumbres respecto cómo deberían comportarse los individuos en público, en el trabajo y en cualquier tipo de relación; usualmente son asociados con la lealtad, respeto, honestidad, integridad, etc. Estos valores están incrustados en conceptos como la responsabilidad social empresarial o el desarrollo sostenible.
- Valores emocionales-de desarrollo: Son esenciales para el ímpetu hacia la acción y se relacionan directamente con la motivación. Algunos de estos son el optimismo, pasión, libertad, felicidad. Una deficiencia de estos valores puede generar baja iniciativa, menor innovación y menor compromiso con la organización.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Un líder efectivo tiene la capacidad de construir una cultura que engrane estos valores con la organización y su reto es generar mecanismos para monitorear los resultados mientras se estimula el potencial de cada miembro del equipo de trabajo.

La línea de valores es complementada por Kaushik (2006), quien propone 3 roles afrontados por el líder: Aspirar, transpirar e inspirar. La aspiración es el rasgo más común del líder e implica que este tenga una gran ambición o un fin último para sí mismo, para su equipo de trabajo, para su organización y para cada individuo a su alrededor. Transpirar significa ser laborioso, trabajar duro, bajo presión, esforzarse constantemente, enfocarse en los objetivos, no rendirse con facilidad, ser ejemplo e inspiración para sus compañeros; este tipo de líderes son relativamente comunes en el área de los negocios porque la tenacidad y la dedicación al trabajo por largas horas son una fórmula probada de éxito (Altman, 1997).

Finalmente encontramos la inspiración; este tipo de líder inspira a todo su equipo de trabajo y a los individuos que lo rodean a entrar en acción, guiados por valores morales, políticos, religiosos, espirituales y que, en general, buscan mejorar el bienestar de la sociedad. Un inspirador tiene características como persistencia, integridad personal, convicción en un propósito, vitalidad y voluntad; esta última asociada con un nuevo grupo de principios conocidos como “valores espirituales” (Dolan, 2010). En este sentido, la espiritualidad hace referencia al propósito de la vida misma y a la motivación del líder para lograr un objetivo más allá de las emociones.

2.3 LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES

Entre los primeros autores que incluyeron este tema como herramienta para la buena gestión se encuentran Blanchard y O'Connor, quienes desarrollaron y publicaron un modelo de gestión conocido como Administración por Valores (APV) en el año de 1997. El principio de este modelo afirma que la misión y los valores son el fundamento de una organización eficiente, por lo que un comportamiento basado en estos no es una simple elección filosófica sino un imperativo para la supervivencia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

“Los valores tienen un poder no aprovechado como fuerza integradora en la vida de individuos muy eficientes, grupos o equipos de trabajo y organizaciones”; para convertirse en líder, “el gerente debe facultar proyectos completos a equipos autogerenciados en donde calidad y servicio sean deber de todos” (Blanchard & O’Connor, 1997: P10). Existen 3 actos en la vida: realizar, conectar e integrar. Al realizar, se habla de hacer para ser, esto es, la fijación de metas dependiendo de lo que se quiera ser más allá de la supervivencia diaria. Conectar se relaciona con el relacionamiento entre individuos, compartir tiempo con los demás, interesarse en sus proyectos de vida, sus valores, metas y deseos. Integrar hace referencia a la combinación de los 2 primeros actos, definiendo los valores e incorporándolos a la acción diaria.

Cada persona que hace parte de los grupos de interés de la compañía debe actuar como líder, con orgullo, propiedad y buscando desarrollar todo el potencial de la organización. En este modelo, los clientes se convierten en un potencial de ventas y mercadeo para la compañía, que los convierte en fanáticos de su marca por medio de satisfacción, calidad y servicio. Los empleados son el recurso más valioso de la organización, que debe ofrecer calidad de vida, un adecuado ambiente laboral y motivación. Al hacerlo, cada miembro de la empresa comienza a pensar como propietario de la misma.

Los propietarios buscan sentirse orgullosos de la compañía que poseen y para ello, buscan crecimiento y rentabilidad basados en la integridad de sus prácticas, ya que cuando existe integridad se logra un liderazgo eficaz. Los otros grupos de interés, que incluyen a la competencia, autoridades, proveedores, distribuidores, contratistas y acreedores entre otros, comparten responsabilidad y confianza con la organización. “Cada uno se encuentra enlazado mediante valores empresariales como la honradez, la integridad, la equidad y la cooperación” (Blanchard & O’Connor, 1997: P28).

Los valores comprometen a los individuos y los ponen a trabajar por metas comunes, es decir que alinean hacia los objetivos de la organización. En ese sentido, el proceso de APV se desarrolla mediante 3 fases que son: Aclaración de valores, propósito y misión; comunicación de

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

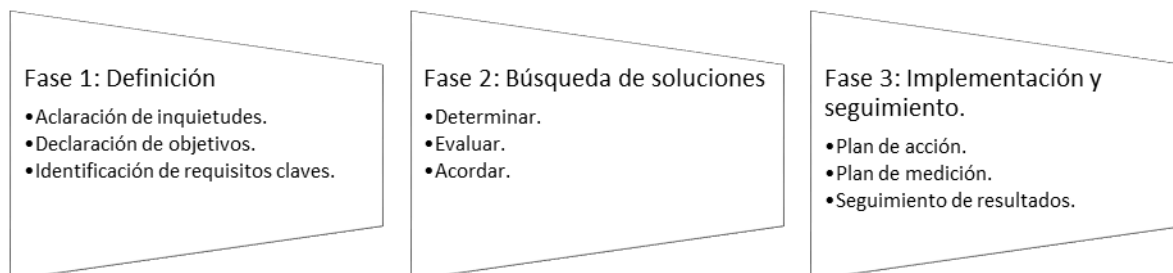
la misión y los valores; alineación de las prácticas diarias con la misión y los valores. Estas fases se describen a continuación.

1. Aclaración: La misión de la organización parte desde la planeación estratégica y debe reflejar los valores que la dirección ha identificado. Estos deben ser fáciles de comprender, sencillos, directos y tener la capacidad de alinearse con los objetivos del trabajador.

2. Comunicación: Una vez han sido definidos por consenso, es necesario mantener los valores a la vista de las personas y transmitirlos mediante la acción para incrementar la probabilidad de que sean recordados.

3. Alineación de las prácticas diarias con la misión y los valores: La comunicación es fundamental para desarrollar las acciones del día a día y cada medida debe ser beneficiosa para todos los miembros de la organización. La competencia y los problemas entre unidades deben reducirse al mínimo y, en caso de persistir, debe trabajarse mediante el mecanismo de Solución de Problemas Orientada a Personas (SPOP) y un plan de acción para resolver diferencias (GAAP) que se detalla a continuación.

Figura 1

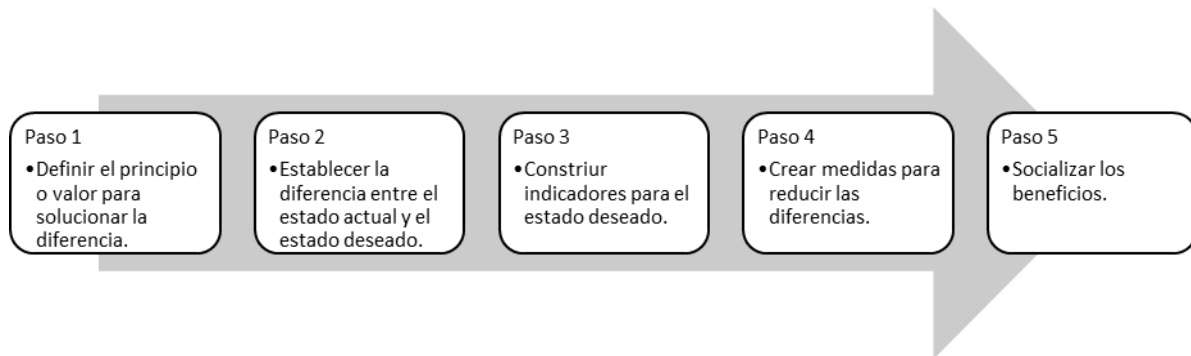
Proceso de Solución de Problemas Orientada a Personas - SPOP

Fuente: Blanchard (1997)

Figura 2

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

*Plan de Acción para Resolver
Diferencias*

Fuente: Blanchard (1997)

2.4 EL LIDERAZGO POR VALORES

Las organizaciones más exitosas, sostenibles y con mejor clima laboral en el mundo son aquellas que han invertido dinero, tiempo y energía en el desarrollo de una cultura organizacional basada en valores, deseados incluso por encima del desempeño. En este modelo, el coraje es importante para la toma de decisiones y el líder posee cualidades que lo convierten en tal, pero también afronta algunos interrogantes que refuerzan su posición. ¿Qué desea aprender mi equipo de trabajo? ¿Realmente deseo liderar un proceso? ¿Tengo las habilidades y el conocimiento para liderar una organización en un entorno competitivo que cambia constantemente? (Frost, 2008).

Un modelo de liderazgo basado en valores tiene 3 dimensiones que, al sincronizarse, generan una cultura organizacional dinámica pero sostenible, conexión emocional entre los trabajadores y la organización, respuesta efectiva al cambio y liderazgo auténtico:

2.4.1 Liderazgo de sí mismo

El liderazgo por valores comienza con el conocimiento de sí mismo. El comportamiento de un líder debe ser consecuente con los valores personales que lo definen y en este punto radica la diferencia con los seguidores. ¿Quién soy yo? ¿cuál es mi propósito? ¿qué hago? ¿cómo me comporto? ¿por qué me comporto de esa forma? Estos cuestionamientos conducen a un conocimiento más amplio y orientan mejor la toma de decisiones (Williams, 1997).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2.4.2 Liderazgo hacia otros

Liderar un equipo en una cultura basada en valores significa que, como líder, se debe realizar un acompañamiento para apoyar a los miembros del equipo en la forma como trabajarán; esto involucra confianza, respeto, soporte, colaboración, interdependencia y voluntad, de modo que se faciliten las oportunidades para identificar los valores del equipo y comprometerse con ellos en un equilibrio entre metas ambiciosas, apoyo, eficiencia y resultados (Kolzow, 2017).

2.4.3 Liderazgo hacia la organización

A nivel organizacional, el liderazgo por valores se trata de crear conexiones entre la misión, la visión y los valores de la organización. No es suficiente con desarrollar una planeación estratégica basada en la ética, es necesario contar con los canales de comunicación adecuados y que además las acciones reflejen lo que se ha planeado desde la dirección (Frost, 2008). La cabeza de la organización debe conectarse completamente con los valores para poder comprometer al resto del equipo; esta conexión debe llegar al nivel emocional, representando las creencias de toda la organización.

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo se desarrolla como un estudio de caso bajo la metodología analítica, descriptiva y documental. En primer lugar, se recurre a la entrevista personal con Armando Gutierrez Acevedo, fundador y Coordinador General de Autobuses AGA S.A, quien explica la orientación que desea tener en la planeación estratégica de su empresa. Posteriormente, se procede a realizar un análisis de la cultura, el esquema funcional y la comunicación al interior de la organización. En una tercera fase, se entrevista a 4 trabajadores de la compañía y se recurre a 16 fuentes secundarias para diseñar y aplicar un sistema dinámico cuyo centro y eje principal son los valores. Finalmente, se revisa el comportamiento de algunos indicadores de la organización, cuya tendencia puede ser atribuible total o parcialmente a la aplicación del modelo.

4. RESULTADOS

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La Universidad Santo Tomás, a través de la Facultad de Administración de Empresas, realizó una investigación acerca del liderazgo empresarial a partir de la Formación Integral, identificando una problemática en el contexto regional y mundial relacionado con el rol de la educación superior en la formación de empresarios que requiere la sociedad actual para solucionar problemas tan delicados como el desempleo y, por ende, la ampliación de la pobreza.

La tarea fundamental consistió en la realización de un diagnóstico en el Departamento de Boyacá para verificar el desarrollo científico y tecnológico en el campo empresarial encaminado al fortalecimiento económico de la región, reconociendo que los profesionales empresarios deben ser ejemplo de liderazgo social, dotados de sensibilidad y valores humanos. Durante la investigación se encontró una evidencia que da testimonio en la práctica de los postulados misionales como es la empresa Autobuses AGA y quien maneja el modelo propuesto de Administración por Valores.

4.1 AUTOBUSES AGA S.A

4.1.1 Breve reseña histórica

En la década del 50 José Joaquín Martínez dio vida a “Industrias Suprema”, empresa que sería pionera en la fabricación de carrocerías para autobuses 100% nacional. Esta organización se convirtió en una escuela para jóvenes emprendedores que, años más adelante, potenciarían esta industria en la Ciudad de Duitama, Boyacá. Nuevas empresas que manufacturaban carrocerías surgieron en la década del 60, entre las cuales destacaba carrocerías MWISCA (actualmente Muisca), creada por los amigos y hermanos Jaime Sanabria, Armando y Álvaro Gutiérrez Acevedo, Humberto y Reynaldo Alba (Gutierrez, Cardenas, & Peñuela, 2010).

Hacia 1976, Armando Gutiérrez Acevedo funda oficialmente la empresa (con el mismo nombre del fundador) que, posteriormente, sería nombrada Autobuses AGA. En 1977 surge el primer autobús de la compañía y gracias a los buenos resultados se continúa innovando con nuevos modelos en décadas posteriores. Actualmente, la compañía cuenta con 150 empleados, exporta al

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

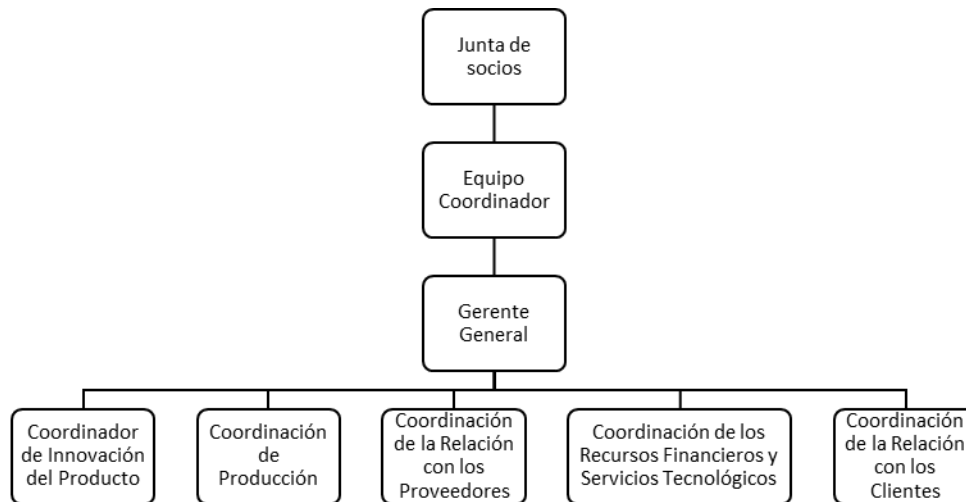
mercado centroamericano y es un referente para las empresas colombianas de transporte de pasajeros, quienes han encontrado calidad y tecnología adaptadas a los caminos colombianos.

Su fundador y actual Coordinador General, Armando Gutierrez Acevedo, es reconocido como un líder empresarial en el Departamento de Boyacá, habiendo recibido numerosas distinciones entre las cuales se encuentra el “Premio a toda una vida de trayectoria empresarial”, otorgado por la Universidad Santo Tomás.

4.2 PENSAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Armando Gutiérrez Acevedo siempre ha tenido la firme convicción de que los valores son parte fundamental de la organización. En 2004 su empresa, Autobuses AGA, reflejaba su estructura en un organigrama jerárquico tradicional que incluía las siguientes áreas:

Figura 1

Organigrama Autobuses AGA en el año 2009

Fuente: Gutierrez, Cárdenas y Peñuela (2010)

Bajo este esquema, la empresa desperdiciaba recursos monetarios y tiempo en controlar, mientras que al incorporar la APV, se eliminaron muchos controles y se pasó a un sistema dinámico basado en los valores y en las personas.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Figura 2
Sistema dinámico actual



Fuente: Autobuses AGA

El actual esquema de la organización cuenta con varias esferas según los postulados de la APV. La primera son los valores de la compañía; una segunda esfera está compuesta por las Personas de la Organización, Clientes y Colaboradores externos; la tercera esfera se compone de la sociedad y el medio ambiente; la cuarta esfera incluye la relación con los clientes, la relación con los proveedores, células (equipos autogestionados), equipos multidisciplinarios, relación con las personas, equipo de pilotaje, coordinación general, junta directiva, revisoría fiscal, ingresos y marketing, innovación, ingeniería de procesos, ingeniería de producción y servicio de asistencia técnica. Como resultado de la eliminación de jerarquías, no se generan roces de tipo jefe-subalterno

4.3 CAMBIOS EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.3.1 Aclaración de la misión y valores

Tabla 1

Cambios en la misión de la organización.

MISIÓN 2010	MISIÓN 2017



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

<p>Buscamos un proyecto basado en las personas que trabajando en equipo, hagan de AGA una organización excelente en la que con la continua satisfacción de los clientes, de las personas de la organización, de los colaboradores externos y de nuestro entorno (sociedad y medio ambiente) hagan posible un crecimiento generador de riqueza y nuevos empleos en un marco organizacional, de comunicación y participación activa.</p>	<p>Ser cada día mejores personas, ganar dinero honestamente y pasarla bien.</p>
--	---

Fuente: Autobuses AGA

La tabla 1 revela el cambio más importante en la planeación estratégica; se presenta la misión del año 2010 y se muestra el cambio provisional para 2017. Aunque se incluyen valores como la honestidad en su planteamiento, no es explícita la actividad que desarrolla la organización. Este aspecto limita o disminuye la visibilidad de la empresa para posibles clientes, pues no responde a interrogantes básicos como ¿a qué se dedica la compañía? ¿Quién adquiere sus productos? ¿Qué

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

valor se le entrega al consumidor? ¿Cómo es la empresa? ¿Cómo debería ser la empresa? (Kotler & Keller, 2012).

Tabla 2

Visión actual de la organización

VISIÓN
A partir de un cambio en la forma de pensar; ser un modelo organizacional con amplia participación en el mercado de las carrocerías para autocar en cualquier lugar del mundo donde encontremos las condiciones; con el más alto estándar de seguridad y comodidad para los viajeros.

Fuente: Autobuses AGA

La tabla 2 refleja la visión actual de la organización; al realizar la investigación, se evidencia que no ha sufrido cambios significativos en el presente siglo. En la evaluación, se indica la conveniencia de incluir un horizonte temporal para verificar que los objetivos trazados por la dirección se cumplen con el paso de los años, dando paso a un mejoramiento continuo.

Tabla 3

Valores definidos por la organización

VALORES 2010	VALORES ETICOS DE RELACIÓN
1. Satisfacción del cliente	1. Honestidad para generar valor
2. Desarrollo personal	2. Satisfacción del cliente

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

3. Fomento y gestión del cambio	3. Superación personal
4. Trabajo en equipo	4. Cambio en forma de pensar
5. Confianza en los demás	5. Trabajo en equipo
6. Comunicación e información	6. Información y comunicación
7. Respeto a grupos de interés	7. Respeto
8. Responsabilidad	8. Responsabilidad
9. Búsqueda de la excelencia	9. Búsqueda de la excelencia
10. Calidad y servicio	10. Calidad y servicio

Fuente: Autobuses AGA

El cambio en la formulación de valores ha sido muy pequeño y se evidencia principalmente en el nombre. Al hablar de “valores éticos de relación” se hace explícito el interés por el entorno que rodea a la organización, incluyendo a los grupos de interés. Por otra parte, se crean principios y pilares para los trabajadores, quienes, en palabras de la organización, no tienen un empleo, sino que asumen una responsabilidad.

Tabla 4

Creación de principios y pilares

PRINCIPIOS	PILARES
1. Consenso en todos los procesos para alcanzar experiencia compartida y lograr evolucionar.	1. Compartir poder en equipos autogestionados.
2. Asumir responsabilidades, ofrecer	2. Compartir información con todos los integrantes de la organización.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

<p>oportunidades, lograr un proyecto común.</p> <p>3. Coherencia para alcanzar transparencia y confianza.</p> <p>4. Libertad</p>	<p>3. Compartir una parte de los resultados financieros de la organización</p>
--	--

Fuente: Autobuses AGA

Otro resultado de investigación revela que no existe un programa de formación preestablecido para los colaboradores. La organización concibe de que capacitar a los trabajadores depende la iniciativa y propuestas impulsadas por ellos mismos; en palabras del coordinador general, la experiencia muestra que cuando la idea nace directamente de los trabajadores, estos aprenden mejor, su mente se abre y se genera mayor productividad.

Finalmente, el estudio realizado refleja mientras avanzaba la implementación del liderazgo por valores, los controles se redujeron de forma drástica. La compañía ya no realiza mediciones de alcoholemia ni requisas, pues se parte de la confianza otorgada a los colaboradores. Por otra parte, el número de accidentes laborales o conflictos entre miembros de la empresa es muy cercano a cero; la coordinación general se enorgullece de esta situación y del hecho de no tener asociaciones sindicales, pues la presencia de estas últimas es un indicador claro de conflicto al interior de la organización.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El verdadero liderazgo está caracterizado por el estilo de vida que promueve el líder, de modo que quienes constituyen la empresa puedan mejorar su calidad de vida. El sistema jerárquico tradicional que promueve el discurso, la apariencia y la imposición, tiene algunas limitaciones a la hora de desarrollar los objetivos y motivar a los colaboradores, pues es difícil alinear las metas organizacionales con los fines personales de quien labora en la institución.

Por otra parte, la base para generar una mentalidad innovadora consiste en apoyar el proceso formativo a través de virtudes como la confianza, creatividad, responsabilidad, respeto y honestidad, de modo que el empresario desarrolle el potencial humano en su ejercicio profesional. Los valores humanos no deben relacionarse únicamente con carreras como la filosofía, la sociología, la antropología, sino que también deben estar inmersos en programas como las ciencias administrativas, contables y económicas, orientadas principalmente al manejo de recursos.

En las empresas, un indicador de baja productividad puede hacerse más visible cuando el clima organizacional no es adecuado. Si la compañía no apoya el desarrollo de las dimensiones humanas, el ambiente puede tornarse en conflicto y caos.

La Administración por Valores (APV) es un modelo de liderazgo basado en las personas cuyos resultados se aprecian en el mediano – largo plazo. En la experiencia de quienes la impulsan, este tipo de gestión genera mejoras sustanciales en la cultura, comportamientos organizacionales y permite lograr los objetivos de cada una de las áreas funcionales. Por otra parte, durante la investigación se evidenció una mejora en los indicadores financieros Autobuses AGA, pero no es posible afirmar que esta situación se deba únicamente a la incorporación de valores en la dirección, pues existen factores externos y decisiones que afectan directamente los resultados de la compañía.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

REFERENCIAS

- Altman, Y. (1997). The high flying, fast-tracking anglo-saxon . *Career Development International*, 324-330.
- Cabrera, E. (2012). The six essentials of workplace positivity. *People and Strategy*, 51-57.
- Della Corte, V., Lavazzi, A., Del Gaudio, G., & Zamparelli, G. (24 de Octubre de 2015). *Can successful leadership exist without values? Implications of values-based leadership*. Recuperado el 17 de agosto de 2017, https://www.researchgate.net/publication/282610782_Can_successful_leadership_exist_without_values_Implications_of_values-based_leadership
- Dolan, S. L. (2010). Managing and coaching by values: A new strategic tool for effective executives attempting to achieve excellence in a dynamic and chaotic environment. *Effective Executive*, 14-20.
- Dossey, L. (2000). Prayer is good medicine: the evidence for spiritual healing is, one of medical science's best-kept secrets. *Saturday evening post*, 52-68.
- Frost, J. (2008). Values Based Leadership. *Inspirational Leaders*, 32-46.
- Gutierrez, N. F., Cardenas, C. P., & Peñuela, J. E. (01 de 2010). AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA S. A. DE LOS ESQUEMAS CLÁSICOS HACIA UN MODELO DE LIDERAZGO. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Kaushik, A. (03 de 08 de 2006). *Occam's Razor*. Obtenido de <https://www.kaushik.net/avinash/three-spires-of-great-leadership/>
- Kolzow, D. (06 de 07 de 2017). *LEADING FROM WITHIN: Building Organizational Leadership Capacity*. Obtenido de International Economic Development Council: http://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_Within.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management 14th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lichtenstein, S., Lichtenstein, G., & Higgs, M. (2017). Personal values at work. *Journal of General Management*, Vol 43 Issue I.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Melo, R. C., Parreira, P., & Silva, M. J. (2014). Effective Leadership: Competing Values Framework. *Procedia Technology*, 921-928.

Rhodes, T. I. (2003). When the spirit moves you: Administration, law and spirituality in the work place. *Handbook of Workplace, Spirituality and Organizational Performance.*, 378-389.

Taylor, S. (2003). Spirituality, Religion and Organization. *The Routledge Companion*, 5-20.

Veer, P. V. (2009). Spirituality ind Modern Society. *Social Research*, 1097-1120.

Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*, 139-155.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Nataly Camila Rosas Castañeda

Administradora de Empresas, Estudiante de Maestría en Pedagogía Universidad Santo Tomás, Joven Investigadora e Innovadora por la Paz Colciencias.

Guillermo Alejandro Arévalo Lizarazo

Administrador de Empresas, Estudiante de Maestría en Administración de Organizaciones Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Joven Investigador Universidad Santo Tomás.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**100. ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE
LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL
TRABAJO**

TÍTULO EN INGLÉS:

**STRATEGIES FOR SUCCESS IN THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT
SYSTEMS IN SAFETY AND HEALTH AT WORK**

Autor (es)

Luis Gabriel Gutiérrez Bernal²⁸²

María Alexandra Malagón Torres²⁸³

²⁸² Ingeniero Industrial, Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo, Magister Prevención de Riesgos Laborales, Doctorando Ciencias de la Educación, Docente Investigador. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá D.C., Colombia. Correo-e: lgutie55@uniminuto.edu.co

²⁸³ Fisioterapeuta, Magister Prevención de Riesgos Laborales, Docente Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá D.C., Colombia. Correo-e: mmalagontor@uniminuto.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Este artículo explora la evolución y los grandes cambios que han surgido en los últimos años en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo. Centrando su interés en la formulación de una serie de estrategias que permitan el éxito en el proceso de implementación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) en las organizaciones, realizando la traducción de algunos de los requisitos legales, en acciones tangibles que motiven la participación de los trabajadores de todos los niveles jerárquicos, la integración del sistema de gestión en los procesos administrativos y operativos, el fomento de la cultura del autocuidado y el compromiso gerencial como elementos fundamentales para su desarrollo.

Palabras clave:

Seguridad Salud Trabajo, Estrategias, Éxito.

ABSTRACT:

This article explores the evolution and the substantial changes that have arisen in recent years in the area of Occupational Safety and Health. Focusing its interest in the formulation of a series of strategies that allow the success in the process of implementation of the System of Management in Occupational Safety and Health (SGSST) in the organizations, achieving the translation of some of the legal requirements, into actions that motivate the participation of workers at all hierarchical levels, the integration of the management system into the administrative and operational processes, the promotion of the culture of self-care and the management commitment as fundamental elements for its development.

Keywords:

Occupational safety and health, strategies, success.

1. INTRODUCCIÓN



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Para la OMS y la OPS, la promoción de la salud en el lugar de trabajo incluye la realización de una serie de políticas y actividades en los lugares donde se labora, diseñadas para ayudar a los empleadores y trabajadores a aumentar el control sobre su salud y a mejorarla, favoreciendo la productividad y competitividad de las empresas y contribuyendo al desarrollo económico y social de los países. Sin embargo, pese a los beneficios que ofrece un lugar de trabajo saludable y aunque el trabajo no debiera constituir una tarea peligrosa, en realidad, acaba con la vida de más personas que las guerras, pues el gran número de accidentes, junto a las enfermedades, provocan que anualmente unas 2,34 millones de personas pierdan la vida (Hunt, 2009), de acuerdo con estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo, a nivel mundial cada año alrededor de 317 millones de personas son víctimas de accidentes del trabajo, generando costos correspondientes al 4% del PIB global aproximadamente, lo que incluye gastos en días de trabajo perdidos, interrupciones de la producción, formación y reconversión profesional y gastos médicos. Por otro lado, el consejo Colombiano de Seguridad expresa que en Latinoamérica por cada 100.000 trabajadores en la industria 11.1 sufren accidentes mortales, 10.7 en la agricultura y 6.9 en el sector servicios.

En Colombia para el año 2016 se contaba con 10'039.533 trabajadores afiliados al Sistema General de Riesgos Laborales entre dependientes e independientes, distribuidos en 688.107 empresas; durante este año se presentaron un total de 701.696 accidentes de trabajo generando 602 muertes y 439 pensionados por invalidez, de igual manera se calificaron 10.572 enfermedades laborales y 92 pensionados por invalidez. (Fasecolda, 2017). Cifuentes, Blanco, Gutiérrez, y otros (2017) Establecen que el 79% de las organizaciones dentro de la gestión del riesgo, se orientan hacia el cumplimiento de objetivos complementarios del SGSST, dejando relegado el principio fundamental de la protección al talento humano, sin el cual la sostenibilidad y el éxito empresarial sería imposible de generarse.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

A partir del año 2012 en Colombia se han venido instaurando normas enfocadas en dar respuesta a esta problemática, como lo fue la Ley 1562, que modificó la estructura del Sistema General de Riesgos Laborales, adoptando el nombre Seguridad y Salud en el trabajo (SST), transformando así un Programa de salud Ocupacional con un desarrollo principalmente documental, hacia un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el trabajo reglamentado por el Decreto 1072 de 2015, así mismo se expidió el Decreto 472 de 2015 que establece los criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de SST y riesgos laborales, por último la Resolución 1111 de 2017 define los estándares mínimos del SGSST, con los cuales se pretende afianzar los requisitos del sistema, las funciones, pero sobre todo las responsabilidades que tienen los diferentes actores dentro del Sistema General de Riesgos Laborales. Todos estos avances modificaciones e incorporaciones normativas han generado que las organizaciones inicien un obligado y difícil proceso de transición y adaptación a las nuevas exigencias legales.

El presente trabajo constituye una primera fase de investigación, en la cual se diseñan las estrategias que sirvan como herramienta para lograr el éxito en la implementación de un SGSST en las empresas, optimizando el uso de los recursos y evidenciando su costo – beneficio, la consecución de los objetivos relacionados con la prevención de riesgos laborales y a su vez propender por la sostenibilidad y competitividad empresarial; la segunda fase, será la implementación de estas estrategias en empresas de diferentes sectores económicos, para finalmente en una tercera fase, establecer la correlación entre estas estrategias y el éxito en el SGSST.

Con la apropiación de estas estrategias por parte de los empresarios, se busca aportar información práctica y actualizada para que las organizaciones puedan generar condiciones de trabajo dignas a través del cumplimiento, seguimiento y mejora continua del SGSST; estableciendo las pautas que conduzcan hacia el desarrollo de proceso de implantación eficaz, coherente y oportuno.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo - SGSST es un proceso lógico por etapas, basado en la mejora continua que incluye la política, la organización, la planificación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo (Colombia, Presidencia de la República 2015). Etimológicamente hablando el termino riesgo se asocia con riesgo (peñasco escarpado) que para los marinos medievales era el peligro al navegar, en las épocas modernas este concepto fue adoptado y adaptado utilizando la probabilidad para hacer referencia a la incertidumbre de que dicho suceso pueda presentarse. (Gómez, 2014), riesgo es la combinación de la posibilidad de la ocurrencia de un evento peligroso o exposición y la severidad de la lesión o enfermedad que pueden ser causados por el evento (OHSAS 18001, 2007).

La gestión del riesgo puede entenderse como el proceso de identificar la vulnerabilidad de las poblaciones (trabajadores para nuestro caso) ante una amenaza y analizar las posibles consecuencias (Gómez, 2014); en términos generales se refiere a los principios y metodologías desarrollados para el control y la prevención de los riesgos a los cuales se ven expuestos día a día los trabajadores, lo anterior debido a las condiciones de trabajo bajo las cuales desarrollan sus funciones, entendidas como cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para su salud, incluyendo, además de los aspectos ambientales y tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo. (ISTAS, 2017)

Para el desarrollo del presente proyecto centrado en el diseño de estrategias, se utiliza el marco definido por Alfred Chandler, precursor del pensamiento estratégico, quien define las estrategias como: “ la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas” orientado en esta caso en particular hacia la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales como fin último de los SGSST. (Serna, 2014)

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo se llevó a cabo en tres etapas, la primera es un análisis situacional de la morbilidad y mortalidad relacionada con la Seguridad y Salud en el Trabajo a nivel mundial, Latinoamericano y en Colombia, desde el orden institucional, administrativo y legal.

En la segunda etapa se realizó una revisión documental a partir de fuentes secundarias, identificando el desarrollo de la administración de riesgos laborales tomando como referencia a Mejía (2017), donde se expuso la situación actual, el nivel de implementación en las grandes empresas en Bogotá y los beneficios que trae consigo su aplicación. Así mismo se tomó la II Estrategia Iberoamericana 2015-2020, la cual está basada en los diagnósticos de situación de la seguridad y salud en el trabajo derivados de la ejecución de la I Estrategia y de las reuniones mantenidas en el seno de las Comisiones Regionales Tripartitas (Empleadores, sindicatos y gobierno) de la OISS, finalmente se revisó el Plan Nacional De Seguridad y Salud en el trabajo 2013-2021 donde se definen las políticas de acción para Colombia.

A partir de lo anterior, con base en informes de entidades gubernamentales y la legislación nacional vigente en Seguridad y Salud en el Trabajo, se desarrolló la tercera etapa, en la que se proponen estrategias que contribuyan a que el desarrollo de un SGSST, se convierta en un proceso dinámico y práctico que conlleve a la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades labores, así como al logro de los propósitos organizacionales. (Gallego, 2012).

4. RESULTADOS

Para facilitar la implementación del SGSST de una manera exitosa, es importante iniciar por la comprensión de su estructura funcional, identificando los elementos de entrada, el desarrollo de

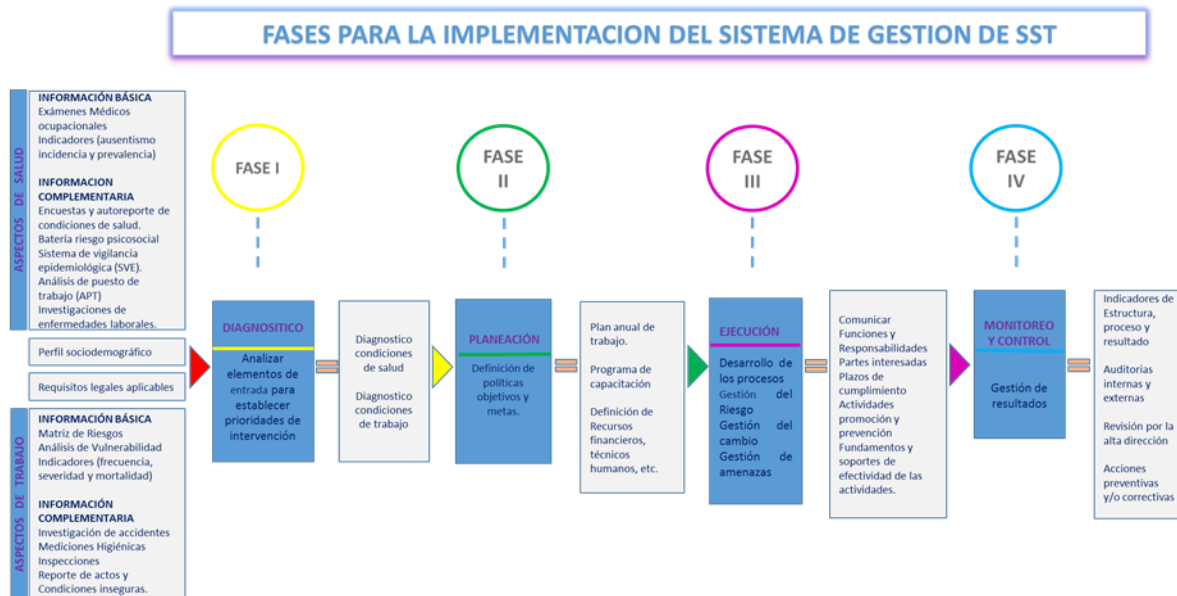
**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

los procesos en cada fase y los elementos de salida de las mismas, que a su vez se convierten en insumos para la fase siguiente.

Para lo anterior se propone el siguiente diagrama:



Estrategia: La cultura del autocuidado

El conjunto de normas y valores que determinan las preferencias por un tipo concreto de comportamiento, es denominado como cultura de grupo, (Ansoff, 1985) que en el caso de los riesgos laborales debería estar enfocado hacia el autocuidado, con el fin de facilitar la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad en los trabajadores. En este sentido, uno de los aspectos más difíciles de modificar en una persona es el de tipo cultural, el cual hace parte de un proceso evolutivo que viene determinado por toda su trayectoria en la que se ha venido desempeñando, por lo tanto, se deben aplicar estrategias para incentivar la cultura de autocuidado que incluya pautas de conductas para conservar la salud en los trabajadores, e influenciar su capacidad de decidir frente al uso permanente de prácticas seguras, tanto dentro del trabajo como fuera de este.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El momento ideal para influenciar e involucrar a una persona dentro de una cultura organizacional de autocuidado, se presenta cuando ingresa a la empresa y se encuentra con una cultura y estructura organizacional que ya esté fundamentada en la filosofía del autocuidado, (Sánchez, 2013) esto iniciaría desde un riguroso proceso de inducción que incluya la capacitación teórico-práctica llevando al trabajador a un pleno conocimiento de las funciones y responsabilidades específicas de su cargo, su participación dentro del proceso productivo, pero fundamentalmente lo relacionado con SST; como el uso de elementos de protección, plan de emergencias, los diferentes comités de seguridad y salud, así como el control de riesgos entre otros.

Así mismo, es fundamental que dentro de la organización se vean reflejadas estas conductas que demuestran coherencia entre lo que está planteado documentalmente en el SGSST y lo que se ejecuta al interior de la organización, siendo evidente desde los niveles directivos hasta la parte operativa; induciendo al nuevo trabajador a la adopción de conductas similares y al continuo desarrollo de las mismas como un hábito. (Shein, 1933), establece que estas conductas están fundamentadas en lo que se conoce como cultura organizacional descritas como “Un grupo de asunciones básicas compartidas que el grupo aprende como solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas, y por tanto, para ser tomadas por los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”. Esta cultura ofrece la identidad de la organización y garantiza la transmisión de las creencias compartidas por todos los miembros de la organización a los nuevos participantes de ella. (Rodríguez, 2005)

Estrategia para motivar la participación de los trabajadores

Si bien es cierto el principal actor en la prevención de los riesgos laborales es el trabajador, en la mayoría de los casos su participación es enfocada fundamentalmente como objeto de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

intervención, es decir como persona que sigue instrucciones y ejecuta órdenes establecidas por la Gerencia, la dirección del sistema de gestión o por su jefe inmediato; sin embargo lograr que su participación sea proactiva es un aspecto clave en un sistema de gestión en seguridad y salud exitoso, considerando su experiencia, la relación directa y cotidiana con los riesgos inherentes a las condiciones en que trabaja, e incluso incentivando su iniciativa y creatividad, para establecer controles eficaces a los riesgos con los cuales se ve obligado a convivir.

La legislación Colombiana a través del Decreto 1072 de 2015, establece como una de las obligaciones de los empleadores, el fomento a la participación de los trabajadores dentro del SG-SST así: “Debe asegurar la adopción de medidas eficaces que garanticen la participación de todos los trabajadores y sus representantes....., de otro lado se establece también que los trabajadores deben “participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del SGSST”, como una de sus responsabilidades principales, presentando de manera muy superficial y poco clara el papel que desempeña el trabajador dentro del SG-SST y cuáles deben ser las estrategias o herramientas que le permitan a las empresas, incentivar la intervención de los trabajadores.

Para Korukonda. (1999) la participación de los trabajadores es crucial por tres razones: 1) implica brindar mejor información, competencias y delegar autoridad a los trabajadores; 2) contrapone al concepto de supervisión o control externo la noción de motivación, control o compromiso interno y 3) incrementa la satisfacción en el trabajo, indispensable para lograr la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Dado lo anterior, para motivar la participación de los trabajadores dentro del SGSST, se les debe sensibilizar y empoderar frente a la importancia y ventajas que tendría integrar una de las diferentes formas de organización de trabajadores dentro del sistema, como lo son brigada de emergencias, COPASST y Comité de convivencia entre otros; convirtiéndose esto en una ventaja competitiva frente a otros trabajadores, dándole amplia participación en la toma de decisiones relacionadas con la mejora en las condiciones de trabajo proponiendo ajustes en el desarrollo de procesos, recibiendo continua formación y capacitación en la amplia gama de temas relacionados

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

con la gestión en prevención de las empresas, con aplicabilidad no solo en el ámbito laboral sino también como parte del desarrollo personal, siendo finalmente reconocidos como líderes dentro de su entorno laboral.

Si bien es cierto que una de las responsabilidades establecidas para los trabajadores dentro del Decreto 1072 del 2015, corresponde a “Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo”, las empresas deben fomentar que esta actividad se vuelva realidad, convirtiéndose en una herramienta para la gestión de los riesgos que podrían ser intervenidos desde su origen, al empoderar al trabajador como parte fundamental en el desarrollo de métodos de control de los mismos. Para que esta estrategia sea aplicable, es necesario que las organizaciones dispongan de una serie de elementos que permitan su aplicabilidad, así:

1. Establecer un método de comunicación formal ya sea a través de correo electrónico, buzón de sugerencias o reportes por escrito, mediante el cual el trabajador, remita no solo el acto o condición insegura identificada en su puesto de trabajo o el de sus compañeros, sino que tenga la posibilidad de sugerir las recomendaciones, mejoras o métodos de control para eliminar o mitigar las consecuencias que tendrían lugar si no se interviene sobre dichos actos y/o condiciones.
2. Designar un responsable de la administración del medio de comunicación establecido, de modo que dirija los reportes hacia los grupos de interés, como lo pueden ser, el COPASST, el comité de convivencia, equipos de seguridad etc.
3. Asegurar que todos los reportes sean analizados por las personas o grupos a los cuales fueron asignados, quienes determinarán su viabilidad, realizando una priorización de tal modo que se logre la gestión oportuna.

Es fundamental que el trabajador que realizó el reporte, obtenga a la mayor brevedad posible una respuesta como retroalimentación a su aporte y en caso de generarse un plan de trabajo para la implementación o desarrollo de medidas de intervención, se debe integrar como parte activa de

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

la solución. Así mismo ellos podrían cumplir funciones de capacitadores y formadores continuos, partiendo de su experiencia y conocimientos; ya que son quienes directamente se relacionan con los procesos productivos y sus controles específicos.

Finalmente, es posible fomentar la participación de los empleados, a través de la conformación de equipos de trabajo complementarios a los que por ley deben establecerse, cuya finalidad sea la realización de actividades orientadas a la identificación, evaluación y control de condiciones peligrosas como parte de una política preventiva, dentro de las cuales podríamos encontrar inspecciones, análisis de actividades críticas, reuniones de seguridad; tareas que con el tiempo deberían ser desarrolladas por la totalidad del personal de manera que obtengan la habilidad de reconocer actos y condiciones inseguros logrando que la intervención se realice de forma más proactiva y eficiente, aportando de gran manera a la estrategia del fortalecimiento de la cultura del autocuidado.

Estrategia del compromiso gerencial

Legalmente los empleadores tienen la obligación de proteger la seguridad y salud de los trabajadores y se especifica adicionalmente que es a partir de la dirección de las empresas desde donde se debe garantizar el desarrollo de todas las actividades propias para la implementación del SGSST; según Bestratén y Salas (2013) solo el 5% de los empresarios creen que la prevención de riesgos laborales es una vía relevante de reducción de costes. Briceño (2010), en un estudio sobre la prevención de los riesgos ocupacionales en empresas colombianas, establece que solo el 10.2% de los programas de salud ocupacional, dependen del ámbito gerencial y menos de la mitad de dichos programas tienen recursos definidos. De acuerdo a Vanegas (2014), los encargados del SGSST no han visto la necesidad de demostrar ante la alta gerencia el impacto económico, debido a que las acciones de prevención y control de los peligros en su mayoría tienen una obligación legal.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Dado lo anterior, para incentivar el compromiso gerencial, se debe demostrar el costo-beneficio que se obtendría a partir de la inversión en prevención, que debe estar fundamentado en un diseño coherente del sistema de gestión, relacionado con las características de la empresa, su ambiente de trabajo y los riesgos asociados a su actividad productiva, versus los costos derivados de los accidentes de trabajo, los cuales según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) en su herramienta “Costes de la siniestralidad” están definidos como *costos directos*: los asegurados o asumidos por las administradoras de riesgos laborales (ARL) y los *costos indirectos*: no asegurados o asumidos por la empresa, como el tiempo perdido del personal vinculado al proceso productivo y afectado por el accidente, costos materiales, pérdidas (beneficios no obtenidos/costos de oportunidad), gastos generales (todos los derivados del accidente, incluidos los gastos de Seguridad Social), y finalmente, el tiempo dedicado al accidente por otro personal. (Bestratén y Salas 2013).

Para lo anterior, se deben establecer de manera objetiva los costos en un periodo determinado (por ejemplo, anual) y compararlos con la inversión realizada en ese mismo periodo de tiempo. Heindrich (1930) establece una relación entre los costos de 1 a 4, es decir, por cada peso de costo directo asumido por la ARL, la empresa debe asumir 4 pesos.

La necesidad de identificar el costo-beneficio entre inversión y su rentabilidad, resulta de gran relevancia para demostrar que los SGSST son parte fundamental de la productividad y la competitividad de las empresas, como lo han demostrado estudios de la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA), a través de su Proyecto Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo, donde indica que por cada euro invertido en promoción de la salud se obtienen entre 2,5-4,8 euros de beneficio, así mismo, la Asociación Internacional de la Seguridad Social, el Seguro Social Alemán de Accidentes de Trabajo y la Institución del Seguro Social Alemán de Accidentes de Trabajo en el año 2011, concluyeron que por cada euro invertido en prevención de riesgos laborales se pueden obtener 2,2 euros de rentabilidad. Bestratén y Salas (2013).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Finalmente, el posicionamiento de este sistema y las personas que lo lideran deben estar ubicados en el nivel jerárquico de la organización, de modo que la toma de decisiones relacionadas con la prevención de riesgos laborales, el establecimiento de políticas, los objetivos, la estructura organizacional, etc. surjan desde el nivel estratégico y no solo desde el nivel operativo, como lo referencia Briceño (2010), quien indica que solamente un 10% de los programas de salud ocupacional depende al menos en el organigrama del ámbito gerencial.

Estrategia de Integración del SGSST dentro de los Procesos Organizacionales

El SGSST, debe permear todos los procesos organizacionales, tal como lo enuncia en el Decreto 1072 de 2015, donde establece que son los empleadores los encargados de integrar dicho sistema al conjunto de sistemas de gestión, procesos, procedimientos y decisiones de la empresa, de modo que se aporte desde todas las latitudes de la organización a la prevención de los riesgos laborales; para lograr lo anterior, se proponen las siguientes estrategias que permitan un mayor acercamiento a los objetivos de la seguridad y salud, así como el cumplimiento de los requisitos normativos.

1. *Integración con las áreas y jefes de producción*, lo cual resulta de vital importancia, no solo por el hecho de que los jefes de producción son los directamente responsables por la seguridad y salud de los trabajadores a su cargo, sino porque son ellos los que conocen la dinámica del área, permitiendo identificar tanto los riesgos derivados del desarrollo de los procesos, como los espacios, los tiempos, la periodicidad, duración y sobre todo los contenidos de las actividades de capacitación, formación y entrenamiento planeadas; convirtiendo al líder de seguridad y salud en un aliado estratégico para lograr la prevención de accidentes y enfermedades laborales a su equipo de trabajo y no como un obstáculo en el cumplimiento de las metas de producción.
2. *Integración con el Departamento financiero*, para lo cual previamente y según lo establecido en la fase III, se debe contar con un presupuesto específico para el desarrollo del SG-SST, determinando los recursos necesarios con la debida anticipación, de modo que se tengan disponibles para la ejecución de las actividades programadas tanto en el Plan anual de trabajo, como en el plan de capacitación y entrenamiento.
3. *Integración con el área de recursos humanos*, con quienes debe existir una comunicación

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

constante, logrando que dentro de los criterios y pruebas para la selección del personal (perfiles del cargo) existan parámetros claros y definidos relacionados con las características físicas, psicológicas y de personalidad que deben cumplir los trabajadores, según los riesgos a los cuales se verá expuesto por el desarrollo de su labor, desde los exámenes de ingreso, los cuales según un estudio realizado por Naranjo (2012) el 45.38% de los trabajadores que ingresan a medianas empresas, no se habían realizado exámenes médicos para su ingreso y solo al 35.38% se le realizaron pruebas prácticas, psicológicas o de personalidad.

4. *Integración con las áreas de Compras y proveedores*, según Sibaja (2002), las personas que se encargan de labores de compras deben incorporar elementos de salud ocupacional, constituyendo esta área como un aliado de la prevención de riesgos, teniendo en cuenta que es allí donde se realiza la adquisición de los Elementos de protección personal y demás componentes que apoyan la prevención de accidentes y enfermedades, para esto debemos retomar la estrategia de participación de los trabajadores, quienes como usuarios directos de estos elementos, deben participar activamente en su elección, estableciendo los más apropiados para su uso, por comodidad, rendimiento, resistencia y durabilidad, de igual manera el líder del SGSST complementará esta decisión de compra, con su análisis técnico, como nivel de protección, seguridad, compatibilidad con otros elementos y ergonomía, así se realizarán compras con criterios de selección específicos y no con el precio como único factor de decisión.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Una vez realizada la revisión documental, se identificó que los índices de ausentismo y accidentalidad por causas del trabajo siguen en continuo incremento a nivel mundial, y que los esfuerzos desde las instituciones y los organismos gubernamentales no han sido suficientes para mitigarlos. Colombia no es ajena a esta situación, motivo por el cual en los últimos años ha reaccionado desde el ámbito gubernamental, creando políticas y normas enfocadas a mejorar la cobertura, indemnizaciones, asesoría técnica, prestaciones asistenciales, prevención de la accidentalidad, disminución del ausentismo, entre otros.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

De igual manera se identificó la necesidad de desarrollar mayor conocimiento, conciencia y acciones concretas de todas las partes involucradas (empresarios, trabajadores, líderes de SST), lo que implica la asignación de recursos y actualización permanentes, enfocados al control de los ambientes de trabajo dando respuesta a las necesidades propias del entorno laboral y a sus riesgos específicos.

Las fases propuestas para la implementación del SGSST, constituyen una herramienta que permite identificar su estructura y traducir los requisitos mínimos legales del sistema general de riesgos laborales, en acciones tangibles que lo orienten hacia la consecución del éxito en la implementación de dicho sistema, logrando la sostenibilidad de las organizaciones.

Es definitivamente el trabajador uno de los ejes principales para el desarrollo de este proceso; esto se demuestra a través de las estrategias de fomento del auto cuidado y la participación de los trabajadores, logrando que este pase de ser un recurso que adopta conductas limitadas y preestablecidas por la dirección, a ser parte activa dentro del sistema, involucrándose desde las etapas iniciales de planeación, los procesos de ejecución, hasta la verificación de eficacia de dicho sistema.

REFERENCIAS

Ansoff, I. (1985). La estrategia de la empresa. Ediciones Universidad de Navarra S.A.

Bestratén, M. y Salas, C. (2013). Notas Técnicas de Prevención 982. Análisis coste beneficio en la acción preventiva (I): Bases conceptuales". INSHT, pp. 1-10.

Briceño, L. (2010). Prevención de riesgos ocupacionales en empresas colombianas. *Revista Ciencias de la Salud*, 1(1). En: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.792>.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Cifuentes,G; Blanco,F; Gutiérrez, L; y otros (2017). Diagnóstico del Desarrollo en Seguridad y Salud Laboral en Grandes Empresas Privadas de Bogotá D.C. en MejíaR. Administración de Riesgos Empresariales en Colombia, México y Argentina. (pp. 75-98). Medellín: Editorial EAFIT.

Colombia, Presidencia de la República (2015). Decreto 1072, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista universidad EAFIT*, 36(119), 63-71.

Hernández, G. C., Valencia, J. C. N., & Giraldo, C. M. Á. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 23(103), 39-64.

Hunt Ortiz, J. F. (2009). El papel histórico de la OIT en materia de seguridad y salud en el trabajo. *La Mutua*, 5–10.

Instituto Nacional de Defensa Civil. INDECI (2004). Programa de Capacitación en Defensa Civil para Comunicadores. En: <http://bvpad.indeci.gob.pe/doc/pdf/esp/doc227/doc227-contenido.pdf>

Gómez. A. (2014). Marco conceptual y legal sobre la gestión de riesgo en Colombia. Monitor Estratégico. Número 5. En <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/IA/SSA/Articulo%201.pdf>

ISTAS. Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud. En: <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=2142>

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Korukonda, A., Watson, J. y Rajkumar, T. (1999). Beyond teams and empowerment: A counterpoint to two common precepts in *Advanced Management Journal*, 64(1), 129-137

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (32), 83-114.

OHSAS 18001 (2017). Serie de evaluación en seguridad y salud ocupacional.

OIT (2017). Salud y seguridad en el trabajo en América Latina y el Caribe. Recuperado el 1 de 03 de 2017, en: <http://ilo.org/americas/temas/salud-y-seguridad-en-trabajo/lang--es/index.htm>

OMS, OPS (2000). Estrategia de Promoción de la salud en los lugares de trabajo de América Latina y el Caribe: Anexo N° 6 - Documento de Trabajo. Ginebra. (Swz): Organización Mundial de la Salud.

Organización Iberoamericana de Seguridad y Salud. (2015). II Estrategia Iberoamericana 2015-2020. En: <http://www.oiss.org/estrategia/EISST-2015-2020.html>

Rodríguez Mancilla, D. (2005). *Diagnóstico organizacional* volumen (10). Alfaomega. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Sánchez Casas, J. C. (2012). *Cultura organizacional en la seguridad y salud en el trabajo* (Bachelor's thesis) Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá Colombia.

Serna Gómez, H (2014) Gerencia Estratégica. 11ª edición. Bogotá Colombia. Editorial Panamericana.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Siqueira, Alves. (2002). Caráter e trabalho no novo capitalismo. *Sociedade e Estado*, 17(1), 213-218. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-69922002000100012>

Shein, E.(1993).On dialogue, culture and organizational learning. Volumen (22), pp 40-51.

Sibaja, R. C. (2002). Salud y seguridad en el trabajo. Euned.En https://books.google.com.co/books?id=Y35TDM74KmUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_vpt_read#v=onepage&q&f=false

Vanegas, D (2014), Método para estimar el impacto económico de los accidentes de trabajo en los principales indicadores financieros. Universidad EAFIT. URI:<http://hdl.handle.net/10784/5101>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Luis Gabriel Gutiérrez:

Candidato a doctor en Ciencias de la Educación, Magister en Prevención de Riesgos Laborales, Especialista en SST, Auditor Interno HSEQ e Ingeniero Industrial. Integrante grupo de Investigación GOEES de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Con amplia experiencia en docencia universitaria en posgrado (Gerencia de Riesgos Laborales), pregrado (administración de empresas y SST). Experiencia como Consultor Empresarial en SST y Gerente Técnico en INGESS



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

María Alexandra Malagón torres

Fisioterapeuta. Magister en Prevención de Riesgos Laborales. Docente en la Corporación Universitaria Minuto de Dios en la Unidad de Posgrados y en el Politécnico Gran Colombiano Pregado, en ergonomía, medicina preventiva del trabajo y prácticas empresariales. Consultora Empresarial en Ergonomía para ARL. Autora proyecto de investigación para la creación de simuladores de estudio en el área de SST.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

PROCESOS GRUPALES EN LAS ORGANIZACIONES

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**101. ESTRUCTURA Y DINÁMICAS DE COMUNICACIÓN GRUPAL,
UN ESTUDIO REALIZADO EN UNA ORGANIZACIÓN DE BAILE**

TÍTULO EN INGLÉS:

**GROUPS STRUCTURE AND COMMUNICATION DYNAMICS, AN STUDY REALIZE IN
A DANCE ORGANIZATION**

Autor (es)

Paula Andrea Guzmán Barragán²⁸⁴

Hasbleidy Muñoz Chaux²⁸⁵

Angie Alejandra Leal Beltrán²⁸⁶

Alba Ruth Vargas Montealegre²⁸⁷

Oscar Iván Gutiérrez Carvajal²⁸⁸

²⁸⁴ Estudiante de pregrado. Semillero PSICORG INFIN. Universidad del Ibagué, Colombia. Correo-e: 3220142025@estudiantesunibague.edu.co

²⁸⁵ Estudiante de pregrado. Semillero PSICORG INFIN. Universidad del Ibagué, Colombia. Correo-e: 3220142046@estudiantesunibague.edu.co

²⁸⁶ Estudiante de pregrado. Semillero PSICORG INFIN. Universidad del Ibagué, Colombia. Correo-e: 3220142017@estudiantesunibague.edu.co

⁴ Docente T.C. Universidad de Ibagué. Programa de Administración Financiera. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Mg Gerencia del Talento Humano, Especialista en Gerencia del Talento humano y desarrollo organizacional. Administradora de Empresas y CMg. en Educación. Universidad de Ibagué. Correo-e: alba.vargas@unibague.edu.co

⁵ Psicólogo, Mg. en Educación, CPHd en Psicología. Correo-e: oscar.ivan.gutierrez@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Este estudio da a conocer la estructura y las dinámicas de comunicación en un grupo de una organización formal. Surge del interés de comprender el funcionamiento de los grupos porque *“son una parte esencial en la vida del ser humano para el desarrollo psicológico, cognitivo y social”* (Marín y Martínez, 2012), además, de aportar al desempeño organizacional y al alcance de sus objetivos. El método fue el cualitativo exploratorio descriptivo, basado en la observación y en técnicas como el sociograma y psicograma, participaron los integrantes de un subgrupo llamado Staff de la organización Dancusavi. Los hallazgos muestran una estructura funcional que facilita identificar cada elemento que conforma el grupo y la descripción de los comportamientos individuales, aportando información importante para la toma de decisiones y el diseño de estrategias para el alcance de mejores desempeños del equipo y de la organización.

Palabras clave:

Estructura grupal, dinámicas grupales, comunicación.

ABSTRACT:

This study reveals the knowledge about a work group structure and communication dynamics in a formal organization. Arises from the interest of understanding the functioning of the groups because they *“are an essential part in the life of the human being to the psychological, cognitive and social development”* (Marin and Martínez, 2012), in addition, contribute to the achievement of individual and organizational objectives. The method was qualitative exploratory-descriptive, based on observation and techniques such as the sociogram and pycogram, and counted with the participation of a subgroup called Staff of the organization Dancusavi. The findings show a functional structure that makes it easier to identify each element that makes up the working group. As for communication and interaction dynamics were assertive, however, a conflict



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

generator was found based on the access of a group member that could affect its future functioning.

Keywords:

Group structure, groups dynamics, communication.

1. INTRODUCCIÓN

Los grupos se definen como un conjunto de individuos que interactúan de manera recíproca y frecuente, donde los individuos comparten normas y roles que interrelacionados permiten el logro de metas (Marín y Martínez, 2012). En este sentido resulta importante que las personas se involucren en grupos porque son seres sociales que necesitan de los otros para la supervivencia (Universidad del país vasco, 2009) como también para su desarrollo psicológico, cognitivo y social, lo que se hace imprescindible poder comprender las estructuras grupales y las dinámicas sociales (Marín y Martínez, 2012).

Esta investigación es cualitativa de tipo exploratorio y descriptivo, que tiene como objetivo comprender la estructura y las dinámicas grupales de un grupo primario llamado Staff del Centro de Danza Terapéutico DANCUSAVI. El número de participantes estuvo conformado por la totalidad de integrantes del grupo de Danza, se aplicaron instrumentos como la observación directa y las técnicas de Psicograma y sociograma durante 9 sesiones de trabajo.

De igual forma, por medio del conocimiento de la estructura y la comunicación de los grupos pertenecientes a una organización se pueden diseñar estrategias que permitan obtener una mayor satisfacción de sus miembros y direccionar los comportamientos de los individuos para el desarrollo organizacional y la productividad. A través de la información generada en el estudio de los grupos se puede intervenir en procesos de cambios donde se busca fortalecer o mantener la cultura organizacional dando espacio a que exista un clima laboral encaminado al éxito y al equilibrio. Por otro lado, permite potenciar el trabajo de logrando la construcción de equipos de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

alto rendimiento caracterizado por trabajadores con diversas aptitudes y capacidades de desempeñar tareas y roles que se interconectan para beneficiar la organización (Donoso y García, 2012).

El estudio aporta información integral de un grupo de trabajo y describe los elementos de la estructura de grupo propuestos por Marín y Martínez (2012) y Alcover de la Hera (2004) relacionados con las normas, la cohesión, los roles, las tareas, la membresía, el liderazgo y la comunicación; lo cuales no han sido abordados de esta manera en otros estudios. Así mismo aporta a la toma de decisiones frente a las acciones de acompañamiento psicológico de los individuos con comportamientos inadecuados con el fin de redireccionarlas desde lo individual para alcanzar mejores desempeños en los equipos de trabajo de las organizaciones.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. Grupos

El concepto de grupos incluye un conjunto de características y elementos diferentes. Marín y García (2012) los define como un conjunto de personas interrelacionadas entre sí que debe cumplir con una interacción frecuente, sentirse perteneciente al grupo, aceptar y cumplir las normas estipuladas, desempeñar roles que poseen una interdependencia y tener una percepción de una unidad colectivas que permite lograr un objetivo en específico.

Se destaca que entre los elementos más importantes que definen a un grupo están según Alcover de la Hera (2004): la interdependencia; los miembros de un grupo se necesitan mutuamente donde lo que afecta a un individuo del grupo afecta a todo el grupo en general. La identidad busca que las personas del grupo o unidades se sientan pertenecientes al grupo y generen una conciencia colectiva donde encuentran una identidad social ante el mundo; Por último, la interacción vista como la comunicación y participación continua de los integrantes del grupo para sentirse parte del grupo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Existen diferentes tipos de grupos para Alcover de la Hera (2004) en este trabajo nos enfocaremos en conocer el tipo de grupo según su origen que pueden ser grupos primarios y los grupos secundarios. Los primeros son aquellos que poseen un número reducido de miembro con una interacción cara a cara, intimidad, vínculos afectivos, mayor carácter colectivo, un sentimiento fuerte de nosotros, desarrollo de un yo social, simpatía y se le relaciona con la desaparición de características personales al tener una identidad fuerte con el grupo. Los segundos son aquellos donde hay un mayor número de miembros siendo un colectivo, se informa acerca de algunos propósitos y sus relaciones no tienen que ser cara a cara por ende hay relaciones poco afectivas (Marín y García, 2012; Marín, 2011).

2.2. Estructura del grupo

Para el funcionamiento del grupo es necesario tener una estructura a nivel grupal y dinámicas que permitan mayor interacción y apropiación de las características. En todos los grupos las posiciones que ocupan sus miembros se diferencian y se organizan dentro de un sistema que constituye lo que se viene a llamar la estructura del grupo; ésta va influir en el funcionamiento del mismo y en la satisfacción de sus componentes (Marín y García, 2012), además nos permite asumir que estos existen (Vivas, Rojas y Torras, 2009).

El primer elemento es la cohesión, donde según Schaefer et al (2015) citando a León Festinger (1950) nos dice que la cohesión grupal es el resultado de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para permanecer en el grupo. Estas fuerzas pueden depender del atractivo o falta de atractivo del prestigio del grupo, los miembros del grupo o las actividades en las que el grupo participa.

El rol son las actividades que hace el individuo en relación con los otros que tiene un valor significativo para el logro de metas grupales. Es el conjunto de derechos, obligaciones y acciones particulares que están asociadas a una posición dentro del grupo social al cual pertenece la persona y que adoptara ese rol (Hogg, Vaughan y Haro, 2010; Alcover de la Hera, 2004). Los



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

roles existentes en un grupo son orientados a la tarea, orientado a las relaciones o el mantenimiento del grupo, los primeros son cuando se da prioridad al cumplimiento de las tareas establecidas y la resolución de problemas, los segundos se dan cuando hay prioridad en satisfacer las necesidades de afiliación de los miembros buscando mayor agrupación en los miembros y los terceros son aquellos propios de la personalidad individual (Vivas et al., 2009; Marín y García, 2012).

Las normas cumplen distintas funciones, entre las que cabe destacar, compartir recompensas y costes inherentes a la pertenencia, impedir conflictos entre los miembros, regular los contactos con el entorno y expresar valores centrales del grupo, las normas son reglas que hacen consistentes las conductas de los miembros del grupo (Alcover de la Hera, 2004).

El liderazgo es la capacidad de una persona para poder guiar a un grupo y lograr que puedan llegar al objetivo planteado. Para que exista un buen liderazgo debe haber una persona que cumpla el papel de líder y logre la unión de todo en un grupo. Según Delgado, N y Delgado, D (2003) el líder es capaz de dar direcciones, orientación y tiene la capacidad de participar en la transformación del potencial del desempeño del grupo, además posee la capacidad de alcanzar los resultados eficazmente y eficientemente.

El liderazgo se comprende por tener diferentes estilos. López (2013) tiene en cuenta tres estilos de liderazgo, los cuales son: el democrático, autoritario y el liberal. El estilo democrático se caracteriza por ser un grupo que toma las decisiones en conjunto su líder da orientaciones y apoyo a todos sus miembros. Por otro lado, está el autoritario el cual se caracteriza por ser el líder quien toma todas las decisiones y deja a un lado las opiniones que se pueden generar dentro de grupo y por último, está el estilo liberal o laissez-faire donde se tiene en cuenta que los participantes o miembros del grupo toman las decisiones sin tener en cuenta la opinión o las



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

consideraciones que el líder pueda hacer en cuanto a las interacciones y objetivos que se plantean.

La membresía es vista como la percepción que tiene un individuo acerca de la cualidad de su relación con el grupo donde cada quien se considera perteneciente al grupo. En la membresía encontramos 3 tipos, empezado por la membresía formal la cual indica que ser miembro o no depende del cumplimiento de unos parámetros, reglas o normas ya establecidas y las membresías de tipo voluntarias e involuntarias donde la primera se caracteriza porque hay un deseo de un individuo de pertenecer a un grupo de forma voluntaria, mientras que la segunda el individuo es obligado a pertenecer a un grupo, no tiene otra alternativa, se ven comprometidos un ejemplo sería la familia (Barroso,2007).

2.3. Comunicación

Otro elemento perteneciente al grupo es la comunicación verbal o no verbal que se reconoce como condición necesaria para el establecimiento de una sociedad, puesto que es la base de toda conducta social que se desarrolla dentro del contexto de alguna clase de sociedad. Para que haya comunicación se necesita de un emisor que transmita un mensaje y un receptor para que sea escuchado el mensaje. A través de la comunicación explicamos los procesos de transferencia de cultura, ideología, etc. La comunicación vitaliza a todos los miembros del grupo, ya que el mensaje que en él se transmite es más eficaz y positivo que el individualista (Marín y García, 2012).

Con relación a las dinámicas se puede decir que son elementos de la lúdica que necesitan de factores como el humor y la creatividad para que exista un aprendizaje significativo en cada persona perteneciente a un grupo (Henoa, 2015). Se pueden evidenciar dentro de los grupos se evidencian cinco tipos para el trabajo con grupos las cuales son:

- *Formativa* en la cual se desarrollan las habilidades



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- *Terapéutica* se trabaja en contextos de terapia
- *Educativa* se evidencia el deseo de aprender con herramientas y conceptos pedagógicos
- *Socialización* se realizan actividades de integración del grupo
- *Trabajo en equipo o grupo* se evidencia un fin o objetivo en común

A partir del fortalecimiento de las relaciones que se da con las dinámicas puede llevar a los miembros a experimentar vivencias personales lo que hará que su aprendizaje sea más significativo. El éxito de las dinámicas se encuentra en tener en cuenta las características del grupo como su tamaño, el objetivo, el contexto, el tiempo y una persona que se encargue de manejar la situación (Henaó, 2015).

En cuanto a los canales de representación son aquellos sistemas sensoriales donde cada individuo posee una forma específica y especial de captar lo que le rodea, es la capacidad que se tiene para percibir el mundo por medio de los sentidos, sin embargo, alguno de nuestros sentidos es más dominado y es usado con mayor frecuencia, los sistemas más representativos son el canal visual, auditivo y kinestésico (López, I. & López, G. 2008).

Según Romo, López & López (2006) las personas principalmente auditivas se interesan por escuchar, tienen una gran capacidad para recordar lo escuchado, aprenden mejor cuando reciben las explicaciones de forma oral. El visual, aprenden mejor cuando leen o ven la información. Por último, el sistema kinestésico representa gran parte del mundo a través del tacto, el gusto, el olfato o las emociones (López, I. & López, G., 2008). Cuando procesamos la información asociando nuestras sensaciones y movimientos a nuestro cuerpo.

Se presentan varios modelos de comunicación que permiten la comunicación eficaz dentro del grupo. Millan (s.f) da a conocer El modelo lineal de Shannon y Weaver el cual una teoría de la comunicación matemática la cual permite estudiar la cantidad de información de un mensaje en función de la capacidad del medio, la cual se mide a través del sistema binario, la velocidad que posee y el cual se puede ver interrumpido por el ruido. Cuenta con unos elementos los cuales son: la fuente, el transmisor, el canal, el receptor, el destinatario y el ruido.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

3. METODOLOGÍA

Investigación cualitativa exploratoria y descriptiva que permite interpretar y comprender la realidad a través de observaciones realizadas por los investigadores. Se describe detalladamente lo que pasa enfatizando en las propiedades y características del grupo sin realizar ningún tipo de intervención o experimento acerca de un tema el cual pocos han publicado.

3.1. Población

La muestra está constituida por 12 personas pertenecientes al grupo Staff, los cuales podemos considerar como un grupo o unidad, en el cual todos los individuos cooperan, comparten el interés por obtener un buen desempeño, desarrollar habilidades y alcanzar los mejores resultados en los torneos. Cuentan con una estructura y organización que permite que el grupo se encuentre consolidado.

3.2. Instrumentos

Se dispone de diferentes instrumentos como:

- Registro de observación por cada uno de los investigadores que se utilizaron en 9 sesiones. El registro fue descriptivo y abierto, donde se mencionaba la hora de inicio y final, el día, lugar, nombre del observador y un espacio para la descripción de lo observado. Se realizó un acuerdo entre investigadores para mencionar los aspectos relevantes de cada sesión según el tema elegido, es decir en las primeras 6 sesiones se observó la estructura del grupo y las otras 3 sesiones se observó la comunicación.
- Consentimientos informados.
- El Psicograma permite poner en evidencia la aceptación que tienen los individuos dentro de un grupo basado en tres niveles: El ejecutivo, que da a conocer con quien se siente más cómodo al trabajar; El afectivo, que da a conocer en quién confía más y es más cercana; Y el social, que da a conocer con quien le gusta interactuar (8 personas).
- El Sociograma pone en evidencia los subgrupos y la cohesión al interior del grupo u organización.

3.3. Procedimiento

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Una vez realizado el acercamiento y de contar con la autorización de directivos para la realización del estudio, se procedió a realizar una sensibilización sobre las actividades de aplicación de las técnicas y las observaciones a desarrollar contando con un consentimiento informado, seguidamente se realizaron las observaciones durante 9 sesiones de observación y finalmente se intervino el grupo mediante una lúdica que permitió conocer los elementos de interacción del grupo que incluyen los roles, cohesión, normas, tareas, membresía, liderazgo, comunicación y dinámicas, al igual que los comportamientos individuales de sus miembros. La información recolectada fue analizada por todos los investigadores donde se tuvo en cuenta los aspectos repetidos en los registros ya diligenciados para presentar los resultados de esta experiencia. En cuanto a las técnicas se analizó por medio de gráficas y figuras.

4. RESULTADOS

A partir de la revisión y el análisis de los datos, se pudo evidenciar al grupo Staff como una unidad que tienen una estructura y organización que permite que el grupo esté consolidado, tienen interacciones frecuentes lo que permite una relación estructurada entre ellos. Tienen una interdependencia positiva donde todos aprenden cosas nuevas y se van formando para ser profesionales, unas normas explícitas y entre ellos se manifiesta una gran unión al conformar un trabajo en equipo a la hora de coordinar y de aprender cosas nuevas, además individualmente se ve el esfuerzo que hacen para mejorar su desarrollo y contribuir de manera positiva a la academia.

En cuanto a las nueve observaciones, el Psicograma y el Sociograma que se realizó en el grupo pasión latina de la organización DANCUSAVI, con 12 miembros, se obtuvo resultados relacionados con la estructura social del grupo y la comunicación que se mantiene en este.

4.1 Estructura social del grupo

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Se puede considerar que es un grupo de pertenencia primario ya que hay una buena interacción, no existe en sí una formalidad bien constituida, en la vinculación efectiva se encuentra un gran cariño entre todos, todos se llevan bien y nunca se ha visto ningún tipo de peleas entre ellos, al contrario, se ve mucho apoyo. Todos los integrantes ya llevan mucho tiempo conociéndose, ya que para poder llegar al grupo Staff necesitaban pasar por otros grupos inferiores por lo cual han tenido interacciones con sus compañeros e instructores en muchas ocasiones.

Este grupo está conformado por diferentes elementos en su estructura que son:

Rol. Se evidencian tres roles destacados: El instructor o coreógrafo quien cumple el papel de líder donde opta por establecer el mando donde estipula las reglas claras y espera que las cumplan, da recomendaciones y opiniones además es un rol de referencia para seguir los pasos y aprender. Los bailarines tienen el rol de bailar de forma coordinada, tienen disciplina y mejorar en cada clase con el fin de tener una presentación armoniosa en el futuro.

Por medio del Psicograma se pudo establecer quienes ejercer los roles orientados a la tarea y los roles orientados a las relaciones. En los roles orientados a la tarea se encontró a nivel ejecutivo que existe un individuo que tiene mayor aceptación relacionado con el nivel ejecutivo que los demás al ser elegido por cuatro integrantes, seguido por otro que fue elegido por dos integrantes, como se evidencia en la figura 1.

Figura 1. Nivel ejecutivo de aceptación

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	—							■
2	■	—						
3			—	■				
4		■		—				
5		■			—			
6				■		—		
7				■			—	
8				■				—
TOTAL	1	2	0	4	0	0	0	1

Lo números evidenciados son la enumeración que se le dio a cada integrante del grupo, los cuadros en color es el integrante que eligió.

En cuanto a los roles orientados a las relaciones intergrupales se encontró en el nivel afectivo y social, que los integrantes tienen mayor aceptación por dos integrantes al confiar un secreto e interactuar fuera de la academia, estos fueron elegidos por tres individuos, como lo vemos en la figura 2 y 3.

Figura 2. Nivel afectivo de aceptación.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	—			■				
2	■	—						
3			—			■		
4		■		—				
5				■	—			
6				■		—		
7	■						—	
8	■							—
TOTAL	3	1	0	3	0	1	0	0

Figura 3. Nivel social de aceptación.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
TOTAL	3	1	1	2	0	0	0	1

De lo anterior, se evidencia que en relación al rol orientado a las relaciones se le atribuye a uno de los integrantes el cual cumple el papel de aconsejar, hablar y mantener las relaciones armoniosas dentro del grupo en la academia y fuera de esta seguido por otro compañero el cual cumple un rol de miembro confiable dentro del grupo.

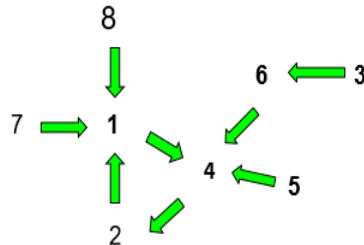
Cohesión. La cohesión se observa en la forma como todos se comunican y apoyan logrando un adecuado entendimiento y cooperación para hacer del grupo y de sus coreografías las mejores.

En el sociograma, se evidencia que el nivel ejecutivo del grupo existe una cohesión grupal al realizar sus actividades y al ejecutar sus metas y objetivos, y en el nivel afectivo se encontró una cohesión entre los integrantes ya que solo existe un grupo y mantienen una buena relación. Esto lo podemos ver en la figura 4.

Figura 4. Sociograma nivel afectivo

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



En el nivel social, en las interacciones se encontró que existen dos subgrupos. Como lo muestra la figura 5. Lo cual da a conocer que la cohesión no se presenta en todos los niveles, es decir, no se presenta a la hora de relacionarse y comunicarse con los otros.

Figura 5. Sociograma nivel social.



Identificación de la interacción la cohesión de grupo.

En la tabla 1 se puede evidenciar los resultados del liderazgo, las tareas, las normas y la membresía que el grupo implementa, brindando información de cómo son las interacciones dentro de este grupo Staff.

Tabla 1. Elementos de la estructura.

Elementos estructura de grupo	Subtipos	Descripción
-------------------------------	----------	-------------

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Membresía	Membresía voluntaria	Cada uno de los integrantes siguen las instrucciones del coreógrafo.
	Membresía Formal	Para llegar a ser parte del grupo Staff tuvieron que pasar por distintos grupos para poder obtener experiencia y llegar a estar en el grupo más alto.
Liderazgo	Democrático	El coreógrafo tiene en cuenta las opiniones de todos los integrantes para la creación de pasos
Normas	Normas explícitas	DACUSAVI posee una políticas empresariales donde se expresan los acuerdos que debe tener el personal y los bailarines frente a la academia las cuales se cumplen.
	Normas implícitas	La implementación de ropa adecuada cambia según el sexo (tenis y tacones). Además, aunque el coreógrafo no haya llegado, los bailarines saben que deben calentar y vestirse de forma adecuada.
Tareas	De producción	El entrenador y los bailarines contribuyen al invento de diferentes pasos de bailes
	De resolución de problema	El entrenador se encarga de que todos los bailarines coordinen.
	De ejecución	Los bailarines ponen en práctica los pasos que crea el coreógrafo.
	De elección	El coreógrafo toma las decisiones de los pasos y los bailarines se encargan de intentar los pasos y si no pueden desechan la idea.

4.2. Comunicación

En cuanto a la comunicación se encontró que las interacciones se hacen presente en cada día, existiendo elementos como el emisor, mensaje, canal comunicativo y receptor o perceptor, que se media por el contexto de baile, lo que permite que exista una comunicación funcional entre sus

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

miembros. El grupo presenta una comunicación asertiva existiendo una coherencia entre lo que dicen, piensan, sienten y hacen. Identificamos una comunicación abierta y fluida, donde ellos se expresan libremente diciendo las cosas en el momento adecuado, siendo abiertos a dar todo de sí, también se expresan bien al momento de dar nuevas opciones de baile dando un mensaje de forma fluida sin importar quien los dirige.

Se pudo observar distintos tipos de dinámicas en este grupo, el cual cumple 4 de 5 tipos. Encontramos la dinámica formativa donde desarrollan constantemente sus habilidades en horas de ensayo y al momento de realizar presentaciones, dinámica terapéutica donde la academia y el grupo se preocupan por la salud de sus integrantes y tienen como objetivo el fortaleciendo la integridad de los bailarines. La dinámica de socialización se evidencia puesto el grupo necesita actividades que integren a todos sus participantes para que se fortalezca y estén más seguro y confiados en cuanto a sus presentaciones. La ultima dinámica que se observó fue trabajo en equipo o grupo, donde tienen objetivos en común en todos sus participantes, por esto trabajan arduamente para poder cumplirlos.

Se observó cómo canal principal de representación el kinestésico ya que todos los integrantes aprenden y asocian por medio de los movimientos, la comunicación se da por el contacto físico y el baile, el canal visual y auditivo también se presentan.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El grupo STAFF funciona de una manera acertada, tienen relaciones adecuadas y se esfuerzan para alcanzar su objetivo en común. Los individuos se reconocen los unos a los otros, se ayudan mutuamente en el desarrollo de habilidades y compaginan muy bien. Además, se dan la mayoría de los elementos observados lo cual determina que si es un grupo organizado y estructurado por todas sus características. El liderazgo se presenta en el entrenador que permite sacar adelante al equipo y lograr lo que se pretende, su tipo de liderazgo es democrático ya que toman las decisiones en conjunto. Es un grupo que posee habilidades a la hora de hacer las diferentes



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

actividades propuestas en sus ensayos y roles es organizados ya que cada quien sabe lo que debe hacer, por ende, al observar el desarrollo de los demás elementos se puede obtener buenos resultados que destacan sus características.

En cuanto a su comunicación, prevalece una comunicación funcional a nivel verbal y no verbal que es imprescindible para el funcionamiento de este grupo puesto que para cumplir su fin último es necesario generar unas redes de comunicación y relaciones efectivas. Las dinámicas del grupo son la formativa, terapéutica, de socialización y el trabajo en equipo lo cual permite que exista una relación formal por la academia, se genere un bienestar en la salud mental y física de los integrantes y exista una interconexión entre sus miembros. El canal más usado para comunicar es el kinestésico, seguido por el visual y auditivo.

Se evidencia que existe mayor aceptación en el nivel ejecutivo, afectivo y social hacia uno o dos de sus compañeros dependiendo de las habilidades y el potencial para poder realizar las actividades del entrenamiento, confiar y hablar fuera de la académica. Lo anterior nos da a conocer que existen personas que sobresalen en el grupo más que las otras por sus cualidades, este es un aspecto que se tendría que trabajar para que no se generen discordias o exclusión a nivel grupal. Además, se evidencia que existen subgrupos dentro del grupo lo cual puede impedir lograr sus fines.

Contrastando con las definiciones y conceptos encontrados en el marco teórico se pudo evidenciar que lo propuesto por los diversos autores como Alcover de la Hera (2004), Marín y García (2012) ya que el grupo manifestó las características propuestas por ellos sobre qué es un grupo, sus estructuras y tipos. Por igual, para los conceptos de la estructura de los grupos también se evidencio lo propuesto por los autores Vivas et al (2009), Schaefer et al. (2015), Hogg et al (2010) y López, I & López, G (2008) en donde se acerca a distintas estructuras del grupo como comunicación, cohesión, normas y liderazgo han sido encontradas en el grupo staff.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Igualmente, lo planteado por Delgado, N y Delgado, D (2003) se encontró que dentro de este grupo existe un líder que ayuda a potenciar las habilidades de cada uno y lograr los objetivos planteados. De igual forma se evidencia también lo planteado por Vivas et al (2009) donde el líder cuenta con una posición que ayuda a que exista mayor tolerancia por parte de los integrantes.

Se encontró una limitación importante ya que al realizar la búsqueda de este tipo de investigaciones no se halló mucha información de trabajos aplicados con todos los elementos mencionados para poder contrastar, por lo que se propone como una recomendación para futuros trabajos la investigación acerca del tema y todas sus variantes. El conocer este tema permite lograr comprender con mayor exactitud una organización o grupo de trabajo para poder intervenir eficazmente y no afectar en mayor medida su estructura y dinámicas.

REFERENCIAS

Alcover de la Hera, C. (2004). *Introducción a la psicología de los grupos*. España: McGraw-Hill. 76-221.

Barroso, F. (2007). *Trabajo en equipo, liderazgo y cambio organizacional*. México: Red de universidades Anáhuac. Recuperado de https://issuu.com/redanahuac/docs/trabajo_en_equipo_09012008/20

Dancusavi. (s.f). *Dancusavi*. Recuperado el 01 de septiembre de 2015 de http://dancusavi-pag.wix.com/dancusavi#!_foro-social

Delgado, N y Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista interamericana de bibliotecología*, 26 (2), 75-88. Medellín, Colombia.

Donoso, H. y Garcia, G. (2012). Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (etad). *Revista gestión de las personas y tecnología*, 15, 145-158.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Henao, Laura. (2015). Dinámicas de grupo. Tema presentado en clase de Procesos organizacionales 3, octubre, Colombia.

Hogg, M., Vaughan, G. y Haro, M. (2010). *Psicología social (5ta Edición)*. España: Editorial médica panamericana. 295.

López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones* (Trabajo de investigación). Facultad de derecho UAB, Barcelona. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf

López, M. & López, G. (2008). Los sistemas representativos en el aula. Universidad Nacional De Cuyo. Recuperado de <http://www.feeye.uncu.edu.ar/web/X-CN-REDUEI/eje3/Lopez.pdf>

Marín, A. (2011). *Sociología: estudio de la realidad social*. España: Ediciones Universidad de Navarra. 279-271

Marín, M. y García, A. (2012). Introducción al estudio de los grupos. Conceptos y tipos de grupos. En M. Marin y R. Martinez-Pecino. (Eds). *Introducción a la psicología social* (pp. 175-189). España: Ediciones pirámides.

Millán, M. (s.f). Modelos y teorías de la comunicación. Universidad de Londres. recuperado de http://files.felixruizrivera.webnode.mx/200000139-e77eae8787/modelos_teorias_comunicacion.pdf

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación. Guia para gestionar el conocimiento de la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones* (2ª edición). España: Ediciones Dykinson. 20-21.

Romo, M-E., López, D., López, I. (2006). ¿Eres visual, auditivo o kinestésico? Estilos de aprendizaje desde el modelo de la Programación Neurolingüística (PNL). *Rev Iberoam Educ.* Recuperado de rieoei.org/deloslectores/1274Romo.pdf



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Schaefer, A., Wenger, J., Kavanagh, J., Wong, J., Oak, G., Trail, T., & Nichols, T. (2015). Research on Cohesion. In *Implications of Integrating Women into the Marine Corps Infantry*. RAND Corporation. 17-30 Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.unibague.edu.co:2048/stable/10.7249/j.ctt19gfk6m.11>

Universidad del país vasco (2009). Relaciones interpersonales, generalidades. Recuperado de <http://www.ehu.es/xabier.zupiria/liburuak/relacion/1.pdf>

Vivas, P., Rojas, J. & Torras, M. (2009). *Dinàmica de grups*. Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona, España: Eureka Media, SL. Recuperado de <https://utecno.files.wordpress.com/2014/12/dinamica-de-grupos.pdf>

AUTORES

Paula Andrea Guzmán Barragán

Estudiante de Psicología. Semillero PSICORG INFIN. Universidad del Ibagué, Colombia.

Hasbleidy Muñoz Chaux

Estudiante de Psicología Semillero PSICORG INFIN. Universidad del Ibagué, Colombia.

Angie Alejandra Leal Beltrán

Estudiante de Psicología. Semillero PSICORG INFIN. Universidad del Ibagué, Colombia.

Alba Ruth Vargas Montealegre

Administradora de Empresas y Especialista en Gerencia del Talento Humano y Desarrollo Organizacional, Mg en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, CMg Maestría en Educación Universidad de los Andes. Docente de tiempo completo e investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Ibagué, liderando



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

proyectos de investigación relacionados con la Gestión humana y la Responsabilidad Social Empresarial

Oscar Ivan Gutierrez

Psicologo, Mg en Educación, CDoctor Psicología. Docente Universitario. Consultor y Asesor Psicología Organizacional.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

LIDERAZGO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

102. ESTUDIO DEL LIDERAZGO EN ECUADOR.

TÍTULO EN INGLÉS:

STUDY OF LEADERSHIP IN ECUADOR.

Autor (es)

Valentina Ramos Ramos²⁸⁹

Antonio Alexander Franco Crespo²⁹⁰

Odetta Pantoja Díaz²⁹¹

²⁸⁹ PhD, Profesor Agregado 3. Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Correo-e: valentina.ramos@epn.edu.ec
correomiriamescobar@universidaddelvalle.com

²⁹⁰ PhD, Profesor Agregado 3. Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Correo-e: antonio.franco@epn.edu.ec
correomiriamescobar@universidaddelvalle.com

²⁹¹ MsC, Profesor Ocasional. Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Correo-e: odette.pantoja@epn.edu.ec



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El presente estudio se enfocó en identificar los tipos de liderazgo dominantes en la sociedad ecuatoriana. La investigación se desarrolló a través de la aplicación del Cuestionario Multifactorial del Liderazgo (MLQ-6S) (Avolio, Bass & Dong, 1999), donde se diferenció el tipo de liderazgo existente considerando las características personales de los individuos, del liderazgo desarrollado debido a las características de la organización. Ambos análisis contribuyeron a establecer el tipo de liderazgo dominante, su influencia y los efectos del mismo en el entorno nacional.

Palabras clave:

Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Laissez-Faire, Cultura.

ABSTRACT:

The present study focused on identifying the existence of dominant leadership types in Ecuadorian society. This study was carried out through the application of Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ-6S) (Avolio, Bass & Dong, 1999), where the type of leadership was differentiated considering the personal characteristics of the individuals and the leadership developed due to the characteristics of the organization. Both analyzes contributed to establish the type of dominant leadership, its influence and the effects of the same in the national environment.

Keywords:

Transformational Leadership, Transactional Leadership, Laissez-Faire Leadership, Culture.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Los términos director, líder o jefe son comúnmente utilizados entre los seres humanos cuando se trata de establecer jerarquía o nivel de influencia sobre colaboradores, seguidores o empleados respectivamente. Bass (1990) determina al liderazgo como un fenómeno universal, razón por la cual merece ser estudiado en el Ecuador.

El ex presidente Sixto Durán Ballén en entrevista al Diario El Tiempo (1996) sostuvo que el Ecuador era un país ingobernable debido a que los líderes políticos interponen los intereses personales y partidistas sobre los intereses del país; criterio expuesto en el contexto de una sociedad dividida e insatisfecha por el liderazgo del ex Presidente debido a supuestos casos de corrupción en su gestión. De igual forma, se ha confirmado que varios líderes ecuatorianos, influyentes en el pasado y en el presente político del país, han aplicado métodos de dirección que han generado mucha controversia entre los miembros de la sociedad ecuatoriana.

Por estas razones algunos investigadores aceptan que el tipo de liderazgo es influenciado por los valores, creencias, normas o ideales de cualquier cultura (Bass, 1990). Bajo este contexto, la presente investigación se enfoca en identificar cuál es el tipo de liderazgo predominante en el contexto de las organizaciones ecuatorianas a partir de la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ).

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

En el ambiente del liderazgo, resulta imprescindible destacar las diferencias entre un líder y un jefe. Bennis y Nanus (1985) diferencian el rol del líder y del jefe, donde el líder es la representación de la autoridad informal, enfocada en las emociones y la espiritualidad; mientras que el Jefe es una autoridad institucional, con atributos propios del cargo, el cual hace énfasis en recursos físicos, materiales, orientados a la administración y gestión. El líder es una persona aceptada y reconocida por los que lo rodean, orientado al cumplimiento de objetivos sin descuidarse del bienestar de las personas que lidera y el jefe por el contrario tiene un vínculo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

relacionado con la jerarquía organizacional cuyo poder radica en la imposición formal de sus directivos y no requiere la aceptación de los grupos con los que va a interactuar.

Por otra parte Ramírez (2012) señala que la labor de dirigir, guiar o señalarles el camino a otros, no es una empresa fácil debido a que “no se trata únicamente de emitir órdenes bajo las cuales los subordinados se tienen que regir, sino de desarrollar el arte de delegar en los demás la tarea de hacerse a sí mismos” (p. 92). De igual forma, Castro, Nader & Casullo (2004) definen al liderazgo como “un proceso eminentemente psicosocial, en el cual una persona ejerce una influencia intencional sobre un grupo con el propósito de guiar, estructurar o facilitar una tarea en función de un objetivo” (Yukl, 2002, p.65). Maxwell (2011) define al liderazgo como efectivo cuando se tiene la habilidad de influir sobre otros para que se involucren y participen en llevar a las organizaciones al más alto nivel, manifestando también que el verdadero liderazgo no puede entregarse como premio o asignación. Para Lawler III (2005), el liderazgo determina las relaciones entre los miembros de una organización, cuya aplicación permite atraer, retener y motivar a los seguidores correctos.

Contreras (2011) al referirse a los líderes indica que estos individuos deben tener la capacidad de producir cambios a través de tres procesos: establecer dirección, comunicar esta dirección a aquellas personas relevantes para alcanzar la visión y lograr su compromiso y, motivar, apelando a las necesidades humanas, valores y emociones del grupo para que vayan en esa dirección a pesar de las barreras políticas o burocráticas que pueden entorpecer el cambio.

Con estos antecedentes, Contreras (2011) expone al liderazgo como un factor determinante en el ambiente laboral ya que puede posibilitar en gran medida el crecimiento y bienestar de las personas (Shain & Kramer, 2004; Paton, Sengupta, & Haassan, 2005), influyendo de manera positiva en la calidad de vida, el bienestar percibido por los colaboradores y los recursos psicológicos de los trabajadores.

Según diferentes autores el liderazgo puede ser del tipo transformacional, transaccional o laissez-faire. El liderazgo transformacional va enfocado a poner atención a las preocupaciones de cada seguidor, cambia la consciencia de quienes lidera, ayuda a que vean problemas del pasado desde



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

una nueva visión y estimula e inspira para que se esfuercen a lograr las metas del grupo (Robbins & Judge, 2013).

Para Robbins & Judge (2013) el líder transaccional se basa en guiar a sus seguidores hacia metas establecidas clarificando el rol y la tarea de los seguidores recompensando el buen desempeño o sus logros, actuando de manera activa al desviar reglas y al emprender acciones correctivas, y de manera pasiva interviene únicamente cuando los estándares no se están cumpliendo. Por otra parte, el liderazgo laissez-faire, es el liderazgo más pasivo y menos eficaz, ya que renuncia a sus responsabilidades y evita tomar decisiones (Robbins & Judge, 2013).

3. METODOLOGÍA

La Metodología se enfocará de manera cuantitativa; partiendo de una investigación empírica que integró un análisis correlacional y descriptivo. La técnica de recolección de información se realizó por medio de la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-6S) de Avolio, Bass & Dong (1999) en una muestra heterogénea. Dicho cuestionario fue aplicado a nivel nacional de manera indistinta a hombres y mujeres que desearon colaborar con la investigación.

A través de la aplicación y análisis de los resultados del cuestionario, se determinó el tipo de liderazgo predominante en el Ecuador basados en una muestra de 536 participantes (n=536) de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Azogues, Loja, Machala, entre otras.

4. RESULTADOS

En la Tabla 1 se muestra el resultado de los estadísticos descriptivos, donde se evidencia que en el Ecuador se encuentran definidos los tres tipos de liderazgo, siendo el liderazgo predominante el Liderazgo Transaccional (con una media de = 3,2789). De igual forma, tanto el liderazgo transformacional (L.Transf= 2,8734) como el laissez-faire (L.Lf= 1,9487) muestran valores a considerar.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Teniendo en cuenta las preguntas de forma específica, tenemos que aquellas preguntas con los valores de media más elevados son 1, 8; 2,16; 4; 19; y 6; y las preguntas con los valores de media más bajas son 15; 9; 3, 10, 17; 11, 18; 5, 12; 13, 2; 7; y 14, 21. Esto quiere decir que los ecuatorianos vinculan el liderazgo transformacional de influencia idealizada con el hacer sentir bien a los demás y la sensación de confianza que se puede generar con los colaboradores; la motivación inspiracional se une a la necesidad de comunicar lo que se debe hacer y dar significado al trabajo; la consideración individualizada se refiere a la ayuda que brinda el líder a desarrollar a los colaboradores. El liderazgo transaccional más influyente en la sociedad ecuatoriana es el factor de contingencia recompensa por buscar felicitar los logros de los que lo rodean; y la gestión por excepción al sentir satisfacción cuando los estándares propuestos son cumplidos.

El liderazgo transformacional en menor escala relaciona la influencia individualizada con el sentir orgullo por ser asociado o vinculado con ellos; la motivación inspiracional se relaciona a baja frecuencia con la innovación sobre lo que se puede hacer. La estimulación intelectual la vincula con analizar problemas del pasado para buscar nuevas soluciones, facilitar nuevas maneras de ver situaciones desconcertantes y busca que las personas piensen ideas que nunca se cuestionaron anteriormente.

El Liderazgo Laissez-faire es otro factor que se asocia con la gestión organizacional ecuatoriana vinculando este factor con dejar pasar y dejar hacer; estos primeros resultados permiten presumir que el liderazgo organizacional basa su ejecución en el control.

Para esta parte determinado los tres tipos de liderazgo en el Ecuador, se procede a realizar la correlación entre factores de liderazgo, encontrándose lo siguiente:

Al analizar las correlaciones entre los factores de liderazgo, se determina que existe correlaciones estadísticamente significativas ($p < 0,01$). Las correlaciones más elevadas se encuentran entre el factor 1 del Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional; y el factor 2 del Liderazgo Transaccional y el factor 3 del Liderazgo Laissez-faire.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Tabla 1. Resultados de los tipos de liderazgo en Ecuador

	N	Media
1. Trato de hacer sentir bien a las personas que me rodean.	536	3,50
2. Comunico claramente lo que podemos hacer y lo que debemos hacer.	536	3,27
3. Analizo con las personas que me rodean problemas del pasado con la finalidad de obtener nuevas perspectivas de solución.	536	2,86
4. Ayudo a otros a desarrollarse.	536	3,18
5. Digo a las personas que me rodean qué pueden hacer si quieren ser reconocidos por su trabajo.	536	2,68
6. Me siento satisfecho cuando las personas que me rodean alcanzan los estándares propuestos.	536	3,52
7. Me siento cómodo al dejar que las personas que me rodean realicen su trabajo de la misma manera en que siempre lo han hecho.	536	2,60
8. Las personas que me rodean confían plenamente en mí.	536	3,36
9. Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer.	536	2,93
10. Facilito a las personas que me rodean nuevas maneras de ver situaciones desconcertantes o preocupantes.	536	2,85
11. Hago saber a las personas que me rodean cómo están haciendo su trabajo.	536	2,80
12. Reconozco y/o recompenso a las personas que me rodean cuando logran sus objetivos.	536	2,98
13. En cuanto las cosas estén yendo bien, trato de no cambiar nada.	536	2,74
14. Está bien para mí que las personas que me rodean hagan lo que quieran	536	1,27
15. Las personas que me rodean se sienten orgullosas que se las asocie o vincule	536	2,93

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

conmigo.		
16. Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a su trabajo.	536	3,01
17. Hago que las personas que me rodean piensen ideas que nunca se cuestionaron anteriormente.	536	2,66
18. Doy atención personalizada a las personas que al parecer se sienten relegadas.	536	2,92
19. Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean.	536	3,32
20. Digo a las personas que me rodean sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir su trabajo.	536	2,89
21. Pido a las personas que me rodean que realicen únicamente lo esencial	536	1,18
F1 (Liderazgo Transformacional)	536	2,8734
F2 (Liderazgo Transaccional)	536	3,2789
F3 (Liderazgo Laissez - Faire)	536	1,9487
N válido (según lista)	536	

Tabla 2. Correlaciones entre los tres factores encontrados

	F1	F2	F3
Liderazgo Transformacional (L. TRANSF)	1	,645**	,179**
Liderazgo Transaccional (L. TRANSAC)		1	,198**
Liderazgo Laissez-Faire (L. Lf)			1

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4.1 LIDERAZGO Y CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Al realizar el análisis considerando el género, de acuerdo a la Tabla 3 se encuentran diferencias significativas de acuerdo al sexo en cuanto a la presencia de Liderazgo Transaccional como el tipo de liderazgo dominante. Realizado el descriptivo de liderazgo por género se establece que la mujer ecuatoriana es quien gestiona su actividad a través de un Liderazgo Transaccional (n= 270; Media = 3,3639), como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 48. Diferencias entre tipos de Liderazgo y Género

ANOVA de un factor

ESTILOS DE LIDERAZGO ECUADOR	F	Sig.
Liderazgo Transformacional (L. TRANSF)	,098	,754
Liderazgo Transaccional (L. TRANSAC)	9,603	0,002
Liderazgo Laissez-Faire (L. Lf)	1,316	0,252

Tabla 4. Resultados de medias teniendo en cuenta el Género y el tipo de Liderazgo

		N	Media
Liderazgo Transformacional	Mujer	270	2,8653
	Hombre	265	2,8849
	Total	535	2,8750
Liderazgo Transaccional	Mujer	270	3,3639
	Hombre	265	3,1972
	Total	535	3,2813
Liderazgo Laissez-Faire	Mujer	270	1,9898
	Hombre	265	1,9066
	Total	535	1,9486

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En los restantes casos el tipo de liderazgo, no se encuentra diferencias significativas teniendo en cuenta el género. Esto quiere decir que el liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo utilizado en menor frecuencia por la población ecuatoriana y el liderazgo laissez-faire es poco utilizado para liderar en cuanto se refiere al género. Además en la Tabla 4 se observa que entre hombres y mujeres la muestra es equilibrada por lo que se concluye que entre ambos géneros el tipo de liderazgo más utilizado en la gestión es el Liderazgo Transaccional.

Al realizar el análisis del comportamiento del liderazgo por edad, se detectó que las personas más jóvenes se caracterizan por tener un estilo de liderazgo del tipo laissez-faire como se muestra en la Tabla 5. Esto es debido a que la poca experiencia de los menores de 25 años en el campo laboral y sus preferencias por la capacitación y formación profesional hace de este tipo de personas sean más propensas a aplicar este tipo de liderazgo, ya que su única preocupación es la adquisición de conocimiento y la valoración del sentido de libertad. De igual forma se detectó que en la medida en que se avanza en edad, resulta más predominante el tipo de liderazgo transaccional.

Tabla 5. Resultados del tipo de Liderazgo por Edad

ANOVA de un factor		
	F	Sig.
Liderazgo Transformacional	2,481	,043
Liderazgo Transaccional	3,977	,003
Liderazgo Laissez-Faire	3,513	,008

De acuerdo al estado civil (Tabla 6) se detecta que las personas con estado civil soltero muestran rasgos predominantes del tipo de liderazgo laissez-faire; mientras que los de estado civil casado

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

y divorciado poseen un tipo de liderazgo transaccional, siendo una probable causa la adquisición de responsabilidades del tipo paternal o maternal.

Tabla 6. Resultados del tipo de Liderazgo por el Estado Civil

ANOVA de un factor

	F	Sig.
Liderazgo Transformacional	1,797	,147
Liderazgo Transaccional	4,939	,002
Liderazgo Laissez-Faire	1,594	,190

Al considerar el nivel académico (Tabla 7), se determinó que no existen significancias relevantes por lo que los tipos de liderazgo no son observables; sin embargo el descriptivo muestra que la mayor parte de los participantes son personas con título profesional de tercer nivel y a pesar de contar con un primer análisis en la que no se puede establecer el tipo de liderazgo, se observa en el descriptivo ciertos valores que indican la presencia del Liderazgo Transaccional en profesionales con título de tercer nivel.

Tabla 7. Resultados del tipo de Liderazgo por el Nivel Académico

ANOVA de un factor

	F	Sig.
Liderazgo Transformacional	5,412	,000
Liderazgo Transaccional	7,584	,000
Liderazgo Laissez-Faire	6,429	,000

LIDERAZGO POR NIVEL ACADÉMICO	N	Media
-------------------------------	---	-------

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Liderazgo Transformacional	Educación Básica	1	0,0000
	Educación Secundaria	114	2,8125
	Tercer nivel	284	2,8482
	Cuarto nivel	126	2,9960
	Doctorado	11	3,0114
	Total	536	2,8734
Liderazgo Transaccional	Educación Básica	1	0,0000
	Educación Secundaria	114	3,2588
	Tercer nivel	284	3,2773
	Cuarto nivel	126	3,3075
	Doctorado	11	3,5000
	Total	536	3,2789
Liderazgo Laissez-Faire	Educación Básica	1	0,0000
	Educación Secundaria	114	2,0263
	Tercer nivel	284	2,0264
	Cuarto nivel	126	1,6806
	Doctorado	11	2,3864
	Total	536	1,9487

4.2 LIDERAZGO Y CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Para esta parte del estudio se procedió analizar las características de la organización y la influencia que estas puedan tener para la aplicación de un tipo de liderazgo.

Al analizar los datos del liderazgo y el sector al que pertenece la organización se detectó que las empresas del sector terciario utilizan el liderazgo laissez-faire como parte de su gestión, siendo más frecuente la utilización del liderazgo transaccional en las empresas del sector primario.

Tabla 8. Resultados del tipo de Liderazgo por el Sector

ANOVA de un factor

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

	F	Sig.
Liderazgo Transformacional	1,182	,307
Liderazgo Transaccional	3,533	,030
Liderazgo Laissez-Faire	3,029	,049

Con respecto a la antigüedad en la organización se pudo comprobar que existen diferencias significativas entre los rangos de antigüedad de la empresa con menos de 10 años y las que tienen más de 50 años relacionado estos factores con el tipo de Liderazgo Laissez-faire; esto puede ser debido a que en las organizaciones con más años de funcionamiento tienen mejor definidos y organizados sus procesos; teniendo una cultura organizacional fuerte que permite que sus colaboradores sepan qué deben hacer y cómo deben hacer sus actividades, lo que le genera cierta independencia o libertad en el ejercicio de las funciones. Es por ello que se puede remarcar que el liderazgo laissez-faire es comúnmente utilizado en organizaciones que cuentan con varios años de antigüedad en el mercado; mientras que el liderazgo del tipo transaccional o transformacional son poco desarrollados.

El análisis del tipo de liderazgo en relación a la formación legal de la empresa, pretendía contar con resultados que permitiesen identificar los diferentes tipos de liderazgo en empresas privadas, públicas y mixtas; sin embargo los resultados no fueron estadísticamente significativos pero se detectó la existencia de una diferencia a considerar referente al liderazgo transformacional que por falta de una diferencia significativa no se pudo determinar con mayor precisión. Igualmente podría asumirse que el referido liderazgo se da en empresas del sector privado con mayor efectividad que en instituciones del sector público debido al cumplimiento estricto de normas para el funcionamiento público.

En relación al liderazgo y el origen de la empresa (familiar y no familiar), el tamaño de la misma y el tiempo de trabajo, se determinó que no existen diferencias significativas por lo que se dificulta la determinación de un tipo de liderazgo según estas tres características.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El análisis de la muestra de participantes (n= 536) contribuyó a identificar el liderazgo que predomina en la sociedad ecuatoriana, siendo el Liderazgo Transaccional el más frecuentemente utilizado; en virtud que vincula el grado en el que se dice a los demás lo que deben hacer con el fin de ser recompensados y la necesidad de contar con reglas que regulen su desempeño; es decir, Ecuador es una sociedad que busca la supervisión constante y la implementación de directrices.

Molero (2002) cita el trabajo de Hofstede del año 1994, en el que señala que hay países en los que sus sociedades no les gusta la incertidumbre por lo tanto tienen una necesidad emocional de la implementación de leyes que regulen su actuación, situación que encaja en el tipo de liderazgo transaccional que utiliza la sociedad ecuatoriana.

El accionar político en el Ecuador muestra con claridad los rasgos del liderazgo transaccional, ya que las ofertas electorales de los candidatos se centran en ganar votos incrementando bonos o recompensas; es decir la campaña política esta direccionada a motivar una acción con la finalidad de recibir una gratificación por el apoyo, muestra de lo manifestado son las propuestas expuestas por los candidatos a la presidencia del 2017 que centran sus planes en incentivos económicos que pretenden atraer gente para sus fines electorales.

Tomando en consideración el liderazgo y las características personales, se identifica que las mujeres ecuatorianas son quienes utilizan más el tipo de liderazgo transaccional. Si consideramos lo planteado por Hofstede (1994) sobre las culturas masculinas y femeninas; la sociedad ecuatoriana ingresaría en las sociedades con alta masculinidad ya que se centra en la competencia, heroísmo, asertividad y éxito material; por lo tanto, la mujer ecuatoriana debe desempeñarse en un sociedad en la que domina el género masculino debiendo adaptarse a las condiciones impuestas para competir y mantenerse en el mercado laboral.

El tipo de liderazgo también es influenciado por las características personales de la edad donde los jóvenes ecuatorianos tienen tendencia a utilizar un tipo de liderazgo laissez-faire que con el paso de la edad va cambiando a un tipo de liderazgo transaccional; estado que podría justificarse por el entorno menos formal en el que se desenvuelven los jóvenes que con el transcurso del



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

tiempo deben ir adaptando sus rasgos comportamentales a las normas aceptadas por la cultura nacional (Hofstede, 1994). En lo referente al estado civil se pudieron establecer diferencias significativas entre casados, divorciados y solteros; siendo el tipo de liderazgo transaccional el presente en personas con estado civil divorciado y casado mostrando que el segundo mantiene una marcada diferencia con relación al primero. Igualmente se detectó que las personas solteras aplican con mayor frecuencia el liderazgo laissez-faire, lo cual podría deberse a que las personas que mantienen una relación legal o estado civil estable son las más propensas a utilizar el tipo de Liderazgo Transaccional.

Por otra parte, el análisis del tipo de liderazgo y las características organizacionales muestran diferencias significativas en el sector primario y terciario, evidenciándose que las empresas del sector terciario tienen mayor tendencia a desarrollar el tipo de liderazgo laissez-faire; mientras que las organizaciones del sector primario tienden a utilizar el transaccional, situación que puede ser comprendida desde el giro del negocio en la que las empresas del sector terciario producen servicios que permiten la flexibilidad en su ejecución; mientras que empresas del sector primario por su ámbito de acción en la extracción de material deben tener procesos regulados que minimicen el error y el riesgo en la ejecución del trabajo.

Para la determinación del liderazgo con relación a la antigüedad de la empresa se establece que las empresas ecuatorianas con menos de 10 años en mercado aplican el Liderazgo Transaccional; siendo las organizaciones con más de 50 años de antigüedad las que mejor ajustan a su modelo gestión el tipo de liderazgo laissez-faire pudiendo justificarse que en empresas con varios años de funcionamiento tienen una cultura definida donde los colaboradores tienen bien definidas sus funciones y los procesos; mientras que organizaciones con poco tiempo de funcionamiento deben fijar estrategias encaminadas a su permanencia en el mercado, viéndose en la necesidad de fortalecer sus acciones mediante la generación de normas que controlen las labores de los colaboradores a fin de generar una cultura en la que el tipo de liderazgo transaccional es el que mejor se adapta a las necesidades del entorno.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El estudio permitió analizar otros aspectos como el nivel académico, formación legal, origen de la empresa, tamaño de la empresa y tiempo de servicio del trabajador que establecieron resultados que no fueron significativos, pero que pueden ser observados para futuras investigaciones pudiendo mejorar la muestra o cambiando estas variables con la finalidad de contar con resultados más significativos.

Los resultados obtenidos contribuyen a determinar el tipo de liderazgo que predomina en la sociedad ecuatoriana. Al ser identificado el liderazgo transaccional como el más utilizado por los ecuatorianos posiblemente porque los seguidores buscan reconocimiento y recompensa por el buen desempeño en el cumplimiento de metas como lo manifiesta Robbins & Judge (2013); se puede adicionar que la normatividad es parte del desempeño de sus actividades.

Sin embargo, es importante destacar que existen diferencias significativas que relacionan también al tipo de liderazgo laissez-faire con las características personales y organizacionales; es decir el tipo de liderazgo del ecuatoriano varía entre el transaccional y laissez-faire, siendo poco utilizado el transformacional en la gestión personal e institucional. Estos datos invitan a replantear la gestión del líder en el Ecuador, ya que los resultados identificados señalan al liderazgo transaccional como el más utilizado, lo cual no quiere decir que sea el más eficiente y efectivo en la gestión organizacional. Es válido reforzar que la habilidad de los líderes estará en la capacidad de saber aplicar todos los tipos de liderazgo según el que mejor se ajuste a entornos favorables o desfavorables que se presenten, con la finalidad de generar cambios positivos en las organizaciones, dependiendo el éxito de las organizaciones en parte al tipo de liderazgo que se aplique para mejorar el desarrollo institucional. Es preciso indicar que la aplicación de un tipo de liderazgo debe responder al conocimiento del entorno nacional para aplicar una dinámica de liderazgo eficiente y eficaz que garantice la permanencia y estabilidad del líder.

Finalmente se concluye, que la inestabilidad y la falta de gobernabilidad de la sociedad ecuatoriana puede estar dado por la rigidez y falta de innovación de los líderes al momento de dinamizar sus estrategias de liderazgo, siendo una posible consecuencia para que los ecuatorianos busquen el apareamiento del héroe fuerte y hasta autoritario que controle su



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

desempeño social con la aplicación de leyes. Muestra de lo descrito posiblemente se puede considerar el papel de supervisor y controlador que deben cumplir las Fuerzas Armadas del Ecuador al garantizar la transparencia de los procesos electorales probablemente por la imagen de respeto, heroísmo y autoridad que mantienen los militares en la conciencia social ecuatoriana, mostrando un patrón con tendencia cultural a la supervisión o control constante para cumplimiento de sus actividades.

REFERENCIAS

- Avolio, B., Bass, B., & Dong, J. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. Leaders, New York: Harper. Row.
- Castro, A., Nader, M., & Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología de la PUCP*, XXII, 22(1), 65-88.
- Contreras, F. (2011). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1 (2), 64-70.
- Cruz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresas*, 25, 13-32.
- Hofstede, G. (1994) Cultures and Organizations. London: Harper Collins Publishers.
- Lawler III, E. (2005). *Trate bien al personal*. México: McGraw-Hill.
- Maxwell, J. (2011). *Elementos esenciales del liderazgo*. Tennessee: Grupo Nelson.
- Molero, F. (2002). Cultura y Liderazgo una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 76, 53-75.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Munaf, S. (2011). Relationship of transformational, transactional and pasive/avoidant management style with achievement motivation of teaching faculties of selected educational institutions of Pakistan. *International Conference on E-business, Management an Econimics*, 3 (1), 93-96.
- Paton, K., Sengupta, S., & Hassan, L. (2005). Settings, systems and organization development: the Healthy Living and Working Model. *Health Promotion International*, 20(1), 81-89.
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales RCS*, 18 (1), 89-97.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Shain, M., & Kramer, D. M. (2004). Health promotion in the workplace: framing the concept; reviewing the evidence. *Occupational and environmental medicine*, 61(7), 643-648.
- Yulk, G. (1990). Liderazgo Gerencial: Una revisión de la teoría y la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 15(4), 441-486.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Valentina Ramos Ramos

Ph.D. en Psicología Organizacional por la Universidad de Oporto. MSc. en Comunicación Organizacional y Licenciada en Psicología por la Universidad de La Habana. Actualmente, profesor investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional. Anterior a esto, Investigador y Docente de posgrados de la Universidad de Oporto y Consultor de la Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología de la Habana. Sus investigaciones están en el área de la cultura y el comportamiento organizacional.

Antonio Alexander Franco Crespo

Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones (EPN), Especialista Superior en Gerencia Educativa (UASB), Magister en Gerencia Empresarial con Mención en Recursos Humanos

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

(EPN). Doctor en Administración de la Universidad Andina Simón Bolívar en convenio con la Fundación Getulio Vargas. Profesor de diversas universidades del Ecuador, tanto en posgrado como en pregrado. Actualmente tiene como líneas de investigación: los impactos de la tecnología en la sociedad y la relación mercado-medioambiente-sociedad.

Odette Pantoja Díaz

Candidata Doctoral en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV). Sus investigaciones incluyen temas relacionados con la co-creación en instituciones de educación superior y con organizaciones empresariales. Es profesora ocasional en la Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

MAIN SUBJECT:

Human resources and organizational behavior

TOPIC:

Work values in different generations.

**103. GENERATIONAL DIFFERENCES IN WORK VALUES. A
REVIEW OF THE LITERATURE.**

Author:

Carolina Monsalve-Castro²⁹²

²⁹² PhD (c) Business administration. University of Valencia, Spain.

E-mail: caromonsalve83@hotmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El propósito de este artículo era revisar la literatura sobre las diferencias generacionales de los valores de trabajo en tres generaciones: Baby Boomers, Generación X y Millennials. Se seleccionaron documentos provenientes de la base de datos *Web of Science* con la intención de establecer hallazgos empíricos y teóricos proporcionados a la fecha. La evidencia surgida de este estudio apunta a que las generaciones más jóvenes prefieren obtener trabajos para alcanzar un balance vida /trabajo, justificados en la flexibilidad laboral. Mientras que los Boomers, se distinguen por la lealtad hacia las organizaciones y por hacer del trabajo parte importante de la vida. Estos resultados implican que los directivos de recursos humanos, tendrán que ser creativos para reestructurar las políticas de personal acordes a cada generación y contribuir a la conservación de la mano de obra más brillante de la empresa.

Palabras claves:

Valores de trabajo, Generaciones, Baby Bomers, Generación X, Millennials.

ABSTRACT:

The purpose of this paper is to review the literature regarding generational differences in work values, in three generations: Baby Boomers, Generation X and Millennials. The documents selected were retrieved from the *Web of Science* database, with the intention of establishing updated empirical and theoretical findings. Evidence from this study suggests that younger generations prefer to obtain a job so as to achieve a life/work balance, justified by work flexibility. While Boomers are distinguished by their loyalty to organizations and by the thought of work as an important part of life. These results imply that human resource managers will have



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

to be creative in order to reshape work personnel policies that are appropriate for each generation and also to contribute to the conservation of the company's most skilled workforce.

Key Words:

Work Values, Generations, Baby Boomers, Generation X, Millennials.

1. INTRODUCTION

It is becoming increasingly difficult to ignore the fact that companies are facing the retirement of older employees who constitute a significant part of their workforce (Lyons, et al., 2010). The inclusion of new generations within organizations has encouraged human resource (HR) managers to address the differences that seem to exist among workers (Smola & Sutton, 2002). This requires a thorough understanding of the work values that constitute the desires and expectations that individuals hope to achieve in the organization where they work, underlined by factors of motivation, participation and employee retention (Papavasileiou & Lyons, 2015).

For this study, the three most important generations are taken into account: Baby Boomers, Generation X and Millennials (Chen & Choi, 2008), due to the interest aroused by the analysis of these individuals whom converge in today's organizations. The concept of work values proposed by Lyons et al., (2007, p. 340), states that “values are enduring but not immutable; they are learned during an individual's formative years and remain fairly consistent over their life’s course”, is considered as well.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Early serious discussions and analyses of generational differences in work values emerged in the early 20th century (Lancaster & Stillman, 2002). One of the papers with the highest number of citations is the one by Smola & Sutton (2002), who argue that indeed there are differences and that the new generations have goals and expectations that differ from those of older generations. In this regard, Cennamo & Gardner (2008) argue that these differences are driven by the meaning that each generation attributes to work, the influence of family (Loughlin & Barling, 2001), the different stages of life, religious beliefs and the fact that each generation was introduced to the workforce during different time periods (Parry & Urwin, 2010). Faced with this argument, Glass (2007) states that Generation X and Millennials have a different point of view than the Baby Boomers regarding work and that additionally they dress and think differently (Crumpacker & Crumpacker, 2007).

There has been rather few empirical studies, to date, that allow for the classification of generational differences in work values. Firstly, because they have been dedicated solely to the observation and anecdotal argumentation of behaviors (Cennamo & Gardner, 2008; Twenge et al., 2010; Cugin, 2012) and secondly, because there is no clarity in the timespan that comprises and defines a generation (Gursoy et al., 2008; Hansen & Leuty, 2012).

For this reason, this paper presents a review of the literature, focused on articles published to date, with the purpose of documenting the generational differences in work values and also to contribute to the knowledge of this subject within the academic field.

The first part of the review comprises the theoretical aspects that define and categorize a generation. The second part presents the definition, classification and the scales of measurement for work values. The third part displays the methodology for the selection and analysis of



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

documents. Lastly, the theoretical findings of the paper that allow for the conclusion of the research within this field of study are presented.

2. THEORETICAL FOUNDATION

2.1 Generation

A generation is defined from the historical, political and economic events that explain the growth and development of individuals who share a date and location of birth (Kupperschmidt, 2000). These events contribute to the development of a personality that impacts a person's feelings towards authority and organizations, as well as their desires and expectations about their work life (Smola & Sutton, 2002). For Twenge et al. (2010) each generation is influenced by greater forces such as parents, compeers, media outlets, as well as economic, social and cultural events, that allow for the creation of common shared value systems which can distinguish a generation from people who grew up under the influence of other greater forces, at another point in time. In the literature, different proposals to classify the generations exist. A few of these are grouped in the following table.

Table 1. Generation typologies

Author	Name Given	Birth of Years
---------------	-------------------	-----------------------

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Strauss & Howe (1991)	Baby Boomers	1943-1960
	Generation X	1961-1981
	Millennials ²⁹³	1981-2000
Zemke et al., (2000)	Baby Boomers	1943-1960
	Xers	1961-1980
	Nexters	1980-2000
Lancaster & Stillman (2002)	Baby Boomers	1946-1964
	Generation Xers	1965-1980
	Millennials	1981-1999

Source: Self made

In table 1, the existence of differences in the timespan for some generations is evidenced. Facing the different typologies, it has been difficult for scholars to agree on the amount of years that comprise a generation (Smola & Sutton, 2002). However, there is a relative agreement on the work attributes that characterize and distinguish each generational cohort (Hansen & Leuty, 2012). The following is a compilation of the work *views* of the generations mentioned in table 1.

Table 2. Comparison table of three generations' views on work

²⁹³ Term by Howe & Strauss (2000)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Baby Boomers	Generation X	Millennials
Meaningful and purposeful work	Employment view simply as a job	Thrive on challenging work
Self-fulfillment	Values less on corporate loyalty	Addicted to change
Expect consensus	Learning opportunity to enhance marketability	Skeptical of corporate loyalty
Expect participation	Flexibility	Want to make impact immediately
View rewards and recognition in terms of deserving	Freedom	Goal driven
Meaningful and purposeful work	Competence	Expect rapid promotion and development
Self-fulfillment	Shared leadership and involvement	Demanding
	View rewards and recognition in terms of demands	Need constant feedback/recognition
	Balance work with fun	High expectations of employers
	Expect casual, friendly work relationships	Question authority
		Prefer structure and direction

Source: Taken from Chen & Choi (2008, p. 600)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

As observed in table 2, there are differences between generations in how they perceive life at work, making it increasingly difficult for human resources professionals to manage employees. Currently, these three generational cohorts (Baby Boomers, Generation X and Millennials) converge in organizations and although the Boomers are mostly finishing their work life cycle, some companies still keep them as part of their workforce due to the experience and knowledge acquired about the company (Chaudhuri & Ghosh, 2012).

The Baby Boomers, labeled under this name because of the post-war *boom* in American (United States) births (Kupperschmidt, 2000), grew up in an era of economic development, influenced by events such as women's rights movements, civil rights movements, the Vietnam War, among others (Twenge et al., 2010).

On the other hand, Generation X grew up during rapid technological and social change (Cennamo & Gardner, 2008). In addition, they entered life at work while facing unclear changes in the economy, causing insecurity against the stability within organizations. Some events that marked this generation were the fall of the Soviet Union, the beginning of the AIDS epidemic, the inclusion of musical channels like MTV to television, among others (Twenge, et al., 2010).

Finally, the Millennials, also known as Generation Y or *Generation Me*, are the first digital natives; they grew up with access to Internet and technology (Lyons, 2003). These individuals, as a result of the overprotection from their parents (Glass, 2007), grew up in a culture based on instant gratification and in which everyone receives a trophy, thus eliminating the concept of winners and losers (Mencl & Lester, 2014; al., 2016)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2.2 Working Values

Work values have been defined as the results that people feel a need for achievement based on their performance inside the organization (Twenge, et al., 2010). For Dose (1997), these values allow for the shaping of preferences that individuals have in the workplace, in addition to influencing their attitudes and behaviors towards the organization.

Initially, work values were classified as intrinsic and thus related to the ongoing search for meaning and interest in life at work (career advancement) (Rani & Samuel, 2016); and extrinsic, as a result of the work performed within the organization (salary, work security) (Elizur, 1984). However, other authors have contributed other values such as: Altruistic values, related to the opportunity for selfless contribution to the improvement of society (Borg, 1990). Social values, referring to the opportunity for the development of interpersonal relationships at work (Lyons, 2003). Values of prestige, which revolve around personal success, recognition and authority (Papavasileiou & Lyons, 2015). Finally, leisure values concerning the opportunity to possess flexibility while selecting leisure time (Twenge, et al., 2010).

Table 3 presents a summary of the classification of work values. It is evident that in most of the reviewed studies, scholars have taken intrinsic and extrinsic values as part of their analysis.

Table 3. Classification of work values

Author	Leisure	Extrinsic	Intrinsic	Altruistic	Social	Prestige
---------------	----------------	------------------	------------------	-------------------	---------------	-----------------

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Elziur (1984)		X	X		
Twenge et al., (2010)	X	X	X	X	X
Lyons et al., (2014)		X	X		X
Papavasileiou et al., (2015)		X	X		X X
Rani & Samuel (2016)			X		X X

Source: Self-made

On the other hand, the revision of the literature allowed for the identification of diverse instruments or tools that have been developed in order to measure work values in different generations. Table 4 presents the following findings.

Table 4. Work values scales

Author	Instrument	Work Values
Weber (1958)	Protestant work ethic (PWE)	Hard Work, dislike leisure, asceticism, independence

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Super (1970)	Work Values Inventory	Altruism, aesthetic, creativity, intellectual stimulation, achievement, independence, prestige, management, economic returns, security, surroundings, supervisory relations, associates, way of life, variety
Gay, Weiss, Hendel, Dawis, & Loftquis (1971)	Minnesota Importance Questionnaire	Achievement, comfort, status, altruism, safety, autonomy
Cherrington, Condie, & Englad (1979)	Cherrintong	Desirability of work outcomes, pride in craftsmanship, moral importance of work
Elziur (1984)	Work Value Questionnaire	Intrinsic, extrinsic
Schwartz (1992)	Schwartz Value Survey	Stimulation, self-direction, universalism, benevolence, tradition, conformity, security, power, achievement, hedonism



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Miller, Woehr, & Hudspeth (2001)	Multidimensional Work Ethic Profile (MWEP)	Hard work, self-reliance, leisure, centrality of work, morality, delay of gratifications, wasted time
Lyons (2003)	Lyons Scale	Achievement, altruism, authority, autonomy, benefits, challenging work, competence-based rewards, creativity, fairness in rules, feedback, friendly co-workers, fun work environment, growth and development, hours of work, independence, influencing organizational outcomes, intellectually stimulating, interesting job, job security, lifestyle/work-life balance, supervisor relations, meaningful work, moral values, opportunities for advancement, pay, prestige, recognition, travel, using skill, variety and change, working conditions.

Source: Self-made

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

As the table shows, the instruments for measuring work values reported to date are abundant. Additionally, many of the work values are interpreted by authors who, despite using different names for them, aim to achieve similar purposes. Faced with these findings, it is worth noting that Weber's proposal (1958) initiated research in this field of study, supporting the belief that hard work and perseverance will lead to human wealth. As of present, this scale remains the most used instrument, due to the high reliability indexes that it presents and its influence on the design of other instruments (Cogin, 2012).

3. METHODOLOGY

The methodology for this paper was oriented in turn of Gómez-Luna et al., (2014). As shown in Figure 1, the review process gave way for the definition of the problem. In this case, the interest of the study was to explore the generational differences in work values. The *Web of Science* database was used for the selection of content, excluding a temporal horizon and by using two, double, search codes: “work values”, “generational cohort” & “work values”, “generations”. In addition, they were limited to fields such as management and business. In the first case, 27 articles were identified, 23 of which included any of the two aforementioned variables in their title name and thus were selected. In the second case, 9 articles were initially identified while restricting the search to those that also included any of the two variables in their title. However, a second research was done on the topic as a whole, where 327 articles were identified. Those that had more than 50 citations per article were chosen, considering in this case many unidentified articles omitted from previous research, for a total of 9 documents. In total, 41 articles were reviewed and organized within the Mendeley program. Concepts such as generation, characteristics of the generations, work values and empirical or theoretical investigations were

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

classified. In some cases, the inclusion of other related documents to enhance the theoretical basis of the topic was considered.

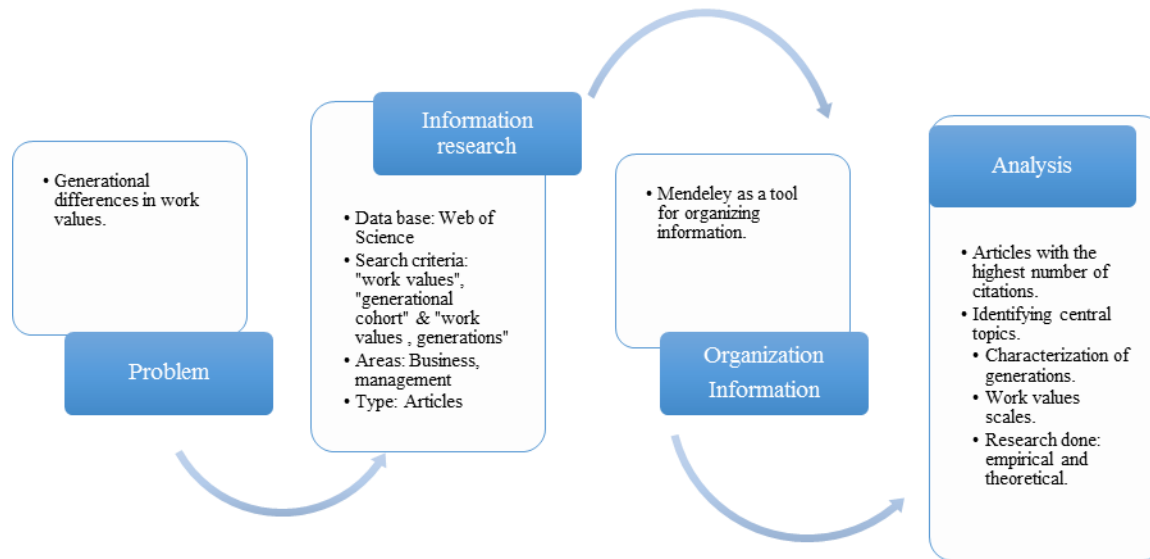


Figure 1. The article's methodology

Source: Self-made, based on Gómez-Luna et al. (2014)

In addition to selecting the articles, it is worth noting that the *Web of Science's* citation report (Figure 2 and Figure 3) shows the growing importance of research in this field of study, dating up until the year 2017. The following are the reports for the two search codes used.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

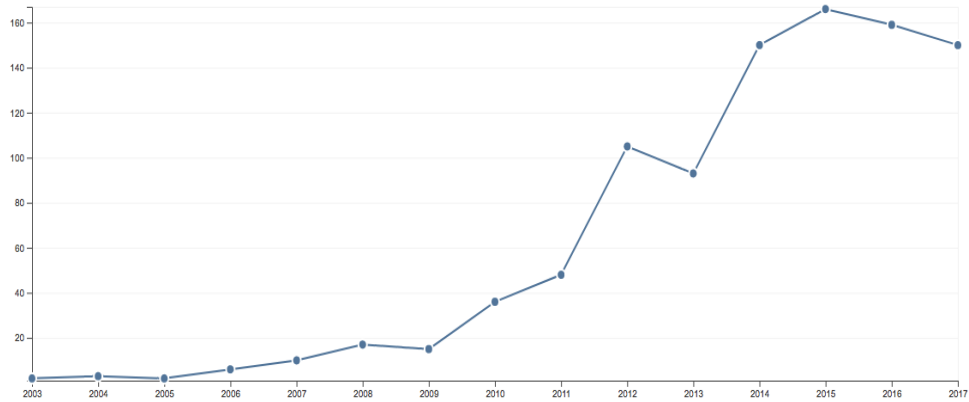


Figure 2. Citations report 2003-2017 “work values, generational cohorts”

Source: Web of Science

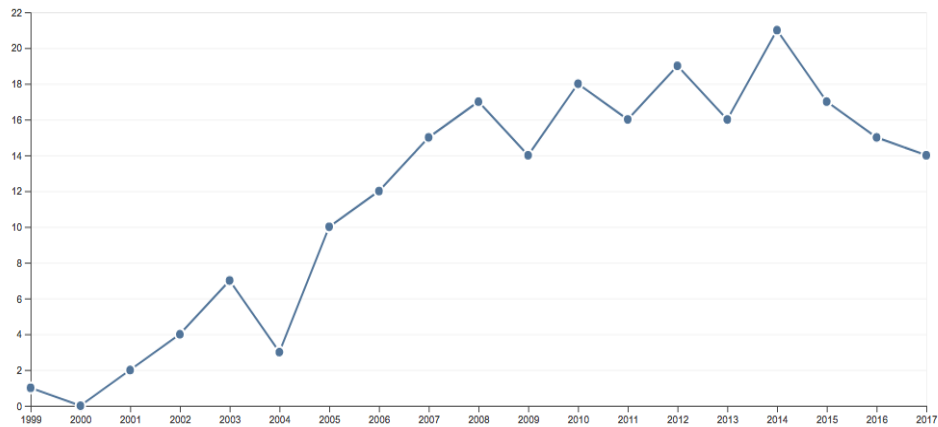


Figure 3. Citations report 1999-2017 “work values, generations”

Source: Web of Science

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4. RESULTS

Within the documents used in this article, several empiricists that provided data to establish the generational differences in work values in Baby Bombers, Generation X and Millennials, were identified. Below is a list of these.

Table 5. Generational differences in work values

Author	Scales	Sample	Highest importance grade values per generation		
			Baby Boomers	Generation X	Millennials
Smola et al., (2002)	Cherrington (1979)	335 MBA students	Work important part of life. Loyal	Promotion Work Hard Balance good job/ own goals	Promotion Me oriented
Lyons et al., (2007)	Schwartz (1992)	1194 Canadian workers	Self-transcendence and Conservation	Self-enhancement, Openness to Change	Conservation Self-enhancement

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Cenamo (2008)	et al.,	Lyons (2003) Elziur (1984)	504 Auckland employees	Dedication, hard work, pay, benefits	Status, autonomy	Freedom at work, status autonomy, work-life balance
			398			
Chen & Choi (2008)		Super's Work Values	managers, supervisors from hospitality organiza tions	Achievement, intellectual stimulation	Security, independence	Supervisory Relationship s, economic return
			Datos			
Twenge (2010)	et al.,	Obtenidos de <i>Monitoring the Future</i>	16.500 students from U.S	Intrinsic, social	Leisure, extrinsic	Leisure, extrinsic
			407			
			American, Australian, Protestant work ethic (PWE) Cherrinton g (1979)	Chinese, Singaporea n, and		
Cogin (2012)			German	Hard work	Asceticism	Leisure



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

					Feedback, recognition, challenging Jobs, opportunities for learning,
		779			
			members of	There were no statistically	participative
			various	significant differences between	decision-
	Lyons' Wor	organizatio		the work value preferences of	making,
Rani & Samuel k	Values ns	across	Generation X and	Baby	social
(2016)	Survey	India	Boomers		relationships

Source: Self-made

As observed, diverse scales are used for the measurement of work values. This inherently makes it difficult to produce a comparison with the results obtained; in this case it was decided that the findings for each generation would be presented separately.

In Baby Boomers, hard work is highlighted as an important part of human life. According to Gursoy et al., (2008) this is because this generation lives for work, respects authority and also respects hierarchy. In addition, they are willing to wait their turn to obtain promotions and benefits derived from their loyalty (Crumpacker & Crumpacker, 2007). They have been described as good communicators and mentors, additionally characterized by their focus on results and work relations (Kupperschmidt, 2000).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Generation X as a whole, emphasize on work values such as rapid promotion for greater professional enrichment (Smola & Sutton, 2002) and job security, because they grew up during periods of economic recession and high unemployment rates (Twenge et al., 2010). They prefer a work environment that provides social pathways for the development of friendships as well as opportunities for intellectual development (Chen & Choi, 2008) and, just like Millennials, they seek for their work to adjust to their family and personal life (Twenge et al. al., 2010).

Lastly, Millennials consider their position and prestige at work to be relevant, given that it provides visibility and contributes to obtain a better job. In addition, they value a participatory style of decision-making where their opinions are considered (Rani & Samuel, 2016) and prefer work opportunities that can offer freedom, autonomy and flexibility (Martin, 2005; Cennamo et al., 2008). For Smith (2010), Millennials seek a balance between work and life, so as to enjoy their time (Lyons & Kuron, 2013), as they feel that work isn't everything in life (Smola & Sutton, 2002). Kultalahti & Viitala (2014) state that Millennials seek continuous feedback from their supervisors in order to obtain rapid promotions and therefore higher economic returns (Chen & Choi, 2008). Additionally, they prefer challenging jobs that contribute to constant learning and development. In other words, they seek to acquire employability in the labor market by acquiring career security rather than job security (Dries, et al., 2008).

Finally, in addition to the empirical studies recorded in Table 5, a couple of theoretical studies were identified. The first, developed by Gursoy et al. (2008), whom used focus groups to examine the characteristics that define each generation, discovering that the greatest differences capitalized over attitude towards authority and the perceived importance

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

of work in their lives. A second study, developed by Parry & Urwin (2010), argues that there is a lack of clarity in results provided by the research, given that it does not consider the effects caused by age.

5. CONCLUSIONS AND DISCUSSION

This paper presented a review of generational differences in work values, evidenced in the literature, while based on the premise of a real consensus about the existence of generational differences in various contexts (Chen & Choi, 2008).

Facing the exploration made, it can be concluded that Generation X and Millennials work to live, while Baby Boomers live to work (Lancaster & Stillman, 2002). According to Gursoy et al. (2008), younger generations prefer working a job that can offer means to enjoy life without having to sacrifice their desires and expectations for the company. In other words, they prefer to work only a necessary amount, along with flexible hours, autonomy, professional growth and free time. While older generations like the Boomers, consider that "hard work dignifies mankind", and thus are labeled as "workaholics" (Glass, 2007), having a level of loyalty that surpasses other generations (Cogin, 2012).

Some authors explain that differences between generations might be a direct result of the lack of sufficient research to distinguish between the age and generation concepts (Parry & Urwin, 2010; Rani et al., 2016). Rhodes (1983) states that age does have an influence, whereas Smola & Sutton (2002) argue that values are further influenced by the generation that the individual belongs to, rather than by their age at the moment of applying the measurement instrument (Hansen & Leuty, 2012).

Another aspect is the fact that the classification for each generation and the time span used to define them has been inconsistent (Gursoy et al., 2008; Hansen & Leuty, 2012). This has



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

made it difficult to compare results given that each generation of individuals has different values system, which are marked by events that occur in their early life, that influence their desires and expectations in the workplace (Dries et al. Cogin, 2012).

Likewise, the small longitudinal research done for this topic is evidenced as a limitation. Although studies of this nature already exist (Smola & Sutton, 2002), the information that determines whether other aspects such as degree of maturity, culture, the current stage of a professional career or the social environment have an influence in work values, is still considered to be scarce. (Twenge et al., 2010)

The results presented in this paper could have important implications for human resource managers, mainly because each generation needs to be managed differently (Gursoy et al., 2008). The challenge for managers is to align work values with management practices in order to retain the best possible workforce. In addition to renewing the structure of positions, changing work conditions, allowing for the flexibility of compensation systems and modernizing human resource policies that better engage newer generations (Cogin, 2012).

Finally, it is recommended to continue examining the generations within the workplace, recognizing the similarities and differences between employees of different ages and experience, in order to understand the changes that are being forged within organizations.

REFERENCES

Anderson, E., Buchko, A., & Buchko, K. (2016). Giving negative feedback to Millennials How can managers criticize the “most praised” generation. *Management Research Review*, 39 (6), 692-705.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Borg, I. (1990). Multiple facetisations of work values. *Applied Psychology: An International Review*, 39 (4), 401-412.

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 891-906.

Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse Mentoring: A social exchange tool for keeping the Boomers engaged and Millennials Committed. *Human Resource Development Review*, 11 (1), 55-76.

Chen, P., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (6), 595-615.

Cherrington, D., Condie, S., & Englad, J. (1979). Age and Work Values. *Academy of Management Journal*, 22, 617-623.

Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (11), 2268–2294.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Cooman, R., Gieter, S., Pepermans, R., Bois, C., Caers, & Jegers, M. (2008). Freshmen in nursing: job motives and work values of a new generation. *Journal of Nursing Management*, 16, 56-64.

Costanza, D., Badger, J., Fraser, R., Severt, J., & Gade, P. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal Business of Pshycology* , 27, 375-394.

Crumpacker, M., & Crumpacker, J. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? *Public Personnel Management*, 36, 349-369.

Dose, J. (1997). Work values and integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219-241.

Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 907-928.

Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology* , 69, 379-389.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive succes. *Industrial and Commercial Training* , 39, 98-103.

Gay, E., Weiss, D., Hendel, D., Dawis, R., & Loftquis, L. (1971). *Manual for the Minnesota Importance Questionnaire*. Minnesota: Industrial Relations Center. University of Minnesota.

Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D., Aponte-Mayor, G., & Betancourt-Buitrago, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Revista DYNA*, 81 (184), 158-163.

Gursoy, D., Maier, T., & Chi, C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458.

Hansen, J.-I., & Leuty, M. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*. 20 (1), 34-52.

Jurkiewicz, C., & Brown, R. (1998). GenXers vs. Boomers vs. Matures: generational comparisons of public employees' motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 29 (1), 18-37.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Kultalahti, S., & Viitala, R. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27 (4), 569-582.

Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, 65-76.

Lancaster, L., & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: Harper Collins.

Lyons, S. (2003). *An exploration of generational values in life and at work*. Doctoral Dissertation Abstracts International, Ottawa.

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research,. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 139-157.

Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2007). An empirical assessment of generational differences in basic human values. *Psychological Reports*, 101, 339-352.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Lyons, S., Higgins, C., & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 969–1002.

Martin, C. (2005). From high maintenance to high productivity”. *Industrial and Commercial Training* , 37 (1), 39-44.

Mason, S. (1994). Work Values: A Gender Comparison and Implications for Practice. *Psychological Reports* , 74 (2), 415-418.

Mencl, J., & Lester , S. (2014). More Alike Than Different: What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 21 (3), 257– 272.

Miller, M., Woehr, D., & Hudspeth, N. (2001). The meaning and measurement of work ethic: Construction and initial validation of a multidimensional inventory. *Journal of Vocational Behavior* , 59 (1), 1-39.

Papavasileiou, E., & Lyons, S. (2015). A comparative analysis of the work values of Greece's ‘Millennial’ generation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (17), 2166–2186.

Parry, E., & Urwin, P. (2010). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13 (1), 79–96.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Rani, N., & Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review* , 39 (12), 1695-1719.

Real, K., Mitnick, A., & Maloney, W. (2010). More Similar than Different: Millennials in the U. S. Building Trades. *Journal of Business Psychology* , 25, 303-313.

Rhodes, S. (1983). Age-related differences in work-attitudes and behaviour: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin* , 93, 328-367.

Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.

Smith, K. (2010). Work-life balance perspectives of marketing professionals in Generation Y". *Services Marketing Quarterly* , 31 (4), 434-447.

Smola, K., & Sutton, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior* , 23 (4), 363-382.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Co.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Super, D. (1970). *Work Values Inventory*. Boston: Houghton Mifflin.

Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36 (5), 1117-1142.

Twenge, J., & Campbell, S. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 862-877.

Weber, M. (1958). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: AMACOM.

CV SUMMARY:

Carolina Monsalve-Castro

PhD(c) in Business Administration, University of Valencia, Spain. Master's degree in Administration, Santo Tomas University. Research areas: Quality of service, organizational



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

behavior and human resources. Professor of subjects such as Research methodology, in master's and undergraduate programs. Lecturer in services, sales and human resources.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

EQUIDAD DE GÉNERO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**104. INDICADORES PARA LA EQUIDAD DE GÉNERO EN LA
GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS SOCIALMENTE
RESPONSABLE**

TÍTULO EN INGLÉS:

**INDICATORS FOR GENDER EQUALITY IN THE SOCIALLY RESPONSIBLE
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

Autor (es)

Jennyffer Vargas Laverde²⁹⁴

²⁹⁴ PhD, Profesor Investigador. Universidad EAN, Colombia. Correo-e: jvargasl@universidadean.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

La presente ponencia presenta los resultados hasta ahora obtenidos en una investigación que tiene como objetivo principal establecer cómo se está midiendo la equidad de género en los principales instrumentos de RSE a partir del análisis de los indicadores establecidos por éstos teniendo en cuenta las principales causas y manifestaciones de la discriminación de género en el ámbito laboral como la legislación nacional vigente para promoverla con el propósito de determinar oportunidades de mejora que permitan contribuir de manera más efectiva en la realización de este importante objetivo del desarrollo sostenible.

Palabras clave:

Indicadores, Equidad de género, Recursos Humanos, Informes de Sostenibilidad, Responsabilidad Social Empresarial

ABSTRACT:

The present paper presents the results until now obtained in an investigation that aims to establish how gender equity in the principal instruments of CSR based on the analysis of the established indicators being measured by taking into account the main causes and manifestations of gender discrimination in the workplace as existing national legislation to promote it in order to determine improvement opportunities that allow you to contribute more effective in achieving this important goal of sustainable development.

Keywords:

Indicators, equity of gender, human resources, sustainability reports, Corporate Social responsibility

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Pese a que en la actualidad las grandes corporaciones manifiestan su compromiso con el desarrollo y citan en sus informes de sostenibilidad los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que tienen como propósito la construcción un modelo para el siglo XXI con mayor justicia social, equilibrio económico y ambiental, en la gestión de sus procesos se sigue operando bajo el modelo de administración tradicional.

Por ejemplo estudios de diferentes organismos como el Foro Económico Mundial, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE) y la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de Mujer (ACPEM) señalan que en Colombia pese a los progresos de la mujer en el acceso al empleo, lo han hecho en condiciones no equitativas ya que persisten limitaciones para el acceso de las mujeres a los niveles profesionales y gerenciales de las organizaciones y existe una brecha cercana al 20% entre los niveles de ingresos de mujeres y hombres.

Según la investigadora de la Universidad de Los Andes Ximena Peña López “se trata de que el mercado laboral no se acomoda aún a las necesidades actuales de las mujeres colombianas. Para ella, la mujer ha asumido muchos más roles en los últimos años, tanto en el hogar como en las empresas, haciéndose cargo tanto de su trabajo como de la educación de sus hijos, lo cual la obliga a negociar sus prioridades. Es necesario que las empresas analicen de qué manera las mujeres pueden ser motivadas y más productivas, buscando estrategias para facilitar su intermediación entre familia y trabajo” (El Tiempo, 2011)

Así, aunque muchas de las empresas que dicen apoyar propósitos como los de Pacto Global olvidan que para esto deben “integrar los cambios necesarios en las operaciones, de tal manera



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

que sus principios sean parte de la gestión, la estrategia, la cultura y el día a día de la actividad empresarial” (Pacto Global, 2012) y deben desarrollar acciones concretas que van más allá de cumplir con los mínimos legales.

Como parte de la investigación adelantada por Motta, C., y Vargas, J. (2012) se observaron los casos de dos organizaciones colombianas del sector servicios, una signataria de la Agenda por la Igualdad Laboral y la otra sin compromisos explícitos en relación con la equidad de género, y se pudo evidenciar que no necesariamente las acciones desarrolladas por la primera se constituían en prácticas de RSE sino solamente cumplían mínimos legales mientras que en la segunda si se observaron prácticas más responsables socialmente, producto de la incorporación de un modelo de gerencia centrado en las relaciones humanas que propicia un mayor balance entre trabajo y familia.

A esta conclusión se llegó luego de la observación y análisis de la información institucional, de la estructura organizacional, de las estadísticas de vinculaciones en los últimos dos años y de una entrevista semi-estructurada realizada a los responsables de los procesos de selección de las dos entidades objeto de estudio. De manera específica se encontró que, aunque en las dos organizaciones estudiadas existía conciencia de la necesidad de igual remuneración a igual trabajo entre hombres y mujeres, los procesos de selección de los dos últimos años de la organización signataria mostraban que continuaban contratándose más hombres que mujeres en los niveles profesionales y que, aunque no fuera de manera deliberada, ciertos cargos directivos se seguían reservando para hombres. Así mismo, producto de la entrevista se pudo establecer que, pese a que se respetaban licencias de maternidad y lactancia y existen permisos remunerados, por la dinámica de trabajo propia de la organización signataria las mujeres renunciaban en ocasiones a este derecho y en general las colaboradoras no hacían uso de estos permisos e incluso trabajaban jornadas que van desde las 7 a.m. a las 10 p.m.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Lo anterior se constituye en una muestra de que muchas veces las empresas que dicen estar comprometidas con los propósitos globales y que reportan sus informes bajo los famosos indicadores de la Global Reporting Initiative (GRI) tienen a veces menos prácticas que así lo evidencien mientras que las empresas que no conocen estos instrumentos, se encuentran más cerca de cumplir con éstos.

Es por esta razón que surge la inquietud de revisar los indicadores de equidad de género que se establecen en estos instrumentos y analizarlos a la luz de principales causas y manifestaciones de discriminación en el campo laboral para determinar cuáles son sus oportunidades de mejora y cómo deben ser complementados por los responsables de las gerencias de recursos humanos para contribuir realmente a este propósito yendo más allá de las obligaciones legales.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Por equidad de género se entiende “el trato imparcial entre mujeres y hombres, de acuerdo a sus necesidades respectivas, ya sea con un trato equitativo o con uno diferenciado pero que se considera equivalente en lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las posibilidades. En el ámbito del desarrollo, el objetivo de lograr la equidad de género, a menudo exige la incorporación de medidas específicas para compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres” (FIDA, 2012).

Se diferencia de la igualdad de género ya que busca asegurar que mujeres y hombres tengan igual acceso a oportunidades y no solo brindar las mismas oportunidades en derechos a mujeres y hombres. Se habla también de género y no de sexo teniendo en cuenta que se hace referencia al trato diferenciado entre mujeres y hombres no por razones biológicas sino por construcciones sociales, como en Colombia donde tradicionalmente se ha puesto a la mujer en una situación de desventaja respecto a los hombres, en especial en relación con su participación en la economía y



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

en el poder político, ya que en los aspectos de salud y educación las diferencias no son marcadas (Lamas, 1996).

Reyes, Jiménez y Topete (2017) en su artículo explican que la equidad de género implica la igualdad de oportunidades y condiciones para todo ser humano, para su pleno desarrollo; responde a los derechos universales, a la justicia como cualidad que mueve a dar a cada uno lo que merece y que permite la construcción de sociedades observadoras de la dignidad humana. Si bien la equidad de género asume una relación de justicia respecto al otro, ésta se ve afectada por los constructos sociales, las representaciones mentales y las formas de ejercer el poder de acuerdo a los usos y costumbres de cada cultura, de manera que dicha equidad difícilmente se cumple en lo cotidiano e históricamente se vulnera a los grupos minoritarios o en desventaja.”

Específicamente la UNESCO ha determinado que dicho trato diferenciado obedece principalmente a razones como “acceso limitado a la educación en general, y a la educación superior en particular; prácticas discriminatorias en materia de nombramientos y ascensos profesionales; tensiones derivadas de la doble función familiar y profesional; actitudes de la familia; interrupciones de la carrera profesional; estereotipos culturales; alienación cultural masculina y resistencia continua a que las mujeres ocupen puestos de dirección; propagación del “síndrome de la barrera” (techo de cristal), que da prioridad a los criterios encubiertos en materia de ascensos profesionales; y ausencia de políticas y legislaciones adecuadas que garanticen la participación de las mujeres (Citado por Bustos 2008).

Otras fuentes como el estudio realizado por Lucía Avendaño Gelves (2009) atribuyen por ejemplo la edad, las responsabilidades familiares y el estado civil como otros factores determinantes: “un año más de edad disminuye la probabilidad de que una mujer labore en una ocupación masculina en 0,08%. El porcentaje de probabilidad de que una mujer pertenezca a una actividad donde es segregada después de los 45 años de edad es significativamente bajo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Asimismo, una persona adicional en el hogar disminuye la probabilidad de que la mujer se ocupe en una actividad donde la segregan en 0,073%. Si es jefe de hogar, la probabilidad de que pertenezca al grupo de labores donde hay mayor segregación disminuye en promedio en 0,33%.”

El sector financiero no escapa a estos factores. Aun siendo éste el sector económico donde las mujeres han alcanzado una mayor participación en éste se siguen presentando las concepciones tradicionales asociadas con el hombre proveedor (productivo) y la mujer cuidadora (reproductiva) tal y como lo expone Ortega (2006) pese a que en el sector desde los años 80 se produjeron cambios en el método que favorecieron la incorporación de mujeres no se produjo un cambio en la concepción tradicional de su rol. Encuentra que con las nuevas políticas de administración de personal se lograron poner en práctica presupuestos de las teorías del desarrollo y la cultura organizacional que significaron cambios en criterios para selección e ingreso de personal, así como en programas de formación, capacitación y evaluación del desempeño que determinan la movilidad, los ascensos, los salarios y las bonificaciones entre otros aspectos de las relaciones laborales.

Sin embargo dicho estudio también expone que a finales de los años 90 aún se observaba en el sector que los hombres ganaban un 34% más que las mujeres; que las reuniones estratégicas se desarrollaban fuera del horario laboral alterando el balance trabajo familia; y que en los procesos de selección no solo se comenzaron a evaluar competencias de la persona frente a los cargos sino su estrato socio económico, edad y presentación personal, lo que define Ortega como pautas “implícitas” de discriminación a través de normas informales. Específicamente respecto a la conciliación de la vida familiar y personal muestra como en el caso analizado la exigencia de las metas de productividad se da por igual a hombres y mujeres con o sin responsabilidades familiares y comprometen las horas de descanso u ocio en jornadas laborales excesivas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Finalmente, este estudio también presenta como factores determinantes en la movilidad laboral, traslados y asensos, la edad, el estado civil y las personas a cargo. Básicamente lo que se observa es todo lo contrario a los modelos de administración basados en la Teoría de las Relaciones Humanas (Gallaga, 2003 en Hamburger, 2008) como la Gerencia Participativa (Morgan, 1996) o el Empowerment (Rappaport, 1981-1985; Rappaport, Swift i, Hess. 1984, en Mendoza, 2002) que reemplazan el paradigma de direccionamiento o administración típico de la Teoría de la Administración (Gallaga, 2003 en Hamburger, 2008) y que se centran en establecer estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial de los trabajadores en una empresa.

Bajo este nuevo paradigma el capital humano es el determinante más importante de la competitividad “La competitividad depende significativamente de la manera como se utilizan sus recursos humanos. La innovación requiere ideas únicas, y las mejores ideas provienen de ambientes diversos... Es imperativo que las compañías creen ecosistemas donde el mejor talento, tanto masculino como femenino, pueda florecer” (Hausmann, Tyson y Zahidi, S.: 2011, 7).

Así, para avanzar en la equidad de género las empresas deben implementar modelos de gerencia estratégica centrados en particularidades y potencialidades del ser humano que reconocen los factores objetivos y subjetivos que pueden llegar a afectar el comportamiento y la generación de valor de los individuos en las organizaciones, independientemente de su género reconociendo que son las personas quienes construyen socialmente las organizaciones con sus destrezas, conocimientos, experiencias y potencialidades, y que además de una buena remuneración, deben desarrollar actividades para mejorar la calidad de vida laboral y brindar oportunidades para el desarrollo profesional sin ningún tipo de distinción para lograr su participación asertiva en los procesos de toma de decisiones.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Teniendo en cuenta el planteamiento de Fontrodona (2012) cuando se hace referencia a la ética no necesariamente se habla de decisiones importantes sino de las acciones que se llevan a cabo día a día por todos. Siguiendo su postura (1998) y la de Bernardo Kliksberg (2004), se requiere entonces ética en lo cotidiano, en la vida diaria, ética en la familia, ética en la escuela y sobretodo, ética en las organizaciones.

Por esta razón Arauque R., y Montero M (2006) al igual que la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, 2010) señalan que “el marco legal representa un límite inferior (obligaciones negativas) al ejercicio de la RSE (...) la RSE debe ir más allá del mero cumplimiento del marco que regula su actividad (...) pues limitar la RSE al cumplimiento de las leyes supone un empobrecimiento del concepto de organización”.

3. METODOLOGÍA

La investigación que presenta este trabajo se realizó bajo un enfoque cualitativo, de tipo exploratorio y diseño no experimental, transversal o transeccional (Sampieri, 2016) en el que para resolver la pregunta de investigación de cómo se está midiendo la equidad de género en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones se identificaron en primer lugar las principales causas y manifestaciones de discriminación laboral y se revisó no solo la legislación vigente en la materia sino los indicadores de los principales instrumentos de referencia para la gestión socialmente responsable de las organizaciones en la actualidad como son el Pacto Global, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Guía de la Global Reporting Initiative en relación con la equidad de género para finalmente determinar las principales limitaciones que éstos presentan a la luz del concepto de RSE

4. RESULTADOS



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4.1. La Equidad de Género en el ámbito nacional

En Colombia la Constitución Política de 1991 señala que la mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades y que la mujer no podrá ser sometida a ninguna clase de discriminación gozando de especial asistencia y protección del Estado durante el embarazo y después del parto (artículo 43) siendo esta es la base de las obligaciones legales que apuntan a contribuir a una mayor equidad de género en el país.

A partir de este postulado constitucional se han expedido diferentes normas²⁹⁵ e iniciativas políticas que lo desarrollan como los CONPES Sociales de Equidad de la Mujer (147 y 161), el Acuerdo Nacional por la Equidad entre Mujeres y Hombres (2003), el Pacto por la inclusión efectiva de las mujeres en la Política” (2005); el Observatorio de Asuntos de género (2008), el Programa de Equidad Laboral con Enfoque Diferencial y de Género para las Mujeres Agenda por la Igualdad Laboral (2009), y el Decreto 4463 de 2011 que elimina la discriminación salarial y laboral, promueve una cultura de igualdad de condiciones, la participación de la mujer en comisiones tripartita de gobierno, empleadores y trabajadores, y establece el sello de compromiso social con las mujeres y la Iniciativa Equipares Sello de Equidad Laboral (2013).

Adicionalmente la Constitución también desde el preámbulo promueve la garantía de un orden político, económico y social justo y consagra en el Título II diferentes derechos relacionados con este principio a partir de los cuales se ha tenido diferentes desarrollos legislativos como la prohibición de exigir a los aspirantes a ocupar un cargo o ejercer un trabajo, cumplir con un rango de edad determinado para ser tenido en cuenta en la decisión que defina la aprobación de su aspiración laboral. Así mismo ha legislado para ampliar la duración de la licencia de

²⁹⁵Por ejemplo, Ley 1468 de 2011, Decreto No.3445 de 2010, Decreto 164 de 2010, Ley 1257 de 2008, Ley 294 de 1996, Ley 1009 de 2006, Ley 882 de 2004, Ley 906 de 2004, Ley 823 de 2003, Ley 731 del 14 de 2002, Ley 599 de 2000, Ley 294 de 1996 y Ley 82 de 1993, entre otras.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

maternidad, obligar a las empresas a tener salas de lactancia, y promover la igualdad de salarios hombres y mujeres cuando ocupen los mismos cargos prohibiendo la realización de actos discriminatorios en contra de las mujeres en materia de retribución laboral y obligando a las empresas a llevar un registro de perfil y asignación de cargos por sexo, funciones y remuneración, discriminando clase o tipo y forma contractual, cuyo incumplimiento generará multas de hasta ciento cincuenta (150) salarios mínimos legales mensuales vigentes, fijada por el Ministerio del Trabajo (Ley 1496 de 2011).

De otra parte, con la Ley Antidiscriminación de 2011 también se castiga a quien arbitrariamente impida, obstruya o restrinja el pleno ejercicio de los derechos de las personas, contemplando penas de prisión y multas de hasta 8 millones de pesos cuando la conducta esté orientada a negar o restringir derechos laborales. Además, se han incorporado a la legislación colombiana el Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm. 100) y el Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111).

4.2 La equidad de género en principales instrumentos de RSE

Con la toma conciencia del importante rol de las organizaciones en la gestión del desarrollo se comienzan a evidenciar en el escenario internacional iniciativas como las del Pacto Global o Global Compact PG/GC) y la de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) hoy Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) con los cuales la se comienza a buscar la promoción de la RSE. También aparecen otras iniciativas con el mismo propósito como la norma SA 8000, la herramienta HRCA, la Global Reporting Initiative (GRI) y la ISO 26000.

Específicamente por su mayor conocimiento y uso en las organizaciones la presente investigación se concentra en analizar los indicadores de género solamente la herramienta de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

autodiagnóstico de Pacto Global, las metas del Objetivo 6 de los ODS y los indicadores que plantea la última versión de la GRI (2016).

En este sentido, en primer lugar lo que se pudo observar es que la herramienta de Pacto Global insta a las organizaciones a: desarrollar en los procesos de gestión del personal mecanismos que previenen la discriminación, la supervisan y le dan seguimiento, a fin de evitarla en todas sus formas; establecer en el proceso de selección y contratación del personal mecanismos que eviten la discriminación por edad, religión, raza, género, opinión política, nacionalidad, etc.; mantener una política de igualdad de oportunidades considerando las competencias en el proceso de administración de sueldos y promociones al personal y en los programas de capacitación y desarrollo del personal; establecer mecanismos de revisión periódicos que aseguren la no discriminación del personal en cualquiera de sus formas; y contar con indicadores que muestren la igualdad de oportunidades en aspectos de género, edad, etc.

En segundo lugar, se encuentran las seis metas para alcanzar el objetivo 5 de los ODS que a su vez implican tres estrategias para avanzar hacia ellas:

Metas

- 5.1 *Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.*
- 5.2 *Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.*
- 5.3 *Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina.*
- 5.4 *Reconocer y valorar los cuidados no remunerados y el trabajo doméstico no remunerado mediante la prestación de servicios públicos, la provisión de infraestructuras y la formulación de políticas de protección social, así como mediante la promoción de la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.*

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017**Noviembre 21 y 22**

5.5 *Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública.* 5.6 *Garantizar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos, de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen.*

Estrategias

5.a *Emprender reformas que otorguen a las mujeres el derecho a los recursos económicos en condiciones de igualdad, así como el acceso a la propiedad y al control de las tierras y otros bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.*

5.b *Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de la mujer.*

5.c *Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas a todos los niveles.*

En tercer lugar, se encuentran los indicadores definidos por la GRI para dar cuenta de la Diversidad e igualdad de Oportunidades en las organizaciones.

Contenido 405-1 titulado Diversidad en órganos de gobierno y empleados

La organización informante debe presentar la siguiente información:

a. El porcentaje de personas en los órganos de gobierno de la organización para cada una de las siguientes categorías de diversidad:

i. sexo;

ii. grupo de edad: menores de 30 años, entre 30 y 50 años, mayores de 50 años;

iii. otros indicadores de diversidad, cuando proceda (como grupos minoritarios o grupos vulnerables).

b. El porcentaje de empleados por categoría laboral para cada una de las siguientes categorías de diversidad:

i. sexo;

ii. grupo de edad: menores de 30 años, entre 30 y 50 años, mayores de 50 años;

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017**Noviembre 21 y 22**

iii. otros indicadores de diversidad, cuando proceda (como grupos minoritarios o grupos vulnerables).

Contenido 405-2 Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres Requerimientos para la presentación de información

La organización informante debe presentar la siguiente información: a. El ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres para cada categoría laboral, por ubicación con operaciones significativas. b. La definición utilizada para “ubicación con operaciones significativas”.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Hasta el momento con el desarrollo de la investigación se ha podido establecer que, aunque tanto en el ámbito nacional como internacional la equidad de género es una preocupación y se ha incorporado en las agendas públicas y privadas, especialmente en el campo laboral aún las acciones que se reportan en instrumentos de RSE son limitadas.

En primer lugar, se observa en Colombia un marco jurídico que da especial protección a la mujer e impone a las organizaciones incluso más requisitos que los exigidos por los instrumentos de RSE analizados. En este sentido resulta equivocado pensar que la RSE frente a derechos de las mujeres se limita al cumplimiento de lo requerido, aunque así muchas veces se haya dado a entender desde algunos escenarios e instrumentos que orientan esta actividad en las organizaciones.

En segundo lugar, pese al cambio en los métodos en la administración de los recursos humanos dichos indicadores siguen estando orientados por el modelo tradicional, a una igualdad en el trato más que a igualdad de acceso de oportunidades pues nunca estarán en igualdad de condiciones



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

las mujeres que tienen asuntos por resolver en casa, que en época de vacaciones y recesos escolares deben ir a trabajar y planear con quién dejar a sus hijos, que en sus licencias de maternidad y lactancia se preocupan por no rendir menos que sus compañeros, tanto que llegan a renunciar a sus derechos y esto más que ser rechazado por las organizaciones es aplaudido como una muestra más de compromiso.

En tercer lugar, se observa que los indicadores están orientados a medir acciones puntuales y no el desarrollo de estrategias que se enmarquen bajo los nuevos paradigmas de las teorías de las relaciones humanas que promueven la gerencia estratégica, participativa y el empoderamiento femenino. Si bien es cierto a partir de la codificación internacional y nacional se impone el respeto de derechos, es un error bajo el paradigma de la administración estratégica orientada a la sostenibilidad y un modelo de gestión socialmente responsable, comprenderlos como requisitos por cumplir frente a terceros y no como las libertades instrumentales que habla Amartya Sen que no necesariamente deben estar reconocidas jurídicamente y deben ser base fundamental de la estrategia de las organizaciones y traducirse en sus acciones cotidianas.

Finalmente, también se encuentra un distanciamiento entre las herramientas de RSE y aquellas que bajo los nuevos paradigmas orientan la gestión de las organizaciones. Por ejemplo, a pesar de que los ODS están siendo incorporados por las organizaciones en sus políticas, las metas y estrategias para su cumplimiento siguen estando orientadas más a los Estados que a las empresas y no es claro cómo estas pueden realizar de manera más productiva y directa su contribución.

Por esta razón, se puede afirmar que no se trata solo de adherirse a pactos y declaraciones, es necesario conocer sus implicaciones y realizar profundas transformaciones en las estrategias de dirección, pues si bien es cierto se encuentra voluntad para contribuir con la no discriminación de la mujer muchas veces las prácticas difieren debido al enfoque de liderazgo de la dirección general de cada organización, especialmente en lo que se refiere al balance entre trabajo-familia



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

y desarrollo de carrera, que en el marco de lo propuesto anteriormente se considera fundamental para contribuir al desarrollo sostenible.

Los indicadores de RSE pueden mejorar teniendo en cuenta no solo las causas y manifestaciones de la discriminación de la mujer en el trabajo e incorporando las mediciones específicas que hay para la equidad de género sino desdibujando los conceptos tradicionales de roles que llevan a una discriminación indirecta o implícita.

REFERENCIAS

Artículos:

Avendaño, L. (2011) Segregación laboral y discriminación salarial de género en Colombia: el caso de las trece áreas metropolitanas, 2001, 2005 y 2009. Revista de Economía del Caribe. Editorial Universidad del Norte Barranquilla Dec 2011 (8):202-231

Bustos 2008). Los retos de la equidad de género en la educación superior en México y la inserción de mujeres en el mercado laboral. ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura. Universidad Nacional Autónoma de México. Vol 184, No 733 (2008) CLXXXIV 733 septiembre-octubre (2008) 795-815 ISSN: 0210-1963 DOI: <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2008.i733>

Ortega (2006) “Cambios de género y discriminación laboral en el sector financiero colombiano. El caso de Bancolombia”. Antropólogos Iberoamericanos en Red, Vol 01, Iss 03, Pp 534-555



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Reyes, Jiménez, Topete. (2017). Representaciones mentales y sociales en la equidad de género. La ventana. Revista de estudios de género, 5(45), 186-210. Recuperado en 25 de octubre de 2017, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362017000100186&lng=es&tlng=es.

Libros:

Amorós,E (2007):Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas, Editorial Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo, Perú, Escuela de Economía

Fontrudona, J. – Guillèn M. (1998). La ética que necesita la empresa. Unión Editorial S.A., ISBN 9788472093324

Capítulo en libro:

Janowicz, M., & Noorderhaven, N. (2006). Levels of inter-organizational trust: conceptualization and measurement. En R. Bachmann, & A. Zaheer, Handbook of trust research (pp. 364-379). Cheltenham: Edward Elgar.

Ponencia en evento, publicada en memorias:

Fontrudona, J. (2012). La ética en las decisiones diarias de la empresa. En: VI Foro de Ética Empresarial Bavaria. Bogotá. 7-25.

Jaramillo, F. (2012) Ética en lo cotidiano. En: VI Foro de Ética Empresarial Bavaria. Bogotá. 5.

Documento de internet:

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Acción RSE. (2006) Guía para impulsar la equidad de género en las empresas. Chile.
Recuperado 15 de julio de 2015
http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/guia_para_impulsar_la_equidad.pdf

Alves, E. (s.f.) Modelos de Gerencia. Lección 3. Universidad Nacional Abierta. Recuperado en:
especializacion.una.edu.ve/gerenciasebt

AMESAL. (2007) Modelo de Auditoría de Género desarrollado por la Asociación de Mujeres Emprendedoras y Empresarias de Sociedades Laborales de Madrid.
Recuperado en: <http://www.bibliotecavirtual.info/2011/10/modelo-de-auditoria-de-genero/>

El Tiempo (2011) ¿Por qué las mujeres ganan menos que los hombres? Tendencias laborales / 6 de septiembre de 2011. Recuperado en:
<http://www.elempleo.com/co/noticias/tendencias-laborales/por-que-las-mujeres-ganan-menos-que-los-hombres-4110>

FIDA. (2012) Glossary. Recuperado en http://www.ifad.org/gender/glossary_s.htm

Hausmann, R. , Tyson, L. y Zahidi, S. (2011) The Global Gender Gap Report. World Economic Forum. Recuperado en
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2011.pdf

Kliksberg. B. Más ética, más desarrollo. (2004) Edición: Temas [3ª. edición]. Número de páginas: 225. <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaeansp/Doc?id=10117596&ppg=3>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Idrovo, S. (2006) Las políticas de conciliación trabajo–familia en las empresas colombianas. En Revista Estudios Gerenciales. ICESI.

Lamas, M. (1996) El género: la construcción social de la diferencia sexual. México, D.F., Programa Universitario de Estudios de Género de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Morgan, G. (1996). “Imágenes de la Organización”. Alfaomega. ISBN 9686223355, 9789686223354

Motta, C., y Vargas, J. (2012). Informes de investigación “Gestión Estratégica de las Organizaciones en el Marco de los principios de El Pacto Global y de los Objetivos de Desarrollo del Milenio”. Universidad EAN. Bogotá.

Pungiluppi, J., Castro. M.H., y Muñoz-Boudet; A.M. (2010). Modelo para promover la equidad de género en empresas y agencias públicas (Proceso de certificación GEM) desarrollado por el Banco Mundial. <http://www.worldbank.org/enbreve>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Jennyffer Vargas Laverde

PhD. Magna Cum Laude en Administración por Valores, Master en Sciences Politiques, Maîtrise en Droit International et Droits de l’Homme, Profesional en Gobierno y Relaciones Internacionales, Formadora en RSE y acreditada como Consultora en RSE y Auditora Interna SGS de la Norma de Derechos Humanos SA 8000 con 13 años de experiencia como docente, investigadora y consultora en el área de las ciencias sociales y en proyectos de desarrollo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

humano y de gerencia empresarial responsable orientada a la generación de valor a partir de la promoción de los derechos humanos y procesos de inclusión e innovación orientados a la sostenibilidad.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

105. INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

TÍTULO EN INGLÉS:

**INFORMATION FOR MAKING DECISIONS SAFETY AND HEALTH AT WORK
MAGANAGEMENT SYSTEMS**

Autor (es)

Yuber Liliana Rodríguez-Rojas²⁹⁶

Diana Milena Carvajal Montealegre²⁹⁷

²⁹⁶ Dra (c) Administración, Msc en Salud y Seguridad en el Trabajo, Profesor Investigador. Universidad Santo Tomás, Colombia. Correo-e: yuberrodriguez@usantotomas.edu.co

²⁹⁷ Msc en Salud y Seguridad en el Trabajo. Auditora clinica. Universidad Manuela Beltrán. Secretaria Distrital de Salud. Correo-e: dianacarvajal@yahoo.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Colombia asumió el reto de pasar del paradigma de la salud ocupacional a la seguridad y salud en el trabajo. En este sentido, en este documento se presentan los resultados parciales de un proyecto de investigación que buscó diseñar métodos de evaluación para la toma de decisiones en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Se realizó una investigación mixta de integración múltiple. Se efectuó un diagnóstico de la GSST con múltiples instrumentos para medir su desempeño y el nivel de madurez en una entidad pública del sector de salud de Bogotá. La triangulación de la información recopilada a través de estos métodos reorientó la toma de decisiones en cuanto al enfoque de intervención de la seguridad y salud en el trabajo adelantado por la entidad estudiada. Se concluye que para la toma de decisiones es necesario incorporar distintas fuentes de información con el fin de identificar las brechas existentes y poder establecer estrategias concretas para la mejora de la SST.

Palabras clave:

Seguridad y salud en el trabajo, sistemas de gestión, toma de decisiones, indicadores.

ABSTRACT:

Colombia assumed the challenge of moving from the paradigm of occupational health to safety and health at work. This document presents the partial results of a research project that sought to design evaluation methods for decision making in the management of occupational safety and health. A mixed multiple integration research was conducted. A diagnosis of OHS management was carried out with multiple instruments to measure its performance and the level of maturity in a public entity of the Bogota health sector. The triangulation of the information collected through these methods reoriented the decision making regarding the approach of intervention of the safety and health in the work advanced by the studied entity. It is concluded that for decision making it is necessary to incorporate different sources of



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

information in order to identify the existing gaps and to be able to establish concrete strategies for the improvement of OSH.

Keywords:

Safety and health at work, management systems, making decisions, KPIs

1. INTRODUCCIÓN

La globalización ha transformado las condiciones de trabajo en las organizaciones (Goudswaard, André y Ekstedt, 2002), por tanto, se requiere innovar en la gestión de la salud y seguridad en el trabajo (GSST) para dar respuesta a las necesidades de trabajadores y demás actores de las organizaciones. Además, ante las condiciones de trabajo cambiantes se requiere que la toma de decisiones de los líderes en SST esté fundamentada en datos válidos y confiables.

A su vez las transformaciones en la gestión de las organizaciones implican nuevas estrategias para ocuparse de la prevención. Y es aquí donde debe involucrarse la GSST como una herramienta para mejorar el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores.

Para obtener resultados en SST se requiere su gestión eficaz dentro de las organizaciones; en este sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha reconocido que la GSST permite garantizar los principios fundamentales de la SST, puesto que es un conjunto de herramientas con un orden lógico pero a la vez flexibles dado que requieren adaptarse al tamaño y a la actividad de la organización, y centrarse en los peligros y riesgos generales o específicos asociados a las distintas actividades económicas (OIT, 2011).

La iniciativa de incorporar la GSST en las organizaciones se gestó desde años atrás y se hizo oficial con las *Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*; además los gobiernos, los interlocutores sociales y las instituciones reconocen la necesidad de cooperación entre organizaciones internacionales y nacionales para el mejoramiento de la SST. Asociado a esto, el estudio de Haslam, O'Hara, Kazi, Twumasi y Haslam (2015), que buscó evaluar el impacto de los enfoques de la GSST, demostró que las organizaciones que adoptan un enfoque proactivo de GSST reportan mayores márgenes de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

beneficios, tasas más bajas de accidentes, mayor satisfacción de los trabajadores y la percepción del clima de seguridad es positiva.

En términos generales, los autores coinciden en que la GSST es un componente fundamental de la gestión en las organizaciones y más aún en la etapa de posglobalización que viven en la actualidad las organizaciones, las cuales deben atender a los nuevos procesos de salud-enfermedad que enfrenta la población trabajadora y desde luego a los retos de la gestión organizacional y a las diversas estrategias de negocio que deben emprender.

La GSST ha sido estudiada por distintos autores, pero para efecto de este estudio se asumirá la postura de Favaro y Draais (2007), quienes la definieron como “... un dispositivo de gestión que combina personas, políticas y medios, buscando mejorar continuamente los resultados de una empresa en materia de salud y seguridad en el trabajo” (p.2), definición que se complementa con la propuesta por la línea de investigación en organización, gestión y regulación de la SST, la cual hace parte del grupo de investigación Salud y Trabajo de la Universidad Nacional de Colombia, quienes consideran la GSST como un “conjunto de políticas, procesos, procedimientos y actividades emprendidas por una o más personas, para integrar en las actividades de los otros la protección de la salud y el fomento de la seguridad de la población laboral en una organización cualquiera, contribuyendo con ello al desarrollo o la sostenibilidad del negocio” (Rodríguez, 2012, p. 33).

Las últimas dos definiciones se acogen por la relevancia que dan a las personas dentro de la GSST, siendo estas las gestoras y promotoras de todas las acciones en SST. Aspecto, que se ratificó en el estudio de Wachter y Yorio (2014), en el cual se evidenció que las percepciones de los trabajadores pueden afectar el desempeño del sistema gestión de seguridad en las organizaciones, incluso dentro de un entorno que cuente con un sistema altamente estructurado.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Atendiendo a lo anterior, en este documento se presentan los resultados parciales de un proyecto de investigación que buscó diseñar métodos de evaluación para la toma de decisiones en la GSST.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Un sistema de gestión para que cumpla su propósito requiere de la **verificación del cumplimiento de sus requisitos y de la medición de su desempeño**; por esta razón tradicionalmente los sistemas de GSST incluyen las **auditorías** (Arntz-Gray, 2016) como uno de los métodos más utilizados para dicha verificación y la medición del desempeño a través de indicadores.

De acuerdo con el estudio de Robson, Macdonald, Gray, Van Eerd y Bigelow (2012), en el cual se abordaron 17 métodos de auditoría de SST en el sector público de Ontario, se encontró que las razones por las que se llevan a cabo las auditorías internas son variadas: 1) la evaluación de las necesidades iniciales en una etapa temprana en el desarrollo del sistema de GSST, 2) asegurar el cumplimiento legal, 3) asegurar a la oficina central corporativa y a las partes interesadas el funcionamiento del sistema de gestión, 4) evaluar el sistema de GSST, 5) identificar oportunidades para la mejora continua, 6) preparar a la organización para una auditoría externa, 7) negociar alternativas en el programa obligatorio de auditoría y 8) monitorear el desempeño del sistema de GSST.

Por otra parte, Robson, Macdonald, Gray, Van Eerd y Bigelow (2012) encontraron **discrepancias entre las prácticas de auditoría y las normas internacionales de auditoría** de los sistemas de GSST y argumentan la necesidad de desarrollar más investigaciones para determinar el impacto de las desviaciones de las variaciones y discrepancias en las propiedades de medición de datos de auditoría y el desempeño de los programas de auditoría.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Sumado a ello, el estudio de Gholami, Nassiri, Yarahmadi, Hamidi y Mirkazemi, (2015) concluyó que **la supervisión de la regulación no es suficiente para prevenir las lesiones y garantizar la seguridad y la salud en la población trabajadora** y que por el contrario **se requieren métodos de medición para determinar la eficacia de los sistemas de GSST**, ya que de acuerdo con su estudio la GSST en las organizaciones estaba funcionando, pero las cifras de accidentalidad y enfermedad no se redujeron.

Por otro lado, la medición del **desempeño de la GSST comúnmente se efectúa a través del análisis de indicadores**. Estos se usan para el **monitoreo del rendimiento en distintas áreas** con fines estratégicos por cuanto en el ámbito de la SST se convierten en un mecanismo esencial para la toma de decisiones oportunas para evitar o reducir la accidentalidad y de la enfermedad laboral en los trabajadores. En otras palabras y de acuerdo con el estudio de Sinelnikov, Inouye y Kerper, (2015) los indicadores permiten identificar fallas potenciales, identificar y corregir las deficiencias antes que desencadenen lesiones y daños, monitorear y evaluar el desempeño, motivar un comportamiento seguro, favorecer el compromiso del personal y la mejora continua.

En el estudio de Kongsvik, Almklov y Fenstad (2010) se presenta una alternativa complementaria para el análisis del desempeño de la seguridad a través de indicadores cualitativos. Este método parte del análisis de riesgos, seguido a ello contempla un análisis de las tareas propias de las operaciones críticas y simultáneamente identifica la mejor práctica. Considera siete factores en los cuales se condensa tanto el estudio de la organización como los requisitos asociados al desempeño de la gestión de la seguridad: 1) Trabajar sobre las prácticas (tareas específicas), 2) Competencias del personal, (conocimientos, habilidades y destrezas) 3) Procedimientos y documentación, 4) Comunicación, 5) Carga de trabajo y el ambiente de trabajo, 6) Gestión (planificación, coordinación, seguimiento y la mejora) y 7) Gestión del cambio (la supervisión y control de la técnica, cambios en la organización y en la operación).

Los indicadores pueden tener una orientación pasiva o activa de acuerdo con lo planteado en el estudio de Hinze, Thurman y Wehle (2013), quienes definieron los indicadores pasivos como

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

aquellos que pueden ser predictivos durante un período prolongado de tiempo, mientras que los indicadores activos son los que pueden iniciar medidas correctivas en un corto período de tiempo. Particularmente, en el ámbito de la SST se requieren de los dos enfoques descritos en esta investigación debido a la trazabilidad de las acciones y a las respuestas rápidas que se deben efectuar para la prevención de los riesgos laborales y para la protección de la salud de los trabajadores.

De acuerdo con lo expuesto se requiere ampliar la investigación en términos de la evaluación del desempeño de los sistemas de GSST; sin embargo, a través de estudios como el de Niskanen, Louhelainen y Hirvonen (2016) se ha demostrado que la efectividad de las medidas de SST se puede aumentar mediante la búsqueda de estrategias más racionales para organizar y llevar a cabo las acciones, así como la planeación para el mejor uso de la tecnología, de los recursos y del personal disponibles; además, según Maier, Vadastreanu, Keppler, Eidenmuller y Maier (2015) la innovación en la gestión es indispensable para mantener las ventajas competitivas e incrementar la satisfacción del cliente y de los trabajadores.

3. METODOLOGÍA

El proyecto corresponde a una investigación mixta de integración, el cual de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) es considerado como aquel que combina los enfoques cuantitativos con cualitativos. Cabe señalar, que en esta investigación los datos se entremezclan desde el inicio hasta el final, con el ánimo de construir de forma simultánea las distintas etapas que los enfoques requieren. Una vez configurados los resultados de cada enfoque se generarán las metainferencias producto de su triangulación.

Se efectuó un diagnóstico de la GSST con múltiples instrumentos para medir su desempeño y el nivel de madurez en una entidad pública del sector de salud de Bogotá. Para ello se consideraron tres instrumentos: 1) Los estándares mínimos establecidos en la resolución 1111 de 2017, 2) una



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

lista de chequeo de indicadores, sus características y finalidad elaborada con base en los requisitos establecidos en el Decreto 1072 de 2015 y tres referentes teóricos Sinelnikov, Inouye y Kerper (2015), Kongsvik, Almklov y Fenstad (2010) y Mohammadfam, Kamalinia, Momeni, Golmohammadi, Hamidi y Soltanian (2016), 3) la Escala de madurez de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (EMA-GSST) propuesta por Rodríguez (2017). Cabe precisar que esta entidad genera lineamientos y directrices técnicas para las cuatro subredes integradas de servicios de salud del Distrito (sur, sur-occidente, norte y centro-oriente).

La información recopilada con estos instrumentos fue procesada a través de estadística descriptiva y triangulada para así detectar las brechas existentes en cada una de las variables de la GSST considerando los pesos establecidos en EMA-GSST.

4. RESULTADOS

El diagnóstico de la GSST fue efectuado con tres instrumentos. El primero corresponde a los “Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratante.” establecidos en la Resolución 1111 de 2017 [vigente y aplicable para todas las organizaciones colombianas]. El Segundo atiende a una lista de chequeo de los indicadores del SG-SST, los requisitos de las fichas técnicas y otras características de los indicadores que sugiere la literatura. El tercer instrumento corresponde a EMA-GSST (Escala de Madurez de la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo) desarrollada por Rodríguez-Rojas (2017).

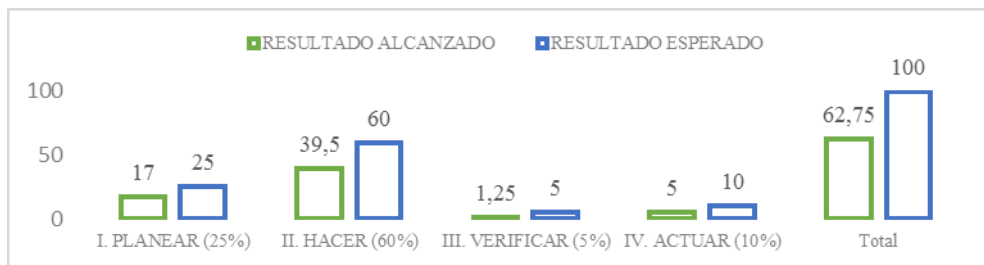
A partir de la aplicación del instrumento de “Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratante” se encontró que el SG-SST de la entidad estudiada cumple en un 62.75% los estándares mínimos establecidos en la Resolución en mención y de acuerdo con los criterios de evaluación el SG-SST de la entidad se ubica en la categoría moderadamente crítico. Considerando el ciclo PHVA los aspectos que requiere mayor

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

intervención son los requisitos asociados a las etapas de verificar y actuar. La etapa que cuenta con mayor desarrollo es la de planeación (Figura 2).

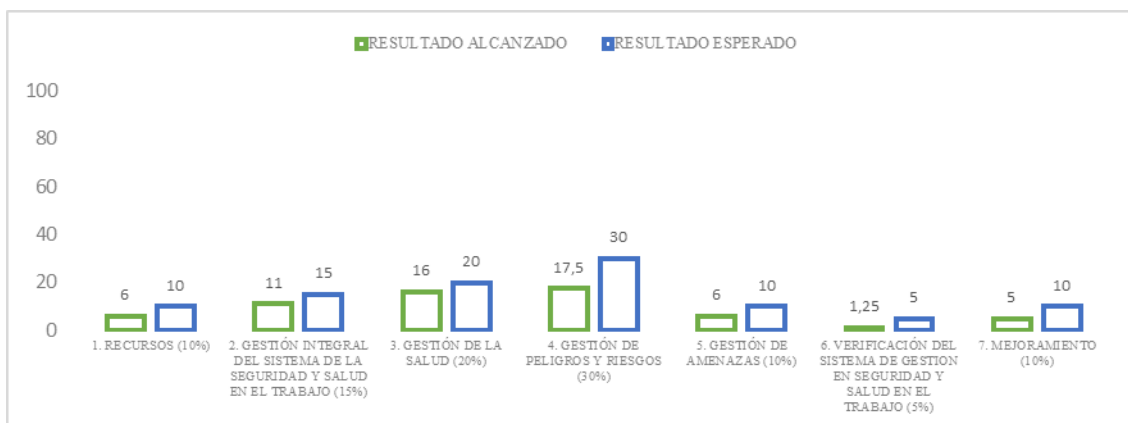
Figura. 1 Desempeño del SG-SST de acuerdo con las etapas del ciclo PHVA



Fuente: Elaboración propia.

Al efectuar el análisis del desempeño del SG-SST, considerando la agrupación de los requisitos por estándares mínimos, se encontró que el estándar con menor porcentaje de cumplimiento es el de verificación, seguido de mejoramiento, gestión de riesgos y peligros, gestión de amenazas y recursos.

Figura. 2 Desempeño del SG-SST por estándares



Fuente:

Elaboración propia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En cuanto al desempeño por ítems de cada estándar del SG-SST (Ver Tabla 1), se encontró que los ítems con desempeño crítico son los asociados con la **capacitación** en el SG-SST; los **mecanismos de vigilancia** de las condiciones de salud de los trabajadores; la identificación de **peligros**, evaluación y valoración de los **riesgos**; el plan de prevención, preparación y respuesta ante **emergencias**; y la **gestión y resultados del Sistema** de SG-SST.

Tabla 1 Desempeño por ítems de cada estándar del SG-SST

ESTÁNDAR	RESULTADO ALCANZADO	RESULTADO ESPERADO
I. PLANEAR (25%)	17	25
1. RECURSOS (10%)	6	10
E1.1 Estándar: Recursos financieros, técnicos humanos y de otra índole (4%)	4	4
E1.2 Estándar: Capacitación en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud (6%)	2*	6
2. GESTIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (15%)	11	15
E2.1 Estándar: Política de Seguridad y Salud en el Trabajo (1%)	1	1
E2.2 Estándar: Objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST (1%)	0	1
E2.3 Estándar: Evaluación inicial del Sistema de Gestión – Seguridad y Salud en el Trabajo (1%)	0	1
E2.4 Estándar: Plan Anual de Trabajo (2%)	2	2
E2.5 Estándar: Conservación de la documentación (2%)	0	2
E2.6 Estándar: Rendición de cuentas (1%)	1	1
E2.7 Estándar: Normatividad nacional vigente y aplicable en materia de seguridad y salud en el trabajo (2%)	2	2
E2.8 Estándar: Mecanismos de comunicación (1%)	1	1
E2.9 Estándar: Adquisiciones (1%)	1	1
E2.10 Estándar: Contratación (2%)	2	2
E2.11 Estándar: Gestión del cambio (1%)	1	1
II. HACER (60%)	39,5	60
3. GESTIÓN DE LA SALUD (20%)	16	20
E3.1 Estándar: Condiciones de salud en el trabajo (9%)	8	9

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

ESTÁNDAR	RESULTADO ALCANZADO	RESULTADO ESPERADO
E3.2 Estándar: Registro, reporte e investigación de las enfermedades laborales, incidentes y accidentes del trabajo (5%)	5	5
E3.3 Estándar: Mecanismos de vigilancia de las condiciones de salud de los trabajadores (6%)	3*	6
4. GESTIÓN DE PELIGROS Y RIESGOS (30%)	17,5	30
E4.1 Estándar: Identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos (15%)	5*	15
E4.2 Estándar: Medidas de prevención y control para intervenir los peligros /riesgos (15%)	12,5	15
5. GESTIÓN DE AMENAZAS (10%)	6	10
E5.1 Estándar: Plan de prevención, preparación y respuesta ante emergencias (10%)	6*	10
III. VERIFICAR (5%)	1,25	5
6. VERIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (5%)	1,25	5
E6.1 Estándar: Gestión y resultados del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (5%)	1,25*	5
IV. ACTUAR (10%)	5	10
7. MEJORAMIENTO (10%)	5	10
E7.1 Estándar: Acciones preventivas y correctivas con base en los resultados del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (10%)	5*	10
Total	62,75	100

**ítems con bajo desempeño crítico.*

Fuente: Elaboración propia.

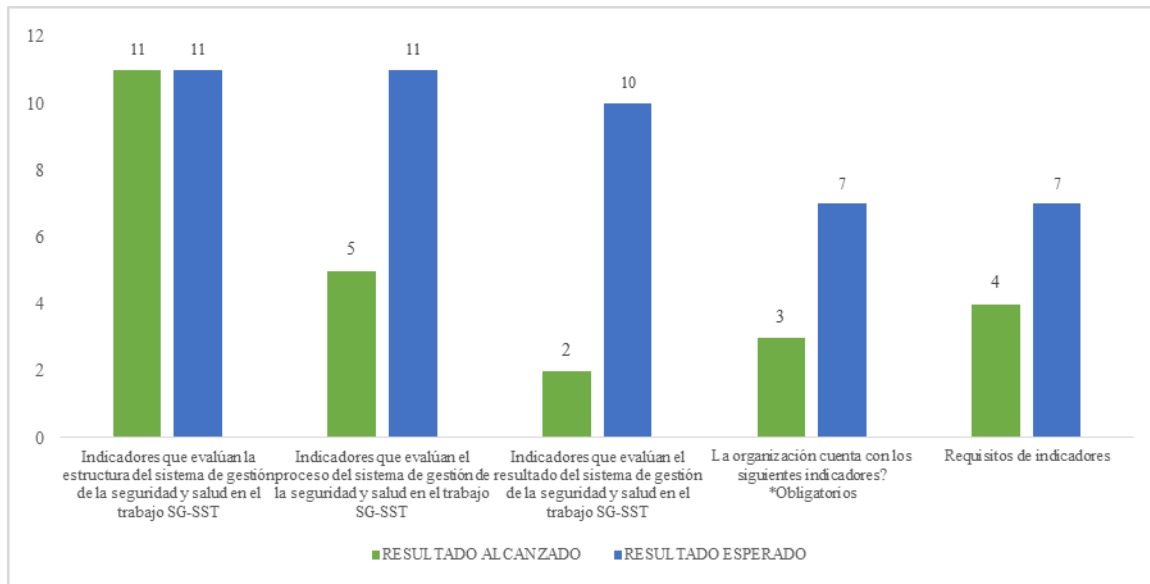
Por otra parte, a partir de la aplicación de la lista de chequeo se evaluaron los indicadores teniendo en cuenta tres aspectos: la disponibilidad de indicadores de acuerdo con la clasificación establecida en la Resolución 1111 de 2017, la disponibilidad de indicadores mínimos (accidentalidad, enfermedad laboral y ausentismo), y los requisitos para la elaboración de la ficha técnica de los indicadores. Al respecto se identificó que se cumple con la totalidad de los

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

indicadores de estructura, mientras que los indicadores de resultado y los de proceso se cumplen parcialmente.

Figura. 3 Desempeño del SG-SST por estándares



Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se indagó por las características adicionales de los indicadores de acuerdo con las recomendaciones de Sinelnikov, Inouye y Kerper (2015) y Kongsvik, Almklov y Fenstad (2010), quienes establecen que las organizaciones además de indicadores cuantitativos deben contar con indicadores de tipo cualitativo. Los cuales incluyen el análisis de riesgo, el análisis de las tareas propias de las operaciones críticas, la identificación simultánea de la mejor práctica y la organización tiene en cuenta otro tipo de indicadores cuantitativos. Estos indicadores permiten: Identificar fallas potenciales, identificar y corregir las deficiencias antes que desencadenen lesiones y daños, monitorear y evaluar el desempeño y motivar el comportamiento seguro. Al respecto se evidenció que la entidad no vincula este tipo de indicadores.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En relación con el tercer instrumento EMA-GSST se ubica en un nivel de madurez 2 o también denominada gestión emergente de la SST. Este nivel indica que la GSST en la organización propende por la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales frecuentes y tiene un enfoque en el cumplimiento de algunas normas legales básicas y costumbres del mercado y se orienta a soluciones técnicas.

Tabla 2. Resultado detallado de la evaluación del nivel de madurez en la GSST

Variable	Dimensión	Indicador	peso	logro	delta
Política de SST	Orientación de la política en SST	Política con orientación reactiva	3.9	1.7	-2.2
		Política de adopción de prácticas en SST	4.0	1.2	-2.8
		Política de SST coherente con la práctica	4.0	1.3	-2.7
		Política de cultura en prevención	4.0	1.7	-2.3
Análisis estratégico	Calidad de vida en el trabajo	Socialización de resultados de evaluación de la calidad de vida en el trabajo	4.1	1.5	-2.6
	Acciones técnicas	Impacto de las acciones en la productividad	3.8	1.1	-2.7
	Innovación en la gestión de la SST	Costos de la prevención	4.2	0.8	-3.4
Estrategias para la innovación de GSST		4.0	1.1	-2.9	
Aspectos legales	Exigencias del entorno	Seguimiento a la legislación	4.8	1.4	-3.3
		Cumplimiento de legislación	4.8	1.6	-3.2
Participación y comunicación	Participación	Participación activa de trabajadores	3.9	1.6	-2.3
		Mecanismos de participación	4.1	1.5	-2.6
	Comunicación	Comunicación oportuna	4.1	1.6	-2.4
	Calidad de vida en el trabajo	Mejora de la calidad de vida en el trabajo	3.8	1.5	-2.3
Posición estratégica	Postura estratégica	Enfoque de la SST	4.3	1.6	-2.7
		Fomento de la cultura en SST	4.2	1.7	-2.5
Integración de la GSST en	Mejora continua	Estrategias para la mejora	4.1	1.4	-2.7

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

la organización	Integración	Integración con la gestión global de la organización	4.2	1.0	-3.2
Evaluación de la GSST	Toma decisiones en SST basada en indicadores	Medición de indicadores	3.9	0.9	-3.0
	Desempeño de la GSST	Tendencia del aprendizaje en SST	3.9	1.2	-2.8
		Evaluación de acciones en SST	4.0	1.5	-2.5
Planeación estratégica	Dirección de cambio	Planeación de cambios	4.5	1.2	-3.3
Planeación de la capacidad	Estructura interna de la comunicación	Mecanismos de comunicación	4.8	1.6	-3.2
Aprendizaje organizacional en GSST	Aprendizaje de las partes interesadas en SST	Estrategias para el aprendizaje SST	4.6	1.9	-2.8
TOTAL			100.0	33.6	-66.4

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se presentan los resultados globales de las variables analizadas para determinar el nivel de madurez de la GSST. Al respecto se encontró que planeación estratégica, la alineación estratégica, la integración de la GSST en la gestión de la organización, la evaluación de la GSST y los aspectos legales, son las variables con una brecha (delta) mayor, por ende, se constituyen como las principales áreas de oportunidad para el planteamiento de estrategias de mejora en SST.

Tabla 3. Resultado global de la evaluación del nivel de madurez en la GSST

Variable de la GSST	peso	calificación	delta
Política de SST	15.89	5.96	-9.93
Análisis estratégico	16.02	4.52	-11.50
Aspectos legales	9.59	3.04	-6.55
Participación y comunicación	15.85	6.20	-9.65
Posición estratégica	8.54	3.27	-5.27
Integración de la GSST en la organización	8.35	2.36	-5.99
Evaluación de la GSST	11.84	3.56	-8.28
Planeación estratégica	4.48	1.19	-3.28
Planeación de la capacidad	4.79	1.60	-3.20
Aprendizaje organizacional en GSST	4.65	1.86	-2.79
Total	100	33.56	-66.44

Fuente: Elaboración propia

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los sistemas de GSST requieren de indicadores clave (KPIs) que favorezcan la medición clara y oportuna tanto para la identificación de oportunidades de mejora como para la toma de decisiones en el enfoque de la SST adoptado por las organizaciones y sus estrategias para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo y su articulación con la estrategia organizacional. En el estudio de Mohammadfam, Kamalinia, Momeni, Golmohammadi, Hamidi y Soltanian (2016) se desarrolló una propuesta de criterios e indicadores clave para estos sistemas de gestión, la cual se tomará como referente teórico para el desarrollo del sistema de indicadores en la entidad objeto de estudio.

Cabe precisar que los sistemas de GSST son un conjunto de elementos estratégicos institucionales interrelacionados, que interactúan con el fin de establecer y lograr metas y objetivos de la organización en SST (Yorio, Willmer y Moore, 2015). Otros autores plantean que un sistema de GSST se compone de prácticas distintas pero complementarias. **En la medida en que se triangulan distintos métodos y fuentes de información se incrementa la capacidad de intervenir acertadamente las necesidades en materia de seguridad y salud de los trabajadores**, en otras palabras, la GSST para poder controlar los riesgos debe considerar cuatro aspectos esenciales: la seguridad de las personas, la seguridad de los lugares, la seguridad del sistema y el ambiente externo (Makin y Winder, 2008).

La GSST es considerada como una gestión indispensable en la gestión estratégica de las organizaciones. En la actualidad los sistemas de GSST **son concebidos como un constructo que existe en el nivel estratégico de las organizaciones y que contribuye al cumplimiento de sus objetivos**; sin embargo, en algunas ocasiones **la dirección estratégica dista de la práctica y de los procedimientos implementados dentro de un grupo de trabajo así como de las percepciones del trabajador y de la interpretación de su contenido** (Yorio, Willmer y Moore, 2015), **por cuanto el método elegido para su medición es relevante en la identificación de las**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

brechas existentes entre el direccionamiento de la organización y la ejecución de la GSST.

Además, es necesario considerar que el éxito de la GSST se ve influenciada por las diferencias en su configuración, las poblaciones, los procesos educativos, y la cultura (cambiante) de las poblaciones (van Dijk, Bubas y Smits, 2015).

Este proyecto presenta una estrategia de triangulación de instrumentos tanto legales como derivados de procesos de investigación y muestra un esquema de interpretación de los datos relacionados con la GSST para dar cuenta de su nivel de cumplimiento legal, nivel de madurez, las brechas de la gestión como un aspecto clave para la identificación de las oportunidades de mejora de la SST y su gestión. No obstante, este esquema requiere probarse en otras organizaciones del sector y de otros sectores para analizar su aplicabilidad en diversos contextos organizacionales.

Este proyecto de investigación proporciona nuevas rutas investigativas dirigidas al diseño de indicadores pasivos y activos de la gestión como lo describen Hinze, Thurman y Wehle (2013), puesto que se requiere brindar a las organizaciones datos predictivos que contribuyan y faciliten la toma de decisiones en la intervención de la SST en las organizaciones colombianas.

REFERENCIAS

- Arntz-Gray, J. (2016). Plan, Do, Check, Act: The need for independent audit of the internal responsibility system in occupational health and safety. *Safety Science*, 84, 12–23. doi.org/10.1016/j.ssci.2015.11.019.
- Favaro, M. y Draais, E. (2007). Implementación de los sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo. *Fifth International Conference on Occupational Risk Prevention* (págs. 1-27). Santiago de Chile: Fifth International Conference on Occupational Risk Prevention.
- Gholami, P., Nassiri, P., Yarahmadi, R., Hamidi, A. y Mirkazemi, R. (2015). Assessment of health safety and environment management system function in contracting companies of



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- one of the petro-chemistry industries in iran, a case study. *Safety Science*, 77, 42-47. doi.org/10.1016/j.ssci.2015.03.004.
- Goudswaard, A., André, J. y Ekstedt, E. (2002). *New forms of contractual relationships and the implications for occupational safety and health*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.
- Haslam, C., O'Hara, J., Kazi, A., Twumasi, R. y Haslam, R. (2016). Proactive occupational safety and health management: Promoting good health and good business. *Safety Science*, 81, 99–108. doi: 10.1016/j.ssci.2015.06.010.
- Hernández, R., Fenández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México D.F, México: Mc Graw Hill.
- Hinze, J., Thurman, S. y Wehle, A. (2013). Leading indicators of construction safety performance. *Safety Science*, 51(1), 23-28. doi: 10.1016/j.ssci.2012.05.016.
- Kongsvik, T., Almklov, P. y Fenstad, J. (2010). Organisational safety indicators: Some conceptual considerations and a supplementary qualitative approach. *Safety Science*, 48(10), 1402-1411. doi: [10.1016/j.ssci.2010.05.016](https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.05.016).
- Kongsvik, T., Almklov, P. y Fenstad, J. (2010). Organisational safety indicators: Some conceptual considerations and a supplementary qualitative approach. *Safety Science*, 48(10), 1402-1411. doi: [10.1016/j.ssci.2010.05.016](https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.05.016).
- Maier, D., Vadastreanu, A., Keppler, T., Eidenmuller, T. y Maier, A. (2015). Innovation as a part of an existing integrated management system. *Procedia Economics and Finance*, 26, 1060-1067. doi:10.1016/S2212-5671(15)00930-2.
- Makin, A. y Winder, C. (2008). A new conceptual framework to improve the application of occupational health and safety management systems. *Safety Science*, 46, 935–948. doi: 10.1016/j.ssci.2007.11.011.
- Mohammadfam, I., Kamalinia, M., Momeni, M., Golmohammadi, R., Hamidi, Y. y Soltanian, A. (2016). Developing an integrated decision making approach to assess and promote the effectiveness of occupational health and safety management systems. *Journal of Cleaner Production*, 127, 1-44. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.03.123.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Niskanen, T., Louhelainen, K. y Hirvonen, M. (2016). A systems thinking approach of occupational safety and health applied in the micro-, meso- and macro-levels: A Finnish survey. *Safety Science*, 82, 212-227. doi: 10.1016/j.ssci.2015.09.012.
- OIT. (2011). *Sistema de Gestión de la SST: una herramienta para la mejora continua*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_154127.pdf.
- Robson, L., Macdonald, S., Gray, G., Van Eerd, D. y Bigelow, P. (2012). A descriptive study of the OHS management auditing methods used by public sector organizations conducting audits of workplaces: Implications for audit reliability and validity. *Safety Science*, 50(2), 181-189. [10.1016/j.ssci.2011.08.006](https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.08.006).
- Rodríguez-Rojas, Y. (2017). *Evaluación de la madurez de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo en universidades con acreditación de alta calidad multicampus de Bogotá* (Disertación doctoral). Universidad de Celaya, Celaya, México.
- Rodríguez, Y. (2012). *Estrategias para el mejoramiento de la gestión de la salud y seguridad en el trabajo frente a las formas de vinculación en plantas de un grupo empresarial del sector industrial de Bogotá D.C.* Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Sinelnikov, S., Inouye, J. y Kerper, S. (2015). Using leading indicators to measure occupational health and safety performance. *Safety Science*, 72, 240-248. doi: 10.1016/j.ssci.2014.09.010.
- Sinelnikov, S., Inouye, J. y Kerper, S. (2015). Using leading indicators to measure occupational health and safety performance. *Safety Science*, 72, 240-248. doi: 10.1016/j.ssci.2014.09.010.
- van Dijk, F., Bubas, M. y Smits, P. (2015). Evaluation Studies on Education in Occupational Safety and Health: Inspiration for Developing Economies. *Annals of Global Health*, 81(4), 548-560. doi: 10.1016/j.aogh.2015.08.023.
- Wachter, J. y Yorio, P. (2014). A system of safety management practices and worker engagement for reducing and preventing accidents: An empirical and theoretical



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

investigation. *Accident Analysis & Prevention*, 68, 117-130. doi: 10.1016/j.aap.2013.07.029.

Yorio, P., Willmer, D. y Moore, S. (2015). Health and safety management systems through a multilevel and strategic management perspective: Theoretical and empirical considerations. *Safety Science*, 72, 221-228. doi.org/10.1016/j.ssci.2014.09.011.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Yuber Liliana Rodríguez Rojas

Dra(c) en administración, Msc en Salud y Seguridad en el Trabajo, auditora interna HSEQ y Fisioterapeuta, con *reconocimiento internacionales de excelencia a la investigación* (Suiza, Hawaii y Las Vegas). Con amplia experiencia en docencia universitaria en posgrado y pregrado en universidades públicas y privadas. Experiencia como *Coordinadora de calidad* del Laboratorio del Movimiento Corporal Humano de la Universidad Nacional de Colombia; auditoría y consultoría en el SOGCS.

Diana Milena Carvajal Montealegre

Msc en Salud y Seguridad en el Trabajo, auditora clínica y Fisioterapeuta, con amplia experiencia en la coordinación de sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en organizaciones de salud. Docente universitaria. Coordinadora de programas de formación en seguridad y salud en el trabajo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

106. LA COMPRENSIÓN PRAGMÁTICA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE H. A. SIMON.

TÍTULO EN INGLÉS:

THE PRAGMATIC UNDERSTANDING OF THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF H. A. SIMON.

Autor (es)

Jorge Eduardo Lemos de la Cruz²⁹⁸

²⁹⁸ Estudiante de doctorado en Administración en la Universidad del Valle, Docente de la Universidad Libre Seccional Cali, Colombia. Correo electrónico. jorecalu@gmail.com.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

En este texto se pretende dar cuenta analítica de los conceptos de la racionalidad limitada y la toma de decisiones, formulados por H. A. Simon, en sus libros “el comportamiento organizacional” y “Administración de empresas en la época de la electrónica”. Sobre estos textos y tomando tales conceptos como unidad temática, se aplica el método del análisis de contenido, que junto con los fundamentos teóricos de Ch. S. Pierce, William James y John Dewey, pueda dar cuenta sustentada de la comprensión pragmática de los conceptos mencionados.

Palabras clave:

Racionalidad limitada, decisiones, comportamiento organizacional.

ABSTRACT:

This text aims to give an analytical account of the concepts of limited rationality and decision making, formulated by H. A. Simon, in his books "organizational behavior" and "Business Administration in the era of electronics". On these texts and taking such concepts as a thematic unit, the method of content analysis is applied, which together with the theoretical foundations of Ch. S. Pierce, William James and John Dewey, can give a sustained account of the pragmatic understanding of concepts mentioned.

Keywords:

Limited rationality, decision, organizational behavior.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo de H.A. Simon del comportamiento administrativo y la administración en la era electrónica, se reconoce su influencia prolongada en la academia y las prácticas administrativas. Su aporte conceptual de la racionalidad limitada, sustentada en un fuerte componente empírico, permite comprender la toma de decisiones bajo incertidumbre y límite de la capacidad racional humana, afectada por factores internos y externos. Su aporte se soporta en el método positivista de Rudolf Carnap, pero también y es importante reconocer que acoge algunos fundamentos teóricos que propone John Dewey y William James. Esto lleva a que se abra en otro modo la comprensión de los conceptos de racionalidad limitada y la toma de decisiones, señalando las huellas pragmáticas en ellos. Para sustentar esto, se revisa los textos de Simon, el “comportamiento administrativo” (1972), publicado por primera vez en 1947, y “administración de empresas en la era electrónica” (1963), publicado inicialmente en 1961. Sobre ellos se realiza un análisis, desde la metodología de análisis de contenido, según la propuesta de Laurence Bardin (2002). Con estos resultados se identifican y justifican las relaciones de base pragmática en los conceptos de racionalidad limitada y toma de decisiones, centrales para la comprensión pragmática del comportamiento organizacional.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El pragmatismo como corriente filosófica ha tenido una evolución con las respuestas a las preguntas fundamentales formuladas en la larga historia de la filosofía, y son aquellas las que permiten hablar de pragmatismos o el viejo y nuevo pragmatismo. Particularmente su reacción inicial fue a la corriente empirista, el racionalismo y el nominalismo.

El pragmatismo desde sus inicios fundados por Ch.S. Peirce, hasta su actualidad con Rorty, ha hecho un recorrido de más de 150 años (Haack, 2001). El pragmatismo de Pierce (2012), se formula como filosofía científica, que emule el hacer del filósofo con el del científico, dada la confianza de Peirce en los métodos y resultados de la ciencia, para sacarla reflexión metafísica y



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

colocarla en el podio compartido de la exitosa y confiable ciencia y tecnología (López, 2009). El rasgo esencial de esta formulación se concentra en la máxima pragmática: lo que da validez o el calificar un concepto como claro son las condiciones de adecuación del concepto al fenómeno, evento o suceso que se observa, no está en la formulación del enunciado, como dicen los nominalista, sino en la correspondencia entre experiencia (consecuencia) y lo que se dice de esta (López, 2009). Lo que “es así” (Haack, 2001), contrario e independiente de la creencia que se tenga. Para el pragmatismo la verdad no puede consistir en algún tipo de correspondencia con la realidad exterior (Hacking, 1996); la realidad es el resultado del proceso de investigación que fija los objetos de la experiencia posible, en cuanto procesos acumulativo autoregulado. Pierce renombro con posterioridad su filosofía como pragmaticismo para distinguirlo de en sus usos y significados que luego dieron sus continuadores William James, John Dewey principalmente. Estos son los autores tomados por Simon para sustentar su teoría del comportamiento administrativo y la administración.

La propuesta pragmática de Peirce respecto del pragmatismo de James, se diferencia en la interpretación de la máxima pragmática, la que James considera “la medula del pragmatismo”, en la concepción acerca de la verdad y la validez. Asuntos que junto con el tema de la religión, ocupan gran parte de la obra de James, evidente en el texto “la voluntad de creer”, en una pretensión de sustentar la razonabilidad de la fe.

Peirce interpreta la máxima pragmática confiriendo significado a las consecuencias pragmáticas de la verdad de una proposición, lo que debilita la doctrina de la voluntad de creer, que la entiende ligada al carácter de la verdad.

James interpreta la máxima pragmática confiriendo significado a las consecuencias pragmáticas de la creencia en una proposición. La máxima pragmática se mezcla de hecho con la voluntad de creer, la que entiende como la política de la creencia, de interpretar las consecuencias de una



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

creencia de tal modo que no solo incluya las consecuencias de la verdad de la proposición creída, sino también las consecuencias de la persona que la cree.

James distingue entre una hipótesis viva y una hipótesis muerta, cuya distinción está en que ésta pueda o no significar algo para la persona, y por tanto, conlleve a una acción o una decisión, considerando que las opciones planteadas para la decisión son forzosas y como consecuencia de la hipótesis genuina (forzosa, viva e importante). Al respecto se pregunta: “¿nos parecería ridículo a primera vista decir que nuestras opiniones son modificables por nuestra voluntad? ¿Podríamos nosotros, solo con quererlo, creer que la existencia de Abraham Lincoln es un mito?” (James, 2004, p. 14-15).

James se concentra en el cómo se establece la verdad concreta verificada, intentando separarla de la verdad abstracta o su relación con esta; es ambivalente frente a la verificabilidad, en la que pivotea en los extremos entre la creencia verificada entendida como demostrada, lo que siempre fue verdadero, y lo que está verificado y que no siempre fue verdadero; pues lo que hoy llamamos verdadero (creencia confirmada en el presente) puede ser mañana considerado como falso.

Al respecto de la creencia, John Dewey en su propuesta instrumentalista, comprendida en el sentido de contestar cómo funciona el pensamiento en la determinación experimental de la conducta futura, teje la relación integrada entre las creencias sobre el mundo en que se vive y las creencias acerca de los valores y propósitos que deben guiar su conducta. Expresa que los valores se basan en lo que la gente desea, pero no se reducen a esto, en lo que coincide con James, quien afirma que la esencia del bien no es más que satisfacer una demanda, a lo que Dewey agrega que el bien es lo que conduce realmente a la prosperidad humana y calificar algo como bueno es una tarea de la investigación científica, además de poder servir de base para el cambio social, preferible gradual antes que revolucionario; preferencia fundada en falibilidad de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

la investigación socio-científica, un postura que se logra leer en su ensayo autoridad y libertad (Dewey, 2005)

Dewey se separa de las concepciones dualistas de la filosofía, en particular y con respecto a la dualidad mente-cuerpo, de manera contraria, las expone en unidad, como una acción que implica el organismo entero, homogéneamente amalgamados: el cuerpo como mecanismo, del comportamiento y la mente como su función. Respecto a la investigación, la concibe en el sentido de Pierce, de la duda a la creencia establecida. Se opone a la idea saber y ver, o teoría del conocimiento del espectador, en la que su funcionamiento excluye cualquier elemento de la actividad práctica. Por el contrario, dice que el saber es una práctica, la investigación debe ser juzgada por el éxito en sus resultados, y el objeto de conocimiento, en parte está constituido por nuestras interacciones cognitivas con aquella, es decir, entra en la construcción del objeto conocido.

La investigación en su paso de situaciones indeterminadas a determinadas, implica cambio del mundo o, al menos, cambio en nuestra relación con el mundo, lo que incluye la experiencia activa: exige una manipulación, una experimentación y una selección inteligente, hasta la idea de que constituye, en cierta forma, sus objetos. En este último aspecto, Dewey lo comprende de manera distinta a Peirce, considera que los objetos del mundo están en constante cambio y la interacción cognitiva con estos los altera. El método de la investigación para Dewey está sustentado en la lógica, a la que refiere como teoría de la investigación y al parecer la identifica más con el sentido normativo, que con el formal, lo que se muestra en la recomendación para el desarrollo de la investigación que debe incorporar los procedimientos cuya eficacia haya sido probada.

En la discusión de la verdad, prefiere el plural fundamentado en las verdades concretas verificadas (verificación real no la potencial). La verificación de una creencia significa que ésta



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

ya era verdadera, agrega que esto solo significa que iba a ser verificada y el acto de verificarla, inevitablemente la modifica y transforma. Aquí confía en la comunidad científica, que de común acuerdo ofrece la mejor definición sobre el desarrollo de la investigación y sus resultados en una co-respondencia o interajuste de nuestras ideas a situaciones problemáticas, con lo que prefiere hablar de “aseverabilidad autorizada” más que de “verdad”.

3. METODOLOGÍA

El método de análisis de contenido, contribuye a dar cuenta del sentido aplicado a todo relato comunicativo. Este método sigue tres aspectos secuenciales: el pre-análisis, como lectura fluctuante para identificar las categorías analíticas en los textos, quiere decir: “operacionalización y sistematización de las principales ideas” (Bardin, 2002: 71). Luego de ello, se codifica aprovechando cada material y finalmente se realiza la inferencia y la interpretación. Como herramienta de apoyo al análisis de contenido se trabaja con el Software Atlas Ti, que organiza las familias de códigos; los códigos y que se asocian a citas y comentarios a las citas en relación a los conceptos de racionalidad limitada y toma de decisiones. En la codificación para el análisis de contenido se eligen las siguientes unidades de registro y contexto situada en los temas: las referencias y citas de autores reconocidos como W. James, J. Dewey; continuadores, no del todo fieles del pragmatismo de Pierce (Haack, 2001) que se hallan en los textos el “comportamiento administrativo” (1972) publicado por primera vez en 1947, y “administración de empresas en la era electrónica” (1963), publicado inicialmente en 1961, situando la discusión analítica en relación específica con los conceptos de racionalidad limitada y toma de decisiones, halladas en los libros ya mencionados de Simon.

4. RESULTADOS

El pragmatismo de Pierce es una respuesta al predominio de época de la racionalidad cartesiana y si H. Simon incorpora algunas premisas fundamentales del pragmatismo, a través de James y Dewey, esto los convierte entonces en anticartesiano y pragmático.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En el texto el Comportamiento Administrativo, Simon refiere de manera directa trabajos publicados por John Dewey en siete ocasiones, para dar cuenta de: el propósito de hallar cadenas causales y limitar las variables del sistema cerrado en la toma de decisiones (p.79); del hábito como mecanismo que ayuda a conservar los modelos útiles de comportamiento y evita el esfuerzo mental por repetición frecuente (p.84); el hábito como respuestas habituales o reacciones inmediatas a situaciones que cambian con rapidez (p.85); El polo opuesto a la atención, es la confusión, ofuscación y atolondramiento, y límites de la racionalidad resultan de los límites del área de atención (p.87); refiere a Dewey con cita textual al definir el acto de la deliberación como elegir algunas de las consecuencias previstas dentro de un mar infinito de ellas, no del todo conocidas o identificadas, y que sirvan de estímulo a la acción presente ...de ahí que el comportamiento del individuo adquiere un contexto más amplio de racionalidad a través del medio ambiente de elección que la organización social le proporciona (p.89). En una de dos clases principales de la influencia de la organización sobre el individuo, cita a Dewey al mencionar que las organizaciones e instituciones proporcionan a los miembros del grupo estímulos generales, directrices de atención que canalizan sus comportamientos y objetivos intermedios que estimulan la acción (p.97). Acerca de la validez del criterio de eficiencia como determinante de la acción, que solo aplica así al administrativo con función pública, cuando sus actividades tienen efectos indirectos valorativamente significativos (p.177). Reconoce en Dewey la contribución al desarrollo de una filosofía democrática de la relación del especialista con el público (p.187).

William James lo cita en dos ocasiones, en referencia a la atención que define esencia por el enfoque y la concentración de la conciencia, desechar algunas cosas a fin de tratar eficazmente las demás (p.86-87); de cómo un grado considerable de estímulo interno reduce la sensibilidad a los estímulos externos en los mecanismos de persistencia del comportamiento (p.92). En el texto “administración de empresas en la era electrónica” dictadas como conferencias en la Escuela de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Comercio de Contabilidad y Finanzas, en la Universidad de New York, en 1960, las referencias incluyen citas textuales para apoyar argumentos de dar cuenta cómo la respuesta a racionalidad limitada puede apelar a las nuevas técnicas de la decisión programada, asunto que anticipa como “cambio trascendental” (Simon, 1963, p.13), de Dewey aparecen dos (Simon, 1963, p. 17 y de James otras dos (Simon, 1963, p. 25, 26).

La discusión en frontera recoge la revisión de la base de datos de SCOPUS e ISI WEB, arrojando una base de 241 artículos buscados mediante temas en “Pragmatist management”; “Management Pierce”; “Management John Dewey”; “Management William James”; management Philosophia”, arroja que la discusión en específico se sitúa en las aplicaciones del pragmatismo y sus posibilidades de resolver problemas en específico administración pública (Dieleman, 2014), quien indagando en la caja de herramientas del pragmatismo, desde las elaboraciones de Pierce, James, Dewey y Rorty, discute la creencia y la verdad en relación con la realidad y el mundo real, en pro de sugerir una práctica pragmática de la administración pública que nutra la democracia en lo público. Dieleman (2014), propone la eficiencia, la medida y la efectividad de la función; abandona el método científico racionalista, y propone que la gestión debe tomar decisiones bajo la limitada certeza (con limitados medios, y herramientas para evaluar procesos y resultados), sobre bases provisionales, aceptando la incertidumbre como principio de la existencia social, no necesariamente de contenido científico o en condiciones de incerteza, lo que aboca a conjeturar hipótesis abductivas pragmáticas para dirigir las decisiones y lograr los fines. No es abandonar el método científico, es admitir que todo no susceptible de prever, no todas las decisiones para ser tomadas deben basarse en la certeza que los datos y medidas entregan, sino admitir que se toman decisiones en incertidumbre y limitada racionalidad, esto quiere decir que todo vale. En general la filosofía del pragmatismo ha tenido un impacto significativo en las disciplinas como la administración pública (Brennan & Keller, 2014). Chi Vo & Kelemen (2017), apelando a la máxima pragmática de la validez del conocimiento desde las consecuencias prácticas de la teoría considerada en la humanidad que recoge Dewey de Pierce,

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

intenta formular un método para reconciliar la brecha que separa a académicos y practicantes del management.

Algunas concepciones de contenido pragmático en Simon.

El cuestionamiento de la racionalidad óptima, de la elección racional heredada le corresponde a H. Simon, cuya definición de organización se refiere al complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos.

Este diseño de comunicaciones en la organización, proporciona a cada miembro del grupo gran parte de la información, de los supuestos, objetivos y actitudes que entran en sus decisiones, y también una serie de expectativas fijas comprensibles de lo que están haciendo los demás miembros del grupo y de cómo reaccionan ante lo que él diga y haga. La organización moldea creencias y actitudes, así como también las modifica mediante el cambio de la corriente de comunicaciones, lo que cuestiona la ruta de lograr lo fundamental en mediante el pensar solipsista cartesiano y lo coloca en la ruta pragmática que niega como punto de partida la duda completa y afirma que se debe partir de considerar todos los prejuicios que nos habitan y dudar de la teorías que la comunidad se niega a acepta (Pierce, 2012)

Simon estudia entre otras cosas el comportamiento racional y encuentra que las decisiones no responden a la razón totalizadora y abarcadora. Para Simon una de las preocupación, respecto a la teoría administrativa, es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano. La teoría administrativa es la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que “se dan por satisfechos”, porque no tienen la inteligencia necesaria para conseguir lo máximo. Para el pragmatismo todo conocimiento del mundo interno (donde se toman las decisiones) se deriva de los hechos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

externos y por razonamiento hipotético, es decir, determinado por cogniciones previas, y del pensar mediante la información acumulada y signos (Pierce, 2012).

El hombre administrativo elige la mejor alternativa entre todas las que conoce disponible, se sitúa con Simón en la racionalidad limitada. Con ella el sujeto simoniano busca el camino de la acción que sea satisfactoria o lo bastante bueno. Esto es semejante a aceptar las respuestas no por su correspondencia con la realidad a modo especular, sino desde la adecuación funcional, como lo propone el pragmatismo (Hacking, 1996).

Para el pragmatismo el razonamiento válido es inductivo, deductivo e hipotético. En el hombre administrativo simoniano simplifica en un modelo el mundo real confuso y ruidoso, se da por satisfecho con esta tosca simplificación, porque cree que el mundo real está en su mayor parte vacío, carente de sentido en relación con la organización y las cadenas más trascendentes de causas y consecuencias son breves y sencillas. Sobre este inventario toma sus decisiones. El razonamiento es inductivo porque supone conocer todos los objetos (simplificaciones del mundo real) que tienen ciertas características; Es hipotético porque supone conocer todas las características (causas y consecuencias) requeridas para determinar cierto objeto o clase con las que evalúa la decisión satisfactoria. Dado que toma las decisiones siguiendo unas reglas relativamente sencillas y manejables (premisas mayores), que no piden imposibles a su capacidad de pensamiento, porque trata al mundo más bien como “vacío”, e ignora la interrelación de todas las cosas, estas premisas sencillas las relaciona con una situación particular, y concluye su razonamiento tomando la decisión. Este razonamiento es deductivo.

Simon reconoce en los individuos diferencias de sustrato biológico respecto las aptitudes (inteligencia, capacidad de interacción con sus semejantes) que son potenciadas por la práctica, instrucción y experiencia para la toma de decisiones. Pero esto no significa que pueda



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

desempeñarse con total eficiencia en todas las etapas que configuran la toma de decisiones. La racionalidad limitada se halla fundamentalmente en este aspecto: límite del decisor.

La filosofía de la acción en el comportamiento administrativo de Simon, es una postura pragmática en tanto la acción es lo que permite conocer la realidad y responder a ella adaptativamente.

Simon vive la época del conductismo como escuela predominante, y en esta corriente se sitúa a John Dewey de quien toma prestada las etapas de la solución de problemas: ¿Cuál es el problema?, ¿Cuáles son las alternativas? ¿Cuál de ellas es la mejor? (Dewey 1910). En su libro el comportamiento administrativo son recurrentes las referencias a este autor.

Simon en otros apartes cita William James, otro autor de la corriente del pragmatismo, al respecto escribe: “el Hombre nació con la tendencia a hacer más cosas de las que puede ejecutar con arreglo a las estructuras configuradas de antemano en sus centros nerviosos. La mayoría de los actos de otros animales son automáticos, pero en el ser humano el número de acciones es tan enorme que casi todas tienen que ser, por fuerza, fruto de laboriosas consideraciones. Si la práctica no perfeccionara y el hábito no economizara el gasto de energía nerviosa y muscular, su vida, por tanto, sería muy penosa”. (James, 1890, pág. 113 citado por Simon, 1960, pág.25).

Esta influencia pragmática la plasma cuando se pregunta por el papel que desempeña el acto de decidir en la dirección de la empresa, otorgando este papel al director de la empresa como hombre que toma decisiones (Simon, 1960). Al respecto se puede sintetizar tres consideraciones simonianas para la toma de decisiones y se agrega una cuarta como condición en la que ubica la relación entre el jefe de empresa y el subordinado respecto a la decisión tomada y luego ejecutada.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Las organizaciones como modernos sistemas de decisión, cada vez dependen menos de la intuición, y las decisiones son un continuo gradual y escalar en matices grises, que pivota entre dos extremos: las decisiones programadas o ajustadas a un programa y las decisiones independientes de un programa, es decir, las no programadas o sin programa, entendidas como la respuesta obtenida que no es resultado de procedimientos concretos establecidos para abordar situaciones como las que se presentan en un momento dado, sino que se debe recurrir a cualquier capacidad general que haya en él [sistema] para actuar con inteligencia, poder de adaptación y orientación al problema (Ibarra, 2010). Cualquiera que sea la situación, puede empezar a razonar sobre ella pensando en fines y medios aplicado a las conductas en una especie de ingeniería social centrado en la toma de decisiones (Ibarra, 2010).

Para el pragmatismo de Peirce no tenemos ningún poder de intuición, sino que toda cognición esta lógicamente determinada por cogniciones previas, apuntando a la certeza. Este es un argumento que hace parte de las refutaciones a la herencia Cartesiana, esgrimido por Peirce (2012), coincidente con la anterior afirmación de Simon al no dar mayor relevancia a la intuición en la toma de decisiones y el reconocimiento de las facultades intuitivas que Barnard, quien da más valor de las que merecen tener con respecto a las decisiones racionales (Simon, 1972, p.181).

De las técnicas que asocia a las decisiones Simon distingue las decisiones programadas bajo técnicas tradicionales y bajo técnicas modernas; decisiones no programadas, bajo técnicas tradicionales y Bajo técnicas modernas (Simon, 1963). Para el pragmatismo la experiencia incluye la percepción sensorial y la observación de diagramas imaginarios. Aspectos expresos en la explicitación que Simon realiza en las técnicas asociadas a las decisiones.

Con respecto a las decisiones bajo técnicas tradicionales ubica los hábitos, formulación que refuerza con una cita textual de William James: “el hombre- dice William James- nació con la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

tendencia a hacer más cosas de las que puede ejecutar con arreglo a las estructuras configuradas de antemano en sus centros nerviosos [...] en el ser humano el número de acciones es tan enorme que casi todas tiene que ser, por fuerza, fruto de laboriosas consideraciones. Si la práctica no perfeccionara y el hábito no economizara el gasto de energía nerviosa y muscular, su vida, por tanto, sería muy penosa (Simon, 1963, p. 25-26). En una asunción claramente pragmática donde la validez de la práctica y el hábito se sustenta en sus consecuencias como lo enuncia el axioma de la máxima pragmática.

La capacidad adaptativa de las organizaciones y los equipos para la solución de problemas en general no siempre son eficaces. A veces los hombres no aciertan a resolverlos o les dan soluciones que no satisfacen, pero rara vez, el ser humano queda completamente perdido en una situación nueva. Lo fundamenta en la concepción de la organización como agrupaciones de hombres que son, la cual tiene algo de esta misma capacidad general de adaptación que caracteriza a los hombres.

Para Simon la racionalidad como las decisiones no responden tanto a las necesidades u objetivos organizacionales como a ciertos niveles de satisfacción individual, es racionalidad acotada, buscando niveles de conformidad que obedecen a objetivos personales, subjetivos; estos encuentran diversas formas de ser coherentes con los objetivos de la organización. Para el pragmatismo la autoridad es someterse a una iglesia o a un Estado que impone la conformidad en la creencia, entendido esto como algo que implica hábitos de acción. Nótese que el termino conformidad en ambos enunciados cumple al misma función

Para Simon las decisiones están permeadas por contenidos subjetivos, por el punto de vista y del interés del participante, por tanto, puede inferirse que Simon prefiere suponer, que en las organizaciones, lo que realmente hallamos son sujetos plurales y finitos en la toma de decisiones, un plural de estos, con sus subjetividades encontradas, pueden confluír en la intersubjetividad en



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

la organización, o al menos, de modo predominante, para tomar decisiones que pueda coincidir con los objetivos de la organización. Este modo de operar la verdad es lo que hoy constituye la comunidad de expertos científicos arrogados en la última palabra en la formulación del pragmatismo y que Simon, asigna a la función de los administradores.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La influencia de las corrientes filosófica pragmática de Peirce en las ideas administrativas y Simón, son explicitadas sin agotar con ello, el tejido prolongado que puede contener toda su obra a lo largo de 40 años de producción académica. De estas pruebas esgrimidas se infiere que si el management norteamericano se ha difundido por Latinoamérica (Solarte, 2013), lo es también la filosofía que la funda, donde la teoría de Simon tiene presencia tanto en la formación académica de los administradores como la práctica administrativa que dirige las empresa.

El aporte de Simón acerca de la racionalidad limitada y propuesta de subsanar la limitación humana en las decisiones, apelando a sistemas artificiales inteligentes, con la pretensión de resolverla, implica reconocer límites a la condición humana, la singularidad del individuo y la pluralidad de voces para la toma decisiones con propósitos adaptativos, lo que coloca a los dirigentes en una función de mandar fundado en el saber obedecerse a sí mismos, y hacer coincidir en las decisiones a los deliberantes: Solo se manda a quien no sabe obedecerse a sí mismo. Así es la especie de los seres vivos” (Nietzsche, 1982. p. 130).

Esto muestra que no es solo un espíritu de época la influencia de la corriente pragmática, sino que esta es directa en las concepciones de Simon, al discutir la sobre las decisiones. El concepto central es la racionalidad limitada que subsume la imposibilidad de la verdad como correspondencia con la realidad al modo positivo empírico, de modo distinto, la verdad se sustenta en la comunidad, según Peirce, para el caso en los cooperantes como lo dice Barnard o del jefe y sus subordinados. El centro de análisis de Simon es la acción, un concepto central del pragmatismo (Pierce, 2012).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

REFERENCIAS

Araujo, M.C. (2017). Teorizaciones organizacionales: de las mutaciones funcionales a las posibilidades de una crítica Ontológica. En Tratado de estudios organizacionales Vol. 1. Editorial EAFIT. Cali. Colombia. p. 91-110.

Brennan, J. & Keller, L. (2014). Pragmatism, the new republic, and american public administration at its founding. In Administration & Society online first Published december 12 2014. p 1-39 aaa.sagepub.com. Scopus. Dowload 05 october 2017. At:00:53

Chi Vo, L. & Keleman, M. (2017). Collaborating across the researcher-practitioner divide: introducing John Dewey's democratic experimentalism. In Journal of Organizational Change Management, Vol, 30 issue: 6. p 858-871. Scopus. Download 05 october 2017, at:00:39 (PT)

Dewey J. How we think. New York 1910 cap.8
<https://archive.org/stream/howwethink000838mbp#page/n119/mode/2up/search/problem>.

Dewey J. (2005). Autoridad y libertad, polis [en línea], 10, 2005, publicado el 09 de noviembre de 2012, consultado el 04 de julio de 2015: URL: <http://polis.revues.org/7442>: DOI: 10.4000/polis.7442.

Dieleman, S. (2014). Pragmatist tools for public administration. In Administration & Society online first, published on July 13, 2014. ISIS WEB. Dowload 06 october 2017. At:01:08

Gonzales, W. (2003). Racionalidad, historicidad y predicción en Hebert A. Simon. Editorial NETBIBLO, S.L. A Coruña. España.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Haack, S. (2001). Viejo y nuevo pragmatismo. En revista Diánoia, Vol. XLVI, No.47 noviembre de 2001. P. 21-59 Universidad de Miami, E.U.

Hacking I. (1996). Representar e intervenir. Editorial Paidós Instituto de investigaciones filosóficas Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Ibarra, E. (2010). Hebert A. Simon y su monomanía. El comportamiento humano como comportamiento artificial. En Revista Gestión y Política Pública, Vol. XIX, No 1, 1 semestre de 2010, p. 155-170.

James, W. (2004). La voluntad de creer. Ediciones encuentro S.A. Madrid. España.

Lopez A. (2009). El pragmatismo trascendental de Ch.S. Peirce. En Revista Convivium, No. 22. p. 107-130. Universidad de Barcelona. Barcelona. España.

Peirce, Ch. S. (2012). Algunas consecuencias de las cuatro incapacidades. En Obra Filosófica Reunida Tomo I, pág 72-99. Traducción hecha Nathan Houser y Christian Klosel. Editorial Fondo de Cultura Económica. Mexico D.F.

Rorty, R. (2005). Cuidar la libertad. Editorial Trotta, edición de Eduardo Mendieta, traducción de Sonia Arribas Verdugo. Madrid España.

Solarte, L. (2013). “Management crítico”: una respuesta a la praxis y epistemología el management dominante. En Estudios críticos de la organización: qué son y cuál es su utilidad. Compilador Rafael Carvajal Baeza, Editorial Universidad del Valle. Cali, Colombia. p. 226-237



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Simon H. A. (1972). El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa. Editorial Aguilar. Madrid, España.

_____ (1963). Administración de la empresa en la era electrónica. Editorial Letras S.A. México. D.F.

_____ (1991). Model of my life. The MIT Press Cambridge Massachusetts. London England.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Jorge Eduardo Lemos de la Cruz, Está vinculado a la Universidad Libre Seccional Cali, como docente investigador de jornada completa, participa del grupo de investigación ALTERNATIVAS CONTABLES y del grupo GENESIS de la misma universidad. En la actualidad realiza estudios doctorales en administración en la Universidad del Valle, en la que figura como estudiantes en doctorado en el grupo de investigación CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

CLIMA LABORAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**107. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
COOPERATIVA COOHILADOS DEL FONCE EN EL MUNICIPIO DE
SAN GIL.**

TÍTULO EN INGLÉS:

Measurement of the Organizational Climate of the Coohilados del Fonce Cooperative in the
Municipality of San Gil.

Autor (es)

Carlos Alonso Díaz Uribe ²⁹⁹

²⁹⁹ Economista, MBA, Profesor Investigador. Fundación Universitaria de San Gil, Colombia. Correo:
e:cdiaz@unisangil.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El clima organizacional es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de una organización, algo que distingue a una empresa de otra, siendo el conjunto de características de una organización que afectan el ambiente de trabajo e influye en la conducta de las personas. (Sánchez, 2006, p. 42).

La investigación se inició recolectando la información necesaria suministrada por el instructivo o medición del clima laboral a los empleados de la Cooperativa COOHILADOS del FONCE, desde principios del año hasta mediados del 2017, analizando su clima organizacional para identificar las áreas que presentan fortalezas y oportunidades (Puntos Débiles ó por Mejorar), de modo que esto facilite la toma de decisiones a la alta gerencia y a la vez permita que la empresa se exitosa y se mantenga como una Cooperativa competitiva en su sector que aporta al avance socio cultural de la región.

Palabras clave:

Cambio Organizacional, Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Desarrollo Organizacional, Intervención.

ABSTRACT:

The organizational climate is the sensation, personality or character of the environment of an organization, something that distinguishes one company from another, being the set of characteristics of an organization that affect the work environment and influences the behavior of people. (Sánchez, 2006, p.42).

The investigation began by collecting the necessary information provided by the instruction or measurement of the working environment to the employees of the COOHILADOS Cooperativa of FONCE from the beginning of the year until mid-2017, analyzing their organizational climate



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

to identify the areas that present strengths and opportunities Weak Points or Critical Points), so that this facilitates the decision making to the top management and at the same time allows the company to be successful and maintains itself as a competitive Cooperative in its sector that contributes to the socio-cultural advance of the region.

Keywords:

Organizational Change, Organizational Culture, Organizational Climate, Organizational Development, Intervention.

1. INTRODUCCIÓN

Coohilados del Fonce Ltda, es una cooperativa ubicada en el municipio de San Gil, su origen se remonta a finales de la década de los 40, cuando gracias al auge en la oferta de la fibra de fique nace en San Gil una pequeña compañía llamada consorcio industrial de Santander con el apoyo del Instituto de Fomento Industrial IFI. En el año de 1997 debido a la crisis del fique y cuando todo daba por hecho que sería el fin de la llamada entonces Hilanderías del Fonce S.A, un grupo de personas compuesto por empleados y operarios decididos a recuperar su empresa funda bajo la figura asociativa la Cooperativa Multiactiva de Hilados del Fonce cuyo principal propósito sería el de contribuir al mejoramiento del nivel económico, social y cultural de los asociados sus familias y la comunidad en general.

107 emprendedores iniciaron este camino que año tras año ha venido posesionando a Coohilados del Fonce como una de las empresas que más oportunidades de empleo aporta en la región (300 familias se benefician directamente y 70.000 familias viven del cultivo del fique), productora de empaques, cordeles, telas, biomantas y sogas de fique, fibra natural 100% biodegradable. Según la Gerente de Coohilados, el empaque de café constituye la mayor demanda de este producto que se exporta en su gran mayoría en empaque de fibra natural ayudando a que no se condense la humedad, lo que garantiza calidad y sabor particular.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Un gremio que va de la mano con el campesino brindando capacitación, asesoría y seguimiento en su proceso de crecimiento cultural, económico y social. La alianza con la Universidad Santo Tomas de Bucaramanga y Procolombia, los está llevando a la exploración de nuevos mercados como Venezuela, Ecuador y México.

En Coohilados del Fonce cuenta con un excelente equipo de personas dotadas de valores cooperativos, gente que lucha en pro de la evolución de su empresa, gente con proyección, gente que entiende y prioriza las necesidades del mercado.

En la actualidad la Coohilados del Fonce no cuenta con una estrategia clara en su clima organizacional para poder mejorar el ambiente laboral, con el fin de iniciar un proceso de mejoramiento en su interior (empleados) y así construir una cultura orientada hacia el logro, la convivencia, el desarrollo y la excelencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se les dará a conocer a la Gerencia el actual ambiente laboral para proyectar a la organización hacia el liderazgo en el sector, esta es la urgencia de medir el clima organizacional con el ánimo de que exista un nivel adecuado de trabajo en equipo y cooperación, un nivel alto de identificación con la empresa, con el fin de que el trabajo sea una inversión en la estructura.

El instructivo o encuesta de medición del clima laboral está enfocada hacia el desarrollo integral para encontrar un parámetro de medición de “satisfacción e insatisfacción en el trabajo” (Sánchez, 2006, p.42), realizado en los niveles administrativos y operativos de Coohilados del Fonce.

Coohilados del Fonce al aplicar el instructivo de medición del clima laboral, identifica las necesidades organizacionales y personales para generar a partir de allí un plan de acción que proyecte a la organización hacia un liderazgo en el sector, aumentando la productividad y



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

mejorando el ambiente organizacional, con el ánimo de emprender el camino hacia una sólida cultura organizacional que se distinga por la excelencia y por un servicio inigualable.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El clima organizacional es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de una organización, algo que distingue a una empresa de otra, siendo el conjunto de características de una organización que afectan el ambiente de trabajo e influye en la conducta de las personas. (Sánchez, 2006, p. 42).

El concepto de organizaciones en la perspectiva de la teoría en las relaciones humanas, hace énfasis en la importancia del hombre en su función de su trabajo por su participación en un sistema social. Esta relación hombre - organización no se proyecta solamente a nivel de los aspectos definidos por la estructura formal en el sistema de función y posiciones del individuo, sino que “cada ocupante de un puesto tiene ciertos patrones en su relación con otras personas de la organización”. Podría afirmarse que las conductas y patrones de comportamiento de los individuos en la organización (sistema de personalidad), son el resultado del conjunto de valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional, (sistema cultural) como de las condiciones que se establecen por el proceso de interacción (sistema social). De esta forma los sistemas cultural, social y de personalidad a nivel de la organización son elementos de análisis importantes en el concepto de Clima Organizacional, al existir relación directa entre la estructura formal de la organización y el individuo que participa de la misma. En la organización se identifica un conjunto de elementos de su estructura que los individuos proyectan en estilos propios y justamente dan lugar a procesos que se reflejan en sus comportamientos organizacionales. El clima organizacional es variable de la Cultura corporativa en razón de que influye en los comportamientos del individuo y es factor determinante de la conciencia colectiva. (Méndez, 1982, p.15). El clima organizacional, la inteligencia emocional y el capital



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

conocimiento forman una trenza, interrelacionándose entre sí, de dicha mezcla se origina, la imagen empresarial. (Patarroyo, 2001, p. 54).

El concepto de organizaciones en la perspectiva de la teoría en las relaciones humanas, hace énfasis en la importancia del hombre en su función de su trabajo por su participación en un sistema social. Esta relación hombre - organización no se proyecta solamente a nivel de los aspectos definidos por la estructura formal en el sistema de función y posiciones del individuo, sino que “cada ocupante de un puesto tiene ciertos patrones en su relación con otras personas de la organización”. Podría afirmarse que las conductas y patrones de comportamiento de los individuos en la organización (sistema de personalidad), son el resultado del conjunto de valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional, (sistema cultural) como de las condiciones que se establecen por el proceso de interacción (sistema social). De esta forma los sistemas cultural, social y de personalidad a nivel de la organización son elementos de análisis importantes en el concepto de Clima Organizacional, al existir relación directa entre la estructura formal de la organización y el individuo que participa de la misma. En la organización se identifica un conjunto de elementos de su estructura que los individuos proyectan en estilos propios y justamente dan lugar a procesos que se reflejan en sus comportamientos organizacionales. El clima organizacional es variable de la Cultura corporativa en razón de que influye en los comportamientos del individuo y es factor determinante de la conciencia colectiva. (Méndez, 1982, p.15). El clima organizacional, la inteligencia emocional y el capital conocimiento forman una trenza, interrelacionándose entre sí, de dicha mezcla se origina, la imagen empresarial. (Patarroyo, 2001, p. 54).

El Clima Organizacional incluye elementos que caracterizan la organización formal e informal que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación. Así, su medición y análisis ha de orientarse al grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización a través de instrumentos que incluye las variables objetivos,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

cooperación, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, control y motivación para medir el clima organizacional. (Méndez, 1982, p. 26).

Al analizar conceptos presentados sobre Clima organizacional por diferentes autores se encuentra en su definición elementos comunes así:

- Describe características de la organización que la diferencia de otras.
- Es el resultado de las conductas y comportamientos percibidos por el individuo
- Incluye los aspectos formales e informales propios de la organización informal que orientan los comportamientos de los individuos y a su vez crean percepciones subjetivas sobre el ambiente de trabajo.
- Produce actitudes y conductas que señalan el grado de motivación del individuo. (Méndez, 1982, p. 28).

Dentro de las propiedades del clima laboral están entre otros: Salarios y compensaciones, recompensas y reconocimiento, claridad organizacional, solidaridad, espíritu de grupo, consideración y apoyo, productividad, distanciamiento o acercamiento entre niveles, desinterés por las tareas (rutinización), carga de trabajo, relaciones de amistad, confianza, estructuras, reglas, normas, papeleo, rigidez, desafío o aceptación de riesgos, tolerancia y manejo de conflictos, identidad organizacional, lealtad, preocupación por los empleados, autonomía y responsabilidad, seguridad en el empleo, posibilidad de ascenso y ambiente de trabajo. (Sánchez, 2006, p. 42).

Clima Organizacional. El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas: Estas

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

□ El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad: Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

La prueba, está estructurada a través de once factores que se consideran son los que más influyen en el comportamiento de los empleados en una empresa. Estos factores están conformados por varios indicadores que hacen más preciso el conocimiento del clima laboral.

2.4 Once factores de Bautista (1998). Con el fin de comprender los resultados de la encuesta es importante conocer a qué hace referencia cada uno de los factores:

□ **Actitud hacia los compañeros.** Mide la calidad de las relaciones de amistad y confianza entre los compañeros, la solidaridad, el trabajo en equipo y el impacto que esta tiene en el desempeño, además identifica el grado de respeto entre lo público y lo privado del empleado ejercido por su entorno laboral, aspectos estos que inciden en la presencia de conflictos interpersonales.

□ **Aspectos Intrínsecos.** Evalúa aspectos relacionados con la realización misma del trabajado en lo que tiene que ver con sugerir ideas para mejorar la calidad y los procedimientos de trabajo, la autonomía y la toma de decisiones. El trabajador medirá en este punto las posibilidades que la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

empresa le brinda de despegar su creatividad y capacidades para mejorar su entorno laboral y lograr mayor eficacia.

Condiciones de trabajo. Todo lo relacionado con las herramientas de trabajo, espacio, iluminación y seguridad física de los trabajadores que permiten el logro de una mayor eficiencia y productividad.

Equidad. Tiene que ver con la igualdad que perciben los trabajadores en cuanto a ser escuchados, la forma como se le da solución a sus problemas y el trato que reciben de la empresa.

Información. A través de esta variable se evalúa el manejo en general de las comunicaciones, la inducción y los métodos de entrenamiento utilizados, su calidad y el impacto que tienen sobre el desempeño y el logro de las metas. Indica también la preparación que realiza la empresa a los empleados nuevos, con el objeto que estos tengan una adecuada adaptación laboral.

Posibilidad de progresar. Se encuentra acá lo relacionado con ascensos, transferencias o promociones en el cargo, teniendo en cuenta las capacidades de los trabajadores. Igualmente se mide el trabajo como fuente inspiradora de vidas enriquecedoras y la posibilidad de cumplir su plan de vida y carrera con los elementos que la empresa le ofrece.

Salarios. Hace referencia a salarios, prestaciones y compensaciones. Mide el sentimiento del empleado de que su salario es satisfactorio para cumplir sus necesidades básicas.

Sentido de pertenencia. Es la identidad organizacional y lealtad. Mide el grado en que los empleados sienten como suya la empresa y su vinculación a la misma es motivo de orgullo para él y su familia.

Seguridad en el empleo. Son sentimientos de libertad para actuar, opinar, sugerir ideas y que permiten que el trabajador asuma retos y riesgos que enriquezcan el trabajo, además mide

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

también la tranquilidad que genera el sentir que la empresa cuenta con el como un elemento valioso en el logro de sus objetivos.

□ **Servicios.** Son aspectos que permiten elevar el ánimo y estimular la permanencia de los empleados en la empresa y que va más allá de lo económico mejorando el bienestar de los trabajadores en lo referente a préstamos, incentivos, auxilios y otras necesidades.

□ **Supervisión.** Hace referencia a la relación jefe – subalterno, no solo a nivel laboral sino personal. Distanciamiento y/o acercamiento entre niveles. Permite identificar el grado de entendimiento que existe para obtener resultados sobresalientes en el desempeño de las tareas. (Sánchez, 2006, p. 44).

Otro de los autores que definen estas variables es Likert R. (1967), su teoría del clima organizacional establece que el comportamiento asumidos por los subordinados dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

3. METODOLOGÍA**ENFOQUE MIXTO**

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, ya que está basada en la recolección y análisis de datos numéricos.

TIPO DESCRIPTIVO - CORRELACIONAL

Por el alcance de los resultados es una investigación aplicada de tipo descriptivo - correlacional, puesto que, describirá características del sistema, dirá las variables que intervienen y la relación entre ellas, sin determinar nivel de causalidad.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Se seleccionaron 11 factores tomados de Bautista (1998): (Condiciones de trabajo, Servicios, Seguridad en el empleo, Actitud hacia los compañeros, Supervisión, Información, Equidad, Sentido de pertenencia; Aspectos intrínsecos, Posibilidades de progresar y salarios).

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN O TIPIFICACION

El diseño es transversal ya que describe la situación para un periodo definido año 2017.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Unidad de estudio: Cooperativa COOHILADOS DEL FONCE de San Gil.

La población y la muestra del proyecto “MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA COOHILADOS DEL FONCE EN EL MUNICIPIO DE SAN GIL.” es no probabilística o intencional.

Universo: La empresa COOHILADOS cuenta con 98 empleados fijos y 112 temporales para un total de **210**, entre administrativos y operativos.

El cálculo del tamaño de la muestra

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

N= Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k= Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

e =Es el error de la muestra deseado.

p = Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q = Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n = Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer)

Margen de error: 5%

Nivel de Confianza: 95%

Población: 210 Empleados.

Tamaño de la Muestra: **136 Empleados.**

De los 210 empleados de COOHILADOS, se van aplicar de 136 encuestas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

El análisis del clima organizacional surge como resultado de un paquete de aspectos sobre los cuales se quiere indagar, y que se encuentran directamente relacionados con el ambiente de trabajo, ellos son:

Las condiciones de trabajo, los servicios prestados, la seguridad en el empleo, la actitud hacia los compañeros, la supervisión, información, equidad, sentido de pertenencia, algunas características intrínsecas, las posibilidades de progresar y la satisfacción respecto al salario.

Explicación de las tablas: La “ p ” es pregunta del cuestionario con el número correspondiente en la encuesta. El grupo de preguntas corresponde a la percepción en cada factor.

En la tabla siguiente se muestra un ejemplo de cálculo. Cuando no se responda la pregunta por parte del encuestado, no se considera y se resta de la muestra.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Ejemplo: FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO.

Tabla 1. Ejemplo de Cálculo de factor.

	(1)	(2)	(3)	(4)		
	Siempre	Frecuentemente	A Veces	Nunca	No responde	
P/21	18	20	1	0	1	1,56
P/52	26	13	1	0	0	1,37
P/62	16	4	4	12	4	2,33
TOTAL	60	37	6	12	5	<u>1,75</u>

PROMEDIO: 1,75

Ejemplo: Para la pregunta 21 (p/21)

$$18 \times 1 + 20 \times 2 + 1 \times 3 + 0 \times 4$$

$$\text{-----} = \mathbf{1,56}$$

40 entrevistas – 1 no respondió

Sumatoria de respuestas por su calificación

$$\text{-----}$$

Muestra - # no respondidas

4. RESULTADOS

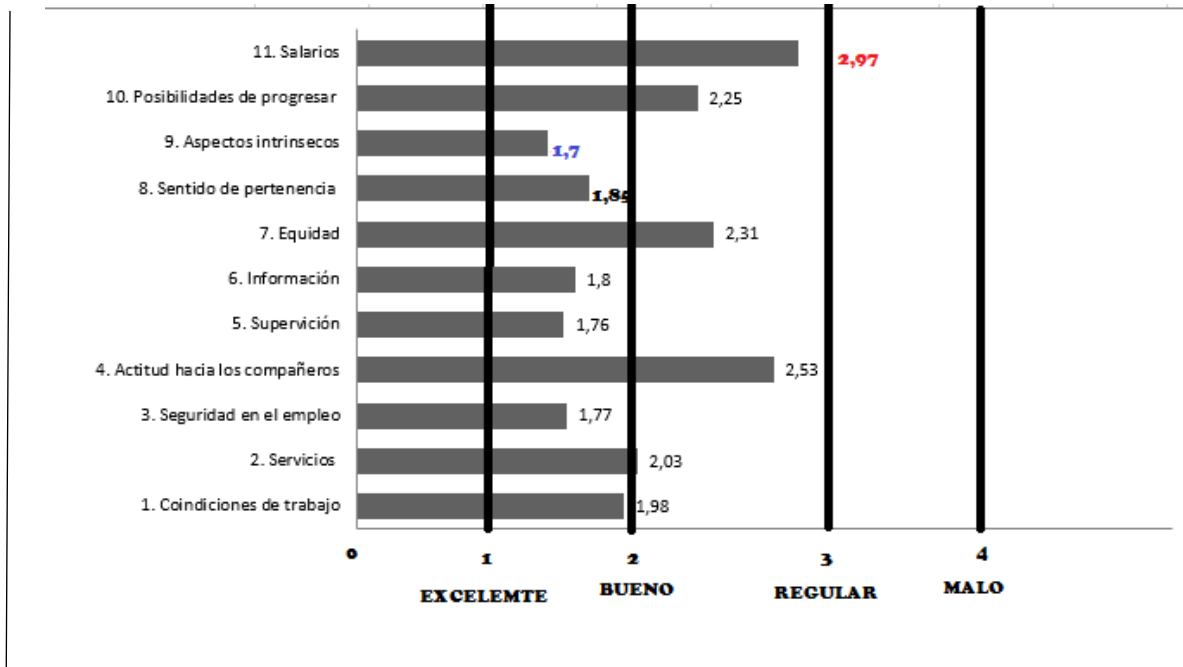
El perfil del clima organizacional de Coohilados del Fonce es donde podemos determinar fortalezas y aspectos por mejorar. La gráfica tiene la ventaja que nos permite visualizar hacia dónde debemos dirigir las acciones y estrategias de cambio.

La figura 1. Indica cuáles son los aspectos fuertes y por mejorar. Podemos decir que muestra con más detalle los puntajes obtenidos.

Figura 1. Perfil del Clima Organizacional de Coohilados del Fonce.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



Fuente: Autores del proyecto de grado.

Identificación de puntos críticos.

Los puntos críticos del clima organizacional de Coohilados del Fonce se resumen en:

1. CONDICIONES DE TRABAJO. P/62 (3.21).
2. SERVICIOS. P/53 (2.79).
3. SEGURIDAD EN EL EMPLEO. P/56 (3.13).
- P/23 (3.0).
4. ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS. P/15 (2.96).
5. SUPERVISIÓN. P/46 (2.45).
6. INFORMACIÓN. P/37 (3.24).
7. EQUIDAD. P/58 (2.85).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

8. SENTIDO DE PERTENENCIA	P/61 (2.52).
9. ASPECTOS INTRÍNSECOS.	P/45 (2.81).
	P/59 (2.81).
10. POSIBILIDADES DE PROGRESAR.	P/55 (3.45).
11. SALARIOS.	P/42 (3.42).

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Como todo proceso administrativo, el análisis del clima organizacional que se presenta a continuación surge como resultado de un paquete de aspectos sobre los cuales se quiere indagar, y que se encuentran directamente relacionados con el ambiente de trabajo, ellos son:

Las condiciones de trabajo, los servicios prestados, la seguridad en el empleo, la actitud hacia los compañeros, la supervisión, información, equidad, sentido de pertenencia, algunas características intrínsecas, las posibilidades de progresar y la satisfacción respecto a los salarios.

7.1 Diagnóstico (fortalezas y puntos por mejorar).

Según el Diagnóstico del clima organizacional, de Coohilados del Fonce en el momento del proceso, presenta como fortaleza, *Los aspectos Intrínsecos*, con un porcentaje de 1.7, y como área de oportunidad (ó por mejorar), los *Salarios*, con un puntaje de 2.97.

FORTALEZA.

ASPECTOS INTRÍNSECOS:

La imagen de la compañía en la familia de los trabajadores es muy buena. La empresa se preocupa por mantener informado al personal sobre los nuevos métodos a realizar. En la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Cooperativa los empleados se sienten orgullosos por hacer un buen trabajo. La empresa se preocupa porque el empleado sea cuidadosamente programado. En Coohilados se pueden sugerir ideas para mejorar la calidad y los procedimientos en el trabajo.

PUNTO POR MEJORAR

Como área de OPORTUNIDAD:

SALARIOS:

Los salarios de los trabajadores se perciben como impropios respecto a otras empresas y no se tiene buena percepción en cuanto al reconocimiento salarial que hace la empresa por habilidades, al trabajador.

7.2 Factores: Fortalezas y Puntos por mejorar.

CONDICIONES DE TRABAJO:

FORTALEZAS.

Los trabajadores cuentan con los elementos necesarios, buena iluminación, herramientas de trabajo, espacio y seguridad física en el puesto de trabajo.

PUNTO POR MEJORAR.

En la empresa no se toman precauciones para la seguridad de los trabajadores. Ya que el 74,4% de los encuestados manifiesta que nunca o a veces en la Cooperativa no se toman precauciones para la seguridad de los trabajadores, solamente un 7,5% declaró que siempre.

SERVICIOS:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

FORTALEZAS.

Los trabajadores están contentos con las prestaciones sociales que concede la empresa. La Cooperativa se preocupa por el bienestar de los trabajadores y las políticas de préstamos han cumplido con su objetivo.

PUNTO POR MEJORAR.

En Coohilados no se dan ayudas extras (Incentivos, comisiones) fuera de lo estrictamente exige el contrato de trabajo.

SEGURIDAD EN EL EMPLEO:

FORTALEZA.

En la Cooperativa cuando se comete un error se enseña a corregirlo y es fácil hacer reclamos.

PUNTO POR MEJORAR.

La empresa despiden a los trabajadores con ligereza ya que el 62.4% de los encuestados manifiesta que a veces y frecuentemente la cooperativa despiden a los trabajadores con prontitud, el 29,3% declara que nunca. En Coohilados ocurre con frecuencia que por miedo a preguntar se decide lenta y equivocadamente. Son frecuentes las sanciones por errores sin importancia y cuando se comete un error hay que tener miedo.

ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS:

FORTALEZA.

En general los trabajadores de Coohilados son buena gente y los empleados no se meten en la vida personal de los demás.

PUNTO POR MEJORAR.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Son frecuentes las peleas y enemistades entre los compañeros de trabajo. El 55,7% de los encuestados manifiesta que a veces y frecuentemente se presentan peleas y enemistades entre los compañeros de trabajo, el 32,3% revela que nunca son habituales las peleas y enemistades.

SUPERVISIÓN:

FORTALEZAS.

Los empleados conocen bien al jefe de su área de trabajo, en Coohilados cuando se tiene un problema existe confianza para pedirle consejo al jefe, los empleados cuando necesitan algo, el jefe está dispuesto a ayudarlos y se percibe que se preocupa porque los trabajadores entiendan bien sus labores.

En la Cooperativa los jefes son vistos como personas serias que cumplen con los compromisos adquiridos, los trabajadores reconocen que los jefes tienen una excelente voluntad para colaborarles en lo que ellos necesitan y perciben a sus directores como compañeros cordiales en el trabajo.

En Coohilados los empleados frecuentemente se comunican con su jefe y en cada área se preocupan porque el trabajo esté funcionando bien.

PUNTO POR MEJORAR.

En la Cooperativa los jefes no se preocupan porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.

INFORMACIÓN:

FORTALEZA.

En Coohilados las personas que se vinculan reciben un buen entrenamiento para realizar su trabajo, se preocupan por mantener informado al personal sobre los nuevos métodos de realizar

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

el trabajo y los empleados manifiestan que en la empresa se conocen las noticias de interés para el personal.

PUNTO POR MEJORAR.

Los empleados encuestados manifestaron que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo y a menudo se empiezan trabajos que no se sabe por qué se hacen.

EQUIDAD:

FORTALEZAS.

En la Coohilados los empleados reconocen un buen trato por parte de la Cooperativa, manifiestan que las observaciones que hacen sus jefes sobre el trabajo son justas y cuando un trabajador se queja por algo, la empresa se preocupa por resolverle el problema.

PUNTO POR MEJORAR.

En la Cooperativa los trabajadores ven con preocupación, que no se cumple las promesas que se hacen hacia ellos.

SENTIDO DE PERTENECÍA:

FORTALEZA.

En Coohilados en los empleados existe un alto sentido de pertenecía y orgullo de trabajar para la Cooperativa, la imagen de la compañía en la familia de los trabajadores es muy buena, los empleados sienten mayor satisfacción de trabajar para Coohilados, comparativamente con los trabajos anteriores y perciben que el ambiente social de la empresa es agradable.

PUNTO POR MEJORAR.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Los trabajadores no sienten un apoyo en la empresa cuando tienen un problema familiar.

ASPECTOS INTRÍNSECOS:**FORTALEZAS.**

La imagen de la compañía en la familia de los trabajadores es muy buena. La empresa se preocupa por mantener informado al personal sobre los nuevos métodos a realizar. En la Cooperativa los empleados se sienten orgullosos por hacer un buen trabajo. La empresa se preocupa porque el empleado sea cuidadosamente programado. En Coohilados se pueden sugerir ideas para mejorar la calidad y los procedimientos en el trabajo.

PUNTO POR MEJORAR.

Generalmente las ideas sobre el mejoramiento del trabajo no se ejecutan, existe poca libertad de acción para la realización del trabajo y en la Cooperativa no les permite a sus empleados tomar decisiones sobre la manera de hacer el trabajo.

POSIBILIDADES DE PROGRESAR:**FORTALEZAS.**

La asignación de trabajos es buena fuente de experiencia.

PUNTO POR MEJORAR.

Los trabajadores perciben que no se puede progresar en la empresa sin tener padrinos, existe mala percepción de oportunidades de ascenso, cuando la persona está capacitada para escalar en un nuevo puesto, generalmente no se les da reconocimiento por el buen desempeño en el trabajo a sus empleados y no existe una oportunidad en el reconocimiento de los resultados como factor para escalar posiciones en la compañía.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

SALARIOS:

FORTALEZA.

Los salarios se perciben como adecuados.

PUNTO POR MEJORAR.

Los salarios de los trabajadores son impropios respecto a otras empresas y no se tiene buena percepción en cuanto al reconocimiento salarial que hace la Cooperativa por habilidades, al trabajador.

En general el clima organizacional de Coohilados del Fonce muestra un buen resultado, el cual refleja un buen trabajo gerencial en desarrollo organizacional.

REFERENCIAS

Amaya, Jairo. Gerencia, Planeación y Estrategia, Universidad Santo Tomás, Bucaramanga: 2005.

Bautista, Luis. Desarrollo Organizacional. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás, 1998.

Beckhardt, R. & Pritchard, W. (1993). Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación. México; Norma.

Ceballos, L. Fundamentos del clima organizacional. Barcelona.1994.

CHAPARRO ESPITIA, Leovany. Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar* [online]. 2006, vol.16, n.28



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Davis, K. Comportamiento Humano en las Organizaciones. Barcelona: 1999.

Ducker, P. Organización y clima. Madrid: 1980.

Likert, R. Lo Humano de la Organización, Bogotá: McGraw-Hill. 1967

Méndez, C. Algunos rasgos de cultura corporativa que prevalecen en las empresas colombianas. 1982.

Patarroyo, N. Un modelo para la medición del clima organizacional, e inteligencia emocional, capital, conocimiento e imagen empresarial como valores ocultos de una empresa: Bogotá: 2001.

PALMA CARRILLO, Sonia. Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Revista de Investigación en Psicología [en línea]. 2000, vol. 3, no. 1, p. 11-21. ISSN 1560-909X.

Potter, J. & Wetherell, M. (1996). El análisis del discurso y la identificación de repertorios interpretativos.

Robbins, S. Comportamiento Organizacional. 13ª Ed. México: Prince Hall, 2009.

Sánchez, E. Desarrollo Organizacional, Universidad Santo Tomás, Bucaramanga: 2006.

SALAZAR ESTRADA, José Guadalupe; GUERRERO PUPO, Julio Cristóbal; MACHADO RODRIGUEZ, Yadira Bárbara y CANEDO ANDALIA, Rubén. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Torres, E. Desarrollo Organizacional, Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, 2004.

ANEXOS (Opcional)

Encuesta de clima laboral .Edgar Arturo Torres Villamil.Ustabuca-MBA.2004.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Economista, MBA, Profesor Universitario. Fundación Universitaria de San Gil, Programa Administración de Empresas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

COMPETENCIAS LABORALES

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**108. MODELO DE GESTIÓN HUMANA CON ENFOQUE EN
COMPETENCIAS LABORALES, APLICABLE A EMPRESAS DEL
SECTOR SERVICIO**

TÍTULO EN INGLÉS:

**HUMAN MANAGEMENT MODEL WITH A COMPETENCY APPROACH
APPLICABLE TO ENTERPRISES TO IN THE SERVICES SECTOR**

Autor (es)

Mg. Humberto Palacios Rosero³⁰⁰

Leidy Biviana Guacales Lopez³⁰¹

Tania Briyith Chamorro Morales³⁰²

³⁰⁰ Mg. Profesor Investigador. Universidad de Nariño, Colombia. Correo-e: palahum@hotmail.com

³⁰¹ Estudiante Investigador, Pregrado Administración de empresas, Séptimo semestre, Universidad de Nariño, Colombia. Correo-e: leidybivianag@gmail.com

³⁰² Estudiante Investigador, Pregrado Administración de empresas, Noveno semestre, Universidad de Nariño, Colombia. Correo-e: taniachamorales@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN

El propósito de esta investigación es desarrollar una propuesta desde la teoría y la práctica, a partir del estudio y análisis de referentes sobre modelos de Administración de Recursos Humanos e investigaciones realizadas sobre el tema y así diseñar un "modelo genérico" de Gestión Humana con un enfoque en competencias laborales, que contenga los principales conceptos, elementos, metodología y herramientas para su aplicación en empresas (Pymes) del sector servicio en la ciudad de Pasto.

El proyecto contribuye a la solución de un problema, en la medida que al diseñar un modelo de gestión humana con enfoque en competencias, se convierte en un herramienta de trabajo para que las empresas del sector terciario puedan mejorar sus procesos administrativos y operativos, fortalezcan las competencias laborales de los trabajadores y empleados, mejoren el desempeño e incrementen la productividad y calidad de los servicios siendo más competitivas.

Palabras clave:

Talento humano, competencias, tecnología, desempeño, productividad, competitividad

ABSTRACT:

The purpose of this research is to develop a proposal from the theory and practice based on the study and analysis of referents on Human Resource Management models and research carried out on the subject and thus design a "generic model" of Human Management with a focus for labor competencies containing the main concepts, elements, methodology and tools for their application in companies (SMEs) of the service sector in the city of Pasto.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

According to the objectives formulated, the project contributes to the solution of a problem, inasmuch as in designing a human-based, competency-based management model, it becomes a working tool so that companies in the tertiary sector can improve their administrative and operational processes, strengthen the labor competencies of workers and employees, improve performance and increase productivity and quality of services and become more competitive.

Keywords:

Competencies, human talent, productivity, quality

1. INTRODUCCIÓN

Los fenómenos de la globalización, la tecnología y el conocimiento, han planteado para las empresas importantes retos en materia de productividad, calidad y competitividad; especialmente en la gestión del talento humano. Este nuevo contexto empresarial y organizacional, ha puesto de manifiesto la necesidad de implementar una cultura diferente en la gestión de las empresas, orientada a mejorar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores con el fin de afrontar en mejores condiciones las exigencias del mercado laboral y la competencia de las empresas.

Según los referentes consultados el tema de las competencias laborales constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y lograr mejores resultados para las empresas y sus colaboradores. Este ejercicio permitió organizar los conocimientos e identificar los elementos necesarios para diseñar un modelo de gestión humana con enfoque en competencias, aplicable a empresas Pymes del sector terciario en la ciudad de Pasto, que es el objetivo principal de esta propuesta.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La administración de recursos humanos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Según Werther, (1996) el término “recursos humanos” se refiere a las personas que componen una organización, los seres humanos constituyen el elemento común en todas las organizaciones, ellos crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones. El lema de una compañía multinacional ilustra este punto: “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidad”.

El término relacionado con la administración de las personas en una organización, ha ido cambiando de acuerdo a las nuevas tendencias que se presentan en el entorno, el mercado, además de los cambios en la estructura organizacional, las nuevas exigencias de los procesos y los procedimientos en las empresas.

En el campo de los Recursos Humanos, la primera obra con este nombre fue publicada por Chiavenato, (1979). Antes de darle esta denominación de recursos humanos se la conocía como relaciones industriales. Posteriormente ante la globalización de los negocios es cuando a partir de los años 90, el término recursos humanos se transforma en talento humano, capital humano o capital intelectual que se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo relacionado con la gestión de las personas.

Como concepto, “la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos, entre otros factores y variables”. Chiavenato, (2002).

Igualmente, la gestión del talento humano, se entiende como un conjunto de objetivos, políticas, procesos, procedimientos y prácticas necesarias para dirigir las actividades inherentes a los



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

cargos directivos y operativos relacionados con las personas, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y recompensas (salarios).

La sociedad del conocimiento y del aprendizaje.

Los paradigmas de la teoría administrativa y el modelo empresarial, ante las nuevas tendencias tienen que cambiar y dar un paso a una “tercera ola” de cambio social, técnico y económico: la revolución del conocimiento, la era de la información. Esta nueva ola orienta a las empresas y sus negocios a pensar diferente y cambiar las prácticas tradicionales.” Es precisamente en el momento en que un viejo paradigma cae y el nuevo todavía no está bien fijado cuando aparecen grandes corrientes de pensamiento creativo”. Este pensamiento de refleja en las distintas fases de la administración de personal, desde los enfoques clásicos, neoclásicos, humanistas hasta las teorías actuales.

Esta revolución del conocimiento “generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global: impacto comparable al que tuvo la revolución industrial en su época. La tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía, a competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones.

Según Fernández (2005), el conocimiento está ligado al concepto de aprendizaje corporativo, es decir, se trata de aprender para saber hacer y complementarlo con una actitud positiva. En otros términos, se trata de desarrollar una competencia, traducida en conocimiento (saber saber), en habilidades y destrezas (saber hacer) y buena actitud positiva (saber ser). El propósito es lograr la eficiencia y eficacia del negocio con resultados concretos. Pg 2005 ¿

Desarrollo tecnológico, globalización y gestión humana

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El proyecto propuesto tiene como objeto de investigación un grupo de empresas del sector terciario de la economía, que involucra y relaciona tres elementos fundamentales: la producción, la tecnología y el trabajo. Se trata de diseñar un nuevo “modelo” de gestión humana con enfoque en competencias laborales que posibilite a las empresas; especialmente a las Pymes contar con una herramienta de trabajo para su implementación y éstas puedan asumir los desafíos del mercado y los cambios en la fuerza laboral.

Estos cambios que impactan los procesos de trabajo, modifican radicalmente los requisitos de los perfiles tanto del puesto de trabajo como del ocupante. Por otra parte, las modificaciones que se producen en las empresas, no son sólo estructurales, sino también culturales y de comportamiento que transforman la función de las personas que participan en ellas”. Chiavenato, (2002).

Esto significa que la nueva dirección de recursos humanos o talento humano debe ser un órgano de enriquecimiento de talentos, pasar a una gestión de inversión en el capital intelectual, formar en conocimientos y actitudes, capacitar en habilidades y destrezas y crear las condiciones para que se utilicen sus competencias laborales, y no solo un órgano de control y fiscalización. Es en este punto donde se interrelacionan los conceptos de competencia, trabajo y productividad.

Según el planteamiento anterior, los talentos humanos con el apoyo de la tecnología, representada en las TIC y sus herramientas, desde sus puestos de trabajo aplicarán su fuerza de laboral (física o intelectual) en los procesos productivos y administrativos; finalmente serán los que incrementan la productividad, mejoran la calidad y contribuyan con la competitividad de la empresa.

Gestión del talento humano con enfoque en competencias



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Cuesta (2010), “la gestión por competencias, comprendida con énfasis por la gestión del conocimiento, que es gestión de personas, parte de la determinación de las competencias laborales que se desempeñan exitosamente en su puesto o cargo de trabajo, a ser reflejadas en el perfil del cargo”. Es a partir de determinados presupuestos teórico metodológicos que se argumenta su inserción en la gestión de recursos humanos y se ofrecen consideraciones sobre los componentes de los necesarios calificadoros o perfiles de cargo por competencias.

Practica (2008), los perfiles de los puestos recogen, según el enfoque que se siga en la gestión de recursos humanos, los conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad, o competencias que deberían reunir sus ocupantes para poder llevar a cabo sus actividades laborales con eficacia y eficiencia.

Sobre el término competencias, se encuentra en los textos, documentos e investigaciones muchas definiciones y clasificaciones, esto dependiendo de los temas y de los objetivos que se quiera lograr. Sin embargo, para toda investigación, la principal referencia es la McClelland, (1979) profesor de la Universidad de Harvard y sus principales seguidores.

Para el presente ejercicio entre las muchas definiciones que se han construido sobre competencias, se toma la de Serrano, (2008), quien señala: “las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo (cargo), capacidad que está determinada por los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y valores que debe poseer y demostrar el trabajador”

De acuerdo a la definición anterior, el concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de conocimientos apropiados y las habilidades y destrezas desarrollada por una persona, sino de observar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones concretas, resolver problemas y desenvolverse con éxito en el mundo del trabajo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Las personas en su condición de trabajadores o empleados que cumplan con estos requisitos tendrían la competencia requerida para desempeñar un cargo e incrementar la productividad y contribuir en la competitividad de la empresa, en términos económicos mejor sus ingresos, tanto para la empresa como para el trabajador.

Para lograrlo, el ejercicio es identificar la verdadera necesidad del cargo, luego identificar competencias laborales para definir los criterios de desempeño y a partir de esta información definir los perfiles de los puestos, entendidos como los requisitos a reunir para desempeñar las actividades asignadas a un cargo. Es decir, el modelo de competencias facilita la separación entre la organización del trabajo y la gestión de las personas, manteniendo el equilibrio mediante un elemento común, los perfiles de competencia. Fernandez, (2005).

Analizado este marco de referencia, la contribución en la solución del problema en las empresas debe girar en torno a los trabajadores o empleados y a la necesidad de “construir” o diseñar un modelo de gestión humana con base en competencias que posibilite integrar los elementos necesarios y herramientas para que las organizaciones lo apliquen y logren ser más competitivas.

No obstante, la relación explicativa entre las competencias laborales y la productividad, aún es un campo de conocimiento que puede estar en construcción, debido a la dificultad para vincular percepciones, actitudes, entre otros indicadores blandos, caracterizados por elementos subjetivos, con aspectos propios del desempeño productivo en el trabajo del día a día.

Sin embargo, investigaciones sobre modelos de competencias como el realizado por Pineda, (2011) constituyen metodologías con un enfoque por competencias, que las empresas pueden utilizar para la gestión del talento humano, en aspectos fundamentales como, la selección del personal, el aprendizaje (formación), evaluación del desempeño, la identificación y valoración de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

las habilidades y aptitudes específicas requeridas para adelantar actividades funcionales y trabajos operativos.

Esto indica que en la sociedad del conocimiento y del aprendizaje, la gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que la productividad y el desempeño de las personas en los mismos sean exitosos. Esas competencias laborales son el resultado de la aplicación del análisis funcional considerado como el principal enfoque para determinar los perfiles de los cargos, para alinearlos con los perfiles de las personas. La anterior correspondencia involucra el desempeño como una característica de la competencia. Este desempeño, entendido como la posibilidad de que el individuo enfrente y resuelva situaciones concretas mediante la puesta en juego de los recursos de que dispone, traslada la mera adquisición de los conocimientos a un plano instrumental, es decir que lleva a entenderlo como un recurso y no como un fin. Lo importante es que el valor de los conocimientos no radica en “poseerlos”, sino en hacer uso de ellos.

Desde otra perspectiva, la gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inherentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo hoy especial relación con actividades clave de GRH como selección de personal, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano y



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

formación. Esos procesos clave de la GRH, realizados por competencias, configuran en la actualidad esencialmente la denominada Gestión Humana con enfoque por competencias.

Competencias laborales

El concepto de Competencia fue planteado inicialmente por McClellan, (1973), como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo: Los test académicos de aptitud tradicionales, los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predecían el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgadas en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómico más bajos” McClellan, (1973).

De acuerdo al planteamiento del profesor McClellan el problema parece ser académico, en el sentido de que las instituciones de educación no estaban formando profesionales para el mercado laboral, como se contempla en los resultados de una prueba de selección de personal, al manifestar que “las notas sobresalientes en los estudios no guardaban correlación con el éxito como empleado en formación para puestos directivos” Hay Group, (2004).

En consecuencia, los descubrimientos condujeron a McClellan para identificar los principios orientadores de investigación, para descubrir variables que sirviesen para predecir la actuación en el trabajo y que no estuviesen sesgadas por factores tales como raza, sexo o socioeconómicos. Los principios giraron en torno a comparar personas triunfadoras tanto en el trabajo como en la vida real, identificación de ideas exitosas y conductas operativas que generen resultados favorables.

La pregunta de McClellan, (1973) fue: “si los métodos tradicionales de medición de la aptitud no sirven para predecir la actuación en el trabajo ¿qué método servirá?” Se explica que el ejercicio



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de McClellan fue establecer muestras representativas: unas personas con un rendimiento claramente superior, y una muestra de contraste compuesta por otras personas con rendimientos mediano y adecuado.

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamo “Competencias, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral”. Encontró, que, para predecir con mayor eficacia, era necesario estudiar directamente a las personas en el puesto, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente en promedio. Por ello, las competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”, y no “a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” McClellan, (1993)

Alles y Spencer, (2013) definieron competencia como: “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y con una performance superior en un trabajo o situación”. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Características de la transformación productiva y el surgimiento de la competencia laboral a nivel de empresa

La Oficina Nacional de Innovación de Gestión –Serie para la mejora continua en las organizaciones públicas - de Buenos Aires (2002), expresa “Las competencias surgen como la necesidad de adaptar la formación profesional al mercado laboral y al sistema de empleo, asegurando la movilidad y transparencia en mercados globalizados”. Desde esta perspectiva, las competencias laborales tienen su origen en el desarrollo industrial, los avances significativos en



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

la innovación tecnológica y con la globalización la apertura de los mercados. Si esta es una realidad, las empresas necesitan personal calificado para atender la demanda del mercado nacional e internacional.

En estas circunstancias, qué se requiere hoy día de los trabajadores en el mercado de trabajo, como formarlos para esos requerimientos, qué significa que un empleado es calificado o competente, son algunas de las cuestiones a las que es necesario responder. La ventaja competitiva de los trabajadores y sus posibilidades de empleabilidad está en que sepan hacer lo que los empleadores requieren hoy que sepan hacer.

Ante estas exigencias del mercado laboral, las cuales están relacionadas directamente con las estrategias de incrementar la productividad y mejorar la calidad de los bienes y servicios para hacer de las empresas más competitivas, las respuestas son las competencias y así se ingresa al mundo de las competencias laborales.

Señala Mertens, (1996) “El surgimiento de la competencia laboral en varios países industrializados, y en algunos en vías de desarrollo, como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo de la empresa, así como de las políticas públicas de formación y capacitación de la fuerza laboral; guarda relación directa con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta” Mertens, (1996).

En consecuencia, las relaciones se presentan en los siguientes espacios: estrategias orientadas a generar ventajas competitivas para hacer frente al mercado global, estrategias para mejorar la productividad a través de la innovación tecnológica, la organización del trabajo y estrategias sobre la gestión del talento humano.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Mertens (1996), para enfrentar las estrategias, presenta un “Sistema de competencia laboral”. Este sistema de competencia laboral está compuesto por varios elementos que a su vez constituyen subsistemas dentro del sistema global con sus propias dinámicas internas”. En este orden de ideas, el “sistema de competencia laboral”, identifica los elementos para la construcción de un “modelo practico que defina competencias”. El sistema parte identificando las competencias de los empleados pertenecientes a la empresa, si existe debilidad en las mismas se entra en un proceso de formación, que abre el camino para construir las “normas” para la estandarización y termina el proceso con la certificación de la norma que expresa que empleado cumplió con los requisitos definidos en la competencia.

Modelos de gestión humana con base en competencias

Entre los documentos consultados para abordar el tema merecen destacarse los textos de Alles y Fernández referenciados porque centran el estudio en la realidad de las empresas y aportando herramientas que contribuyen a diseñar un modelo de gestión humana, objetivo principal de esta propuesta.

Según Alles, (2011) para definir un modelo de competencia en la mayoría de los casos se parte de la información estratégica de la organización e identifica una trilogía: Diccionario de competencias, diccionario de comportamientos y diccionario de preguntas. Estos tres elementos se convierten en los componentes del modelo, que para la implementación requiere desarrollar las siguientes actividades: definición de competencias, preparar diccionarios (competencias, comportamientos, preguntas), asignar competencias a puestos de trabajo y levantar inventario para determinar brechas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Fernández, (2006) exponente del Modelo Gestión por Competencias, propone iniciar con el análisis de la situación actual de la organización con el propósito de analizar la estrategia, la estructura organizacional, el desempeño laboral de los empleados, su cultura organizacional y los sistemas de administración con el fin de asegurar la posterior implementación y adecuación del modelo a las necesidades y expectativas de la empresa y sus colaboradores.

El modelo propuesto por Fernández, toma como elementos básicos: diccionario de competencias, manual de ocupaciones y perfiles de competencias. Para desarrollar cada uno se requiere conforma un equipo de trabajo con los conocimientos y experiencia para garantizar un resultado de calidad.

No obstante, Existen distintos enfoque y metodologías para orientar la aplicación de un sistema o modelo de gestión de competencias en el área de talento humano. Para desarrollar este tema se toma como referencia a Mertens y otros estudios adelantados por investigadores como Lombana, (2014). Mertens señala tres, enfoques: Conductista, funcionalista y constructivista.

Para desarrollar esta propuesta se utilizará el enfoque funcionalista, a través de la técnica análisis funcional, definido como un enfoque de trabajo para identificar las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia formulando el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que realizar para permitir que la función precedente se alcanza. Es un proceso de desagregación de una función y la pregunta clave del desglose es: ¿" Que hay que hacer para que esto se logre? Finalmente, el mapa funcional, o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Esta técnica ha sido desarrollada por instituciones oficiales como la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y el DAFP., además aplicada por Suarez- Castellanos (2006) en el trabajo de investigación Modelo de aplicación en la industria gráfica colombiana.

3. METODOLOGÍA

Tiene un enfoque estratégico de tipo descriptivo, la población son las empresas pertenecientes al sector terciario, sobre las cuales se determinará estadísticamente una muestra. El diseño se estructura por etapas: la primera, una revisión de documentos y trabajos publicados sobre Administración de Recursos Humanos y competencias. La segunda con el diseño de instrumentos: cuestionarios auto-administrados a las empresas objeto de estudio y entrevistas a personas expertas sobre el tema. La tercera, la organización y procesamiento de la información apoyada en una aplicación de software, y la cuarta etapa, el análisis descriptivo de la información.

4. RESULTADOS

El resultado es un documento que contiene los conceptos, metodología y elementos del modelo de Gestión Humana con enfoque en competencias que será una herramienta de trabajo para aplicarla y desarrollarla en las empresas estudiadas. El modelo es la base principal para que en una segunda fase de este proyecto se lo implemente y evalúe sus resultados y si la respuesta es positiva se convierta en una nueva alternativa para mejorar la productividad y calidad del servicio y hacer más competitivas las empresas del sector.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Chiavenato (2002) ... “la única ventaja competitiva y autosostenible son los activos humanos; en consecuencia, sólo sobrevivirán las empresas que consideren que el trabajo humano no sólo son brazos y músculos, sino también el desarrollo de la mente y la emoción”. Podría pensar que esta frase resume en parte el contenido de esta propuesta sobre las competencias laborales, puesto que involucra personas, conocimientos, trabajo, empresas y competencia. Esto conduce a pensar que el modelo de gestión humana con enfoque en competencias, es una alternativa posible que contribuye en parte a la solución de las Pymes. Sin embargo, la siguiente frase también llama a la reflexión. Human Resource Service (2005), expresa “las personas de las organizaciones no serán consideradas “capital humano” a menos que su contribución al valor se pueda cuantificar con la misma fiabilidad que cualquier otro activo empresarial”. El texto conduce a plantarse los siguientes interrogantes: ¿está el talento humano capacitado para afrontar los nuevos desafíos? ¿Y se podrá medir el capital intelectual? Las respuestas a estas preguntas posiblemente las tendremos después de la implementación del modelo propuesto en las empresas objeto de estudio. Por consiguiente, se concluye que la propuesta es válida y se justifica continuar desarrollándola en una segunda etapa.

REFERENCIAS

Alles, M. (2010) *Dirección estratégica de recursos humanos por competencias*. GRANICA, ISBN: 9789506417017. PP. 20, 30 – 31, 69.

Alles, M. (2011) *Diccionario de competencias, la trilogía*. Tomo I. graniza. ISBN: 978-950-641-555-6. pp 30.

Arguelles, A. Compilador (2006) *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. LIMUSA Noriega Editores. PP. 126.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Beltrán., Urrea (2013) *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según modelo, para la empresa Aportes en línea*. Universidad EAN. PP. 54.

CINTERFOR. (1995) *Competencias Laborales*. Organización Internacional del Trabajo

Human Resources Services (2005) *Principales Tendencias en Capital Humano: una perspectiva global*. Saratoga: Price Waterhouse Coopers.

Mertens, L. (1996) *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Oficina internacional del trabajo, Polform Cinterfor. Montevideo

Práctica: La sociedad de Conocimiento (2008) *Medición y Desarrollo de las Competencias Laborales*. FrontGroup.

Pineda, U. (2011) *Propuesta de medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos: Caso de una empresa manufacturera*. Universidad Nacional de Colombia pp8

R. Andreu et al (1997) *La organización en la era de la información*. Mc Graw Hill. ISBN: 84-481-0791-8.

Ruiz, J. (2004) *La Gestión por Calidad Total en la Empresa Moderna*. Mexico: Alfaomega.

Serrano, M. (2008) *Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos colombianos*. Departamento administrativo de la función pública y escuela superior de administración pública ESAP. PP. 11.,12



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Suárez y Castellanos (2006) *Bases conceptuales e impacto de la Implementación de las competencias laborales en la relación individuo – organización*. Modelo de aplicación en la industria gráfica colombiana. Universidad Nacional de Colombia. PP. 1- 10.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Nombre de Autor

José Humberto Palacios Rosero

C.C. 14873149

Formación académica

1. Magíster en Administración, Universidad del Valle (21-04- 2017)
2. Especialista en Administración del Talento Humano. Universidad del Valle – Penn State University (28-11- 1997)
3. Economista, Universidad de Nariño (29-10-1982)
4. Administrador Público, Escuela Superior de Administración Pública -ESAP (14-07-1995)

Experiencia en docencia

Docente hora cátedra, Programa de Administración de Empresas, Universidad de Nariño
(agosto 1983- octubre 2017)

Experiencia investigativa

Aspectos sobre la colonización, el conflicto Colombo Peruano en el Oriente de Nariño. Trabajo ganador, concurso histórico. Abril 17 de 1983



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Nombre de Autor

Leidy Biviana Guacales

C.C. 1085332963

Formación académica

1. Estudiante de Pregrado en Administración de Empresas, en séptimo semestre, Universidad de Nariño

Experiencia Investigativa

Monitora en Grupo de Investigaciones de Administración de Empresas (GIADEM)

Nombre de Autor

Tania Briyith Chamorro Morales

C.C. 1085319127

Formación académica

1. Estudiante de Pregrado en Administración de Empresas, en noveno semestre, Universidad de Nariño.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**109. MODELO DE MADUREZ DE PMO EN LA INDUSTRIA DE
GRIFERÍA EN COLOMBIA**

TÍTULO EN INGLÉS:

PMO MATURITY MODEL IN FAUCETS INDUSTRY IN COLOMBIA

Autor (es)

Ejemplo de presentación, todos los autores de diferentes instituciones:

Silvia N. Bautista Lancheros³⁰³

César H. Rincón-González³⁰⁴

³⁰³Ingeniera de Producción, Estudiante Maestría en Gerencia de Proyectos. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Correo-e: u21100033@unimilitar.edu.co

³⁰⁴ PhD. (c), Profesor Investigador. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Correo-e: cesarrincong@yahoo.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El presente trabajo de investigación es de tipo exploratorio, y analizó el fenómeno organizacional de las oficinas de gerencia de proyectos (PMOs) en el sector de la grifería en Colombia. El objetivo de este estudio, es proponer un modelo de madurez para este tipo de estructuras al interior de las organizaciones del sector industrial seleccionado.

Para lo anterior, inicialmente se adelantó una detallada revisión de literatura científica sobre las PMOs; posteriormente, se elaboró un robusto marco teórico; subsiguientemente, se diseñó un instrumento de diagnóstico y se adelantó un trabajo de campo con cobertura de censo en el sector de grifería a nivel nacional; seguidamente, los datos recolectados fueron analizados y se documentaron los resultados de la investigación; finalmente, se definieron las conclusiones del estudio y se propusieron futuras líneas de investigación.

Palabras clave:

PMO, modelo de madurez, alcance, tiempo, costo.

ABSTRACT:

This exploratory research work, analyzed the organizational phenomenon of the project management offices (PMOs) in the faucets industry in Colombia. The purpose of this study is to propose a maturity model for this type of structures within organizations of the selected enterprise sector.

Firstly, a detailed literature review of scientific publications about the PMOs was conducted; secondly, a robust theoretical framework was elaborated; subsequently, a diagnosis instrument was designed and applied in a work field on the faucets sector nationwide; later, data was analyzed and research findings were established; finally, conclusions were documented and future lines of research were defined.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Keywords:

PMO, maturity model, scope, time, cost.

1. INTRODUCCIÓN

La disciplina de gestión de proyectos ha experimentado cambios significativos en las últimas décadas, un crecimiento en la cantidad de trabajo por proyectos es reconocible en la mayoría de las industrias (Hanisch & Wald, 2011). Gran cantidad de investigaciones en la materia de gestión de proyectos se ha centrado en la PMO, intentando describir los posibles modelos, funciones, características, roles y la estrecha relación existente entre esta y la estrategia de la organización. No obstante, en la literatura actual sobre gerencia de proyectos, son escasos los aportes específicos sobre modelos de madurez de PMO, más aún, diseñados para industrias en particular.

La presente investigación, luego de una extensa revisión de literatura, propone un modelo de madurez de PMO desarrollado para una industria en específico: producción de grifería en Colombia. Éste sector, evidencia oportunidades importantes de crecimiento en el país, en términos de reemplazo de importaciones, las cuales ya se encontraban alrededor de 22.4 millones de dólares en el año 2014; países como China y Estados Unidos, tuvieron crecimientos importantes en sus exportaciones de estos productos hacia Colombia, durante los años 2010 y 2014 (SIICEX, 2015). Esta necesidad de crecimiento, implica contar con herramientas sólidas en la gestión de proyectos, que permitan el lanzamiento de productos innovadores, a bajo costo y con tiempos de desarrollo cortos, con el propósito de ser competitivos en el contexto global y recuperar participación en el mercado.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 Definición



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Las Oficinas de gestión de proyectos (PMOs) son un concepto emergente relativamente nuevo que se ha convertido en un fenómeno global que llega a la estructura de organizaciones de todo el mundo (Santos, Silveira, & Pereira S, 2008). Este tipo de estructuras, son la fuente de procedimientos establecidos, documentación, orientación y métricas dentro de la práctica de la gestión de proyectos (Rozenes & Vitner, 2009).

Kerzner (2003) describe la PMO como un centro corporativo para el control de la gestión de proyectos y el apoyo a la planificación estratégica corporativa. Lo anterior, atendiendo al crecimiento exponencial de la información que ha tenido gestión de proyectos en la organización, desde principios del siglo XXI.

De manera similar, Kendall & Rollins (2003) describen este tipo de oficinas como un brazo de la alta dirección. La PMO debe ayudar a los ejecutivos a cumplir sus objetivos estratégicos, proporcionándoles un único punto de conocimiento para la gestión de proyectos de propiedad intelectual.

En una definición más contemporánea, la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos del Project Management Instituto (2013), define la PMO así:

Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos, hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos. (p.11)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La PMO ya no debe considerarse una isla dentro de una organización. La PMO es parte de una red de relaciones complejas que vincula la estrategia, los proyectos y las estructuras (Aubry, Hobbs, & Thuillier, 2007).

2.2 Cronología

A pesar de que la primera mención sobre la PO (Project Office) se registró desde principios del año 1805 en Gran Bretaña, refiriéndose a un colectivo para ejecutar la estrategia del gobierno, particularmente en el sector agrícola, solo hasta la década del 2000 el concepto de Oficina de Gestión de Proyectos, evolucionado a PMO, empezó a ser visible en la literatura (Darling & Whitty, 2016).

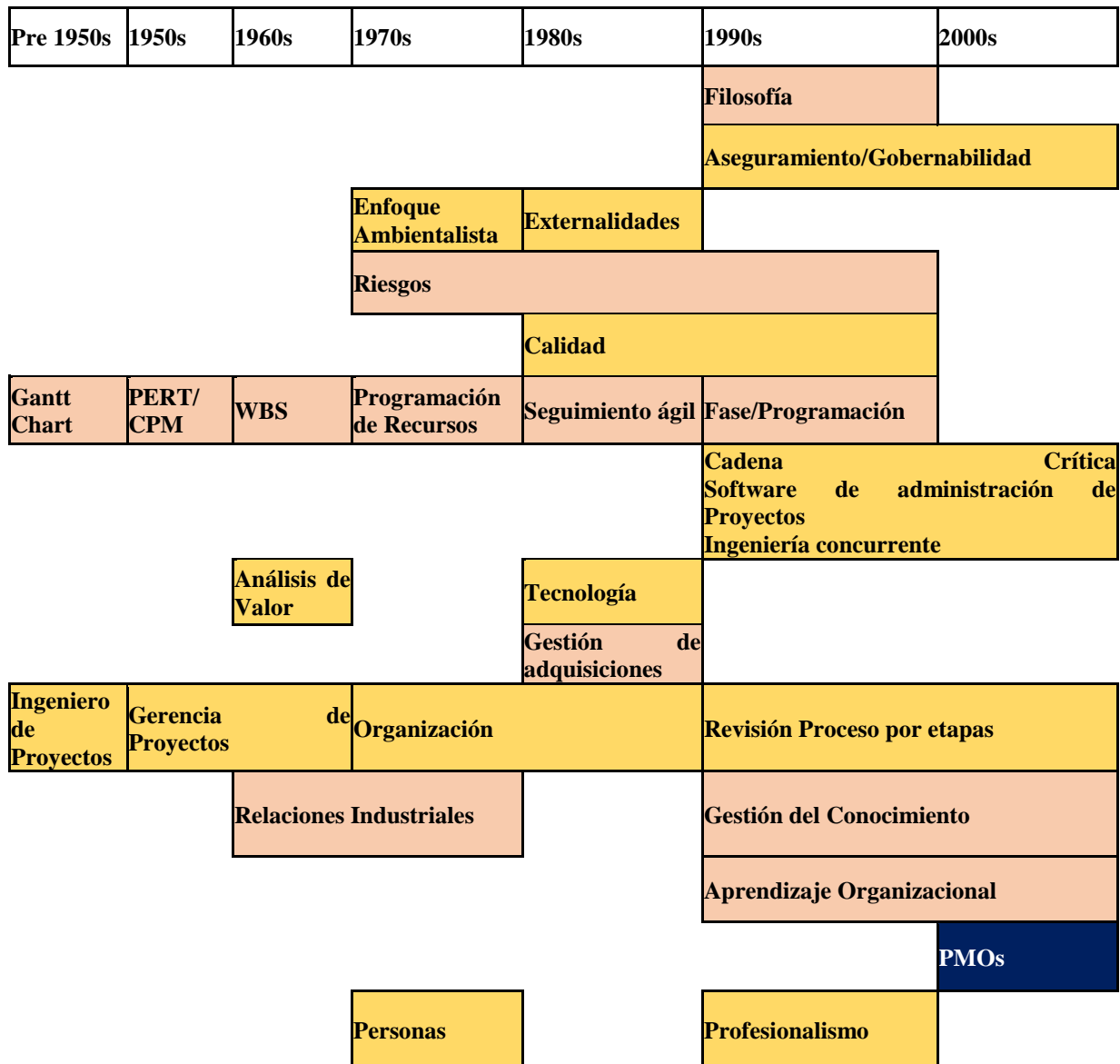
Fue en el año 2002, cuando se publicó la primera tesis doctoral sobre esta temática: *The role of the Project management office in achieving project success* (Dai, 2002). Éste primer trabajo mostró un número creciente de PMOs establecidas a mediados de los años noventa, así como las principales causas de su creación, entre las cuales se destacan: mejoramiento de todos los elementos de *PM*, incluyendo los resultados de desempeño, las lecciones aprendidas y el apoyo a los gerentes de proyectos, consecución de un enfoque común de gerencia de proyectos, mejoramiento de la calidad y la satisfacción del cliente, incorporación de *PM* con objetivos estratégicos y desarrollo de ventaja competitiva (Dai, 2002).

Por su parte, Turner, Anbari, & Bredillet, (2013) sugieren como área prometedora de la investigación productiva de la escuela de la gobernanza fundada alrededor de los años 70's; la organización y funciones eficaces de la oficina de gestión de proyectos (PMO), oficina de apoyo a proyectos (PSO) y el centro de excelencia de gestión de proyectos (PMCE).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Morris (2010), en su artículo *Research and the future of project management*, revela al final de su investigación la contribución de la gerencia de proyectos desde la década de 1950 hasta el 2000. La figura 1 muestra una adaptación del gráfico expuesto en su artículo.





Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Figura 1. Cronología de la investigación en gerencia de proyectos. Fuente: Adaptado de (Morris, 2010).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2.3 Modelos de PMO

Hobbs & Aubry (2007), al inicio de su extensa investigación, adelantaron una revisión literaria sobre tipologías de PMO. Según estos autores, la primera tipología de PMOs fue presentada por Paul C. Dinsmore, en su libro *Winning in business with enterprise project management* (Dinsmore, 1999). Sin embargo, en el año 2012, Dinsmore junto a dos autores más, actualiza su modelo, y lo extiende a 5 tipologías (Englund, Graham, & Dinsmore, 2012).

(Gartner Research Group, 2008) actualiza el modelo de madurez expuesto con anterioridad en el 2002, pasando de 3 a 5 niveles. Crawford (citado por BetanCourt Morales, Guevara Pinzón, & Posada Toro, 2014), menciona 3 niveles para la PMO. Kendall & Rollins (2003) rescatando algunos de los aportes de la primera versión de Gartner Research Group, se refieren a 4 modelos de PMOs. Por su parte, el Project Management Institute (2013), propone 3 tipos de estructuras para la PMO: apoyo, control y directiva.

En PMOs ya existentes, el incremento de funciones hacia el rol de soporte o de control respectivamente, dependerá de variables como: el rendimiento de la gestión de proyectos, el rendimiento del negocio y el nivel de madurez de la gestión de proyectos (Aubry, 2015). La tabla 1, muestra la recopilación de los modelos realizados a partir de la revisión literaria.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Tabla 1. Modelos de PMO. Fuente: Elaborada a partir de diferentes autores.

Kendall & Rollins (2003)		Modelo repositorio de proyectos	Modelo entrenamiento					Modelo de gestión de portafolio	Modelo con énfasis en la entrega
Gartner Research Group (2008)				Oficina de soporte de proyecto	Oficina de gestión de proyectos	Centro de excelencia de gestión de proyectos	PMO corporativa / operativa	Oficina de gestión de portafolios	
Englund, Graham, & Dinsmore (2012)				Oficina de soporte de proyectos		Centro de excelencia de gestión de proyectos	Oficina de gestión de programas		Oficina de alto nivel (The chief project officer)
PMI (2013)				Apoyo					Directivo
Crawford (2002)	Control de un Solo proyecto				Integración de múltiples proyectos	PMO estratégica			

Luego de 6 años de investigación, Hobbs & Aubry (2010), proponen un modelo de PMOs, aclarando que este modelo debe ser considerado como una pieza de conocimiento, la cual podrá contribuir a una mejor comprensión de la realidad. El modelo define lo que se describirá y las características importantes por incluir, como se observa en la figura 2:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

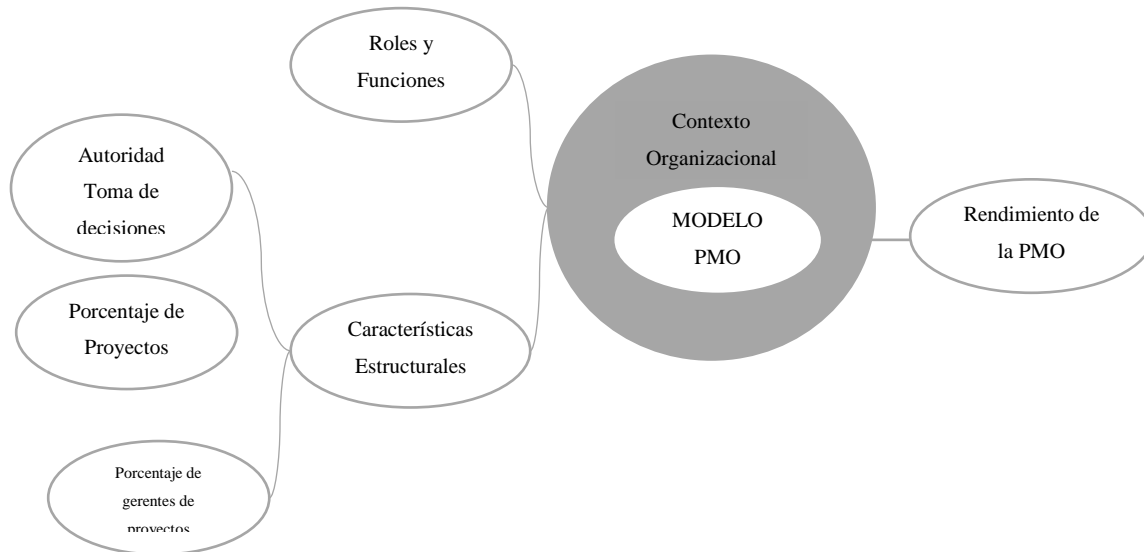


Figura 2. Modelo de PMO's. Fuente: Hobbs & Aubry (2010).

2.4 Modelos de madurez en gerencia de proyectos

A través de los años, son diversos los modelos que se han propuesto para la evaluación de la madurez de la gerencia de proyectos. Görög (2016), luego de una extensa revisión literaria, consolida esta evaluación por separado, en términos de (a) madurez de la gestión de un solo proyecto; (b) madurez de la gestión del programa y (c) madurez de la gestión de proyectos organizacionales. Lo anterior, se aprecia en la figura 3.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

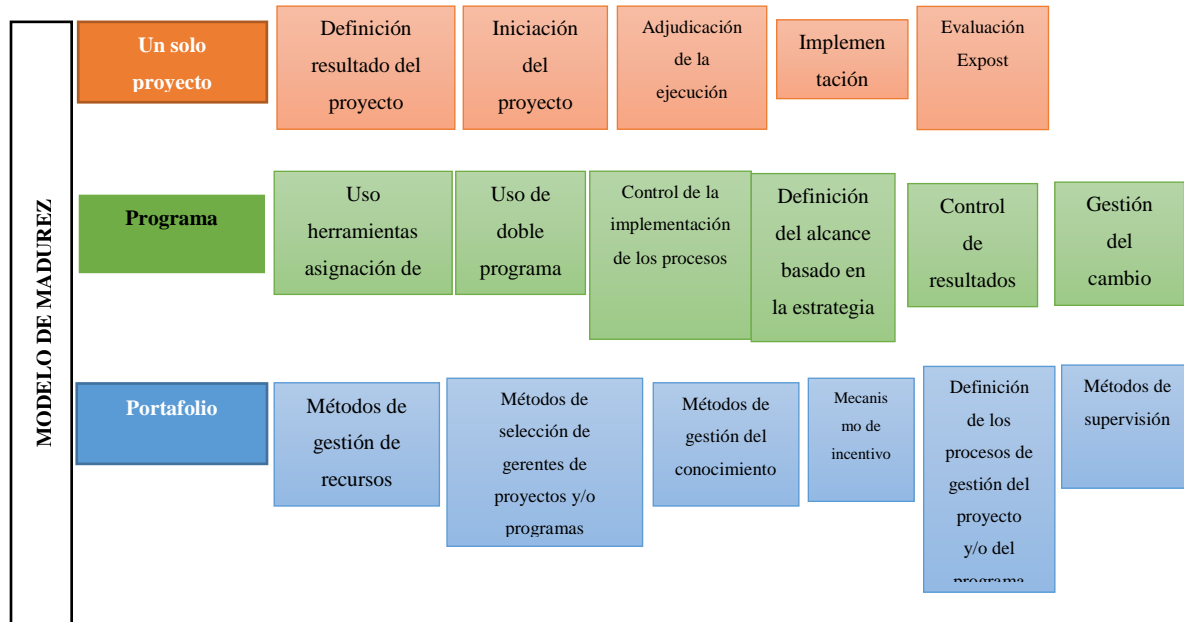


Figura 3. Modelo de madurez de la gerencia de proyectos. Fuente: Adaptado de Görög (2016).

No obstante, para el caso específico del presente trabajo de investigación, se hace necesario encontrar un marco más concreto en términos de la PMO. El siguiente numeral, enseña algunos de estos modelos encontrados en la literatura.

2.5 Modelos de Madurez PMO

Las PMOs son en gran parte nuevas creaciones en el mundo corporativo y también son objeto de cambios frecuentes en períodos relativamente cortos, por lo que no resulta una sorpresa que las PMOs tengan una vida útil corta antes de requerir ser reestructurada o reorientada (Morris, 2016). De allí, la importancia de tener claridad en el modelo de madurez a seguir en el transcurso de la evolución de PMO.

Independientemente del modelo de PMO escogido, posteriormente a esto se debe construir el modelo de madurez que corresponda, el cual servirá como medida de efectividad del modelo de

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

PMO seleccionado (Dow, 2012). Así mismo, el modelo ayudará a medir el valor de la PMO en la organización (Kendall & Rollins, 2003). Llevar a cabo una evaluación completa de la sofisticación de la gestión del proyecto organizacional es relativamente costoso y requiere mucho tiempo. Por lo tanto, muchas organizaciones tienen la necesidad y el deseo de instrumentos que proporcionen una estimación aproximada de la madurez de la gestión del proyecto de la organización, sin un gran gasto de dinero (Anantatmula & Rad, 2014).

Por su parte, Kendall & Rollins (2003), proponen un modelo compuesto por 8 niveles de madurez, los cuales se miden en cada una de las áreas del conocimiento expuestas por el (Project Management Institute, 2013). Cada nivel tiene una serie de exigencias (E) que deben cumplirse para escalar al siguiente nivel. La calificación puede ser alta, promedio o baja. Después del nivel 5, solo se permitirán niveles altos para pasar al siguiente e incrementar la curva de madurez de la oficina. La tabla 2 muestra una adaptación de las tablas propuestas por estos autores.

Tabla 2. Modelo de madurez. Fuente: Adaptado de Kendall & Rollins (2003).

E= exigencias para pasar de nivel	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6	Nivel 7	Nivel 8
Gestión de la Integración	E	E	E	E	E	E	E	E
Gestión del Alcance	E	E	E	E	E	E	E	E
Gestión del Tiempo	E	E	E	E	E	E	E	E
Gestión de los costos	E	E	E	E	E	E	E	E
Gestión de la calidad	E	E	E	E	E	E	E	E
Gestión de los recursos humanos	E	E	E	E	E	E	E	E
Gestión de las comunicaciones	E	E	E	E	E	E	E	E
Gestión de los riesgos	E	E	E	E	E	E	E	E
Gestión de las adquisiciones	E	E	E	E	E	E	E	E
Gestión de los interesados	E	E	E	E	E	E	E	E

Así mismo, Dow (2012) propone un modelo de madurez adaptado del modelo propuesto por Kerzner en *Project management maturity model online assesment*. En su adaptación, Dow propone evaluar cada categoría definida, dentro de la escala de 1 a 5 propuesta por Kerzner, de

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

manera que se tenga un panorama más claro de la evolución de cada habilidad dentro de la PMO. Lo anterior, se muestra en la figura 4:

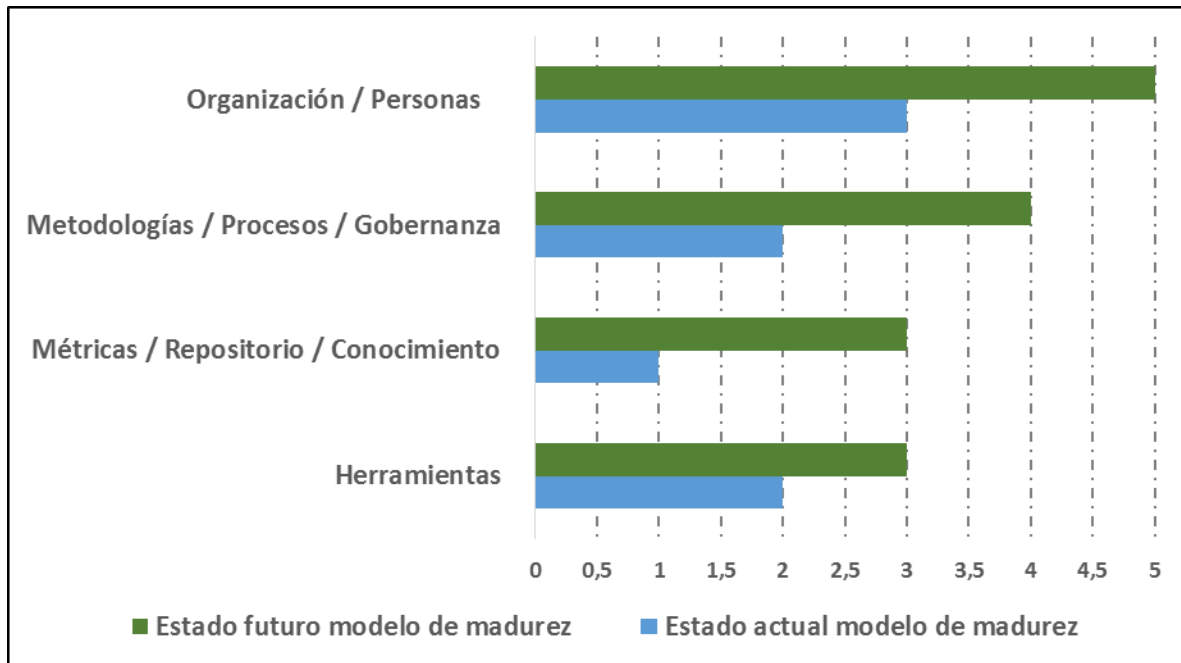


Figura 4. Modelo de madurez de PMOs. Fuente: Adaptado de Dow (2012).

Para validar el cumplimiento del nivel 1 al 5, se debe cruzar con el modelo de Kerzner (2012), que se expone a continuación:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

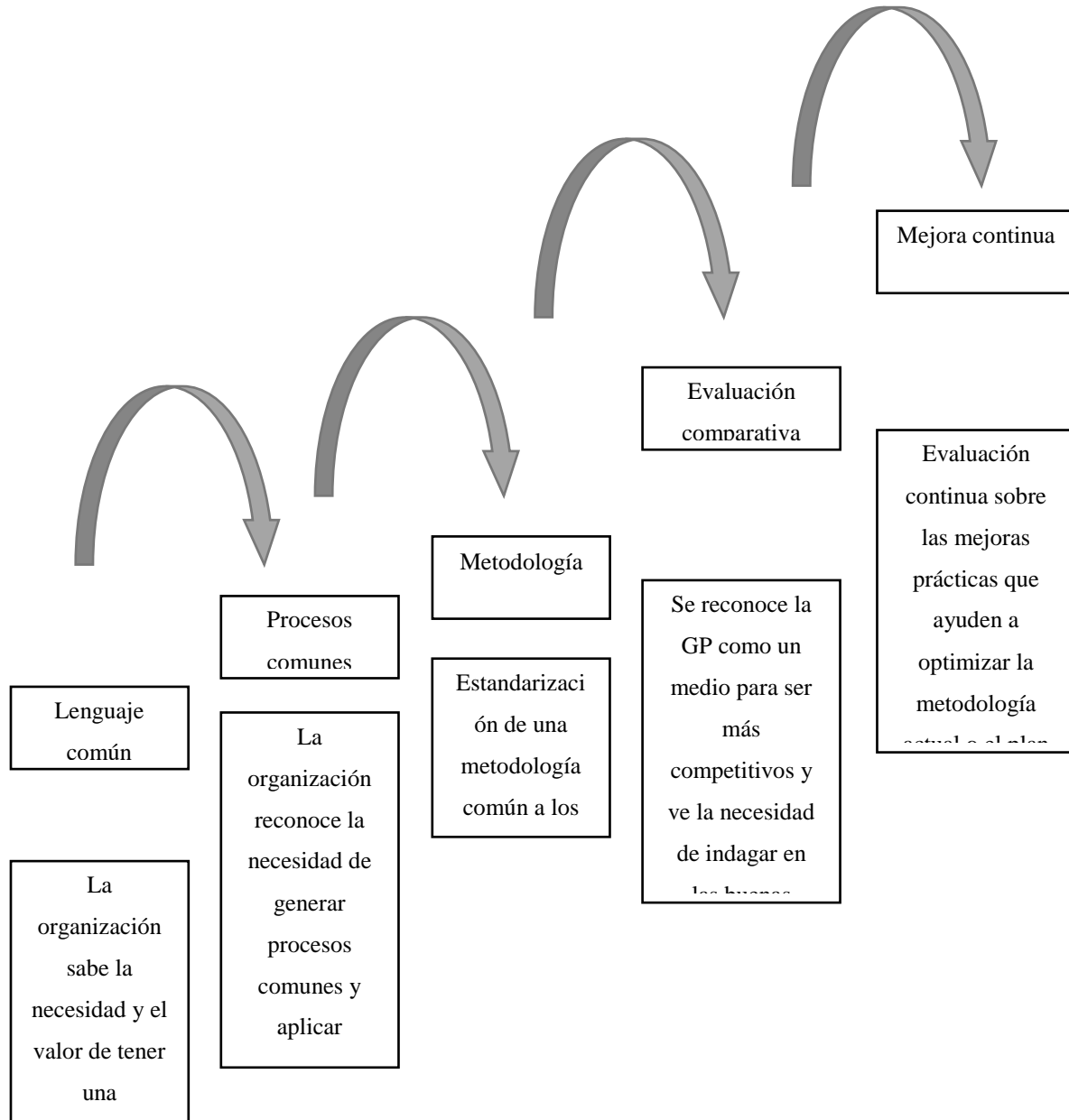


Figura 5. Modelo de madurez de la gerencia de proyectos. Fuente: Adaptado de Kerzner Project Management Maturity Assessment.

3. METODOLOGÍA

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación, incluyó los siguientes elementos: revisión de literatura, elaboración del marco teórico, modelo de madurez de PMOs para la industria de la grifería en Colombia, definición del universo y cálculo de la muestra, y trabajo de campo. La metodología de investigación se muestra en la figura 6.

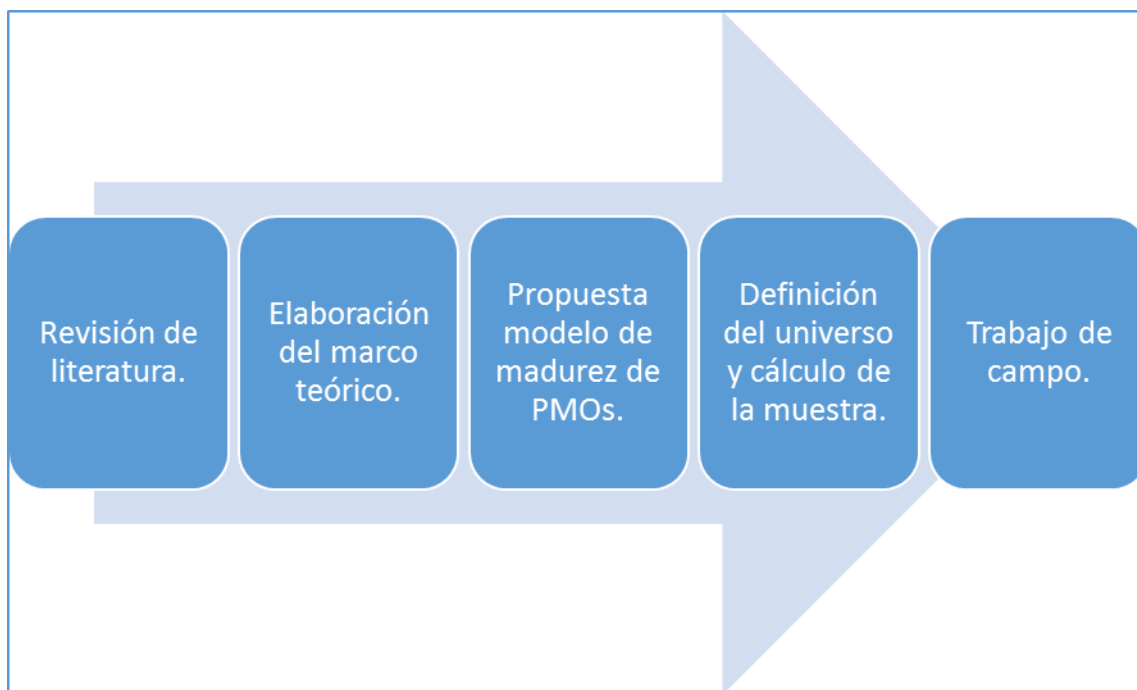


Figura 6. Metodología de investigación. Fuente: Elaboración propia.

3.1 Revisión de literatura

En la etapa inicial de la investigación, se realizó una revisión literaria enfocada en antecedentes históricos de las PMOs, definiciones, y principales modelos. Dicha revisión permitió identificar los conceptos de evaluación de los modelos de madurez en gerencia de proyectos, para posteriormente, aplicarlos específicamente a este tipo de oficinas. Un esquema de la revisión de literatura, se muestra en la figura 7:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

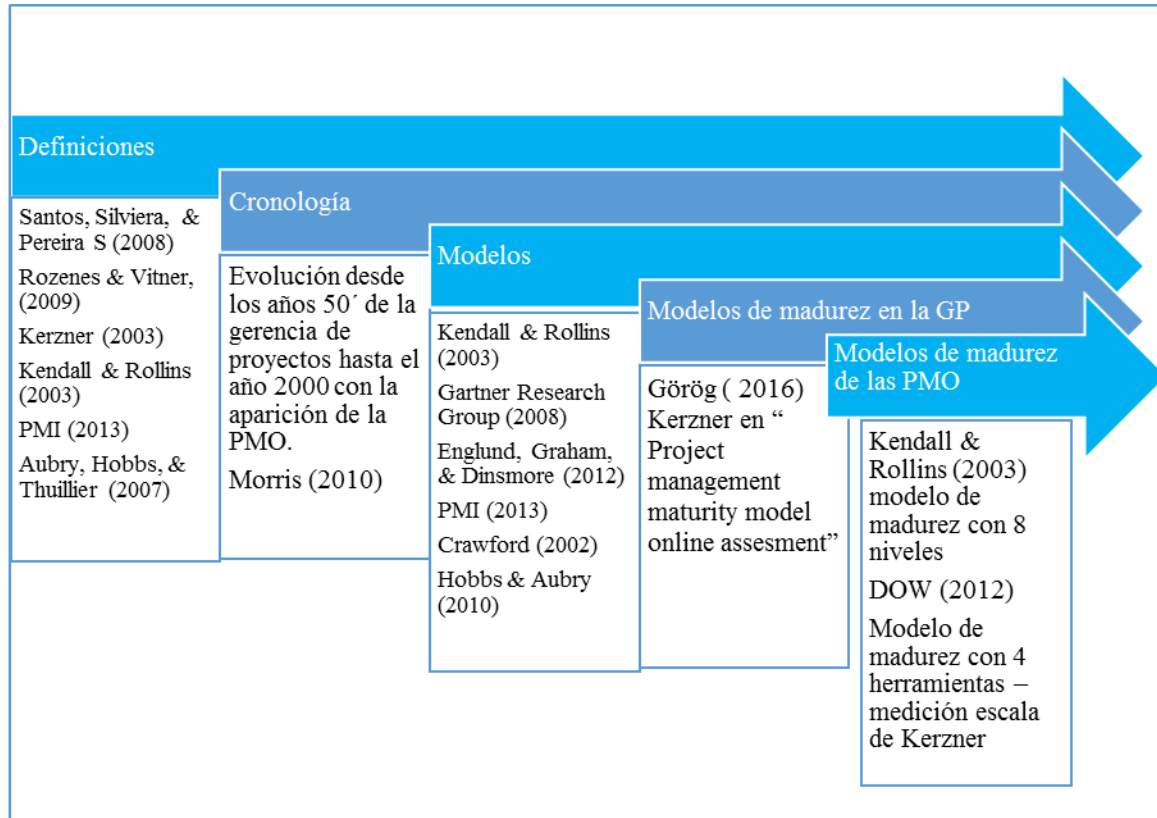


Figura 7. Revisión de literatura. Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados.

2.2 Marco teórico

De acuerdo a la revisión de literatura realizada, se organizaron y clasificaron los aportes de diferentes autores de acuerdo a: las definiciones, modelos, métodos, técnicas y herramientas que se evidencian en los libros y *journals* consultados. Un diagrama conceptual del marco teórico se muestra en la figura 8:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

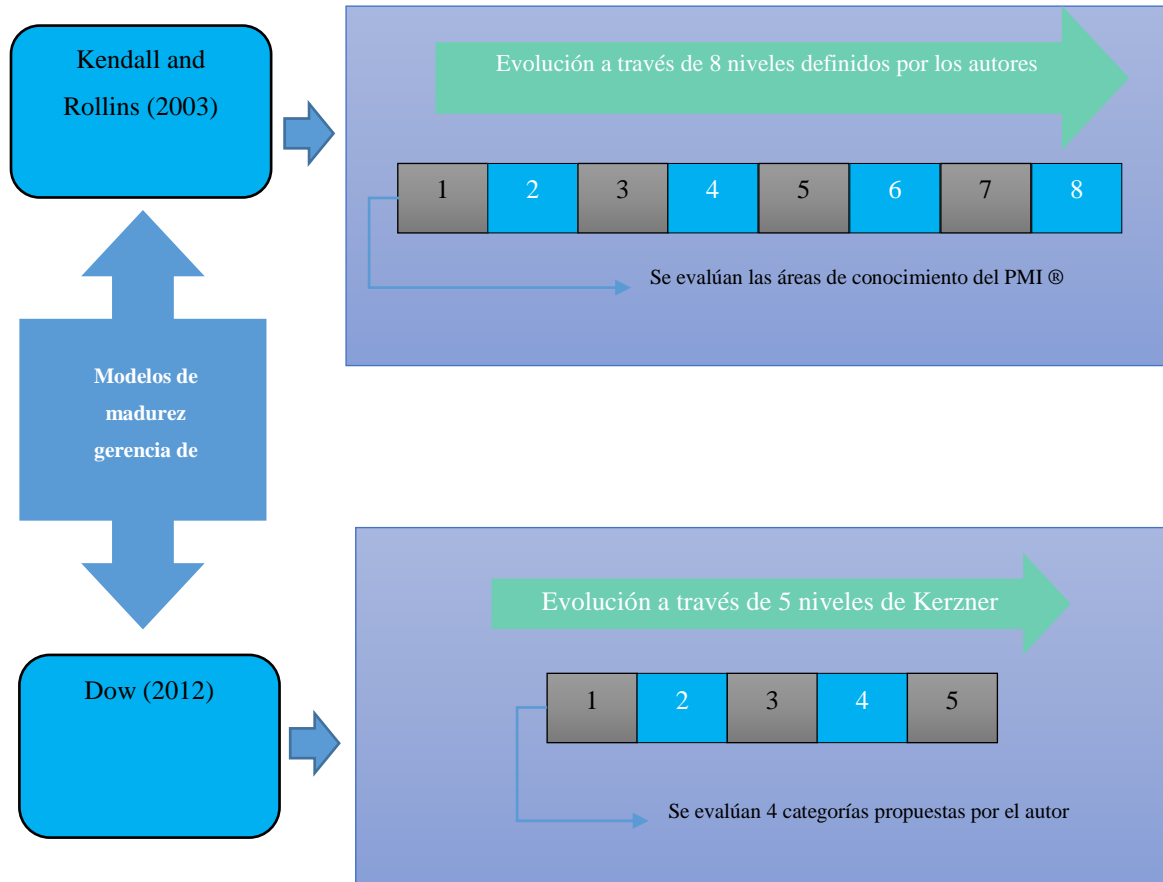


Figura 8. Marco teórico. Fuente: Elaboración propia a partir de Kendall and Rollins (2003) y Dow (2012).

2.3 Modelo de madurez de PMOs para la industria de la grifería en Colombia

Tal como se mencionó en el marco teórico, además de establecer un modelo de PMO para la organización, es fundamental crear el mapa de navegación que permita medir la evolución de la misma. Basado en la propuesta de Dow (2012) y la de Kendall & Rollins (2003).

Desde lo expuesto por Dow (2012), donde se plantea la necesidad de crear diferentes categorías para medir dentro de la PMO, el modelo propuesto incorpora las tres áreas de conocimiento



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

(triple restricción) expuestas por el PMI, involucrando parte del aporte de Kendall & Rollins (2003). De igual forma, se vinculó a cada nivel herramientas de gerencia de proyectos que permitan identificar plenamente la fase en la que cada PMO está ubicada, así como el componente de innovación, esto, teniendo en cuenta, la recurrente mención de este componente en la literatura sobre PMO.

En la figura 9, se plantea un modelo de madurez para la industria de la grifería en Colombia, basado en los hallazgos anteriormente mencionados:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

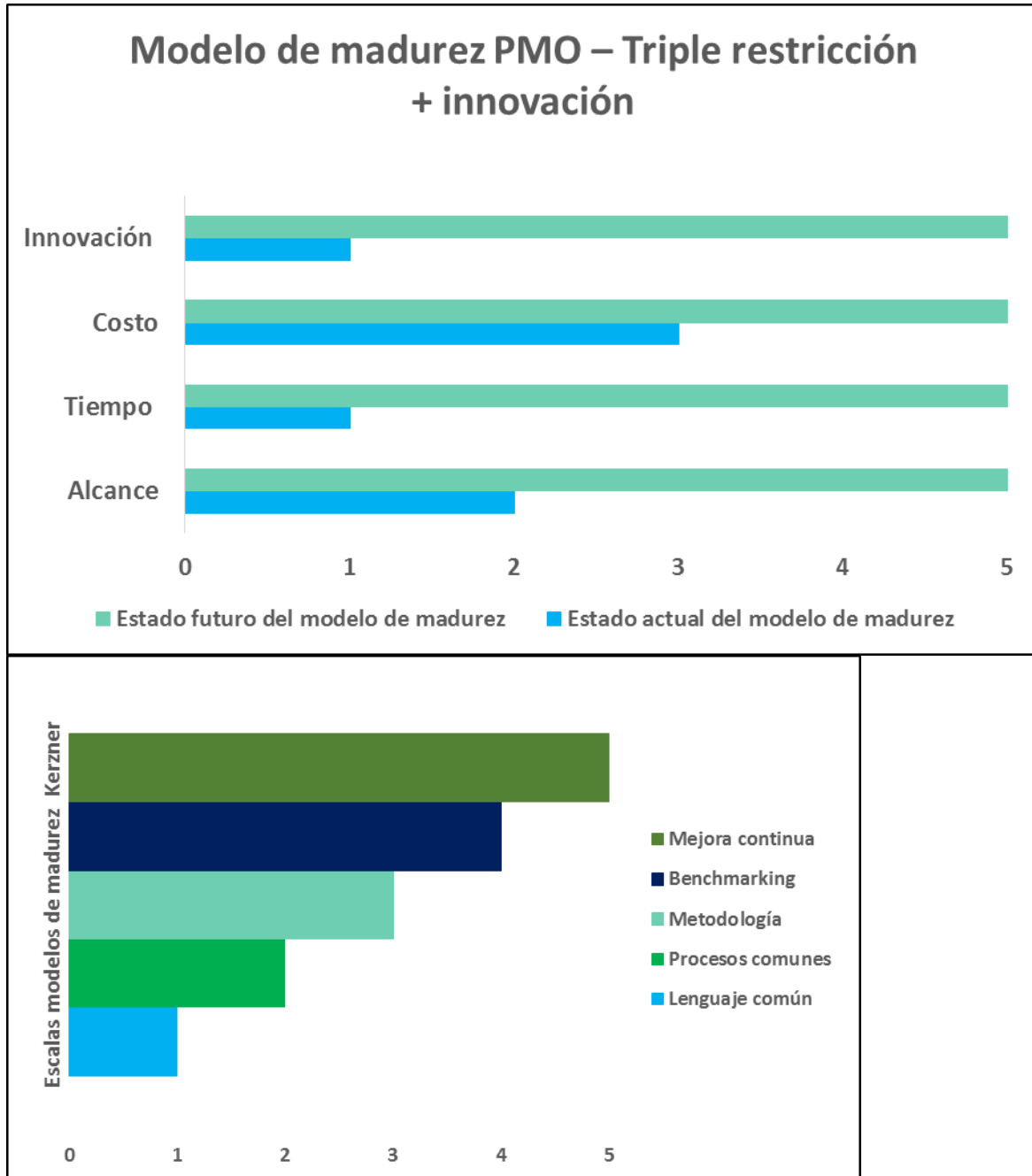


Figura 9. Modelo de madurez adaptado. Fuente: Elaboración a partir de Dow (2012) y Kendall & Rollins (2003).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Cada categoría, es evaluada en la escala propuesta por Kerzner en su modelo de madurez de la gerencia de proyectos, donde se debe determinar el estado actual de madurez, y el deseado. No es obligatorio llegar hasta el nivel 5 de la escala. En el modelo de Kerzner (2012), las variables de la triple restricción, se deben evaluar para un total de 5 proyectos, los cuales deberán obtener, en su calificación individual por categoría, un valor promedio superior a 4, para pasar al siguiente nivel. Lo anterior, se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Ejemplo calificación del Modelo. Fuente: Elaboración a partir de Kendall and Rollins (2003).

Escala actual	Procesos comunes	Lenguaje común	Metodología
Variable	Alcance	Tiempo	Costo
	Calificación		
Proyecto 1	4	2	3
Proyecto 2	3	2	3
Proyecto 3	5	3	4
Proyecto 4	4	2	5
Proyecto 5	5	1	2
Promedio Calificación	4	2	3
Decisión	Aumenta el nivel	Permanece en el nivel	Permanece en el nivel
Escala después de la medición	Metodología	Lenguaje común	Metodología

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Las calificaciones expuestas en la tabla 3, deben ser asignadas de acuerdo a los criterios expuestos en la tabla 4. Por otra parte, la innovación será medida de manera general en la organización, siguiendo los criterios de escalamiento expuestos a continuación:

Tabla 4. Criterios de paso de categoría por restricción. Fuente: Elaboración a partir de (Kendall & Rollins, 2003), (Kerzner, 2012)(Hobbs, Aubry, & Thuillier, 2008), (Isfahani, 2012).

		Alcance	Tiempo	Costo	Innovación
Lenguaje común	1	No existe gestión ni control de alcance del proyecto	Equipo del proyecto trabajando en silos. Subutilización de las capacidades del equipo.	No existe gestión ni control de los costos del proyecto. La PMO no genera reportes periódicos.	A fin de participar por igual en el proceso de innovación empresarial, la PMO debe hablar el idioma de los negocios, en lugar de la lengua de los programas y la tecnología.
Procesos comunes	2	Se genera acta de inicio, con requerimientos funcionales escasos	Se genera cronograma de trabajo con asignación de responsabilidades. seguimiento y control escaso.	Planificación de la gestión del costo / presupuesto de cartera del año identificado	Participación de la PMO en la creación de nuevas categorías competitivas que resulten en ventajas de mercado
Metodología	3	Existe una metodología estandarizada que incluye la gestión del alcance	Existe una metodología estandarizada que incluye la gestión del tiempo	Existe una metodología estandarizada que incluye la gestión del costo	La PMO vincula la innovación como parte de la metodología de gerencia de proyectos se asegura la alineación de los proyectos, con los objetivos estratégicos de la organización
Benchmarking	4	Análisis y evaluación de mejores técnicas de la industria en cuanto a la gestión de alcance.	Análisis y evaluación de mejores técnicas de la industria en cuanto a la gestión de tiempo.	Análisis y evaluación de mejores técnicas de la industria en cuanto a la gestión de costo.	Participación de la PMO en temas de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

		Alcance	Tiempo	Costo	Innovación									
Mejora continua	5	Evaluación continua sobre las mejores prácticas, que ayuden a mejorar el proceso actual												
		<table border="1"> <tr> <td>Evaluar la compañía</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Evaluar por proyectos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				Evaluar la compañía					Evaluar por proyectos			
Evaluar la compañía														
Evaluar por proyectos														

2.4 Determinación del universo y de la muestra

Para el presente estudio, se definió un universo de 3 organizaciones consideradas como representativas del sector de producción de grifería en Colombia. En la actualidad, el 70% del mercado se concentra en una sola compañía, el 30% restante es conformado por otras dos compañías de gran tamaño y otras de menor relevancia (Exportapymes, 2010). A este universo, se le aplicó la fórmula de muestreo aleatorio para poblaciones finitas.

$$n = \frac{N z^2 \sigma^2}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 z^2}$$

n es el tamaño de la muestra.

N es el tamaño de la población, N = 3.

σ es la desviación estándar población, = 0,5

z corresponde al nivel de confianza, para un 95% de nivel de confianza, z = 1,96.

e es el límite aceptable de error, e = 5%.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Aplicando los valores mencionados, se obtiene que $n = 2.98$. Este valor se aproxima a 3 organizaciones a estudiar, es decir, para la presente investigación se realiza un censo del sector.

4. RESULTADOS

De acuerdo a la muestra descrita para el presente estudio, se realizó un trabajo de campo dentro de las tres empresas productoras de grifería con mayor participación en el mercado de Colombia. El modelo descrito, permitió la construcción de un instrumento, con el cual se obtuvo un diagnóstico sobre la situación de la gerencia de proyectos dentro de estas organizaciones. A continuación, se enseñan los hallazgos más representativos encontrados.

La figura 10, muestra el resultado de las principales causas de atraso en los proyectos de la industria en estudio. Se observa que las variables con mayor puntuación en esta pregunta son aquellas referidas a la planificación y gestión de riesgos, la comunicación y la calidad de los entregables. No obstante, también se observan con una puntuación importante temas de alcance y gestión de recursos.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

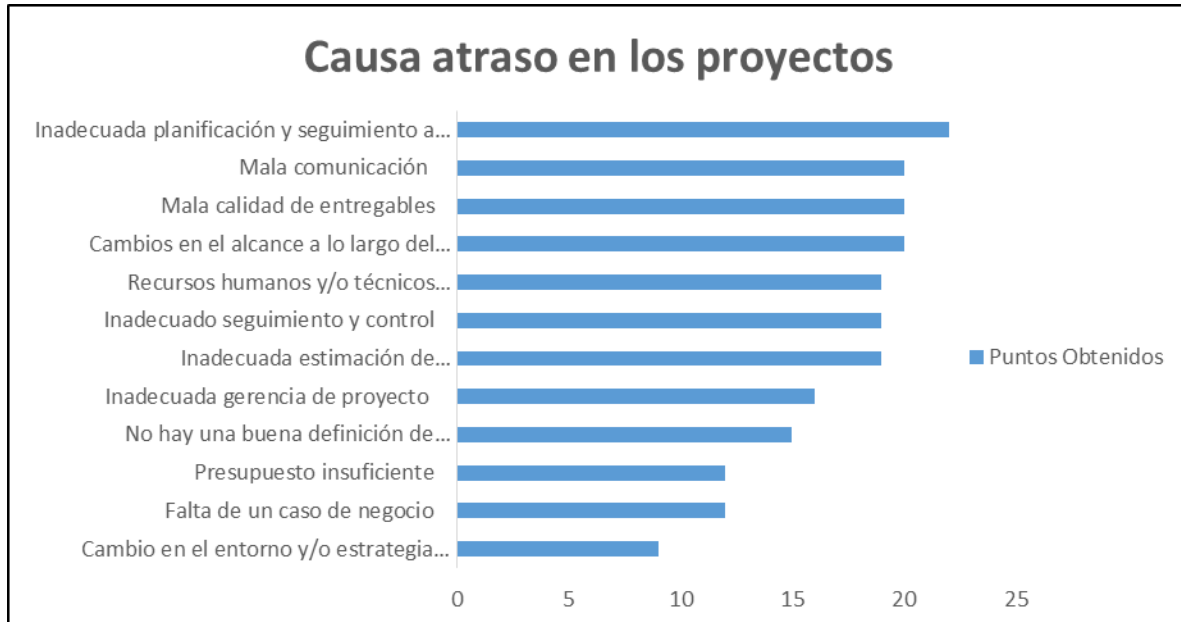


Figura 10. Principales Causas de atraso de los proyectos en la industria de grifería en Colombia. Fuente los autores, datos recolectados en trabajo de campo en 2017.

La figura 11 por su parte, muestra la importancia que le dan las organizaciones de esta industria a la medición de los indicadores básicos de la gerencia de proyectos. El resultado enseña que las métricas asociadas al costo, son las menos utilizadas por los encuestados, con un 50% promedio de utilización. A su vez, el alcance es el indicador para el cual los encuestados aseguran tener mecanismos de medición más usados.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

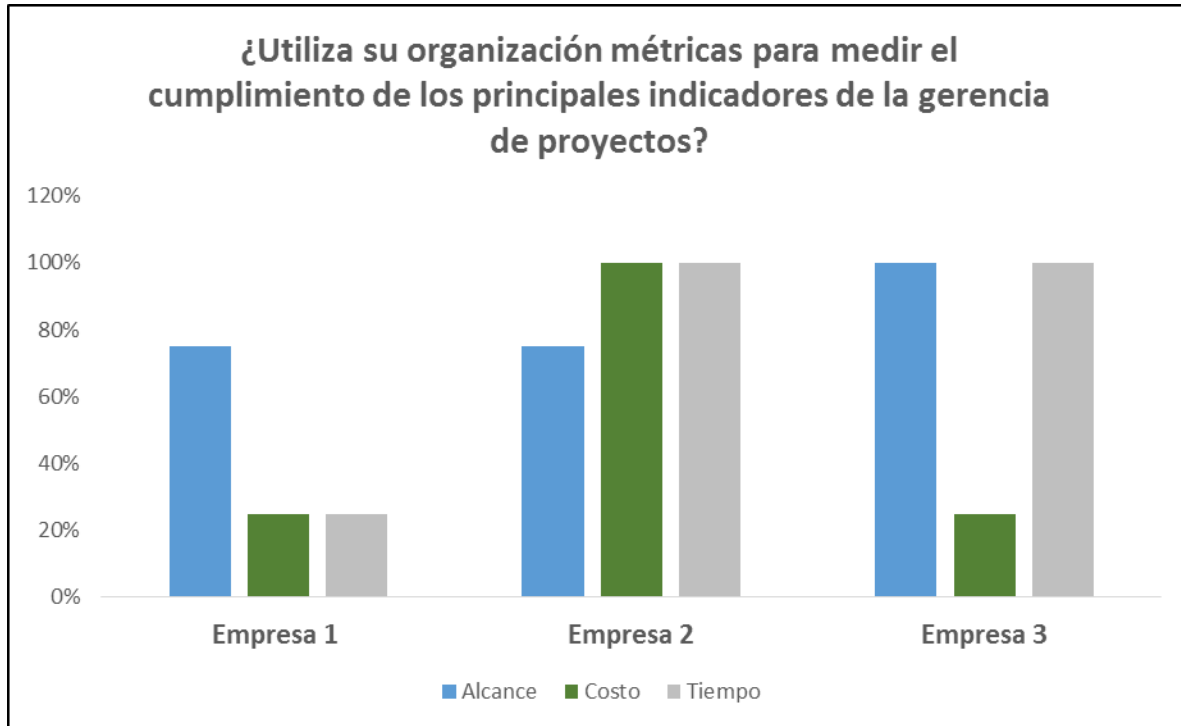


Figura 11. Métricas utilizadas para determinar el cumplimiento de los proyectos en la industria de grifería en Colombia. Fuente los autores, datos recolectados en trabajo de campo en 2017.

En la figura 12 se muestra el uso de metodologías de gerencia de proyectos empleadas por las empresas de la muestra. Se obtuvo como resultado que solo una de ellas tenía en la actualidad una metodología documentada de gerencia de proyectos. Dicha metodología, solo es aplicada a 6 de las 10 áreas del conocimiento propuestas por el PMI.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

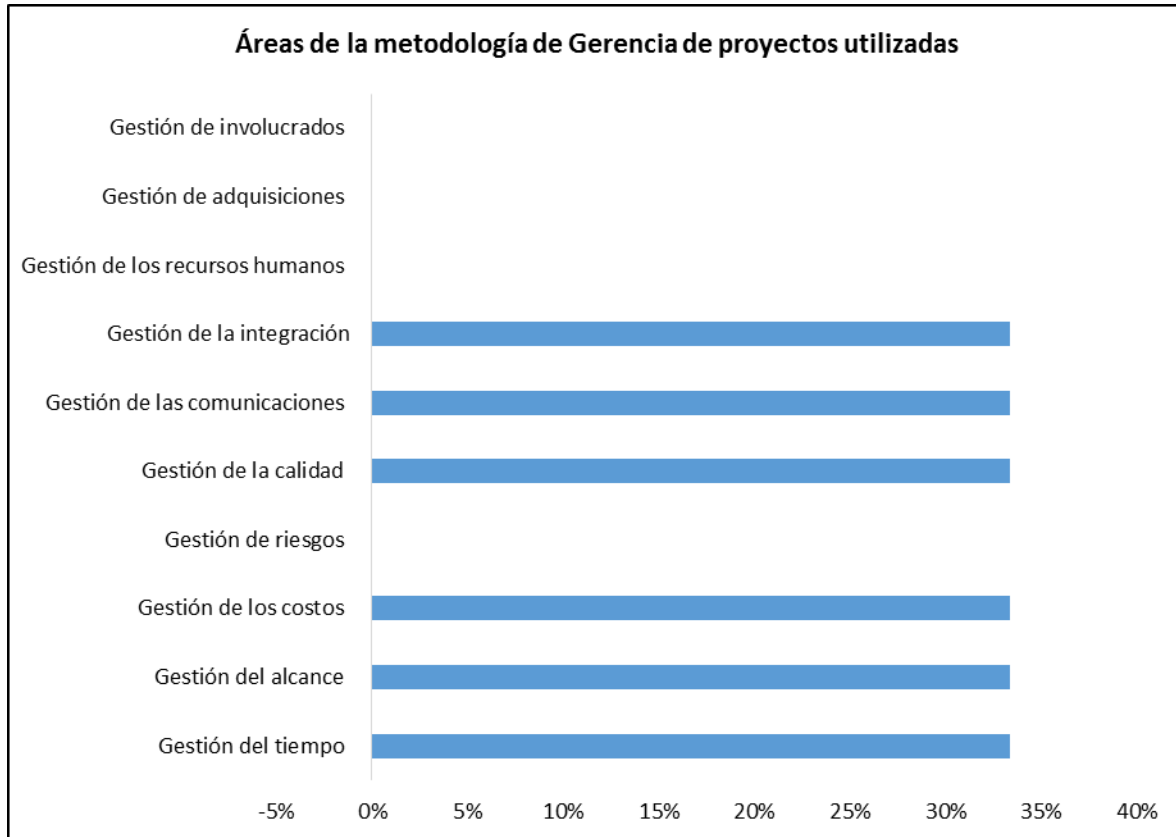


Figura 12. Áreas de la metodología de gerencia de proyectos utilizadas en la industria de grifería en Colombia. Fuente los autores, datos recolectados en trabajo de campo en 2017.

En cuanto a las herramientas de gerencia de proyectos utilizadas, se obtuvo como resultado que en promedio, el 83% de las veces, estas compañías utilizan técnicas que permiten la medición de beneficios de los proyectos. No obstante, las lecciones aprendidas y procedimientos de control de cambios, tiene frecuencias de uso del 0% y el 8% en promedio como se observa en la figura 13.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

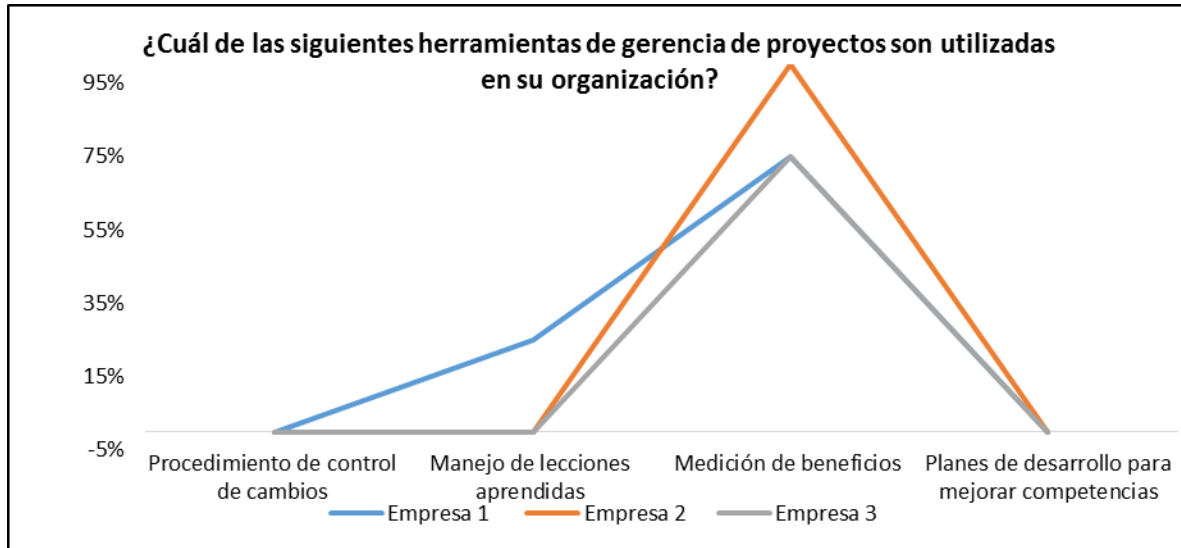


Figura 13. Herramientas de gerencia de proyectos utilizadas en la industria de grifería en Colombia. Fuente los autores, datos recolectados en trabajo de campo en 2017.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Luego de una detallada revisión de literatura y posterior a la construcción del marco teórico, se evidenció la necesidad de proponer un modelo de madurez de PMO que se ajuste a las necesidades de la industria de la grifería en Colombia, la cual, cuenta con potenciales oportunidades de crecimiento en el mercado. El resultado obtenido fue un modelo de madurez que involucró la triple restricción y la innovación como variables de estudio, utilizando la metodología de Kerzner de cinco niveles, como base para su control.

Como resultado del trabajo de campo, se identificaron falencias en las categorías propuestas en el modelo: alcance, tiempo, costo e innovación. Por otro lado, la variable riesgo se destaca como causa de los atrasos de los proyectos desarrollados en el sector. Por lo anterior, los investigadores sugieren, involucrar en el modelo una nueva categoría que vincule la evolución de esta variable en la madurez de la PMO de la organización.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La revisión de literatura muestra una fuerte relación entre la innovación y la gerencia de proyectos; la investigación evidencia que esta categoría no se tiene aún contemplada como un factor de éxito en los proyectos de las organizaciones de la industria de la grifería en el país.

A partir de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, los autores proponen como una futura línea de investigación, la validación del presente modelo de madurez en una de las empresas pertenecientes al sector.

REFERENCIAS

- Anantatmula, V. S., & Rad, P. F. (2014). Vital Signs of a Healthy Project Management Environment. *AACE International Transactions*, 1–26. Retrieved from Business Source Complete.
- Aubry, M. (2015). Project Management Office Transformations: Direct and Moderating Effects That Enhance Performance and Maturity. *Project Management Journal*, 46(5), 19–27. <https://doi.org/10.1002/pmj.21522>.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328–336. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004>.
- Dai, C. X. (2002). The role of the project management office in achieving project success. In Project Management Institute. (Ed.). San Antonio, TX. Newtown Square, PA: Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium.
- Darling, E. J., & Whitty, S. J. (2016). The Project Management Office : it ' s just not what it used to be. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 282–308. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2015-0083>.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Dinsmore, P. C. (1999). *Winning in business with enterprise project management*. New York, Estados Unidos: AMACOM.
- Dow, W. D. (2012). *The tactical guide for building a PMO*. United States of America: William D. Dow.
- Englund, R. L., Graham, R. J., & Dinsmore, P. C. (2012). *Creating the project office.pdf*. San Francisco;Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Gartner Research Group. (2008). PMOs: One Size Does Not Fit All. Retrieved from http://www.north-country.net/yabbfiles/Attachments/Gartner_PMO_Article.pdf
- Görög, M. (2016). A broader approach to organisational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1658–1669. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.011>.
- Hanisch, B., & Wald, A. (2011). A Project Management Research Framework Integrating Multiple Theoretical Perspectives and Influencing Factors. *Project Management Journal*, 42(3), 4–22. <https://doi.org/10.1002/pmj.20241>.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): The Results of Phase 1. Project. *Project Management Journal*, 38(1), 74–86.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The project management office (PMO) a quest for understanding*. Newtown Square, PA, Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.
- Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. *International Journal of Project Management*, 26(5), 547–555. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.008>
- Isfahani, K. (2012). Leveraging the Project Management Office as a Partner in Innovation. *PM*
- ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017**
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

World Today, 14(3), 1–5.

Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced project portfolio management and the PMO multiplying ROI at warp speed*. Boca Ratón, Florida, Estados Unidos: International Institute for Learning.

Kerzner, H. (2003). Strategic planning for a project office. *Project Management Journal*, 34(2), 13–25.

Kerzner, H. R. (n.d.). Kerzner PM Maturity Assessment. Retrieved from <https://www.iil.com/kpm3/>

Morris, P. D. (2016). The Tragedy of the Commons: Establishing a Strategic Project Management Office (PMO). *The Journal of Defense Software Engineering*, 29(1), 12–19.

Rozenes, S., & Vitner, G. (2009). The training methodology of project management office (PMO) personnel. *Industrial and Commercial Training*, 41(1), 36–42. <https://doi.org/10.1108/00197850910927741>.

Santos, J. A., Silviera, W., & Pereira S, C. A. (2008). Project Management Office (PMO) – Principles in Practice. *2008 ACEE International Transactions*, 1–9.

Turner, J. R., Anbari, F., & Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1(1), 3–28. <https://doi.org/10.1007/s40196-012-0001-4>.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Silvia Nathalia Bautista Lancheros

Ingeniera de Producción de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. En la actualidad, candidata a magíster en gerencia de proyectos de la Universidad Militar Nueva Granada. Con experiencia en la formulación, seguimiento y control de proyectos de tecnología y desarrollo de

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

nuevos productos. Experiencia previa en investigación en temas de emprendimiento e innovación empresarial. Participación como personal de apoyo en proyecto de desarrollo de nuevos productos en Corona Colcerámica.

César Hernando Rincón-González

PhD. (c) en Gerencia de Proyectos, Master of Project Management, Especialista en Sistemas Gerenciales de Ingeniería, Ingeniero Industrial. Investigador y ponente en congresos y encuentros internacionales en gerencia de proyectos y PMOs. Profesor de programas de especialización y maestría en gerencia de proyectos a nivel nacional. Más de 20 años de experiencia profesional en gerencia de PMOs, Portafolios, Programas y Proyectos en compañías multicanales a nivel regional, en industrias como oil & gas, IT, consultoría y servicios.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

CLIMA ORGANIZACIONAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**110. PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES CON RESPECTO A
LAS VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA
DE SANTIAGO DE CALI**

TÍTULO EN INGLÉS:

**COLLABORATORS 'PERCEPTION WITH REGARD TO VARIABLES OF
ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE SUBDIRECTORY OF ORGANIZATIONAL
MANAGEMENT OF THE SANTIAGO DE CALI TOWN HALL**

Autor (es)

IVONNE JULIETH RODRIGUEZ URUEÑA³⁰⁵

LINA MARCELA MINA GONZALEZ³⁰⁶

JESUS DAVID PERDOMO JACANAMEJOY³⁰⁷

³⁰⁵ Candidata a grado de Especialista en Desarrollo Humano y Organizacional, Administradora de Empresas de la Universidad Libre. Profesional Universitario en Subdirección de Gestión Organizacional de la Alcaldía de Santiago de Cali. Correo-e: ivonne.rodriguez2006@hotmail.com

³⁰⁶ Candidata a grado de Especialista en Desarrollo Humano y Organizacional, Abogada de la Universidad Santiago de Cali. Jefe de Gestión Humana de reconocida empresa del sector construcción del Valle del Cauca. Correo-e: Limigo-15@hotmail.com

³⁰⁷ Candidato a Doctor en Gerencia Pública y Política Social



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

El clima organizacional es hoy un factor clave para los sistemas gerenciales del siglo XXI y para los directivos de las empresas que han estado evolucionado con el tiempo y se han ajustado a las nuevas tendencias. Conocer y gestionar lo que perciben sus colaboradores se ha convertido en parte de los objetivos.

Para las entidades públicas este tema no es ajeno, a pesar de que avanzan con lentitud que marca diferencia frente a empresas privadas, estas también se preocupan por medir la percepción del equipo de trabajo. Por esta razón la Alcaldía de Santiago de Cali, le abrió las puertas al análisis y estudio de Clima laboral.

Con el fin de cumplir con el objetivo de medir la percepción de los colaboradores se diseñó una encuesta con dimensiones y factores, para gestionar la mejora de los espacios de trabajo y retener conocimiento y talento en la organización.

Palabras clave:

Cultura Organizacional, Relaciones organizacionales, Desarrollo Organizacional, Cambio Organizacional, Percepción.

ABSTRACT:

The organizational climate is now a key factor for 21st century managerial systems and for business managers who have evolved over time and have adjusted to new trends. Knowing and managing what your collaborators perceive has become part of the objectives.

For public entities, this issue is not foreign, despite the slow progress that makes a difference to private companies, they are also concerned with measuring the perception of the work team. For



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

this reason, the Mayor of Santiago de Cali opened the doors to the analysis and study of work climate.

In order to meet the objective of measuring the employees' perception, a survey was designed with dimensions and factors to manage the improvement of work spaces and retain knowledge and talent in the organization.

Keywords:

Organizational Culture, Organizational Change, Organizational Change, Organizational Change, Perception.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente en Colombia y en el mundo entero, las empresas se están enfocando en construir espacios de trabajo integrales, donde sus colaboradores perciban la calidad con la que se entregan los productos, el impacto en los resultados y lo importante que son ellos en la organización.

Las personas en las empresas son tan importantes como los productos que se venden y/o los servicios que se prestan, es también válido indicar que son las personas las que hacen las organizaciones aportando su capital intelectual, desarrollo y formación, habilidades para construir procesos y lograr cumplimiento de los objetivos de las empresas, para que estas sean competitivas y sostenibles. Es por esta razón que las empresas deben evaluar la percepción de los colaboradores sobre varias dimensiones organizacionales, esto a través de diagnósticos o medición de clima organizacional.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El clima organizacional se puede definir como “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” (Robbins & Coulter, 2010). En otras palabras, lo que exponen es que, para lograr que las empresas logren sus metas deben reunir sus esfuerzos junto con su personal de trabajo, creando ambientes agradables para los mismos, es decir ambientes que ellos perciban agradables.

Es por eso que la presente investigación tiene como finalidad evaluar el clima organizacional, es decir, la percepción que tienen los colaboradores sobre los ambientes de trabajo en la Subdirección de desarrollo organizacional de la Alcaldía de Santiago de Cali.

El desarrollo de esta investigación permitirá a los directivos del área y de la entidad tomar medidas e implementar mejoras para la organización y por ende mejorar la percepción que tienen los colaboradores y que deberá impactar de manera positiva en el desempeño individual y organizacional.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Varios autores que han realizado estudios relacionados con el clima organizacional y comportamiento en las organizaciones, han confirmado la cercana relación entre el comportamiento humano y la organización. La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional, se desarrolla a partir de los estudios de Lewin. En 1939, en el que hace referencia a que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su ambiente y los aspectos que componen la organización. (Garrido & Alvaro, 2005).

En el mismo año Lippitt y White también examinan la influencia de climas sociales creados experimentalmente sobre el comportamiento de niños en un grupo. Sin embargo, la mayor parte



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de los trabajos teóricos y empíricos sobre clima organizacional se dan partir de los años setenta. (Van Muijen, 1998)

Actualmente el Clima Organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones, aumentar la productividad, sin perder de vista lo que es importante para los colaboradores es un objetivo estratégico.

Entonces, es importante entender el termino clima organizacional y las diferentes variables que le influyen a las organizaciones, pero también es importante exponer que en Colombia, en los últimos años, la medición del clima organizacional de las empresas no ha sido satisfactorio, y lo más preocupante es que la situación no parece mostrar mejoramiento, a pesar del enfoque social, cultural y de responsabilidad que se le han estado dando a las normas laborales para mejorar estas condiciones. Así lo señala Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, quien desde 1980 ha venido desarrollando un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) que ha sido aplicado en diferentes empresas del país. (Mendez C. , 2006)

Dado los analisis realizados, en Colombia medir el Clima Organizacional no es obligatorio, pero formulada la ley 1010 de 2006 y la resolución 002646 DE 2008 si obligó a los empleadores colombianos a realizar un Diagnostico Psicosocial, con el fin de identificar, evaluar, prevenir, intervenir y monitorear la permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Este requerimiento normativo se asemeja a que por obligación deban medirse aspectos basicos del clima organizacional, pero no siempre inciden con los que el analisis corporativo quiere medir y los que no se asocian a condiciones de salud. Asi que el Diagnostico no reemplaza una medición de Clima Organizacional.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Al respecto del tema que nos acontece, para teóricos como Gonçalves (1997) citado por (García, 2009) el clima organizacional se relaciona directamente con las condiciones y características del ambiente laboral, las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento y actuar. Es decir que según Gonçalves, una empresa donde el Clima Organizacional sea un desmotivante para las expectativas individuales de cada uno de los colaboradores, estos actuarán en relación a no cumplir a cabalidad sus objetivos individuales y organizacionales, considerando con ello que se vuelve un riesgo para las compañías y afecta directamente su sostenibilidad.

De forma concreta, para Robbins (1998) no es diferente la apreciación de Gonçalves, pues considera que Clima Organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño del colaborador. Para este autor el Clima Organizacional puede ser relación positiva o impedimento para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor por el cual se distingan o influya en el comportamiento de quienes la integran.

Con relación a lo planeado por Brunet (1987), el clima organizacional es el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización. En realidad los colaboradores quienes crean el clima en el ambiente en el que se relacionan, en este caso espacios de trabajo, manifestaciones que se dan como reacciones culturales, interpretación de realidades, métodos de acción que caracterizan aún momento de la organización y expectativas individuales; a pesar de no se puede percibir por los sentidos como el tacto, olfato, visión y ojo, este tiene una existencia real y trascendental en una organización, se percibe y se puede evaluar para mejorar, es decir, *“las condiciones de un buen o mal clima organizacional influyen en la motivación y en la satisfacción de las personas en el trabajo; a sí mismo, es pertinente resaltar la relación entre realidad objetiva y la percepción subjetiva de la organización.”* (Brunet, 1987)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La gran mayoría de los autores, manifiestan que clima organizacional son las percepciones compartidas que tienen los empleados de una situación organizacional (Denison, 1998), otros agregan que estas situaciones se relacionan directamente con políticas, procedimientos y prácticas de las organizaciones (Reicher & Schneider, 1990)

Existen también otros factores determinantes en el clima laboral que De la Fuente & Vallejo (2008) han separado en dos grupos: Los factores de estructura relacionados con las políticas e instrucciones directivas y los factores de proceso que se enfocan en los procesos misionales y de apoyo, estrictamente enfocados en mandos medios.

El clima considerado también como un instrumento de diagnóstico y de cambio, permite intervenir y modificar las condiciones de la empresa, favoreciendo el desarrollo tanto de los trabajadores, como de la organización y de la consecución de sus objetivos. Según De la Fuente & Vallejo (2008) una vez estudiado el clima, se expone a la empresa las características halladas en el ambiente, las razones por las cuales los trabajadores actúan de la forma en que lo hacen y los cambios que serían recomendables llevar a cabo para obtener los objetivos de la empresa, así como el bienestar de los empleados.

Perez (2005), quien realizó un trabajo de investigación para proponer estrategias para mejorar el clima organizacional en Confeitería colombiana manifestó que después de evaluar y realizar las medidas de mejoramiento frente al diagnóstico reflejado se espera que el mejoramiento del clima organizacional permita obtener un verdadero éxito empresarial y laboral, ya existir motivación en los empleados, se logra eficacia y eficiencia en el trabajo que se realice.

En suma, es la manifestación personal que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, incluye además en la forma en como se sienten en relación con la cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras y que tienen un impacto significativo en el desempeño y cumplimiento de los objetivos en la organización.

3. METODOLOGÍA

Para la realización de la investigación se utilizó metodología de tipo descriptiva, en donde experimenta, interpreta y hace referencia a los resultados de características generadas por el estudio a un grupo de conceptos, apreciaciones o en este caso las dimensiones del clima organizacional, de un contexto social organizacional, como es la subdirección de gestión organizacional de la Alcaldía de Santiago de Cali. (Fernandez, Baptista, & Hernandez, 1998).

Relacionado con el Método, esta investigación es de carácter cualitativo y cuantitativo, ya que su objetivo es analizar la realidad en la que se construye ambiente laboral en todas sus variables a través del sentir de los colaboradores que están siendo encuestados, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su contexto laboral.

Los estudios cualitativos proporcionan una gran cantidad de información valiosa, pero poseen un limitado grado de precisión, porque emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos. Los estudios cualitativos contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos en un periodo de tiempo específico, ya que sus resultados dependen de la percepción de las personas. Sin embargo, al evaluarlo cuantitativamente agregamos información exacta que nos apunta a identificar las dimensiones y reactivos a los que se les tendrá que prestar la mayor atención.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Para resolver el objetivo de esta investigación se siguió un procedimiento que permitió recolectar la información necesaria sobre nuestro objeto de estudio. A través de observaciones y benchmarking, se logró definir las dimensiones, los reactivos y las diferentes variables que permiten la caracterización la población objetivo.

4. RESULTADOS

4.1 Caracterización de la población encuestada

El instrumento se aplicó a 10 servidores públicos vinculados a la subdirección, es decir la encuesta fue diligenciada por el **59%** del personal que desempeña actividades en ese grupo de trabajo, a continuación se explicarán las variables, las dimensiones y los reactivos:

4.1.1 Edad:

Tabla 49. Edad del personal encuestado

Rango de Edad	No. Encuestas	%
0 – 20	1	10%
20 – 40	7	70%
40 – 60	1	10%
Más de 60	1	10%
TOTAL	10	100%

3.1.2 Sexo:

Tabla 50 Sexo del Personal encuestado

Hombre	%	Mujer	%

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

4	40%	6	60%
---	-----	---	-----

4.1.3 Tipo de Vinculación:

Tabla 51. Vinculación del personal encuestado

Concepto	No. de encuestas aplicadas	%
Contratista	10	100%
Planta	0	0%

4.1.4 Nivel de vinculación:

Tabla 52. Nivel de vinculación del personal encuestado

Concepto	Cantidad de Encuestas	%
1. Directivo	0	0
2. Asesor	0	0
3. Profesional Estratégico	4	40%
4. Profesional Misional	0	0
5. Profesional de Apoyo	4	40%
6. Tecnico	0	0
a) Asistencial	2	20%

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

4.2 Instrumento de Medición de Clima Organizacional

El instrumento fue diseñado por el equipo consultor de estudiantes de la especialización en Desarrollo Humano y Organizacional, con los lineamientos y una vez realizado un benchmarking para la definición de las dimensiones, los reactivos y las diferentes variables que permiten la caracterización la población objetivo y de la cual se construye la encuesta aplicada.

4.2.1 Dimensiones:

a) Remuneración e Incentivos: Corresponde a la percepción consensuada de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho en la medida de que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Variables: Motivación; Reconocimiento, Remuneración

b) Trabajo en Equipo: Corresponde a la percepción consensuada de un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

Variables: Confianza; Cooperación efectiva.

c) Estilos de liderazgo: Corresponde a la percepción consensuada de los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones de la Subdirección; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

Variables: Estilo Consultivo; Estilo Participativo.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

d) Comunicación: Corresponde a la percepción consensuada en el intercambio y retroalimentación de ideas y pensamientos entre dos o más personas que fluyen en dirección horizontal y vertical entre los organismos de la entidad.

Variables: Comunicación Directiva; Comunicación Efectiva.

e) Pertenencia y compromiso: Corresponde a la percepción consensuada en la alineación del propio comportamiento a las necesidades y prioridades organizacionales para el logro de las metas institucionales

Variables: Compromiso; Lealtad organizacional.

f) Condiciones de trabajo: Corresponde a la percepción consensuada de los aspectos de infraestructura locativa, tecnológicos, insumos para la ejecución del trabajo, así como condiciones físicas y ambientales para el desempeño de su trabajo.

Variables: Condiciones; Recursos.

b) Claridad estratégica: Corresponde a la percepción consensuada del conjunto de conocimientos y habilidades estratégicas de los servidores públicos, que, en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar la confiabilidad y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Variables: Desarrollo de Competencias; Habilidades estratégicas.

4.2.2 Escala de calificación:

Como referencia para formular la escala, se hizo énfasis en la escala de Likert que consta de un número de ítems, considerados notables para la opinión a evaluar de las personas a las que se les aplique la encuesta. Según Likert es importante que estas afirmaciones no deban ser ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a estas afirmaciones



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

seleccionando un punto en una gradación del continuo asentamiento-rechazo (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total). (Briones, 1996)

Los pasos principales que se siguen para la construcción de una escala de Likert, según Briones (1996), son los siguientes:

- a) Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir.
- b) Recopilación de ítems o indicadores de esa variable.
- c) Determinación de las Puntuaciones dadas a las categorías de ítems, así: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.

4.3 Resultados de la encuesta

4.3.1 Tabulación:

Tabla 53. Tabulación de resultados encuesta

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

TABULADO ENCUESTA DE MICROCLIMA ORGANIZACIONAL													
ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI- AREA DE GESTION ORGANIZACIONAL													
FACTORES Y REACTIVOS		ESCALA DE VALORES.											
1-REMUNERACIÓN E INCENTIVOS		TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	%	DE ACUERDO (4)	%	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	%	EN DESACUERDO (2)	%	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	%	Total	BASE
A	La organización realiza reconocimientos periódicos a la buena gestión realizada por los equipos de trabajo?	4	40	3	30	2	20	0	0	1	10	10	100
B	La organización se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación de los integrantes del equipo de trabajo?	1	10	3	30	4	40	1	10	1	10	10	100
C	Existe en la subdirección de gestión organizacional un sistema de incentivos para los servidores públicos vinculados contractualmente?	0	0	0	0	3	30	1	10	6	60	10	100
D	El sistema de remuneración se encuentra acorde con el perfil y las competencias de las actividades el promedio del mercado	2	20	4	40	3	30	0	0	1	10	10	100
2-TRABAJO EN EQUIPO			%		%		%		%		%	Total	BASE
A	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores?	1	10	8	80	0	0	1	10	0	0	10	100
B	Los objetivos se cumplen como equipo y no de manera individual?	2	20	7	70	0	0	1	10	0	0	10	100
C	Las actividades que realiza en la Subdirección contribuye al logro de los objetivos institucionales.	3	30	7	70	0	0	0	0	0	0	10	100
D	En la Subdirección se incentiva el trabajo el equipo?	2	20	4	40	4	40	0	0	0	0	10	100
3-ESTILOS DE LIDERAZGO			%		%		%		%		%	Total	BASE
A	El estilo de liderazgo del nivel directivo promueve el compromiso para el logro de resultados?	0	0	7	70	3	30	0	0	0	0	10	100
B	El líder (Nivel directivo) brinda instrucciones claras para la consecución de los objetivos organizacionales?	0	0	6	60	2	20	0	0	2	20	10	100
C	Considera que el estilo de liderazgo de la Subdirección de Gestión Organizacional es participativo?	1	10	7	70	2	20	0	0	0	0	10	100
D	Sus principios y valores se encuentran alineados con los de la organización?	2	20	5	50	3	30	0	0	0	0	10	100
4-COMUNICACIÓN			%		%		%		%		%	Total	BASE
A	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas?	2	20	7	70	1	10	0	0	0	0	10	100
B	Puede comunicarse abiertamente con sus jefes?	2	20	7	70	0	0	1	10	0	0	10	100
C	Se cuenta con una comunicación abierta en dirección horizontal y vertical entre las áreas inherentes a la gestión organizacional?	1	10	6	60	2	20	1	10	0	0	10	100
5-PERTENECIA Y COMPROMISO			%		%		%		%		%	Total	BASE
A	Se siente orgulloso de pertenecer al equipo de trabajo?	5	50	4	40	1	10	0	0	0	0	10	100
B	Se ve laborando en este equipo de trabajo a largo plazo?	2	20	7	70	0	0	1	10	0	0	10	100
C	Esta dispuesto a contribuir con actividades diferentes a las asignadas de sus obligaciones contractuales y/o compromiso de desempeño?	4	40	5	50	0	0	1	10	0	0	10	100
D	Existe una mayor preocupación por los intereses personales que por el cumplimiento de las metas institucionales?	0	0	3	30	0	0	4	40	3	30	10	100
6-CONDICIONES DE TRABAJO			%		%		%		%		%	Total	BASE
A	Estoy conforme con la limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo?	2	20	4	40	1	10	1	10	2	20	10	100
B	La entidad suministra los implementos de oficina necesarios para la ejecución de las actividades propias en el sitio de trabajo?	1	10	4	40	2	20	0	0	3	30	10	100
C	La organización suministra las herramientas tecnológicas necesarias para ejecución de las actividades propias en el sitio de trabajo?	2	20	3	30	2	20	1	10	2	20	10	100
D	Tengo espacio suficiente en mi puesto de trabajo para la realización de las actividades asignadas?	3	30	2	20	2	20	1	10	2	20	10	100
7-CLARIDAD ESTRATEGICA			%		%		%		%		%	Total	BASE
A	La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente?	1	10	5	50	2	20	2	20	0	0	10	100
B	Conoce usted el aporte desde su trabajo realizado para el cumplimiento de la misión y visión institucional?	2	20	4	40	3	30	1	10	0	0	10	100
C	La organización fomenta programas que contribuya al fortalecimiento de las competencias laborales de sus colaboradores que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales?	2	20	5	50	2	20	1	10	0	0	10	100

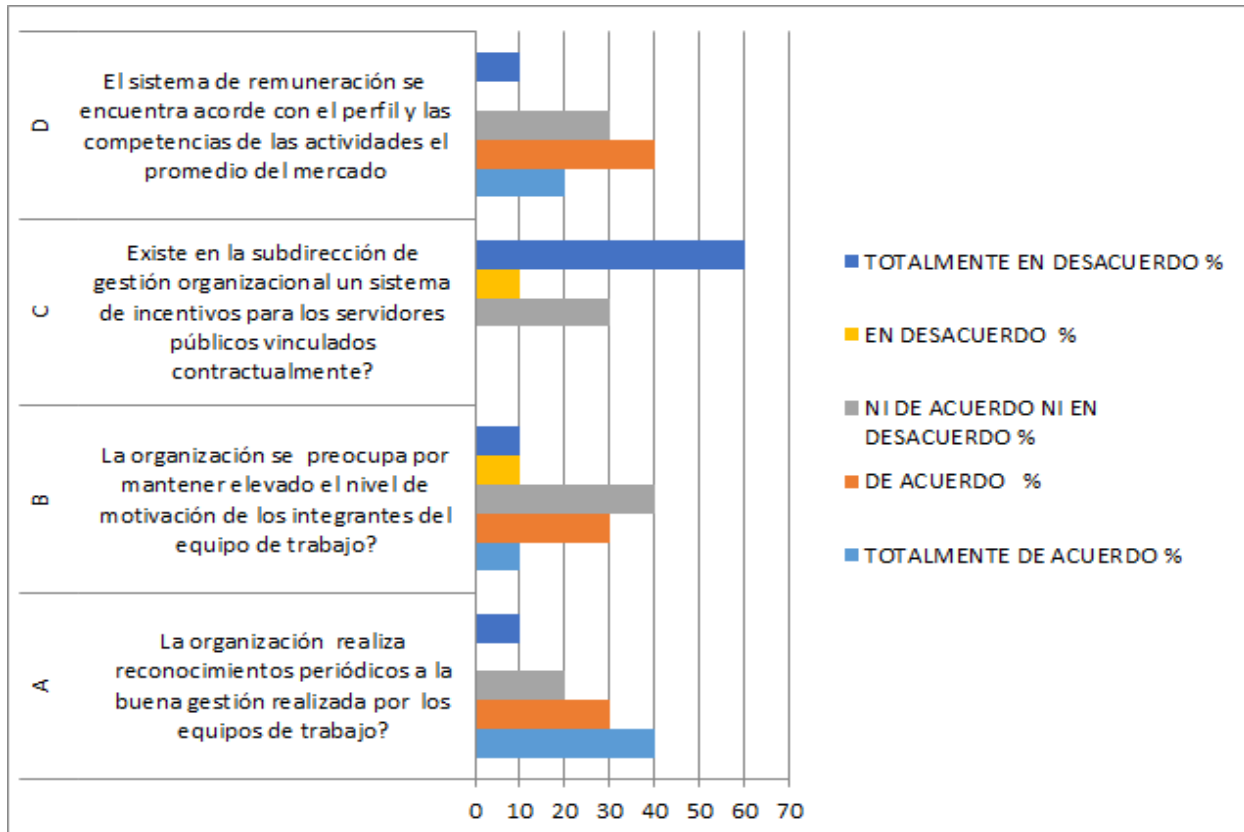
4.3.2 Análisis de Resultados:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

a) Remuneración e Incentivos:

Grafico 1. Remuneración e incentivos



En cuanto al reactivo A, el 40% del personal encuestado considera que está totalmente de acuerdo con que la Subdirección de Gestión Organizacional realiza reconocimientos periódicos a la buena gestión realizada por los equipos de trabajo, de igual manera el 30% está de acuerdo, el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

El 10% está totalmente en desacuerdo con que la Subdirección de Gestión Organizacional realiza reconocimientos periódicos a la buena gestión realizada por los equipos de trabajo.

En cuanto al reactivo B, el 40% del personal encuestado considera que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la organización se preocupa por mantener el elevado nivel de motivación

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

de los integrantes del equipo de trabajo de la Subdirección de Gestión Organizacional, el 30% considera estar de acuerdo, el 10% considera estar en total acuerdo.

El 10% está totalmente en desacuerdo con que la Subdirección de Gestión Organizacional se preocupa por mantener el elevado nivel de motivación de los integrantes del equipo de trabajo.

En el reactivo C, podemos observar que el 60% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo con que existe un sistema de incentivos para los servidores públicos vinculados contractualmente en la Subdirección de Gestión Organizacional. Además, el 30% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% del personal en desacuerdo con respecto a este tema.

Por último, apreciamos en el reactivo D, que el 40% de los servidores están de acuerdo que el sistema de remuneración se encuentra acorde con el perfil y las competencias de las actividades del promedio del mercado. El otro 30% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo con relación al asunto.

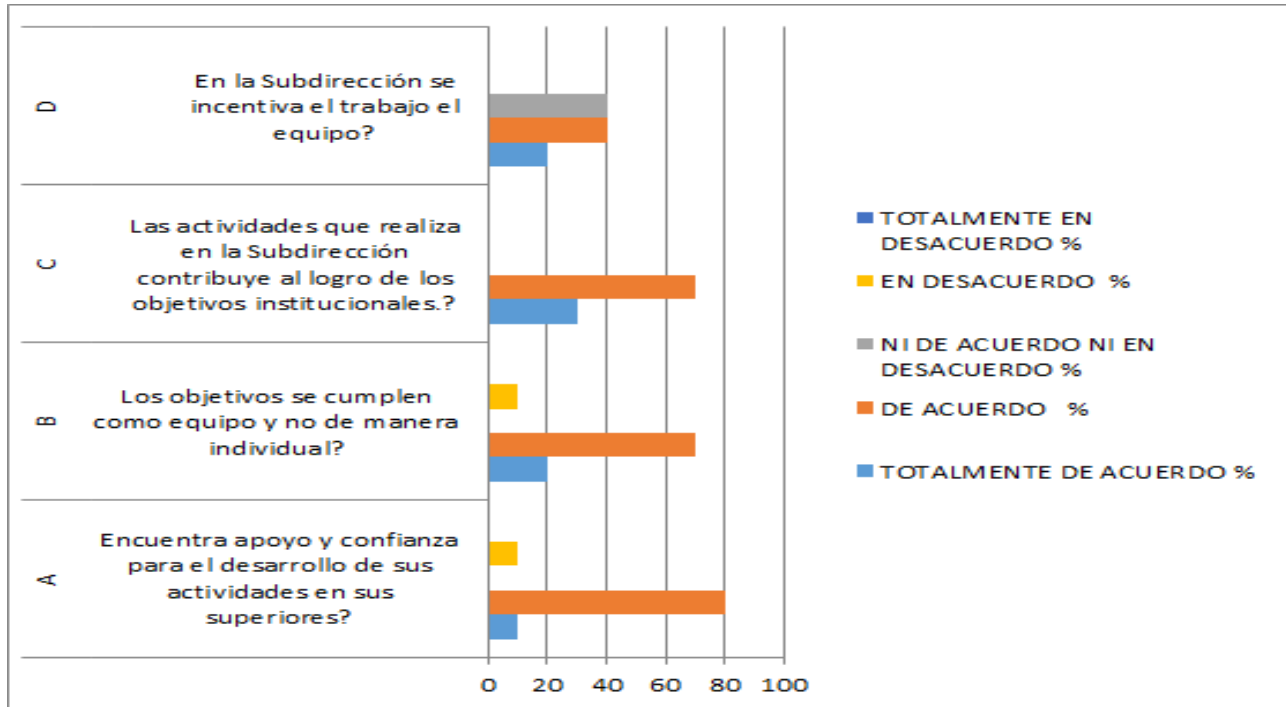
El 10% está totalmente en desacuerdo con que el sistema de remuneración se encuentra acorde con el perfil y las competencias de las actividades del promedio del mercado.

b) Trabajo en Equipo:

Grafico 2. Trabajo en equipo

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



Inicialmente, podemos apreciar en el reactivo A que el 80% de los funcionarios están de acuerdo con respecto a que encuentran apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores. Además, el 10% está totalmente y el otro 10% está en desacuerdo con referencia a este tema.

En el reactivo B, se observa que 70% de los encuestados están de acuerdo con que los objetivos se cumplen como equipo y no de manera individual. El 20% está totalmente de acuerdo y el 10% en desacuerdo.

Por otro parte, en el reactivo C, el 70% de los colaboradores está de acuerdo con que las actividades que realiza en la subdirección contribuye al logro de los objetivos institucionales. El otro 30% está totalmente de acuerdo con referencia a esta premisa.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

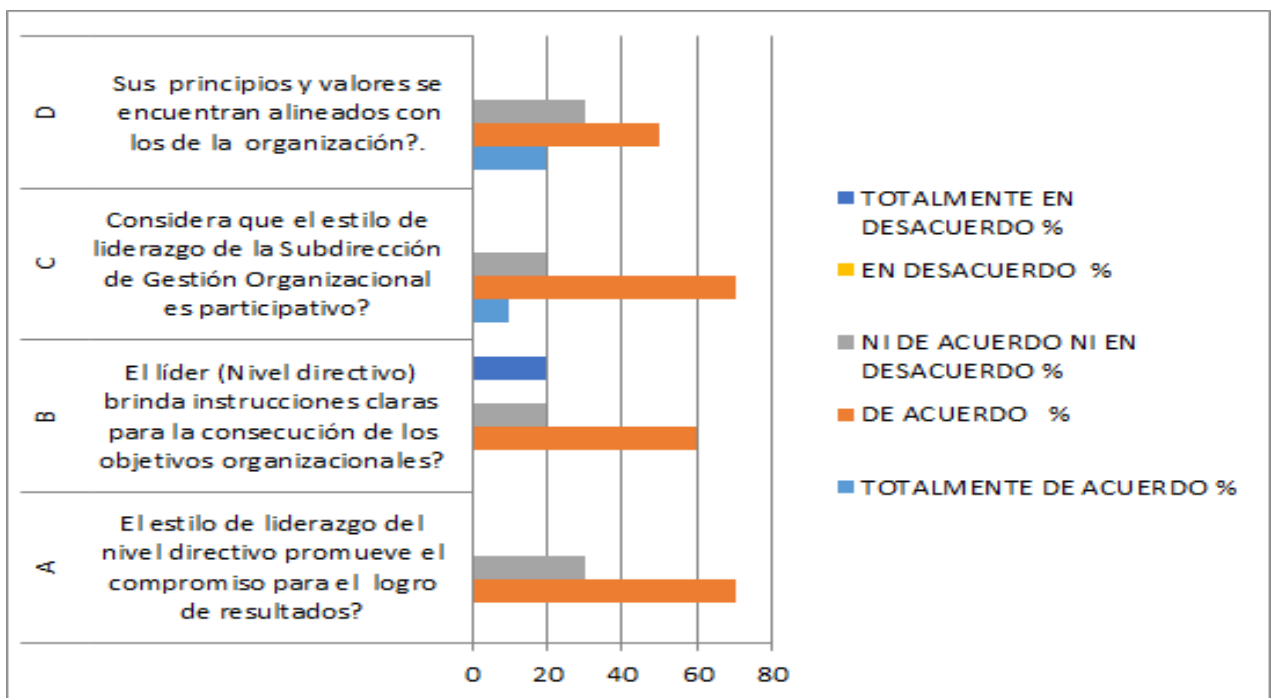
Noviembre 21 y 22

Al mismo tiempo, se aprecia en el reactivo D, que el 40% de los servidores están de acuerdo con que la subdirección incentiva el trabajo en equipo. El 20% está totalmente de acuerdo con este tema y el otro 40% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Sobre el factor del trabajo en equipo el 80% dice estar de acuerdo en el que encuentra apoyo y confianza en el desarrollo de sus actividades en sus superiores, el 70% que los objetivos se cumplen como equipo y no de manera individual, con en este mismo indicador que las actividades realizadas por parte de la subdirección contribuye al logro de los objetivos institucionales, adicional que el 30% dice estar totalmente de acuerdo. El 40% dice que desde la subdirección se incentiva el trabajo en equipo.

c) Estilos de liderazgo:

Grafico 3. Estilos de liderazgo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En el reactivo A, se observa que el 70% está de acuerdo con que el estilo de liderazgo del nivel directivo promueve el compromiso para el logro de resultados. El otro 30% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a esta premisa.

Por otra parte, en el reactivo B se deduce que el 60% de los colaboradores está de acuerdo con que el líder brinda instrucciones claras para la consecución de los objetivos organizacionales. El 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el otro 20% está totalmente en desacuerdo.

Además, en el reactivo C, el 70% de los servidores está de acuerdo con que el estilo de liderazgo de la Subdirección de Gestión Organizacional es participativo. El 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo.

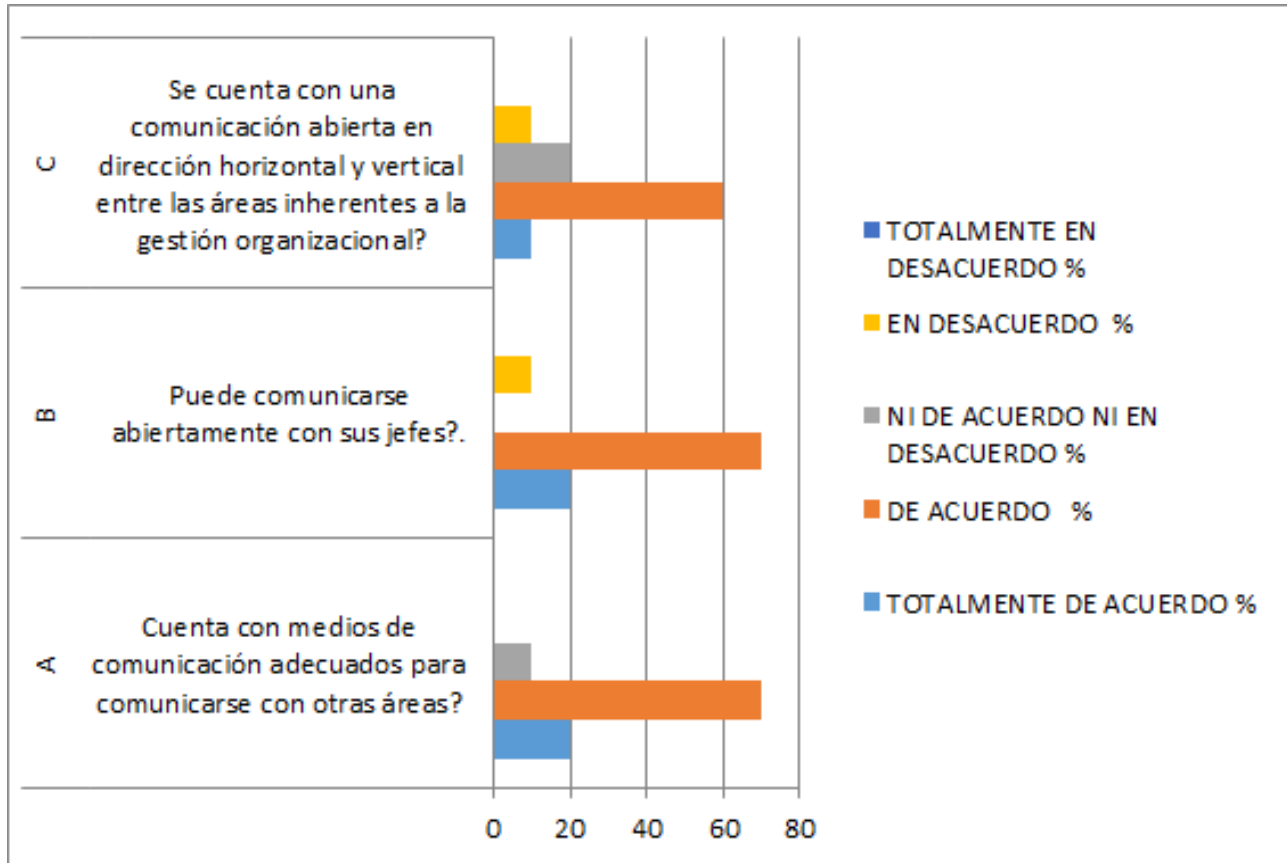
En el reactivo D, el 50% está de acuerdo con que sus principios y valores se encuentran alineados con los de la organización. El otro 30% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo.

d) Comunicación:

Grafico 4. Comunicación

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



En el reactivo A, se observa que el 70% está de acuerdo con que cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas. El otro 20% está totalmente de acuerdo y el 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Por otra parte, en el reactivo B se observa que el 70% de los colaboradores está de acuerdo con que puede comunicarse abiertamente con sus jefes. El 20% está totalmente de acuerdo y el otro 10% está en desacuerdo.

En el reactivo C, el 60% de los servidores está de acuerdo con que se cuenta con una comunicación abierta en dirección horizontal y vertical entre las áreas inherentes a la gestión organizacional. El 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% está totalmente de acuerdo y el otro 10% está en desacuerdo.

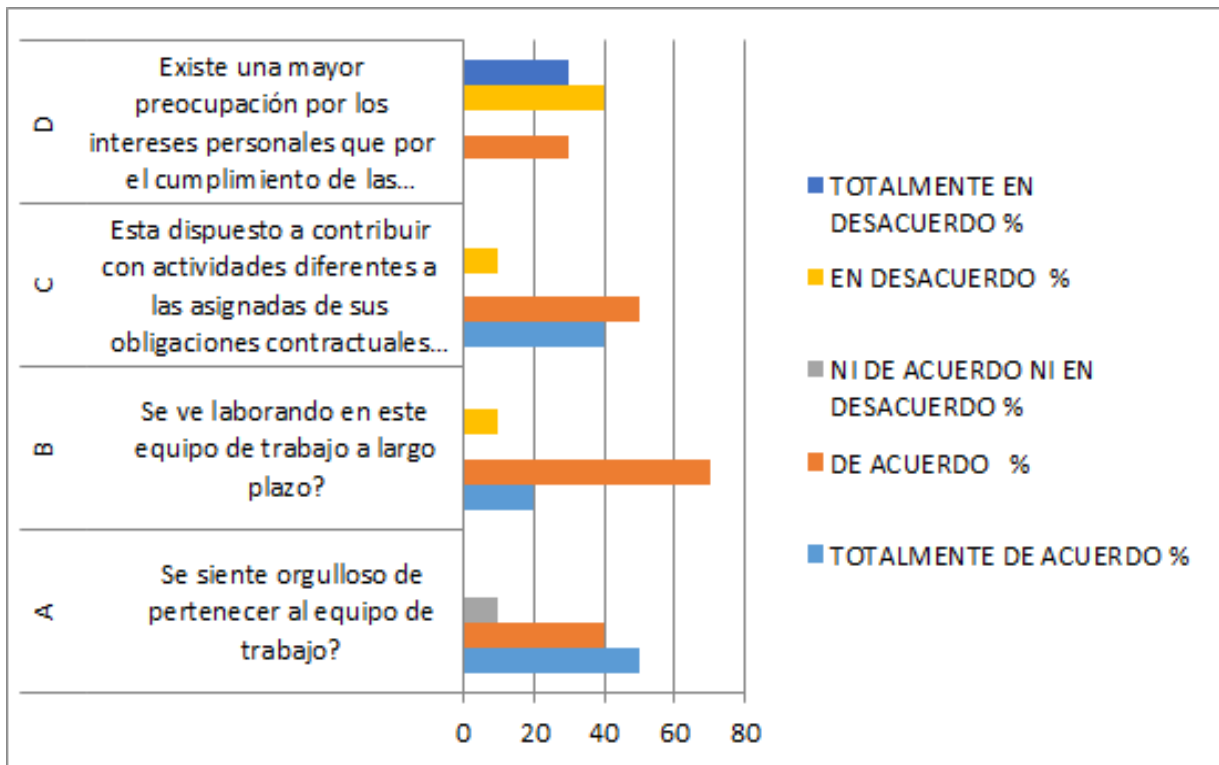
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En el tema de la comunicación en términos generales los consultados consideran que están de acuerdo que existe una buena retroalimentación entre las áreas de trabajo con un 70%, con el líder en un 70% y de manera transversal en un 60% lo que lleva a concluir que en este reactivo existe buena señal en el dialogo entre el grupo de personas que la conforman.

e) Pertenencia y compromiso:

Grafico 5. Pertenencia y compromiso



En el reactivo A, se observa que el 50% de los funcionarios está totalmente de acuerdo con que se siente orgulloso de pertenecer al equipo de trabajo. El 40% está totalmente de acuerdo y el 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Además, en el reactivo B se observa que el 70% de los colaboradores está de acuerdo con que se ve laborando en este equipo de trabajo a largo plazo. El 20% está totalmente de acuerdo y el otro 10% está en desacuerdo.

En el reactivo C, el 50% de los servidores está de acuerdo con que está dispuesto a contribuir con actividades diferentes a las asignadas de sus obligaciones contractuales y/o compromiso de desempeño. El 40% está totalmente de acuerdo y un 10% está en desacuerdo.

Terminando, en el reactivo D se aprecia que el 40% está en desacuerdo con que existe una mayor preocupación por los intereses personales que por el cumplimiento de las metas institucionales. EL 30% está totalmente en desacuerdo y el otro 30% de acuerdo con esta premisa.

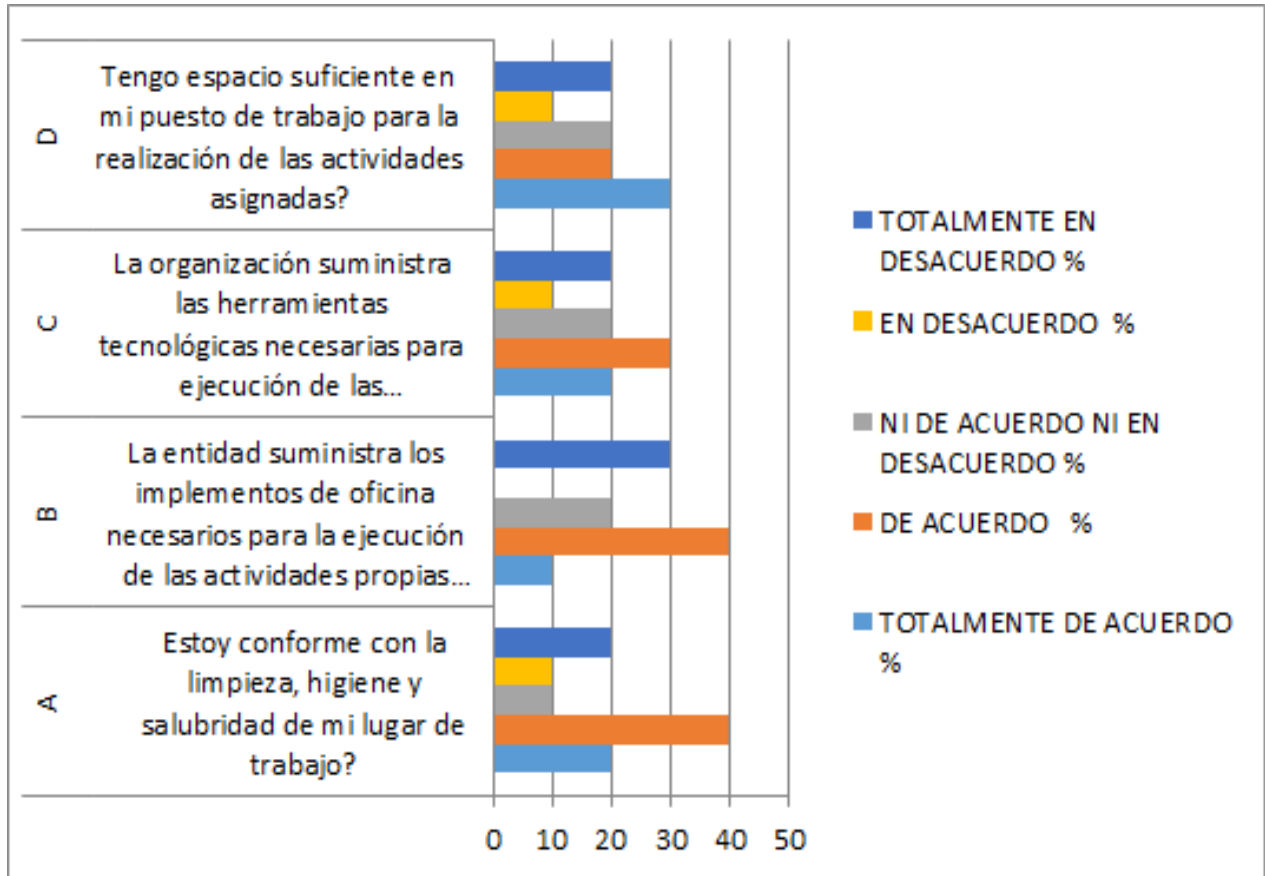
El 70% de las personas afirman que se ven trabajando en el equipo de trabajo al que pertenecen por un largo plazo, en el reactivo C dice que el 50% están dispuestos a contribuir con actividades diferentes a las asignadas, sobre el reactivo D, el 40% menciona que está en desacuerdo de que existe mayor preocupación por los intereses personales que por el cumplimiento de las metas organizacionales y el 30% en total desacuerdo a esta inquietud

f) Condiciones de trabajo:

Grafico 6. Condiciones de trabajo

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



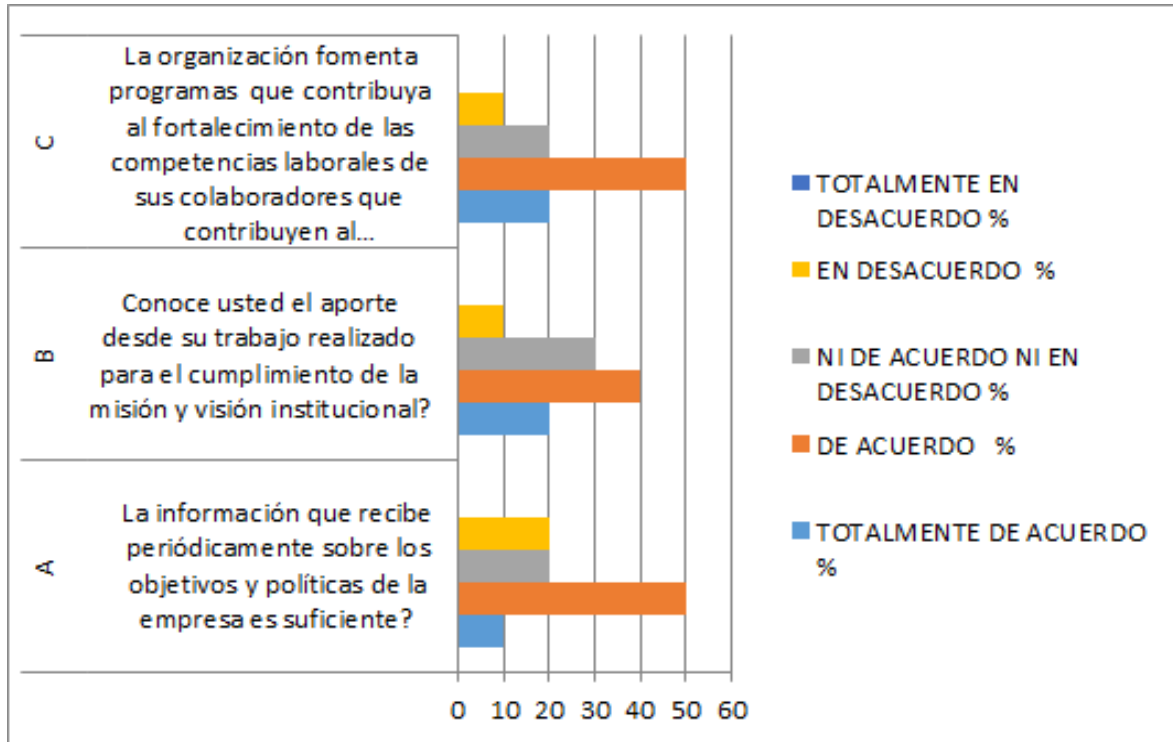
A este factor la mayor participación está reflejada en el reactivo A y B donde el 40% dice estar de acuerdo en que está conforme con la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo así como que la entidad suministra los implementos de oficina necesaria para la ejecución de sus actividades, claro está que 20% y el 30% respectivamente dicen estar en total desacuerdo y el 30% según el reactivo D dice estar totalmente de acuerdo en que su puesto de trabajo tiene el suficiente espacio para la realización de sus actividades, mientras el 20% está en total desacuerdo.

g) Claridad estratégica:

Grafico 7. Claridad Estratégica

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22



En el reactivo A, la mayor representación esta dado en que los consultados están de acuerdo en un 50% en que la información que recibe periódicamente sobre las objetivos y políticas de la empresa es suficiente, el 40% en el reactivo B conoce de su aporte desde su trabajo al cumplimiento de la misión y visión institucional y el 50% del reactivo C que la organización fomenta programas que contribuye al fortalecimiento de las competencias laborales de sus colaboradores y en este último punto adicional el 20% consideran estar totalmente de acuerdo.

En el reactivo B el 30% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que su trabajo aporte para el cumplimiento de la misión y visión institucional.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Después de realizar el estudio de clima organizacional a la Subdirección de Gestión Organizacional de la Alcaldía de Santiago de Cali, se puede concluir que una evaluación de clima organizacional es fundamental para que observemos el comportamiento de la organización y la percepción que tienen los colaboradores de la misma, factores que nos aportan para el diseño de estrategias de mejoramiento y formular actividades que impacten la percepción incomoda que se presenta en algunos de los reactivos evaluados.

En el análisis realizado a los resultados, la entidad debe trabajar en la formulación y divulgación de políticas institucionales que aporten a motivar al personal a través de incentivos que no solo se apliquen para el personal de vinculación directa sino también al contratista que cumple funciones de impacto sobre la organización y que afecta directamente el objeto social de la compañía.

También se debe validar la formulación de estrategias para fomento del trabajo en equipo como un aspecto fundamental para construir y lograr metas conjuntas. Respecto al aspecto de comunicaciones algunos empleados consideran que no hay un canal de comunicación claro con el jefe de área, situación que podría impactar a los reactivos donde también se percibió que los colaboradores no estaban a gusto con los puestos de trabajo y las herramientas para realizar sus labores y esto a su vez impacta el compromiso con la organización, el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de las obligaciones.

REFERENCIAS

Artículos:

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Alcaldia de Santiago de Cali, A. d. (2016). *Documento Tecnico de Reforma Administrativa*. Cali.
- Briones, G. (1996). *Metodologia de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES.
- Garcia, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnostico, una aproximación conceptual*. Cali: Cuadernos de administración.
- Garrido, A., & Alvaro, J. (2005). *Psicologia Social. Interamerican Journal of Psychology*.
- Perez, D. (2005). *Monografia: Estrategias para mejorar el clima organizacional en Confiteria El Loro*. Bucaramanga.
- Van Muijen, J. (1998). *Organizacional Cultura*. Amsterdam: Hove: Psychology Press.

Libros:

- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnostico y consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración. Septima Edición*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenatto, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición*. Bogotá: McGraw Hill.
- De la Fuente, R., & Vallejo, R. (2008). *Estrategias de liderzgo y desarrollo de personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Denison, D. (1998). *Corporate culture and organizacional effectiveness*. New York: Wiley.
- Fernandez, C. (2003). *La comunicación y la organización*. México: Editorial Trillas.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Fernandez, C., Baptista, P., & Hernandez, R. (1998). *Metodología de la investigación*. Mexico: Editorial McGraw-Hill.
- Mendez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. EL IMCOC, un metodo de analisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Unviersidad del Rosario.
- Mendez, C. E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones, un modelo para la gestión del cambio*. Bogotá: Editorial Limusa SA.
- Monjas, M., & Gonzalez, M. (1998). *Las habilidades sociales en el currículo*. Madrid: CIDE.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.
- Reicher, A., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: an evolution of constructs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración. Decima Edición*. Mexico: Editorial Pearson Educación.
- Salldoval-Caraveo, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Administrativas*, 27; 78-82.
- Toro, F., & Sanin, A. (2013). *Gestion del Clima Organizacional, Intervención basada en evidencias*. Medellin: Cincel.

Documento de internet:

Alcaldía de Santiago de Cali. (2 de septiembre de 2017). Obtenido de <http://www.cali.gov.co/>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN HOJA DE VIDA

Ivonne Julieth Rodríguez Urueña

Candidata a grado de Especialista en Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Santiago de Cali y Administradora de Empresas de la Universidad Libre. Actualmente se desempeña como Profesional Universitario en Subdirección de Gestión Organizacional de la Alcaldía de Santiago de Cali, con experiencia en procesos administrativos y de cambio organizacional.

Lina Marcela Mina Gonzalez

Candidata a grado de Especialista en Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Santiago de Cali, Abogada de la Universidad Santiago de Cali. Actualmente se desempeña como Jefe de Gestión Humana en una reconocida empresa del sector construcción del Valle del Cauca, cuenta con experiencia de 7 años en áreas de Gestión Humana e investigación en el campo de derecho labor colectivo y competencia jurisdiccional para dirimir conflictos de derecho colectivo en empleados públicos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

RECURSOS HUMANOS

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**111. PRACTICAS GERENCIALES EN EL PROCESO DE
VINCULACIÓN DEL PERSONAL EN EL SECTOR HOTELERO DEL
MUNICIPIO DE PITALITO**

TÍTULO EN INGLÉS:

**MANAGEMENT PRACTICES IN THE PROCESS OF LINKING STAFF IN THE
HOTEL SECTOR OF THE MUNICIPALITY OF PITALITO**

Autor (es)

Yeimi Andrea Méndez Carvaja³⁰⁸

Yidi Tatiana Daza Curaca³⁰⁹

Jenny Esperanza Sotelo Tellez³¹⁰

Nirsa Yuperli Realpe Puentes³¹¹

Eduin Stiven Muñoz Ortega³¹²

Sergio Alexander Santos Sánchez³¹³

³⁰⁸ Estudiante. Universidad Surcolombiana, Colombia. Correo-e: yeimiacm@hotmail.com

³⁰⁹ Estudiante. Universidad Surcolombiana, Colombia. Correo-e: tayids_465@hotmail.com

³¹⁰ Estudiante de Administración de Empresas. Universidad Surcolombiana, Colombia. Correo-e: jennysolte10@hotmail.com

³¹¹ Estudiante de Administración de Empresas. Universidad Surcolombiana, Colombia. Correo-e: yuperli.realpe@gmail.com

³¹² Estudiante de Administración de Empresas. Universidad Surcolombiana, Colombia. Correo-e: eduin0027@gmail.com

³¹³ Tutor, Profesor Investigador. Universidad Surcolombiana, Colombia. Correo-e: sergio.santos@usco.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Este proyecto de investigación centra su trabajo en interrogar sobre el proceso de vinculación de personal en las empresas del sector hotelero del municipio de Pitalito – Huila. Esta temática cobra importancia en la medida en que no existen unos parámetros estándar de vinculación de personal en la mayoría de las empresas del sector.

Igualmente, la investigación es de tipo exploratoria descriptiva, teniendo en cuenta que en la región no se han realizado investigaciones en el sector hotelero y al mismo tiempo describir aquellos procesos de vinculación del personal en estas entidades.

Con el estudio se ha conocido el proceso de vinculación del personal en las empresas del sector hotelero del municipio de Pitalito, los requisitos que exigen y aquellos medios de difusión de las convocatorias que estas realizan; lo cual he permitido establecer las prácticas más usadas en los hoteles del municipio a la hora de vincular su personal.

Palabras clave:

Hoteles, vinculación de personal, recurso humano, proceso de selección

ABSTRACT:

This research project focuses its work on interrogating the process of linking personnel in the companies of the hotel sector of the municipality of Pitalito - Huila. This issue is important insofar as there are no standard parameters of staffing in most of the companies in the sector.

Likewise, the research is descriptive exploratory type, taking into account that in the region there have been no researches in the hotel sector and at the same time describe those processes of staff linkage in these entities.

The study has known the process of linking the staff in the companies of the hotel sector of the municipality of Pitalito, the requirements they require and the means of dissemination of the



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

calls they make; which has allowed to establish the practices most used in the hotels of the municipality when linking their staff.

Keywords:

Hotels, staff bonding, human resources, selection process

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación va dirigida al sector turístico de la región sur del departamento del Huila, enfocado al sector hotelero del municipio de Pitalito, siendo este el epicentro de desarrollo de la región. El potencial económico del sur, con Pitalito como destino turístico y ciudad de mayor complejidad, al igual que aquel municipio prestador de servicios de manera transversal; el cual formuló como potencialidad este renglón de la economía, desde los planes de desarrollo y ordenamiento territorial.

En el Departamento del Huila, en la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad del Departamento se identificaron cinco (5) apuestas productivas; dicho documento se desarrolló entre octubre de 2004 y marzo de 2005 y publicado en el año 2006. Entre estas apuestas figura el “Huila, primer destino turístico, ecológico y cultural para mercado doméstico e internacional”. (Departamento del Huila & Cámara de Comercio, 2007), sustentado en el Clúster Eco Arqueológico; Clúster Desierto de la Tatacoa y su área de influencia; Clúster Neiva Ciudad Región y Clúster Yaguará – Betania; los cuales tendrán como eje temático y articulador de la productividad y competitividad, el considerar y hacer entre otros, de los destinos turísticos, una actividad más competitiva; del desarrollo de infraestructura de buena calidad, una oportunidad; de la seguridad de los viajeros, un plus; de la fuerza empresarial, una clase productiva eficiente, con conocimiento de los mercados y capacidad de promocionar los productos y servicios.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En este escenario se requiere dar solución e implementar acciones encaminadas a lograr un mejoramiento notable en el sector turístico, económico y social de la región sur del Huila, tales como:

- El Desarrollo empresarial del sector turístico: montaje de empresas operadoras de turismo local, diseño de productos turísticos y plan de mercadeo turístico, entre otros.
- El Diseño y construcción de infraestructura turística: Red de parques y Museos del Alto Magdalena, transporte aéreo, otros.

Igualmente, en el Plan de Desarrollo Departamental del Huila, 2016-2019: “El Camino es la Educación”, se encuentra un escenario de acción prioritaria pertinente con la apuesta productiva.

Esta acción es:

- El escenario económico: el turismo y la identidad cultural como uno de los ejes que presenta incidencia de crecimiento regional, siendo las acciones más apropiadas el fortalecimiento del turismo cultural y el impulso a nuevas excavaciones Arqueológicas en San Agustín – Isnos – Saladoblanco.

Finalmente, el Plan de Desarrollo Municipal de Pitalito, 2016-2019. “Todos en acción”, contribuye a los propósitos departamentales, al plantear como eje transversal, el Desarrollo Sostenible para la Competitividad, centrado en las siguientes acciones:

- El turismo. A partir del impulso de fincas agroturísticas y el Anillo Turístico entre la Laguna, Salto de Bordonos, Obando y San Agustín;
- El medio ambiente. Parte reconociendo la necesidad del aseguramiento de la preservación de la riqueza natural del municipio, principalmente de los Parques Nacionales Naturales del Puracé y Cueva de Los Guácharos, y del Parque Natural Municipal en la Vereda el Porvenir.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El proceso selección de personal en la actualidad es un punto fundamental para la vinculación de personal apto en las organizaciones de cualquier sector económico. En este sentido, “El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas” (Naranjo, 2012, p. 88)

Según de la Calle y Ortiz (2004) selección de personal lo definen como el “proceso mediante el cual la organización busca, analiza e incorpora a las personas que precisa para cada puesto de trabajo” (p. 73).

Con la importancia de los hoteles en el escenario turístico es necesario que estos cuenten con procesos de vinculación de personal que les permitan contratar a la persona correcta para el puesto correcto en el momento correcto (Dunnette, 1974). Es, por tanto, preciso que existan procesos de vinculación de personal definidos, estructurados y aplicados correctamente, que además de mejorar la atención al cliente, ya que una persona altamente capacitada puede brindar un servicio al cliente más completo y satisfactorio, reduzcan los costos relacionados con la rotación de personal y la contratación de nuevos empleados.

Barberán (1973) afirma:

Entre los grandes problemas que ha de resolver el empresario de hostelería, quizá uno de los más importantes sea el planteado por la necesidad de reclutar personal idóneo para la realización de los distintas y especiales tareas que el trabajo de un hotel implica (p.57).

De otra parte, la concepción de turismo, según Campodónico & Chalar (2013) la definen “como el desplazamiento de individuos a espacios geográficos distintos del habitual durante su tiempo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

no cotidiano, impulsados por determinadas motivaciones que serán puestas de manifiesto mediante las actividades turísticas” (p.52).

Seguido resulta oportuno entonces, ubicar el concepto de hotel y del sector hotelero como actividad económica. En el entendido que “al igual que la palabra hospital, Hotel tiene su origen del latín “Hospes”, que significa huésped. La referencia del hotel, tal y como se conoce actualmente, proviene del latín “Hospitale Cubiculum”: Cuarto para dormir huéspedes.” Luego y para “La Real Academia de la Lengua Española lo define como el establecimiento de hostelería capaz de alojar con comodidad a huéspedes o viajeros.” (Solache, 2014). Por tanto, el sector hotelero, comprende la agrupación de los establecimientos de comercio que se en desarrollo de su misión se dedican a prestar los servicios de hospedaje y alimentación a los viajeros por negocio, descanso o turismo.

La gestión de talento humano es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2009).

García, et al. (2016) afirma

Las empresas enfrentan una competencia cada vez mayor en la captación y atracción de talentos, y por ello los profesionales de los Recursos Humanos (RRHH) deben aprovechar los beneficios y ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías en el ámbito de la selección.(p.3)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Salgado & Moscoso (2008) “La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones (p.e. empresas, instituciones, AAPP, etc.) deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo” (p. 16)

La presente investigación se enfocará en dos de los procesos que el autor Idalberto Chiavenato resalta como puntos claves para manejar con eficacia cualquier organización u empresa.

Como primer tema se tiene el reclutamiento que “es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 2010)

De acuerdo a este concepto planteado por Chiavenato, quien establece que existen dos tipos de reclutamiento, los cuales se tendrán en cuenta para analizar en los hoteles del San Agustín, ya que la necesidad de personal en los hoteles permite el escoger sus empleados en dos formas, el primero es dentro de la misma organización y el segundo ya sean seleccionados por fuera de la organización.

3. METODOLOGÍA

El método de la presente investigación es de alcance exploratorio y descriptivo dado que, el sobre el proceso de vinculación del personal en las empresas del sector hotelero del municipio de Pitalito – Huila no se han realizado estudios en esta temática; al igual busca conocer cual o cuales son los procesos en los que se basan los hoteles de este sector para la vinculación de su



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

personal. También se considera que al realizar el trabajo podría servir de base o apoyo para la realización de nuevas investigaciones.

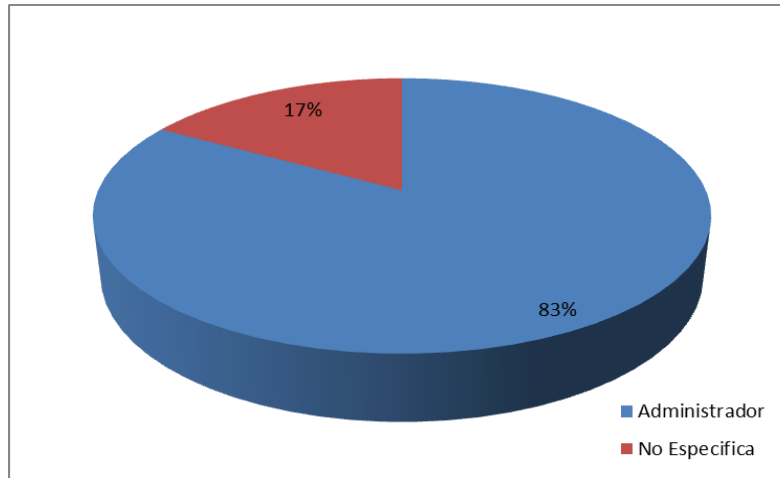
De igual manera el enfoque es cualitativo ya que para realizar el diagnóstico del proceso de selección del personal en las empresas del sector hotelero del municipio de Pitalito – Huila, se diseñó y se aplicó una entrevista a cada uno de los hoteles seleccionados que permita captar y medir los procesos en cada Hotel. En el municipio de Pitalito, según los datos de cámara de comercio de Neiva seccional Pitalito, existen 66 establecimientos dedicados al alojamiento (datos actualizados al 2017) y ubicados en la zona urbana del municipio, de los cuales se tomó como muestra 20 hoteles.

4. RESULTADOS

El presente proyecto se encuentra en ejecución, por lo tanto, a continuación se presentan resultados preliminares de la investigación, los cuales de manera inicial arrojan los siguientes resultados:

Grafico N° 1. Dependencia Encargado de la Vinculación del Personal

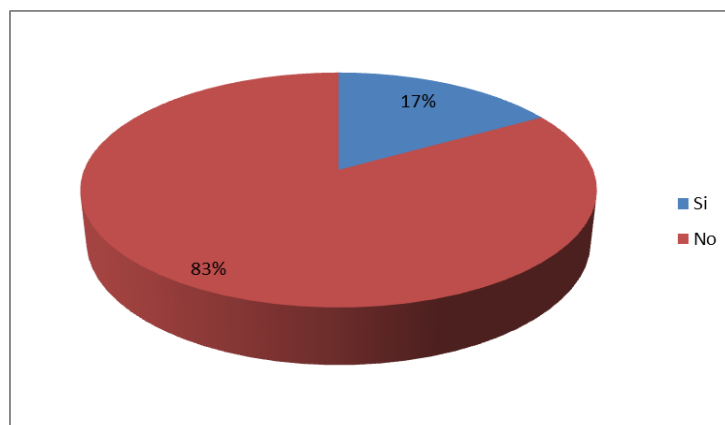
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22



Fuente: Elaboración propia de los autores

La anterior grafica establece que los hoteles entrevistados, no tienen una dependencia claramente definida para realizar el proceso, por lo tanto, el administrador es quien ejecuta la selección del personal.

Grafico N° 2. Proceso de Vinculación de Personal



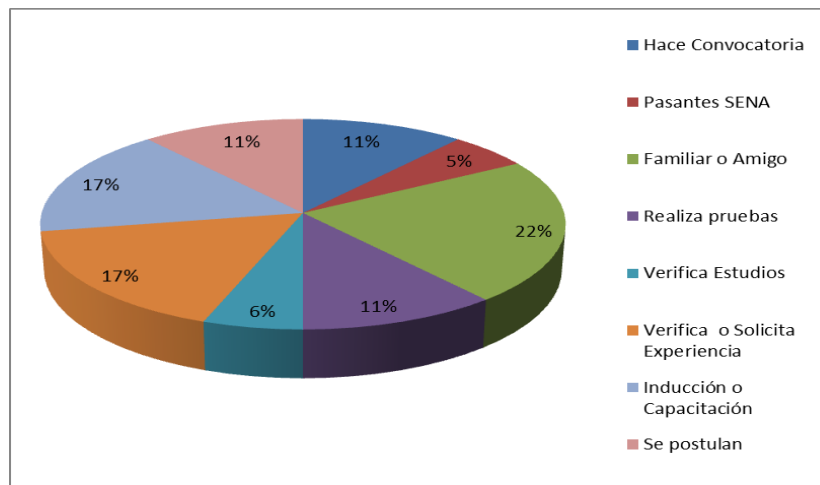
Fuente: Elaboración propia de los autores

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Al preguntar a los Administradores si tenían un proceso de vinculación de personal establecido, el 83% de los hoteles respondieron que no tienen formalmente determinado el proceso.

Grafico N° 3. Descripción del Proceso de Selección

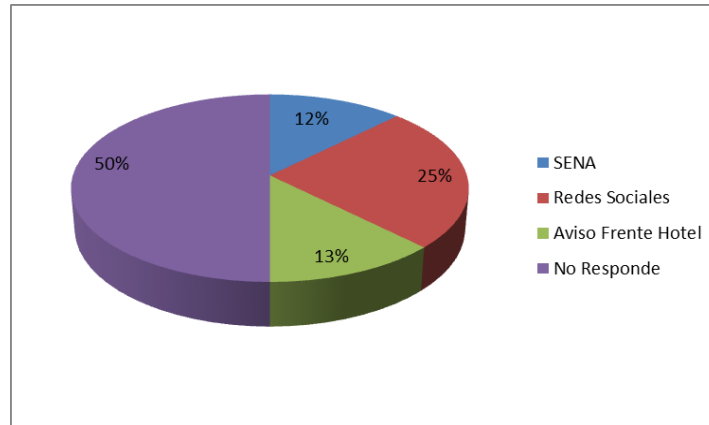


Fuente: Elaboración propia de los autores

De acuerdo al gráfico anterior, el proceso desarrollado de selección del personal el 22% de los hoteles realiza vinculan a un familiar o un amigo cercano, por lo tanto no efectúan algún tipo de selección; solo el 11 % de los hoteles desarrolla una convocatoria, donde el 11% aplican pruebas y un 17% verifica o solicita experiencia en el área o relacional.

Grafico N° 4. Medio de Divulgación

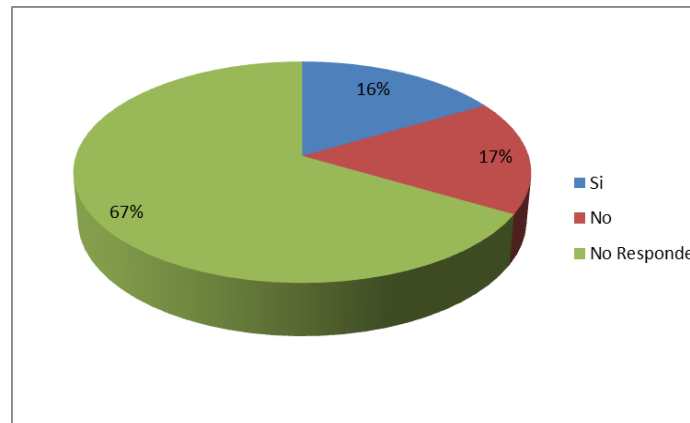
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22



Fuente: Elaboración propia de los autores

En el gráfico anterior, primó el 50% de abstenerse a responder la pregunta, 25% de los hoteles utilizan las redes sociales para dar a conocer las vacantes; en menor medida utilizan los avisos y el Sena.

Gráfico N° 5. Descripción del Puesto



Fuente: Elaboración propia de los autores

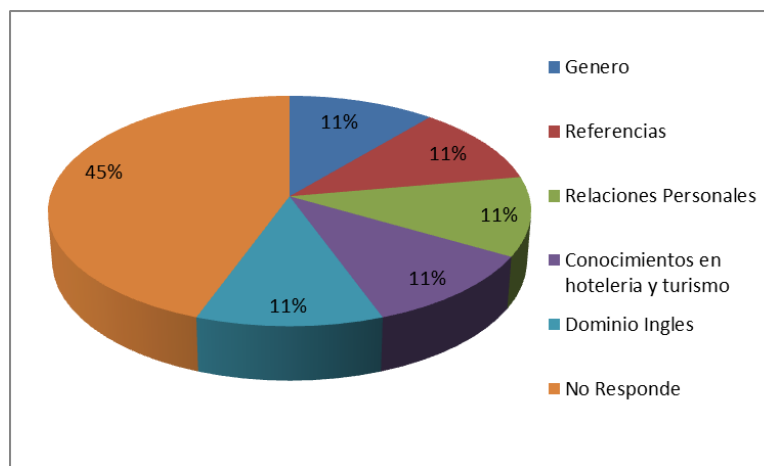
De acuerdo a lo proporcionado por los hoteles y representado en el gráfico anterior en las convocatorias de las vacantes y al igual que en el gráfico N° 4 el 37 % de los administradores no

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

respondieron la pregunta, le sigue que el 17 % de las convocatorias no establece la descripción del puesto y finalmente el 16% si establece la descripción.

Grafico N° 6. Requisitos o Características del Puesto

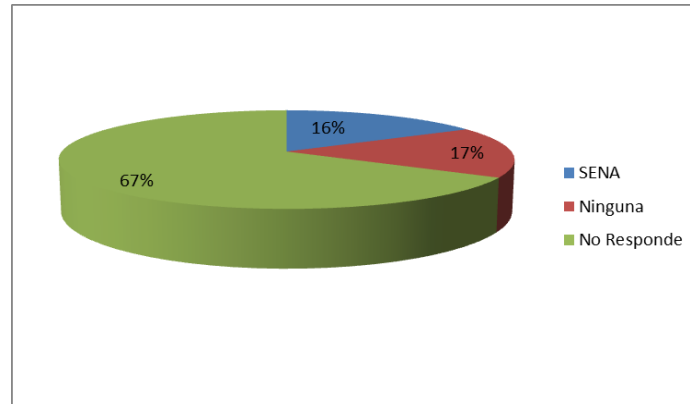


Fuente: Elaboración propia de los autores

A partir de la gráfica anterior, el 45% no respondieron para las características del puesto y se mantiene de manera inicial equitativa a un 11% con respecto a resultado por los administradores como lo son el género, las referencias, las relaciones interpersonales, el conocimiento en hotelería y el dominio del inglés.

Grafico N° 7. Entidad de Apoyo al proceso

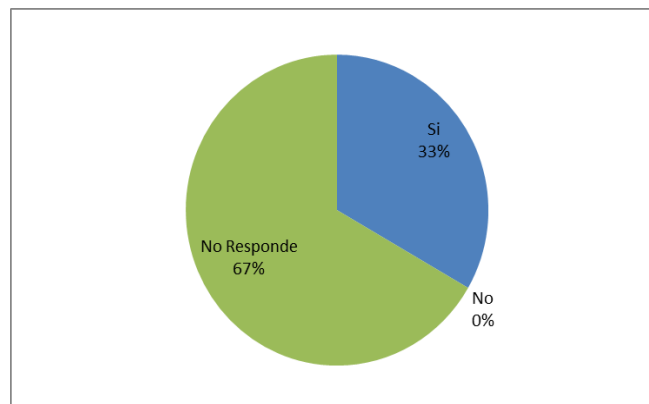
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22



Fuente: Elaboración propia de los autores

De acuerdo al gráfico anterior, el 17% de los hoteles no utilizan alguna entidad u organización para el proceso de selección y un 16% utilizan al Sena para las convocatorias.

Gráfico N° 8. Inclusión de Exámenes



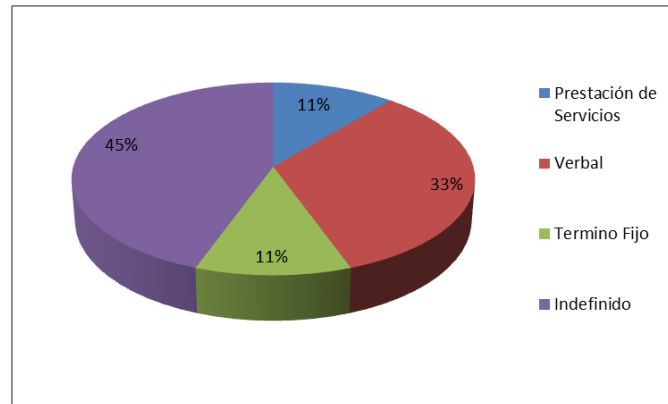
Fuente: Elaboración propia de los autores

En el proceso de selección del personal en ocasiones utilizan exámenes médicos, psicológicos, entre otros. De acuerdo al gráfico N° 8 el 33 % de los hoteles si los incluyen pero estos son utilizados en los seleccionados en el momento de ingreso.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

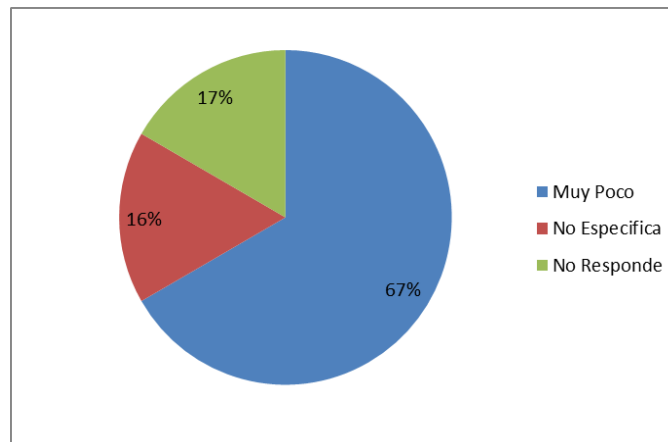
Grafico N° 9. Tipo de Vinculación



Fuente: Elaboración propia de los autores

Según el grafico anterior, el 45% de los empleados están contratados de manera indefinida, el 33% de los empleados tienen un contrato verbal con la característica que algunos de ellos están vinculados de manera indefinida, y en menor proporción los contratan por prestación de servicios y a término fijo en 11%.

Grafico N° 10. Frecuencia de Vinculación



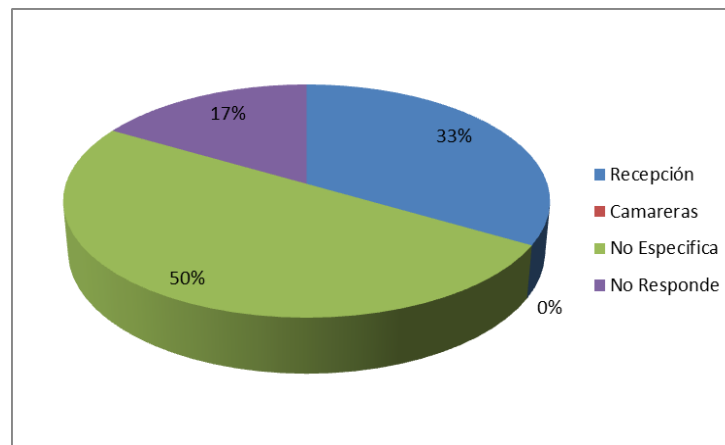
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Fuente: Elaboración propia de los autores

De acuerdo al grafico anterior, los hoteles tienen un 67% de muy poca frecuencia de vinculación, es decir, tienen una baja rotación de personal por lo tanto no realizan procesos de selección de personal muy seguido.

Grafico N° 11. Cargos Vinculados



Fuente: Elaboración propia de los autores

Finalmente, el grafico N° 11 establece que el 50% de los hoteles no especifican los principales cargos de las pocas rotaciones existentes en sus organizaciones, un 33% es de la recepción y un 17% son las camareras.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A manera de conclusiones preliminares, el sector hotelero entrevistado se puede determinar que el sector hotelero no tiene un proceso de selección del personal claramente definido; igualmente en su estructura organizacional no tienen una dependencia encargada de realizar el proceso.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

El proceso de selección y vinculación del personal se viene desarrollando principalmente de manera empírica y por el administrador. Asimismo, algunos hoteles no tienen unos parámetros constantes para las convocatorias y los cargos a necesitar. Al mismo tiempo, no utilizan entidades como el Sena para facilitar el proceso de selección.

Por último, el estudio refleja que en el sector hotelero del municipio de Pitalito no presenta una alta rotación de personal; la rotación existente es de manera ocasional y en unos cargos específicos.

REFERENCIAS

- ANASTASIO, M. I. (2008). Importancia del reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en las organizaciones. Universidad Veracruzana, Veracruz, México.
- ANDRADE, E. H. (2009). Diseño de un programa de selección de personal basado en perfiles de competencias, que facilite la contratación del elemento humano más idóneo, para elaborar en empresas turísticas de provincia de Esmeraldas. Universidad de las Américas.
- BARBERÁN, P. (1973). Reclutamiento de Personal Hotelero. Estudios Turísticos, N° 37, 57- 66
- BORRÁS, C. & RUÍZ, R. (Mayo, 2010). Estudio Comparativo del Sistema de Reclutamiento por Internet de las Grandes Cadenas Hoteleras Españolas. En L. Jiménez & P. Ruiz (Coordinadores). Nuevas perspectivas del turismo para la próxima década. Evento llevado a cabo en la III Jornadas de Investigación en Turismo. Universidad de Sevilla, Sevilla, España.
- CAMPODÓNICO, R. & CHALAR, L. (2013). El turismo como construcción social: un enfoque epistemometodológico. Anuario Turismo y Sociedad, Vol. XIV, 47-63.
- CHIAVENATO, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México, D.F, Mc Graw Hill
- Departamento del Huila & Cámara de Comercio de Neiva. (2007). Agenda interna para la productividad y competitividad. Departamento del Huila (Vol. 1). Neiva, Huila, Colombia: Surcolombiana S.A
- GARCÍA, P. E., GATICA, M. L., CRUZ, E. R., GATICA, K. L., VARGAS, R. R., HERNÁNDEZ, J.,...Macías, D. M. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

sociales. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, Vol. 6, (12).

- GIACOMELLI, R. (2009) Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. Daena: International Journal of Good Conscience. Vol. 4, (2), 53-96.
- MUÑOZ, R. (2009). Proceso de reclutamiento y selección: caso de estudio AIESEC. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, D.C., Colombia.
- SALGADO, J. & MOSCOSO, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. Papeles del Psicólogo, Vol. 29, N°. 1, enero-abril, p. 16-24.
- SOLACHE, S. (05 de 02 de 2014). El origen de la palabra hotel. México, D.F., México. Obtenido de www.viveusa.mx/articulo/2014/02/05/tu-primer-vez-el-origen-de-la-palabra-hotel
- VENTURA, V. (2011). El turismo, su cadena productiva, y el Desarrollo Incluyente en América Latina, los casos de Brasil y México. Serie Comercio y Crecimiento Inclusivo, Working Paper, No.138.
- WERTHER, W. B., DAVIS, K., & GUZMÁN, M. P. (2014). Administración de Recursos Humanos. México, D.F, Mc Graw Hill.

RESUMEN HOJA DE VIDA**YEIMI ANDREA MÉNDEZ CARVAJAL**

Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Surcolombiana sede Pitalito.

YIDI TATIANA DAZA CURACA

Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Surcolombiana sede Pitalito

JENNY ESPERANZA SOTELO TELLEZ

Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Surcolombiana sede Pitalito

NIRSA YUPERLI REALPE PUENTES

Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Surcolombiana sede Pitalito

EDUIN STIVEN MUÑOS ORTEGA

Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Surcolombiana sede Pitalito

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

SERGIO ALEXANDER SANTOS SÁNCHEZ

Administrador de Empresas de la Universidad Surcolombiana, Magister en Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia; Director e Investigador del Grupo de Investigación de Estudios Interdisciplinarios del Surcolombiano – ESINSUR; Docente de la Universidad Surcolombiana sede Pitalito



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

PLANEACION DEL RECURSO HUMANO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

112. PROPUESTA DE MEJORA PARA LA PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO, DE LA PRODUCCIÓN, TRANSPORTE Y COLOCACIÓN DE CONCRETO, EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.

TÍTULO EN INGLÉS:

PROPOSED IMPROVEMENT FOR THE PLANNING OF HUMAN RESOURCE, PRODUCTION, TRANSPORT AND PLACEMENT OF CONCRETE, IN A COMPANY OF THE CONSTRUCTION SECTOR

Autor (es)

Jose Angel Vergara Illidge³¹⁴

Danilo Enrique Torres Pimiento³¹⁵

Antonio Varela Consuegra³¹⁶

Jorge Cervera Cárdenas³¹⁷

³¹⁴ Pregrado, Investigador. Universidad autónoma del caribe, Colombia. Correo-e: Vergarajose.ingeniero@gmail.com

³¹⁵ Ms. (c), Profesor Investigador. Universidad libre seccional Barranquilla. Correo-e: daentopi@gmail.com

³¹⁶ Decano Facultad de Ciencias Económicas, administrativas y Contables Universidad Libre Sec. Barranquilla. Correo-e: Antonio.varela@unilibre.edu.co.

³¹⁷ Docente Universidad Libre Seccional Barranquilla



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

En este documento se propone una estrategia de planeación del recurso humano ligado a la producción, transporte y colocación de concreto de una importante empresa del sector de la construcción, dicha estrategia busca reducir las extensas jornadas suplementarias de trabajo, así como también la reducción de costos de producción directamente ligados a la programación de actividades. Para la elaboración de esta estrategia, se caracterizó la información necesaria para elaborar un plan agregado de la producción, luego se realizó un pronóstico con redes neuronales artificiales de la demanda de concreto de las últimas 36 semanas, y en último lugar, se elaboró un plan agregado de producción el cual permitió encontrar la estrategia de planeación más adecuada.

Palabras clave:

Pronostico, plan agregado, red neuronal, estrategia, recursos humanos

ABSTRACT:

This document proposes a strategy of human resource planning linked to the production, transport and placement of concrete of a major construction company, this strategy seeks to reduce the additional working hours, as well as the reduction of costs directly linked to the programming of activities. For the elaboration of this strategy, the information needed to elaborate an aggregate production plan was characterized, then a forecast was made with artificial neural networks of the concrete demand of the last 36 weeks, and an aggregate plan was made which allowed us to find the most appropriate planning strategy.

Keywords:

Forecast, aggregate planning, neuronal network, strategy, human resources



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

La empresa objeto de este estudio es una empresa productora de concreto localizada en el departamento del atlántico, en los últimos meses se ha detectado a través de los indicadores de jornadas laborales un aumento de las jornadas suplementarias de trabajo de algunos cargos, en casos particulares estas han sobrepasado las 12 horas diarias, esta situación ha llevado a la empresa a tener inconvenientes en distintos ámbitos, así como también a un aumento en los costos del recurso humano de la operación.

En los meses de octubre 2016 a enero 2017 se ha notado a través de los indicadores que conciernen a las jornadas laborales de la planta Barranquilla, que hubo un incremento sustancial de las jornadas suplementarias ligadas al recurso humano que interviene en el proceso de comercialización de concreto. El promedio de horas trabajadas para el personal operativo subió en un **28%** de Octubre a diciembre, llegando a **11,35** horas, lo anterior se evidencia en el indicador de horas promedio por cargo, dado que los cargos con mayor incremento de horas trabajadas son los relacionados a la comercialización de concreto, muchas de estas personas están trabajando 12 horas o más al día.

La situación problema que se pretende solucionar corresponde a las extensas jornadas suplementarias de los trabajadores ligados a la comercialización de concreto. En el contexto económico, esta situación representa un problema para la compañía, pues además de estar en riesgo de tener multas por incumplimiento de la legislación propuesta con respecto al tema (código del trabajo), la misma naturaleza del pago extraordinario de este tipo de jornadas representa un mayor costo dentro de la operación normal, afectando el presupuesto debido a que existe un recargo adicional en el pago del trabajo suplementario, los costos de RR.HH de la operación aumentaron en un **9,2%**, de Octubre con respecto a Diciembre.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

En este estudio se plantea una estrategia de planeación del recurso humano que permite reducir las jornadas suplementarias del personal operativo relacionado a la comercialización del concreto, así como también disminuir los costos de operación, en su desarrollo se aplican metodologías como la de los pronósticos por redes neuronales artificiales para garantizar una entrada mucho más depurada al sistema y la metodología del plan agregado de producción que indica los recursos justos para responder a los requerimientos del entorno.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO*Pronostico de series de tiempo con redes neuronales artificiales (RNA)*

Existen muchas formas de definir las redes neuronales artificiales, algunas de estas definiciones, según (Matich, 2001), son:

- Un modelo matemático compuesto por un gran número de elementos procesales organizados en niveles.
- un sistema de computación compuesto por un gran número de elementos simples, elementos de procesos muy interconectados, los cuales procesan información por medio de su estado dinámico como respuesta a entradas externas.

Para el desarrollo de este proyecto se hará uso de este tipo de pronóstico, debido a que según diversos estudios, tales como los realizados por (Misas & Jalil, 2007), las redes neuronales permiten obtener mejores pronósticos frente a distintos comportamientos de la demanda que los métodos de pronostico tradicionales.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Así mismo, el trabajo realizado por (Villareal & Cabrera, 2007) evidencia la efectividad de la predicción realizada por pronósticos basados en RNA frente a técnicas tradicionales de series de tiempo.

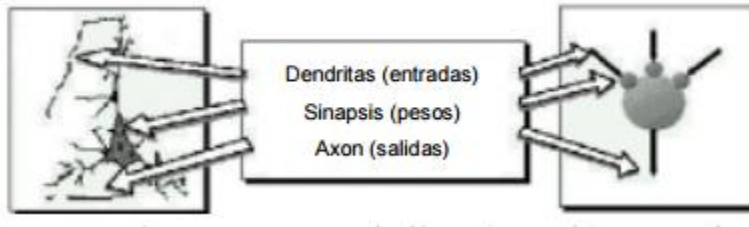
El modelo de RNA que se usara para realizar la proyección de la demanda de este proyecto será el propuesto por (Torres pimiento & Caba Villalobos, 2016), el cual se diseñó para predecir la demanda de una familia de productos de línea farmacéutica, para realizar esta herramienta de pronóstico, en primer lugar se tomaron los datos de 36 meses de la demanda observada, se realizó una simulación del pronóstico que permitiría evaluar el comportamiento del sistema, para luego variar parámetros hasta obtener el menor error posible de pronóstico, fijar dichos parámetros y hacer el pronóstico real. Los resultados del uso de las redes neuronales para pronóstico de la demanda mostraron que estas ofrecen mayor exactitud en el pronóstico que métodos tradicionales como el ARIMA, siendo el criterio de comparación el RMSE y una prueba de hipótesis de digno para datos pareados.

Modelo de una red neuronal artificial

Una neurona es un procesador elemental que a partir de una entrada ofrece una respuesta o una salida, a continuación, se comparan una neurona artificial y una biológica:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

**Figura 1. Comparación entre neurona biología y artificial. Tomada de Matich (2001)**

Los elementos que componen las neuronas, según (Torres pimiento & Caba Villalobos, 2016) son:

- Entradas: Las variables de entrada y salida pueden ser binarias (digitales) o continuas (Analógicas) dependiendo del modelo de aplicación.
- Pesos sinápticos: Representan la intensidad de interacción entre cada neurona pre sináptica j y la neurona postsinaptica i .
- Regla de propagación: Proporciona el valor del potencial postsinaptica, de la neurona i en función de sus pesos y entradas.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Arquitectura de una red neuronal

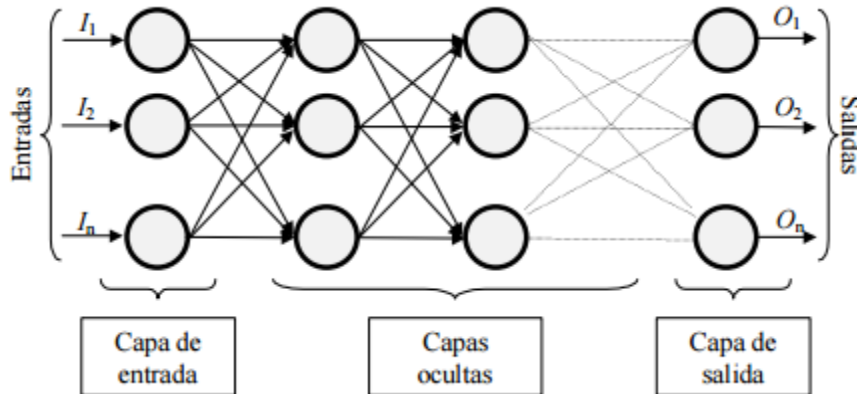


Figura 2. Esquema de red neuronal. Tomada de Matich (2001)

- **Capa de entrada:** Neuronas que reciben datos procedentes del entorno
- **Capa de salida:** Neuronas que proporcionan la respuesta de la red neuronal
- **Capa oculta:** aquella que no tiene conexión directa con el entorno

Función de activación o de transferencia

Proporciona el estado de activación actual de la neurona i en función de su estado anterior, y de su potencial postsináptica actual.

La función de activación f se suele considerar determinista, y en la mayor parte de los modelos es monótona creciente y continua. La forma $y = f(x)$ de las funciones de activación más empleados en los ANS se muestra en la Figura 5 donde x representa el potencial postsináptica e y el estado de activación. (Florez & Fernandez, 2008)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

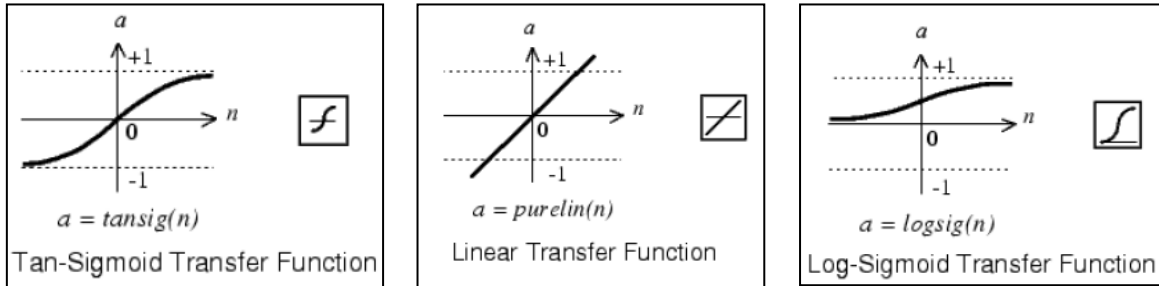


Figura 3 Funciones de activación o transferencia. Tomada de Flores (2008).

Función de salida

Proporciona la salida actual de la neurona i en función de su estado de activación actual. Muy frecuentemente la función de salida es la simple función de identidad (Torres pimiento & Caba Villalobos, 2016)

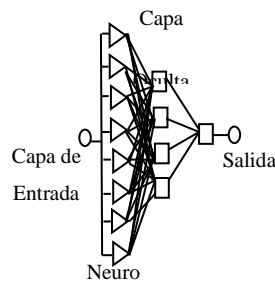


Figura 4. Estructura de una red neuronal. Tomada de Flores

Modos de operación de una red

Fase de aprendizaje: Es el proceso por el cual una red neuronal modifica sus pesos en respuesta a una información de entrada. Los cambios que se producen durante el mismo se reducen a la destrucción, modificación y creación de conexiones entre las neuronas. (Matich, 2001)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Fase de test: Una vez culminada la fase de aprendizaje, se usan datos distintos a los anteriormente usados para los cuales se conoce la respuesta correcta, y de esa forma se evalúa la red neuronal.

Fase de aplicación: En esta fase la red se usa para dar respuesta a datos sin respuesta correcta conocida.

PLAN AGREGADO DE LA PRODUCCION

El propósito principal del plan agregado es especificar la combinación óptima de índice de producción, nivel de la fuerza de trabajo e inventario a la mano. (Chase, Jacob, & Aquilano, 2009). Para el desarrollo de este trabajo, se hará uso de la metodología propuesta por (Cruelles Ruiz, 2013), la cual se compone de los siguientes pasos:

- Plantear los parámetros, restricciones y la proyección de la demanda en el horizonte de planeación.
- Determinar la carga de trabajo para el producto, la fórmula de la carga de trabajo es la siguiente:

Carga de Trabajo = No. De Unidades * Tiempo estándar * CdF

Donde el tiempo estándar es el tiempo designado para la operación, No. De unidades viene dada por la proyección de la demanda, y CdF es el despilfarro.

- Hallar las horas hombre necesarias y las horas que tendrán que trabajar las maquinas.
- Establecer la capacidad disponible de horas–hombre en el periodo de tiempo en el que se esté trabajando.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Determinar la cantidad de operarios que se necesitan para suplir la previsión a través de la siguiente fórmula:

No de operarios = Carga de Trabajo/ Capacidad disponible

- Determinar la capacidad de horas–maquina en el periodo que se esté trabajando.
- Determinar el nivel de saturación de la maquinaria, el cual se da por la siguiente fórmula:

Saturación de maquinaria = Carga de Trabajo/ Capacidad disponible

Se determina la estrategia de planeación que más se ajuste al caso estudio.

3. METODOLOGÍA

Una vez identificada y precisada la idea que corresponde a este proyecto, el proyecto se dividió en las siguientes fases:

Fase 1.

- Se realizó la caracterización y análisis de la información suministrada, para ello se describió el producto, proceso, máquinas y recurso humano que interviene en cada uno de los procesos.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- Se elaboró un estudio de tiempos para los procesos de producción, transporte y colocación de concreto, determinando el tiempo de ciclo estándar por unidad de metro cubico de concreto.
- Se definió la información necesaria para realizar el pronóstico de la demanda con la metodología de las redes neuronales.
- Se plantearon los datos de entrada restantes, los costos y restricciones del sistema para la elaboración del plan agregado.

Fase 2.

En esta fase se describieron las características del modelo de pronóstico a usar, tales como la capa de entrada, la capa de salida, la función de transferencia, el número de variables de entrada y el horizonte de planeación, y luego se hizo el pronóstico con el modelo propuesto en el software MATLAB, por último, se determinaron los errores RMSE (raíz cuadrática del error medio) y la desviación media absoluta.

Fase 3.

En esta fase se realizó el plan agregado de la producción, su desarrollo implicó el cálculo de las cargas de trabajo de cada periodo, así como también el cálculo de su capacidad disponible, luego se determinó el recurso humano y maquinaria necesaria para cumplir con la previsión, y por último se seleccionó y planteó la estrategia de planeación del recurso humano.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Fase 4.

- se comparó la proyección obtenida por el modelo de redes neuronales artificiales y pronósticos obtenidos por el software STATGRAPHICS CENTURION XV, por medio de la estimación del RMSE y el MAD para cada pronóstico, teniendo así un modo de determinar el mejor.
- se realizó un análisis económico comparativo entre la estrategia propuesta y el sistema actual a fin de determinar la disminución del costo que presenta la estrategia propuesta.

4. RESULTADOS**PRONOSTICO DE LA DEMANDA**

La nomenclatura usada para definir los parámetros y variables del pronóstico fue la siguiente:

D(t): Demanda Real

RNA(ft): Pronostico con metodología RNA

e(t): Error de pronostico

MAD: Desviación media absoluta

RMSE: Raíz del error medio cuadrático

Errores de pronostico

La siguiente tabla muestra el desempeño del pronóstico en comparación con las últimas 12 semanas de la demanda real, para determinar el error de pronostico se usó el MAD y el RMSE.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Tabla 1. Desempeño del pronóstico en comparación con la demanda real.

N	D(t)	RNA (Ft)	e(t) ABS	$\Sigma e(t)$ ABS	MAD	e(t) ²	$\Sigma e(t)^2$	$\Sigma e(t)^2/n$
1	2324	1648	676.00	676.00	676.00	456976.00	456976.00	456976.00
2	1159	1634	475.00	1151.00	575.50	225625.00	682601	341300.50
3	1270	2222	952.00	2103.00	701.00	906304.00	1588905	529635.00
4	2550	2287	263.00	2366.00	591.50	69169.00	1658074	414518.50
5	2570	2462	108.00	2474.00	494.80	11664.00	1669738	333947.60
6	2500	2157	343.00	2817.00	469.50	117649.00	1787387	297897.83
7	2115	2105	10.00	2827.00	403.86	100.00	1787487	255355.29
8	2301	2075	226.00	3053.00	381.63	51076.00	1838563	229820.38
9	2345	2458	113.00	3166.00	351.78	12769.00	1851332	205703.56
10	2328	2167	161.00	3327.00	332.70	25921.00	1877253	187725.30
11	2318	1684	634.00	3961.00	360.09	401956.00	2279209	207200.82
12	776	1657	881.00	4842.00	403.50	776161.00	3055370	254614.17

Desempeño del pronóstico en comparación con la demanda real. (Fuente: Elaboración propia)

El MAD obtenido para este periodo fue de **403.50**, se puede observar la tabla 15 para identificar de mejor manera el comportamiento del MAD a través del tiempo.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

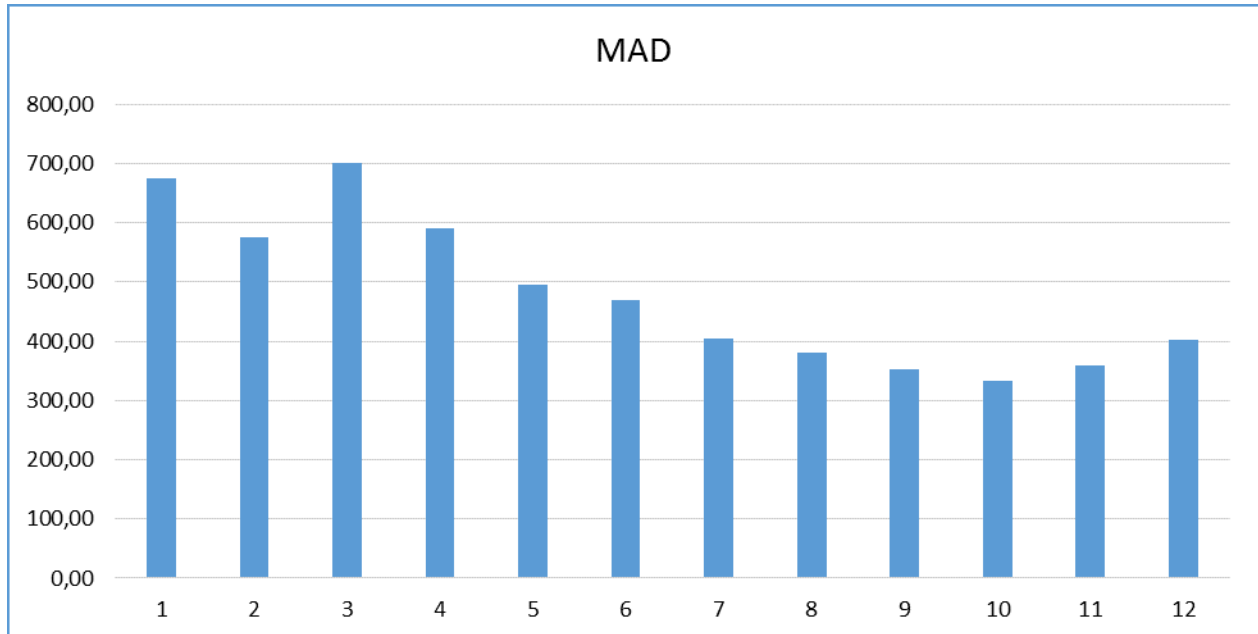


Figura 5. Comportamiento del MAD a través del tiempo. (Fuente: Elaboración propia)

Se puede observar en la gráfica que el promedio del error tiene tendencia a disminuir a través del tiempo, lo cual sugiere que el pronóstico se adapta satisfactoriamente a la demanda.

Para el cálculo del RMSE se usó la siguiente fórmula:

$$\text{RMSE} = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (A_t - F_t)^2}$$

El RMSE obtenido para este pronóstico fue de **504.59**.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

La comparación entre la demanda real y el pronóstico de RNA se puede observar en el siguiente gráfico:

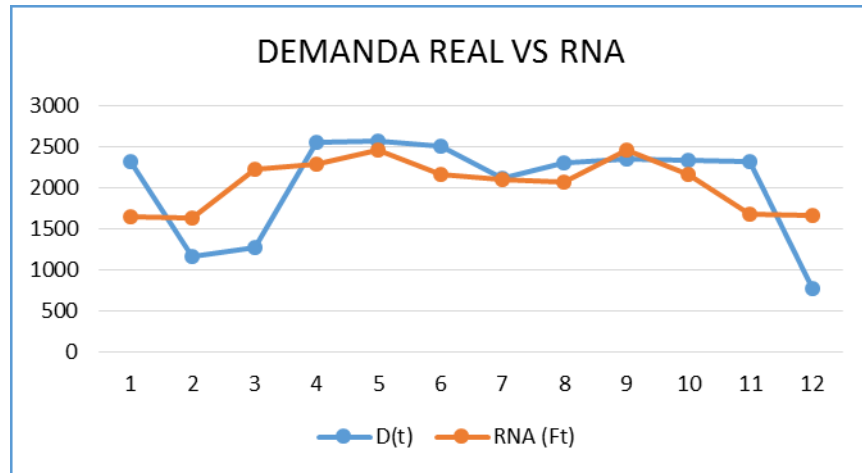


Figura 6 Demanda real VS RNA. (Fuente: Elaboración propia)

Demanda pronosticada

Una vez comprobados los errores MAD y RMSE se procedió a realizar el pronóstico de la demanda, los resultados se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 2. Pronostico RNA

PRONOSTICO RNA	
SEMANA	Ft
1	2017

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

2	2251
3	2217
4	1878
5	1383
6	2218
7	2276
8	2210
9	1423
10	2090
11	2258
12	2500

Pronostico RNA. (Fuente: Elaboración propia)

PLAN AGREGADO DE PRODUCCION*Carga de trabajo*

Como primer paso se determinó la carga de trabajo por cada uno de los elementos relacionados (Tabla 17) a través del horizonte de planeación, la fórmula utilizada se expresa a continuación:

$$W_j = F_t * A_j$$

Donde:

W_j: Carga de trabajo del elemento jF_t: Pronostico del periodo t

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Aj: Tiempo estándar del elemento j

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Tabla 3. Carga de trabajo

SEMANAS	VOLUMEN (M3)	Elemento										TOTAL FASE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2017	627.5	1064.5	257.7	649.9	3585.8	2622.1	1311.1	7395.7	30255.0	7059.5	54828.8
2	2251	700.3	1188.0	287.6	725.3	4001.8	2926.3	1463.2	8253.7	33765.0	7878.5	61189.7
3	2217	689.7	1170.1	283.3	714.4	3941.3	2882.1	1441.1	8129.0	33255.0	7759.5	60265.5
4	1878	584.3	991.2	240.0	605.1	3338.7	2441.4	1220.7	6886.0	28170.0	6573.0	51050.3
5	1383	430.3	729.9	176.7	445.6	2458.7	1797.9	899.0	5071.0	20745.0	4840.5	37594.6
6	2218	690.0	1170.6	283.4	714.7	3943.1	2883.4	1441.7	8132.7	33270.0	7763.0	60292.6
7	2276	708.1	1201.2	290.8	733.4	4046.2	2958.8	1479.4	8345.3	34140.0	7966.0	61869.3
8	2210	687.6	1166.4	282.4	712.1	3928.9	2873.0	1436.5	8103.3	33150.0	7735.0	60075.2
9	1423	442.7	751.0	181.8	458.5	2529.8	1849.9	925.0	5217.7	21345.0	4980.5	38681.9
10	2090	650.2	1103.1	267.1	673.4	3715.6	2717.0	1358.5	7663.3	31350.0	7315.0	56813.2
11	2258	702.5	1191.7	288.5	727.6	4014.2	2935.4	1467.7	8279.3	33870.0	7903.0	61380.0
12	2500	777.8	1319.4	319.4	805.6	4444.4	3250.0	1625.0	9166.7	37500.0	8750.0	67958.3

Carga de trabajo. (Fuente: Elaboración propia)

Es mencionado por (Cruelles Ruiz, 2013) que existe algo llamado despilfarro, para este estudio se definió como el 16%, el cálculo de la carga de trabajo con despilfarro se expresa de la siguiente manera:

$$W_j = Ft * A_j * CdF$$



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Donde:

Wj: Carga de trabajo del elemento j

Ft: Pronostico del periodo t

Aj: Tiempo estándar del elemento j

CdF: Despilfarro

La carga de trabajo con despilfarro se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4 Carga de trabajo con despilfarro.

SEMANAS	VOLUMEN (M3)	Elemento										TOTAL FASE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2017	727.91	1234.85	298.96	753.91	4159.50	3041.64	1520.82	8578.97	35095.80	8189.02	63601.39
2	2251	812.36	1378.11	333.65	841.37	4642.06	3394.51	1697.25	9574.25	39167.40	9139.06	70980.03
3	2217	800.09	1357.30	328.61	828.67	4571.95	3343.24	1671.62	9429.64	38575.80	9001.02	69907.92
4	1878	677.75	1149.75	278.36	701.95	3872.85	2832.02	1416.01	7987.76	32677.20	7624.68	59218.35
5	1383	499.11	846.70	204.99	516.93	2852.05	2085.56	1042.78	5882.36	24064.20	5614.98	43609.68
6	2218	800.45	1357.91	328.76	829.04	4574.01	3344.74	1672.37	9433.89	38593.20	9005.08	69939.45
7	2276	821.38	1393.42	337.35	850.72	4693.62	3432.21	1716.10	9680.59	39602.40	9240.56	71768.35
8	2210	797.56	1353.01	327.57	826.05	4557.51	3332.68	1666.34	9399.87	38454.00	8972.60	69687.19
9	1423	513.54	871.19	210.92	531.89	2934.54	2145.88	1072.94	6052.49	24760.20	5777.38	44870.98
10	2090	754.26	1279.54	309.78	781.20	4310.04	3151.72	1575.86	8889.47	36366.00	8485.40	65903.27
11	2258	814.89	1382.40	334.69	843.99	4656.50	3405.06	1702.53	9604.03	39289.20	9167.48	71200.76
12	2500	902.22	1530.56	370.56	934.44	5155.56	3770.00	1885.00	10633.33	43500.00	10150.00	78831.67

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Carga de trabajo con despilfarro. (Fuente: Elaboración propia)

Calculo de días hábiles y capacidad disponible.

Puesto que los periodos seleccionados en el horizonte de planeación dan comienzo en la segunda semana de enero de 2017, los días laborales por semana son los siguientes:

Tabla 5. Calculo de días hábiles y capacidad disponible.

SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
DIAS	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6

Calculo de días hábiles y capacidad disponible. (Fuente: Elaboración propia)

Una vez identificados los días laborales en el horizonte de planeación, es posible determinar la capacidad disponible de hombre y de maquinaria, el cálculo de dichas capacidades se expresa en la siguiente ecuación:

$$a = \text{Dias lab. por semana} * \text{Minutos jornada lab.} * (100 - \text{ausentismo})$$

Consecuentemente, los datos obtenidos para el cálculo de capacidades para el horizonte de planeación se muestran a continuación:

Tabla 6. Horizonte de planeación.

Capacidad disponible												
SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
HOMBRE	2304	2764.8	2764.8	2764.8	2764.8	2764.8	2764.8	2764.8	2764.8	2764.8	2304	2764.8

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

MAQUINA	4200	5040	5040	5040	5040	5040	5040	5040	5040	5040	4200	5040
----------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Horizonte de planeación. (Fuente: Elaboración propia)

Calculo de capacidad requerida para horizonte de planeación

Para el cálculo del recurso humano y maquinaria requerida para el horizonte de planeación, se usó la siguiente ecuación, los resultados obtenidos se expresan en la tabla 21, la tabla 22, y las figuras 10 y 11:

$$\text{Capacidad requerida} = \frac{\text{Carga de trabajo por cargo}}{\text{Capacidad del periodo } t}$$



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Tabla 7. Capacidad Requerida de recurso humano

SEMANAS	CAPACIDAD	CAPACIDAD REQUERIDA RECURSO HUMANO				
		AGENTES DE SERVICIO	COORDINADOR TECNICO	AYUDANTE GENERAL	OP. DE CARGADOR	COORDINADOR DE PRODUCCION
1	2304	26.30	2.30	3.72	0.67	0.33
2	2764.8	24.46	2.14	3.46	0.62	0.30
3	2764.8	24.09	2.10	3.41	0.61	0.30
4	2764.8	20.40	1.78	2.89	0.52	0.25
5	2764.8	15.03	1.31	2.13	0.38	0.19
6	2764.8	24.10	2.10	3.41	0.61	0.30
7	2764.8	24.73	2.16	3.50	0.63	0.31
8	2764.8	24.01	2.10	3.40	0.61	0.30
9	2764.8	15.46	1.35	2.19	0.39	0.19
10	2764.8	22.71	1.98	3.22	0.57	0.28
11	2304	29.44	2.57	4.17	0.75	0.37
12	2764.8	27.16	2.37	3.85	0.69	0.34



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Capacidad Requerida de recurso humano. (Fuente: Elaboración propia)

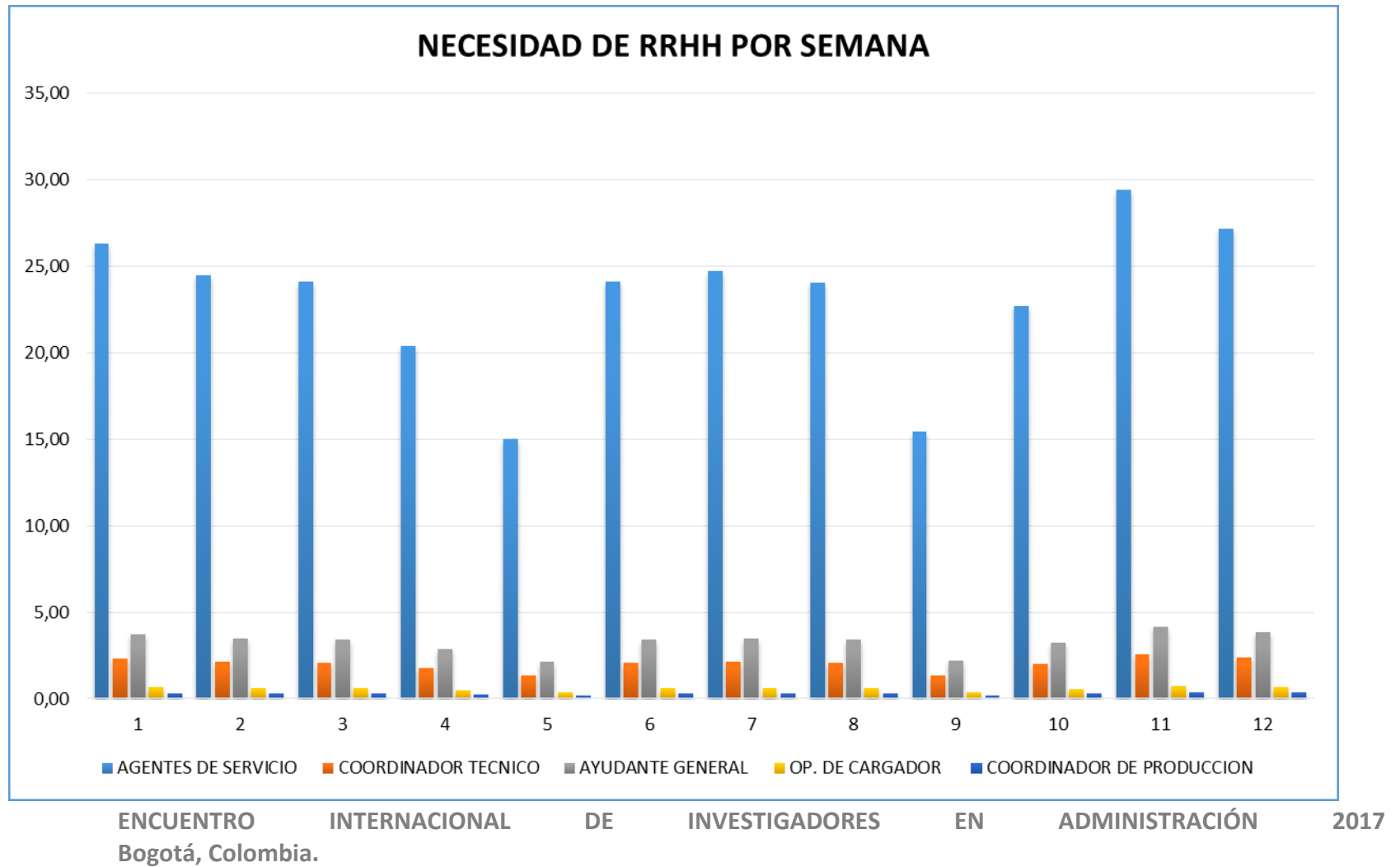




Figura 7.
Demanda de recursos humanos por semana.
(Fuente: Elaboración propia)

SEMANAS	CAPACIDAD	CAPACIDAD DE MAQUINARIA					
		MIXER	SATURACION MIXERS	TOLVA MEZCLADORA	SATURACION TOLVA	CARGADOR	SATURACION CARGADOR
1	4200	14.60	63%	0.18	18%	0.37	37%
2	5040	13.58	59%	0.17	17%	0.34	34%
3	5040	13.38	58%	0.16	16%	0.33	33%

Tabla 8. Maquinaria requerida por semana



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

4	5040	11.33	49%	0.14	14%	0.28	28%
5	5040	8.35	36%	0.10	10%	0.21	21%
6	5040	13.38	58%	0.16	16%	0.33	33%
7	5040	13.73	60%	0.17	17%	0.34	34%
8	5040	13.34	58%	0.16	16%	0.33	33%
9	5040	8.59	37%	0.11	11%	0.21	21%
10	5040	12.61	55%	0.15	15%	0.32	32%
11	4200	16.35	71%	0.20	20%	0.41	41%
12	5040	15.08	66%	0.19	19%	0.38	38%

Maquinaria requerida por semana. (Fuente: Elaboración propia)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

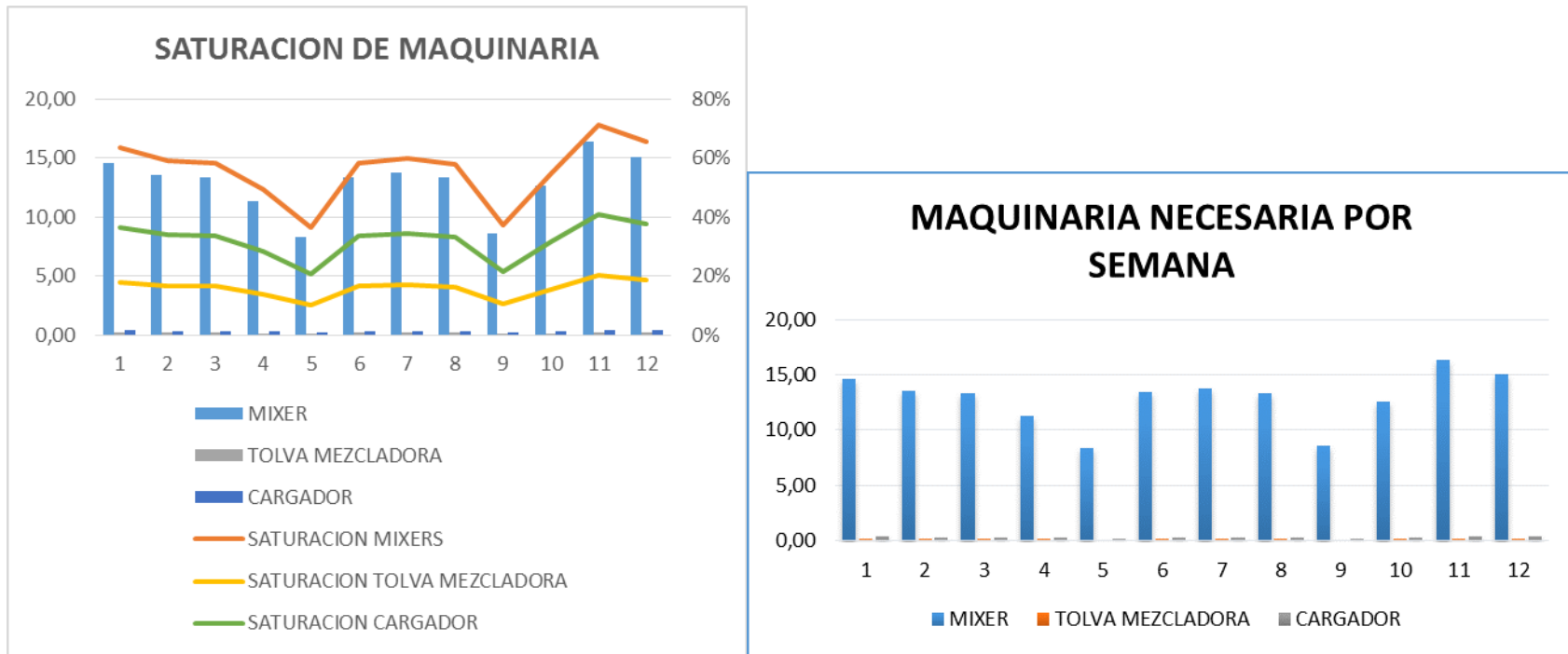


Figura 8. Maquinaria requerida por semana. (Fuente: Elaboración propia)

A través del cálculo de capacidades podemos concluir que la maquinaria no está siendo totalmente usada, por lo cual se podrían programar turnos de trabajo que aumentarían la utilización de maquinaria durante el periodo estipulado, también se puede observar que algunos cargos como el de coordinador técnico, ayudante general y agente de servicio no podrían alcanzar la capacidad requerida



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

de producción bajo jornadas ordinarias en algunos periodos, lo cual conlleva a realizar extensas jornadas suplementarias para suplir la demanda.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Desarrollo, evaluación y selección de estrategia de planeación

Como ya se ha mencionado anteriormente, la empresa objetivo de este estudio maneja un sistema de producción “make the order”, por lo cual no manejan ni permiten inventarios, el cálculo del PNP para el horizonte de planeación se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 9. Cálculo del PNP para el horizonte de planeación

SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PREVISION	2017	2251	2217	1878	1383	2218	2276	2210	1423	2090	2258	2500
PEDIDOS COMPROMETIDOS												
PEDIDOS PENDIENTES												
REPOSICION STOCK DE SEGURIDAD												
PLAN DE NECESIDADES DE PRODUCCION	2017	2251	2217	1878	1383	2218	2276	2210	1423	2090	2258	2500
PLAN ACUMULADO	2017	4268	6485	8363	9746	11964	14240	16450	17873	19963	22221	24721
DIAS PRODUCTIVOS	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6

Cálculo del PNP para el horizonte de planeación. (Fuente: Elaboración propia)

Una vez realizado el cálculo del PNP, se hizo el cálculo de la máxima producción acumulada, la cual permite determinar cuánto se puede producir semanalmente con los recursos disponibles, la máxima producción acumulada se calculó con la siguiente formula:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Es mencionado por (Chase, Jacob, & Aquilano, 2009) que la unidad de medición del trabajo común entre áreas son los empleos, entonces para hallar el número de operarios máximo en simultaneo se tiene la siguiente formula:

$$\text{operarios max en simult} = \frac{8 * \text{dias semana } t * (\text{suma operarios en simultaneo})}{8 * \text{dias semana } t}$$

Entonces el número de operarios máximo en simultaneo es **27**, con esta unidad estándar de medición de los trabajadores, se procede al cálculo de la producción máxima:

Tabla 10. Cálculo de la producción máxima.

PRODUCCION MAXIMA ACUMULADA												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
OPERARIOS	2384.11	2860.93	2860.93	2860.93	2860.93	2860.93	2860.93	2860.93	2860.93	2860.93	2384.11	2860.93

Cálculo de la producción máxima. (Fuente: Elaboración propia)

Luego de haber realizado el cálculo de la producción máxima acumulada, se procedió a realizar un simulador donde se pudieran evaluar los distintos escenarios de planeación del recurso humano para el horizonte de planeación, la simulación de los distintos planes se puede observar en los **ANEXOS**, teniendo en cuenta las restricciones planteadas y el tipo de sistema de producción que maneja la empresa, se diseñaron los siguientes planes:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

- **Plan 1.** cubrir los requerimientos de producción semanal exactos con recurso humano fijo, utilizando una jornada laboral ordinaria y fuerza de trabajo variable, no se utilizaron horas extra ni subcontrataciones.
- **Plan 2.** mantener un nivel bajo de personal (solo operarios fijos), no se utilizaron horas extra, y en caso requerir trabajo adicional se subcontrató personal.
- **Plan 3.** mantener solo los operarios fijos y cubrir las necesidades de producción extras con jornada suplementaria, en caso de superar el límite de horas extras impuesto, se accede a realizar subcontrataciones.

Los costos de cada uno de estos planes dentro del horizonte de planeación se muestran en la tabla 25 y en la figura 12

Tabla 11. Costos de los planes propuestos.

Costo	PLAN 1: Fuerza de trabajo variable sin horas extra ni subcontrataciones	PLAN 2: Fuerza de trabajo baja y constante: Subcontrataciones	PLAN 3: Fuerza de trabajo baja y constante: Horas extra y subcontrataciones
Contrataciones y despidos	\$ 23,050,000.00	\$ -	\$ -
Tiempo extra	\$ -	\$ -	\$ 4,318,843.02
Tiempo regular	\$ 105,045,842.97	\$ 105,045,842.97	\$ 105,045,842.97
Subcontratación	\$ -	\$ 14,250,000.00	\$ 23,750,000.00
Costo mano de obra ociosa	\$ 10,443,102.22	\$ 10,443,102.22	\$ 10,443,102.22
TOTAL	\$ 138,538,945.19	\$ 129,738,945.19	\$ 143,557,788.22

Costos de los planes propuestos. (Fuente: Elaboración propia)

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN
2017
Bogotá, Colombia.**

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

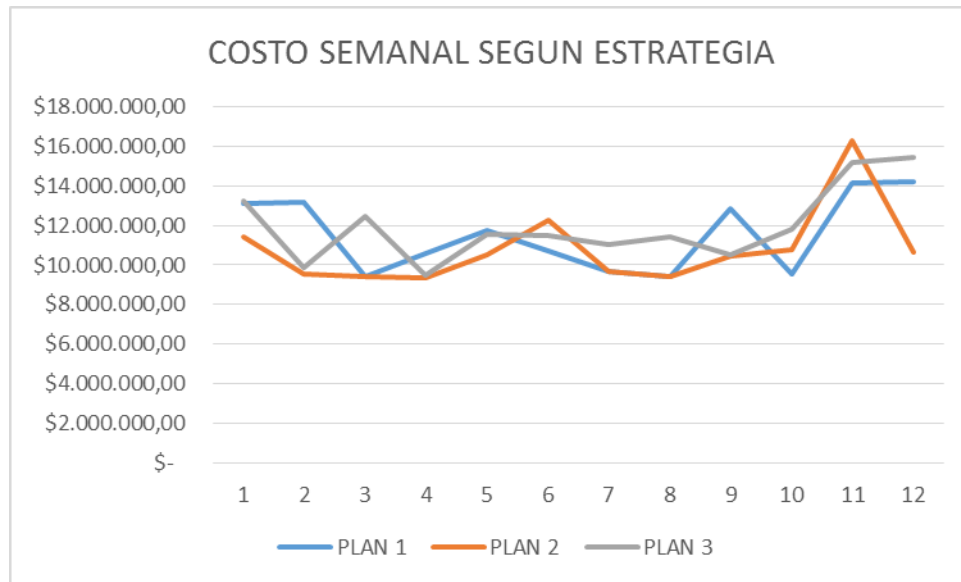


Figura 9. Costo semanal según estrategia.

La figura 12 muestra los costos semanales según la estrategia usada, se puede observar que, a través del periodo, distintas estrategias representan el menor costo, pero en general, el **plan 2** fue el plan que menos costos generó, debido a lo cual se selecciona dicho plan.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

1. El error MAD del pronóstico realizado con RNA presento una disminución del **40,3%** en el periodo correspondiente a las últimas 12



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

semanas de la demanda real, lo cual denota que las redes neuronales artificiales son una alternativa viable para la elaboración de pronósticos.

2. Las redes neuronales pueden ofrecer mejores pronósticos que algunos de los modelos de pronósticos usados tradicionalmente frente a algunos comportamientos de la demanda, en este estudio las redes neuronales tuvieron menor error MAD y RMSE que el pronóstico ARIMA usado, tal como se observa en la tabla 26.
3. Se pueden elaborar otras estrategias de planeación del recurso humano por medio de métodos matemáticos como el de programación lineal, el cual busca ofrecer la opción óptima en cuanto a minimizar los costos.
4. La disminución de los costos de la situación actual frente a la estrategia escogida es de un **20,20%**, lo cual muestra que las extensas jornadas suplementarias son un método ineficiente de cumplir con los requerimientos de producción.
5. Se pueden realizar investigaciones más formales para el estudio de los siguientes temas:
 - a. La medición del transporte de concreto, que tome en cuenta todas las variables que influyen dentro de su comportamiento y establezca una metodología adecuada.
 - b. La utilización de la maquinaria en el horizonte de planeación de este estudio fue de 56% en promedio para los mixers, 16% para la tolva y



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

32% para el cargador, estos resultados denotan que la compañía podría hacer mejor uso de la maquinaria en los periodos de tiempo estipulados para su uso.

- c. A través de modelos de planeación estratégica como el propuesto por (Cervera, Osio, Ruiz, & Torres, 2017) se puede generar un impacto positivo en la productividad del recurso humano, disminuyendo los tiempos necesarios para llevar a cabo los distintos procesos y por lo tanto la carga de trabajo.

REFERENCIAS

Chapman, S. N. (2006). Planeacion y control de la produccion. Mexico: Pearson educacion de mexico.

Chase, R., Jacob, F., & Aquilano, N. (2009). Administracion de operaciones, planeacion y control de la cadena de suministros. Mc Graw Hill.

Cruelles Ruiz, J. A. (2013). Stock, Procesos y Dirección de Operaciones: Conoce y Gestiona tu Fábrica. Marcombo.

Florez, R., & Fernandez, J. (2008). Las redes neuronales artificiales, Fundamentos teoricos y aplicaciones practicas.

Garcia criollo, R. (2005). Estudio del trabajo, ingenieria de metodos y medicion del trabajo. Mc Graw Hill.

Garcia, L. h., Sanchez Roman, R., Cuauhtémoc, A., Perez, j., & Larios Diaz, E. (2016). Justificaciones médicas de la jornada laboral maxima de ocho horas. 191 - 197.

Heizer, J., & Render, B. (2009). Principios de administracion de operaciones. Mexico: Pearson Education.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Hernandez, M., & L.M. (2012). Asignacion de recursos humanos mediante el uso de algoritmos geneticos. Scielo.

Krajewski, L. j. (2008). Administracion de operaciones procesos y cadenas de valor. Mexico: Pearson Education.

Law, R. &. (1999). A neural network model to forecast Japanese demand for travel to Hong Kong. *Tourism Management*, 89 - 97.

Matich, j. D. (Marzo de 2001). Redes Neuronales: Conceptos Básicos y aplicaciones. Rosario.

Misas, M., & Jalil, M. (2007). Evaluación de pronósticos del tipo de cambio utilizando redes neuronales y funciones de pérdida asimétricas. *Revista colombiana de estadística* .

Salazar Estrada, J. G. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. 67 - 75.

Torres pimiento, D., & Caba Villalobos, N. (Diciembre de 2016). Diseño de un sistema de pronopsticos y control de inventarios para una comercializacion de productos farmaceuticos. Colombia.

Villareal, M. G., & Cabrera, M. (2007). Series de tiempo: Caracterización empírica y selección de técnicas de pronóstico basada en Redes Neuronales Artificiales . Division de Postgrados de Ing. de Sistemas, FIME - UANL.

Cervera, J., Osio, R., Ruiz, A., & Torres, D. (2017). SISTEMA DE GESTIÓN DUAL ESTRATÉGICO-LOGISTICO PARA LAS PYMES MANUFACTURERAS. *Competitividad, innovacion y empresa*, 299-322.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

ANEXOS (Opcional)

Plan 1

Tabla 54. Simulador Plan 1

1	Semana												Acumulado
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2 Plan de necesidades de producción	2017	2251	2217	1878	1383	2218	2276	2210	1423	2090	2258	2500	24721
3 Dias productivos	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	70
4 Producción regular (uds)	2017	2251	2217	1878	1383	2218	2276	2210	1423	2090	2258	2500	24721
5 Producción horas extras (uds)													
6 Subcontratación (uds)													
6.1 Agentes de servicio													
6.2 coordinador técnico													
6.3 ayudante general													
6.4 op. De cargador													
6.5 coordinador de producción													
7 HR MO a contratar	1113.46	1242.64	1223.87	1036.73	763.47	1224.42	1256.44	1220.00	785.55	1153.76	1246.50	1380.09	
7.1 Horas Agentes de servicio	881.32	983.56	968.71	820.58	604.29	969.14	994.49	965.65	621.77	913.21	986.62	1092.36	
7.2 Horas coordinador técnico	76.01	84.83	83.55	70.77	52.12	83.59	85.77	83.28	53.63	78.76	85.09	94.21	
7.3 Horas ayudante general	123.26	137.56	135.48	114.77	84.52	135.54	139.09	135.06	86.96	127.72	137.99	152.78	
7.4 Horas op. De cargador	22.04	24.59	24.22	20.52	15.11	24.23	24.87	24.15	15.55	22.84	24.67	27.31	
7.5 Horas coordinador de producción	10.83	12.09	11.91	10.09	7.43	11.91	12.22	11.87	7.64	11.22	12.13	13.43	
8 Mano de obra (MO) (Empleados necesarios)	31.00	28.00	28.00	25.00	19.00	28.00	28.00	28.00	19.00	27.00	34.00	31.00	
8.1 Agentes de servicio	23.00	21.00	21.00	18.00	13.00	21.00	21.00	21.00	13.00	20.00	25.00	23.00	
8.2 coordinador técnico	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	
8.3 ayudante general	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
8.4 op. De cargador	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
8.5 coordinador de producción	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
9 Mano de obra (MO) (Operarios reales)	31.00	28.00	28.00	27.00	26.00	28.00	28.00	28.00	26.00	27.00	34.00	31.00	
9.1 Agentes de servicio	23.00	21.00	21.00	20.00	20.00	21.00	21.00	21.00	20.00	20.00	25.00	23.00	
9.2 coordinador técnico	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	
9.3 ayudante general	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
9.4 op. De cargador	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
9.5 coordinador de producción	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
10 Costo MO estandar	\$ 8,570,748.16	\$ 9,565,073.93	\$ 9,420,599.24	\$ 7,980,101.66	\$ 5,876,720.23	\$ 9,424,848.50	\$ 9,671,305.31	\$ 9,390,854.45	\$ 6,046,690.45	\$ 8,880,943.81	\$ 9,594,818.71	\$10,623,138.52	\$ 105,045,842.97
11 Variación Mano de obra	7.00	-3.00	0.00	-1.00	-1.00	2.00	0.00	0.00	-2.00	1.00	7.00	-3.00	
11.1 Agentes de servicio	3.00	-2.00	0.00	-1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	-1.00	0.00	5.00	-2.00	
11.2 coordinador técnico	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	-1.00	
11.3 ayudante general	3.00	-1.00	0.00	0.00	-1.00	1.00	0.00	0.00	-1.00	1.00	1.00	0.00	
11.4 op. De cargador	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
11.5 coordinador de producción	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
12 operarios contratados	7.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	1.00	7.00	0.00	
12.1 Agentes de servicio	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.00	0.00	
12.2 coordinador técnico	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	
12.3 ayudante general	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	0.00	
12.4 op. De cargador	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
12.5 coordinador de producción	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
13 operarios despedidos	0.00	3.00	0.00	-1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	3.00	
13.1 Agentes de servicio	0.00	-2.00	0.00	-1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-1.00	0.00	0.00	-2.00	
13.2 coordinador técnico	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-1.00	
13.3 ayudante general	0.00	-1.00	0.00	0.00	-1.00	0.00	0.00	0.00	-1.00	0.00	0.00	0.00	
13.4 op. De cargador	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
13.5 coordinador de producción	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
14 Costo contrataciones y despidos	4550000.00	3600000.00	0.00	1200000.00	1200000.00	1300000.00	0.00	0.00	2400000.00	6500000.00	4550000.00	3600000.00	\$ 23,050,000.00
15 Horas extra (Hh)													
15.1 Agentes de servicio													
15.2 coordinador técnico													
15.3 ayudante general													
15.4 op. De cargador													
15.5 coordinador de producción													
16 Costo hora extra													
17 Costo Subcontratación													
18 Costo MO ociosa	\$	\$	\$	\$ 1,383,293.33	\$ 4,662,393.33	\$	\$	\$	\$ 4,397,415.56	\$	\$	\$	\$ 10,443,102.22
19 Costo total	\$13,120,748.16	\$13,165,073.93	\$ 9,420,599.24	\$10,563,394.99	\$11,739,113.56	\$10,724,848.50	\$ 9,671,305.31	\$ 9,390,854.45	\$12,844,106.00	\$ 9,530,943.81	\$14,144,818.71	\$14,223,138.52	\$ 138,538,945.19



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Noviembre 21 y 22

Plan 2

Tabla 55. Simulador Plan 2

SIMULADOR (ALTERNATIVA 2)													
1	Semana												Acumulado
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2 Plan de necesidades de producción	2017	2251	2217	1878	1383	2218	2276	2210	1423	2090	2258	2500	24721
3 Dias productivos	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	70
4 Producción regular (uds)	2017	2251	2217	1878	1383	2218	2276	2210	1423	2090	2258	2500	24721
5 Producción horas extras (uds)													
6 Subcontratación (uds)	3	0	0	0	0	3	0	0	0	2	7	0	
6.1 Agentes de servicio	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5	0	
6.2 coordinador técnico	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
6.3 ayudante general	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2	1	0	
6.4 op. De cargador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6.5 coordinador de producción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7 HR MO a contratar	1113.46	1242.64	1223.87	1036.73	763.47	1224.42	1256.44	1220.00	785.55	1153.76	1246.50	1380.09	
7.1 Horas Agentes de servicio	881.32	983.56	968.71	820.58	604.29	969.14	994.49	965.65	621.77	913.21	986.62	1092.36	
7.2 Horas coordinador técnico	76.01	84.83	83.55	70.77	52.12	83.59	85.77	83.28	53.63	78.76	85.09	94.21	
7.3 Horas ayudante general	123.26	137.56	135.48	114.77	84.52	135.54	139.09	135.06	86.96	127.72	137.99	152.78	
7.4 Horas op. De cargador	22.04	24.59	24.22	20.52	15.11	24.23	24.87	24.15	15.55	22.84	24.67	27.31	
7.5 Horas coordinador de producción	10.83	12.09	11.91	10.09	7.43	11.91	12.22	11.87	7.64	11.22	12.13	13.43	
8 Mano de obra (MO) (Empleados necesarios)	31.00	28.00	28.00	25.00	19.00	28.00	28.00	28.00	19.00	27.00	34.00	31.00	
8.1 Agentes de servicio	23.00	21.00	21.00	18.00	13.00	21.00	21.00	21.00	13.00	20.00	25.00	23.00	
8.2 coordinador técnico	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	
8.3 ayudante general	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	
8.4 op. De cargador	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
8.5 coordinador de producción	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
9 Mano de obra (MO) (Operarios reales)	31.00	28.00	28.00	27.00	25.00	28.00	28.00	28.00	25.00	27.00	34.00	31.00	
9.1 Agentes de servicio	23.00	21.00	21.00	20.00	20.00	21.00	21.00	21.00	20.00	20.00	25.00	23.00	
9.2 coordinador técnico	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	
9.3 ayudante general	4.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	4.00	4.00	
9.4 op. De cargador	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
9.5 coordinador de producción	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
10 Costo MO estándar	\$ 8,570,748.16	\$ 9,565,073.93	\$ 9,420,599.24	\$ 7,980,101.66	\$ 5,876,720.23	\$ 9,424,848.50	\$ 9,671,305.31	\$ 9,390,854.45	\$ 6,046,690.45	\$ 8,880,943.81	\$ 9,594,818.71	\$ 10,623,138.52	\$ 105,045,842.97
11 Variación Mano de obra	-1.00	-1.00	0.00	-1.00	-2.00	3.00	0.00	0.00	-3.00	2.00	7.00	-3.00	
11.1 Agentes de servicio	-1.00	-2.00	0.00	-1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	-1.00	0.00	5.00	-2.00	
11.2 coordinador técnico	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	-1.00	
11.3 ayudante general	2.00	-1.00	0.00	0.00	-2.00	2.00	0.00	0.00	-2.00	2.00	1.00	0.00	
11.4 op. De cargador	-1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
11.5 coordinador de producción	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
12 operarios contratados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
12.1 Agentes de servicio													
12.2 coordinador técnico													
12.3 ayudante general													
12.4 op. De cargador													
12.5 coordinador de producción													
13 operarios despedidos	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
13.1 Agentes de servicio													
13.2 coordinador técnico													

Tabla 56. Simulador Plan 3

2 Plan de necesidades de producción	2017	2251	2217	1878	1383	2218	2276	2210	1423	2090	2258	2500	24721
3 Dias productivos	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	70
4 Producción regular (uds)	2017	2251	2217	1878	1383	2218	2276	2210	1423	2090	2258	2500	24721
5 Producción horas extras (uds)	194.26	73.21	40.41	21.19	19.69	41.37	97.32	33.66	21.19	21.19	194.26	233.11	
6 Subcontratación (uds)	4	0	3	0	1	2	1	2	0	3	5	4	
6.1 Agentes de servicio	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	
6.2 coordinador técnico	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	

2017

Simulador Plan 2. (Fuente: Elaboración propia)

6.5 coordinador de producción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,945.19
7 HR MO a contratar	1113.46	1242.64	1223.87	1036.73	763.47	1224.42	1256.44	1220.00	785.55	1153.76	1246.50	1380.09	
7.1 Horas Agentes de servicio	881.32	983.56	968.71	820.58	604.29	969.14	994.49	965.65	621.77	913.21	986.62	1092.36	
7.2 Horas coordinador técnico	76.01	84.83	83.55	70.77	52.12	83.59	85.77	83.28	53.63	78.76	85.09	94.21	



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN HOJA DE VIDA

Danilo Enrique Torres Pimiento

Ingeniero Industrial, Especialista en Ingeniería y Gestión de la Calidad y Magister en Ingeniería Industrial, a la fecha vinculado a la Universidad Libre como docente JLC de pregrado y postgrados.

Antonio Varela Consuegra

Contador Público, especialista en revisoría fiscal y auditoría externa; docente universitario, profesor de pregrado y postgrado, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Libre Seccional Barranquilla.

Jorge Cervera Cárdenas

Ingeniero Industrial, Magister en administración de empresas e innovación, Docente JLC de la facultad de ingeniería de la universidad libre, investigador de red caribe de investigación en administración y organizaciones.

José Ángel Vergara Illidge

Ingeniero industrial de la universidad autónoma del caribe (2017), integrante del semillero de investigación del grupo GIGI, coordinador logístico y de costos en obras de mejoramiento de vivienda en el departamento del atlántico desde junio del presente año.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LAS UNIVERSIDADES

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**113. REFLEXIÓN SOBRE LAS CONDICIONES GLOBALES QUE ESTÁN
IMPACTANDO EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS
DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS**

TÍTULO EN INGLÉS:

**REFLECTION ON THE GLOBAL CONDITIONS THAT ARE IMPACTING THE
DEVELOPMENT OF COMPETENCIES OF THE UNIVERSITY MANAGERS**

Autor (es)

Guillermo Murillo-Vargas³¹⁸

Oscar Iván Vásquez-Rivera³¹⁹

Carlos Díaz-Téllez³²⁰

³¹⁸ Doctor en Administración de la Universidad Eafit. Profesor Titular del Departamento de Administración y Organizaciones de la Universidad del Valle, Cali-Colombia.

guillermo.murillo@correounivalle.edu.co

³¹⁹ Magister en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle. Profesor Ocasional del Departamento de Administración y Organizaciones de la Universidad del Valle, Cali-Colombia.

oscar.vasquez@correounivalle.edu.co

³²⁰ Estudiante de décimo semestre de Administración de Empresas en la Universidad del Valle, Cali-Colombia.

carlos.diaz@correounivalle.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

Estudios empíricos expresan la importancia de distinguir las competencias directivas de las genéricas o de otros niveles jerárquicos, pues son las primeras las relacionadas específicamente con la gestión estratégica en las organizaciones e instituciones.

De acuerdo a lo anterior, esta ponencia se enfoca en analizar las condiciones globales que se han generado hasta el año 2017 que están impactando el desarrollo de competencias directivas en el contexto de las universidades según estudios empíricos y teóricos a nivel global.

La metodología parte de la revisión de literatura en bases de datos como Web of Science, Scopus, entre otras para finalmente plantear las principales discusiones que se están desarrollando sobre la temática.

Los estudios reflejan principalmente al papel que tienen los factores del entorno (Contexto de la Universidad; Multiculturalidad; El Ambiente Interinstitucional; Nuevas Legislaciones en Muchos Países; Autonomía Universitaria; Diversidad de Partes Interesadas) y las dinámicas internas (Género y Liderazgo) de las universidades para el análisis y desarrollo de competencias en la dirección universitaria a nivel global.

Palabras clave:

Competencias Directivas; Directivos Universitarios; Universidad.

ABSTRACT:

Empirical studies show the importance of distinguishing managerial competencies from generic or other hierarchical levels, considering that the first are those specifically related to strategic management in organizations and institutions.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

According to this, the paper focuses on analyzing the global conditions that have been generated until 2017 that are affecting the development of managerial competencies in the context of universities according to empirical and theoretical studies at the global level.

The methodology starts from the review of literature in databases such as Web of Science, Scopus, among others to finally raise the main discussions that are being developed on the subject.

The studies show the role of environmental factors (University Context, Multiculturalism, The Interinstitutional Environment, and New Legislation in Many Countries, University Autonomy, and Diversity of Stakeholders) and the internal dynamics (Gender and Leadership) of universities for the analysis and development of competencies in university management at the global level.

Keywords:

Managerial Competencies, University Managers, University.

1. INTRODUCCIÓN

Con las actualizaciones en materia de tecnologías y metodologías de trabajo y pensando siempre en el escenario global, se entiende que cada vez las organizaciones deben considerar con mayor rigor la tendencia a ser organizaciones flexibles y que promuevan el desarrollo del capital intelectual dentro de sus organizaciones (Hitt, Keats & DeMarie, 1998; Nordhaug, 1998). Resulta entonces importante convertirse en una organización que gestiona el conocimiento aprendiendo de sí misma y de su entorno; considerando además que los intereses de los colaboradores están directamente ligados a las competencias que tienden a ser evaluadas en su contexto específico; esto, en busca de generar ventaja competitiva para la organización a partir del desarrollo del capital humano (Chen & Chang, 2010; Lindgren, Stenmark & Ljungberg; 2003).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

De acuerdo al planteamiento anterior, un aspecto que garantiza la ventaja competitiva en las organizaciones e instituciones, son las competencias. Es importante resaltar que según la Organización Internacional del Trabajo (2017) una competencia en el ámbito laboral es la “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada” (p.1). Al considerar este concepto en un contexto global, se entiende que cada vez las organizaciones y el mercado laboral en general tienden a demandar y definir la idoneidad del personal con disposiciones específicas sobre conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos (Becerra & La Serna, 2010).

Esto nos lleva a cuestionarnos sobre la distinción que se ha hecho entre competencias orientadas a conocimientos, competencias orientadas a comportamientos y competencias transversales o cardinales (Alles, 2012).

Teniendo en cuenta esta distinción de competencias, se puede inferir que existen competencias técnicas, comportamentales y específicas alusivas a la función directiva o cargo directivo, y que éstas difieren de las genéricas por cuanto están relacionadas con expectativas sobre un directivo apto para promover un óptimo desarrollo organizacional (Castro & Marchant, 2005; García-Lombardía, Cardona & Chinchilla, 2001; Poblete, García-Feijoó, García-Olalla, Malla, Marín, Solabarrieta & Villa, 2006). Se atribuyen además, características distintivas para roles de líder, especialmente para directivos que tienen el reto de gerenciar organizaciones en el contexto global del siglo XXI sobre todo en ámbitos de las tecnologías de información y comunicación y de marcadas variaciones en la consideración del capital intelectual en las organizaciones (Blancero, Boroski & Dyer, 1996; Laud, Arevalo & Johnson, 2015; Mencl, Wefald & Van Ittersum, 2016; Wu, Chen & Lin, 2004).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Aunque existen diferencias marcadas entre el objeto social de una organización de índole empresarial y las universidades, un punto de encuentro entre las dos son las competencias y especialmente las de sus directivos. La aseveración anterior se presenta teniendo en cuenta que un directivo universitario se asemeja a uno organizacional en términos de responsabilidades, comportamiento y funciones asociadas, y en ese mismo sentido debe ser evaluado (Bandali, Ghahramani & Arefi, 2012; Bonnefoy, Cerda, Peine, Durán & Ponce, 2004; Martínez, Del Carmen & Gómora-Miranda, 2016; Whitchurch, 2006). De acuerdo a lo anterior, autores como Pounder (1999), Spendlove (2007), Wolverton, Ackerman y Holt (2005), Yelder y Codling (2004) y Zusman (2005) indican que los Directivos Universitarios desarrollan retos y objetivos similares a los que se pueden encontrar en las organizaciones empresariales, tales como el crecimiento y gestión universitaria, el cumplimiento de estándares de calidad (en este caso tanto administrativa como académica) en pro del desarrollo social de su contexto regional y nacional para el aumento o conservación de la competitividad de su universidad en el contexto global actual, entre otros.

Es importante aclarar que la gestión universitaria ha sido tratada en términos equivalentes a la gestión empresarial, esto en términos de competencias requeridas asociadas a un efectivo ejercicio gerencial, pero haciendo énfasis en que la proyección de las instituciones educativas, por la importancia social que representan, es diferenciada del contexto netamente empresarial.

En el contexto colombiano, cabe resaltar que tanto organizaciones como universidades cada vez se empeñan más en el desarrollo de competencias o la implementación de modelos de gestión basados en competencias, pues en la actualidad los directivos y colaboradores se muestran más identificados con ellas y se evidencian niveles de desarrollo y percepción de importancia al respecto (Cabeza, Castrillón & Lombana, 2012); por su parte, el gobierno nacional a través de instituciones como el Ministerio de Educación Nacional (Resolución No. 09317, 2016), el Departamento Administrativo de la Función Pública (Decreto No. 1083, 2015) y la Procuraduría



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

General de la Nación (Contrato Interadministrativo No. 179-101, 2010), ha definido y normalizado las competencias en instituciones educativas e instituciones públicas, teniendo en consideración el contexto privado y asemejando las asignaciones de los funcionarios a las de trabajadores privados (McIllhaton, Johnson & Holden, 1993).

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Teóricamente las competencias han sido abordadas y presentadas desde diversas perspectivas, sin embargo, casi todos los investigadores coinciden en que la competencia integra contenidos relativos a los tres ámbitos del sujeto: saber, saber hacer y saber ser-estar (Yañiz, 2008).

Desde un punto de vista sistémico González y Wagenaar (2005) y García y Pérez (2008) conciben la competencia como el buen desempeño en contextos diversos y auténticos, basado aquel en la integración y la activación de conocimientos, normas, técnicas, procedimientos, destrezas, actitudes y valores. Su visión sistémica incluye los términos de input y output: los input se refieren a los conocimientos, habilidades y actitudes, entre otros elementos, mientras que el output estaría representado por el dominio competencial demostrado en un contexto determinado.

Medina y García (2005) van más allá aún. Definen la competencia como algo más que “saberes”, sean éstos los que sean: se trata de una configuración psicológica y social, un conjunto que sintetiza conocimientos, rasgos, destrezas y actitudes que ha de ser capaz de movilizar una persona, de forma integrada, para actuar eficazmente ante las demandas de un determinado contexto. Para las autoras las competencias han de apoyarse, como configuración psicológica, en el desarrollo de las capacidades cognitivas, socio-afectivas y físicas del sujeto, y han de capacitarlos para desenvolverse adecuadamente en diversos contextos, tanto vitales como profesionales.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Este último punto permite introducir la definición de competencia desarrollada por Levy-Levoyer (1997), quien indica que una competencia es un repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Según Levy-Levoyer (1997) esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

Ahora bien, para efectos de esta investigación, se acudirá al concepto de competencias directivas desarrollado por Hellriegel, Jackson y Slocum (2007) quienes plantean las competencias directivas como un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta investigación se realizó una revisión sistemática y un análisis conceptual de la literatura académica. En principio se recolectaron artículos sobre investigaciones que presentan información teórica y empírica respecto del tema “competencias de los directivos universitarios”. De allí se destacan modelos, teorías, esquemas y marcos analíticos, así como también se sintetiza la importancia, justificación y relevancia del tema en el contexto colombiano.

Los artículos están indexados en revistas científicas de catálogos digitales y bases de datos de alto impacto como Web of Science y Scopus, pues se requirió de fuentes confiables y reconocidas por su alto impacto (cuartiles) que brindaran afirmaciones de base teórica y/o empírica respecto del tema de competencias en el contexto de dirección universitaria a través de la historia y alrededor



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

del mundo (Tabla 1), con ello se obtuvieron estudios realizados en diversos países y publicados en español e inglés.

Paralelamente se encontraron libros y/o producciones académicas y no académicas (como decretos y legislaciones nacionales) que no se hallaron en las bases de datos, pero que representan relevancia sobre el tema de discusión, especialmente en el contexto latinoamericano y colombiano. Se consideran de esta forma debido a su amplia circulación, la alta frecuencia de citación de los textos y su impacto en el desarrollo de políticas y normatividades locales e internacionales.

Tabla 1

Estudios sobre Competencias Directivas en Contextos Universitarios en Colombia y el Mundo

Cita	Temática Relacionada con Competencias de los Directivos Universitarios
Baker, Van Zeijl and Martens (2017)	Sostenibilidad en las Universidades
Parakhina, Godina, Boris and Ushvitsky (2017)	Estrategia e Internacionalización de las Universidades
Mencl, Wefald and Van Ittersum (2016)	Liderazgo Académico
Sánchez-Moreno y Altopiedi (2016)	Factores Externos que Impactan el Desarrollo de Competencias Directivas
Gmelch and Buller (2015)	Liderazgo Académico
Chen and Chang (2010)	Discusiones y críticas al concepto de competencia
Scholz and Stein (2010)	Dinámicas Internas de las Universidades que Determinan Competencias en los Directivos Universitarios
Winter (2009)	Discusión sobre el Directivo Académico y el Directivo No



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

	Académico
Zusman (2005)	Retos de la Educación Superior en el Siglo XXI
Yielder and Codling (2004)	Liderazgo Académico
Deem (2003)	Discusiones sobre Género, Cultura Organizacional y las Competencias de los Directivos Universitarios
Reed (2002)	La nueva Gestión en las Universidades del Reino Unido
Deem and Ozga (2000)	El Papel del Género en el Desarrollo de Competencias Específicas para los Directivos Universitarios

Fuente: Elaboración propia a partir de recopilación de investigaciones.

Para la recolección se tuvo como criterios de búsqueda y de selección las palabras clave: Competencias; Competencias Directivas; Gestión Universitaria y Directivos Universitarios.

Se evidencian documentos relevantes respecto del tema en países como Estados Unidos, Reino Unido, España, Chile, México, Colombia, Suecia, Noruega, Australia, Perú, Taiwán, Nueva Zelanda, Japón e Irán; evidenciando que a excepción de África, en todos los continentes se ha considerado la importancia del tema de competencias desde hace veinte años.

4. RESULTADOS

¿Qué condiciones globales están impactando el desarrollo de competencias de los directivos universitarios?

Las universidades a nivel mundial cada vez están más supeditadas a vivir y adaptarse a los cambios generados tanto por factores del entorno externo (Baker-Shelley, Zeijl-Rozema, & Martens, 2017; Parakhina, Godina, Boris, & Ushvitsky, 2017) como por dinámicas internas (Scholz, & Stein, 2010). Dentro de los factores externos se podría mencionar las disposiciones legales de cada país, así como las diferencias culturales cada vez más reconocidas y acentuadas no solamente entre los estudiantes, sino también entre el personal docente, administrativo y directivo. Así mismo, el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

entorno a través de la transferencia libre de conocimiento impulsada por las tecnologías de la información y el internet, han ocasionado que las universidades inevitablemente tengan que abrirse a modelos poco convencionales (tal es el caso de los Massive Open Online Courses -MOOC-) para ejecutar sus funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión.

Por otra parte, desde la perspectiva de las dinámicas internas de las universidades, cada vez se presenta mayor complejidad en términos de sus estructuras, generando mayor diferenciación tanto horizontal como vertical al mismo tiempo (Hall, 1996). Esto se debe principalmente a la especialización de las unidades tanto administrativas pero en mayor medida a las académicas, las cuales deben complejizar sus procesos de gestión y garantizar la diversificación de los servicios universitarios que permitan cumplir con las necesidades de los usuarios, estudiantes o clientes.

Según Sánchez-Moreno y Altopiedi (2016) este aumento de la complejidad organizativa en las universidades supone tres efectos interrelacionados sobre la gestión y quienes la ejercen:

- La sobrecarga y diversificación de tareas, que exige nuevas capacidades a los líderes institucionales.
- El incremento en la amplitud y diversidad de los conocimientos requeridos.
- La eventual necesidad de instancias formativas ajustadas a la diversidad de los conocimientos y competencias requeridos por la gestión, así como a sus destinatarios.

En este punto aparece el directivo universitario como el principal actor encargado de gestionar la complejidad organizacional. A través de sus competencias debe lograr planear, organizar, dirigir y controlar las diversas contingencias que se presenten en las universidades, conservando un horizonte claro y preciso hacia donde dirigir los esfuerzos tanto individuales como colectivos. Pareciera un reto difícil considerando que en diversos casos el personal académico de las universidades es el que decide asumir cargos administrativos sin conocimiento y habilidades sobre gestión (Reed, 2002; Winter, 2009).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Frente a este punto, Castro & Tomás (2010) plantean tres etapas por las que debe pasar todo directivo universitario para desarrollar competencias directivas y garantizar un buen desempeño de su gestión:

1. Una etapa inicial que se caracteriza por la necesidad de familiarizarse con el puesto y comprender la dinámica de la institución durante la cual se ejerce un liderazgo de baja intensidad.
2. Una segunda etapa que cubre el período más largo en el que toda la actividad está orientada a llevar a cabo los proyectos institucionales. Se caracteriza por un alto nivel de compromiso para proporcionar asesoramiento y apoyo tanto al personal docente como administrativo.
3. La tercera etapa se caracteriza por la preocupación de asegurar la entrega del cargo como directivo y evaluar los logros alcanzados.

Una discusión en este sentido, aunque desborda los propósitos de este capítulo, constituye un punto prioritario en una agenda de investigación que profundice en los retos tanto de aquellos que ya son directivos universitarios como de aquellos que empiezan a serlo.

Ahora bien, las investigaciones relacionadas a las competencias de los directivos universitarios han sido tradicionalmente asociadas a la medición y diagnóstico del desempeño de sus tareas, funciones o actividades estratégicas (Castro & Tomás, 2010; Gmelch & Buller, 2015), dejando a un lado y en el olvido otros temas como los efectos que tienen el contexto de la universidad, su cultura, el contexto nacional e internacional y el ambiente interinstitucional en el desarrollo y transformación de competencias tanto comportamentales como funcionales en los directivos universitarios (Chen & Chang, 2010).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Frente a lo anterior, Nellis, Nellis and Slattery (2013) plantean las implicaciones de la internacionalización en la consolidación de competencias específicas en los equipos de las facultades y en unidades de dirección de las universidades. Para estos autores, es fundamental que los directivos universitarios desarrollen las competencias y actitudes apropiadas para tener éxito en un contexto internacional y culturalmente multidiverso. Claramente, una competencia específica que deben desarrollar los directivos universitarios en función de la internacionalización es el entendimiento y empatía con diferentes culturas y valores. Esto los obliga a desarrollar competencias comportamentales como la resolución de conflictos interculturales, inclusive las nuevas legislaciones en muchos países imponen que los directivos universitarios luchen en contra de la discriminación que se pueda presentar entre colaboradores y estudiantes en términos de género, origen étnico, orientación sexual, creencias religiosas e ideologías políticas (Zusman, 2005).

Otra habilidad reconocible para los directivos universitarios es la relacionada con manejo del lenguaje. El inglés se ha convertido en el lenguaje internacional por excelencia, sin embargo, el uso de plataformas tecnológicas, las alianzas entre instituciones de diversos países y también la creciente movilidad internacional tanto de estudiantes como docentes, hace que el directivo universitario especialice su lenguaje de acuerdo a las regiones en las cuales opera la universidad. Esto no es solamente para el uso cotidiano del lenguaje, sino también para reconocer y valorar la diversidad cultural (Hitt, Keats & DeMarie, 1998).

Siguiendo en esta misma línea, Broadbent (2007) plantea algunos factores contextuales de las universidades que alteran el desarrollo de competencias en directivos universitarios, específicamente sobre aquellas que tienen que ver con las funciones administrativas como la dirección y el control. Concretamente, el autor sitúa factores como el deseo por la autonomía universitaria y la paradoja del control profesional y el cumplimiento de estándares de calidad internacionales. Segundo aparece la complejidad de la universidad, ya mencionada por otros autores anteriormente, sin embargo, para Broadbent (2007) el factor que determina mayor



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

complejidad en las universidades es la naturaleza de actividad académica y la variedad de actividades no solo de gestión que debe realizar el directivo para garantizar un orden y control mínimos. Finalmente, el autor establece la diversidad de partes interesadas a las que el directivo debe responder y la multiplicidad de interesados que cada vez crece en función de la mayor cantidad de impactos que se generan a través de la actividad de la universidad con el sector empresarial y el gobierno.

Todo lo anterior fueron solo algunos ejemplos de estudios que han explorado la relación del ambiente con el desarrollo y determinación de competencias en los directivos universitarios, sin embargo, también hay dimensiones internas, relacionadas con dinámicas y características institucionales que determinan en menor o mayor medida la configuración de un directivo universitario en términos de sus competencias.

Por ejemplo, desde la perspectiva de género, Deem y Ozga (2000) sugieren que algunas mujeres pueden cambiar las intenciones del nuevo gerencialismo en las universidades, utilizando un enfoque poco ajustado a la adhesión de los valores de los mercados y las empresas, pero valorando el uso de competencias blandas o de gestión de personas propias de las mujeres. Así mismo, plantean la idea de que las mujeres directivas-académicas en el contexto de los nuevos requisitos de gestión para "hacer más con menos", se basan en competencias de gestión blandas para persuadir a las personas a hacer las cosas por consentimiento, mientras que los hombres lo hacen con mayor dureza, invocando a menudo analogías de negocios (Deem, 2003).

Otro ejemplo es el liderazgo dentro de las universidades. Desde la perspectiva de Yelder and Codling (2004) la gestión de las universidades debería ser responsabilidad de administradores competentes, no de académicos. Inclusive estos autores plantean que los líderes en las universidades deben ser expertos en gestión y que el desarrollo de la competencia debe estar solamente enfocada sobre aquellos que tengan la posibilidad de perpetuarse en cargos directivos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

tanto al interior de la universidad como por fuera de ella en otras universidades o en otros escenarios (Mencl, Wefald & Van Ittersum, 2016).

Todo lo anterior indica que son muchos factores tanto externos como internos los que influyen en la definición de las competencias que deben tener o desarrollar los directivos universitarios. Una exploración en este sentido requerirá de varias investigaciones empíricas que comparen el nivel de impacto de cada uno de estos factores dependiendo del contexto del estudio, así mismo, se anima a otros investigadores a determinar las especificidades de los directivos considerando su accionar en función a las demandas y complejidades de las universidades contemporáneas.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Insertadas en un contexto global y de acuerdo a todos los factores tanto externos como internos presentados en este capítulo, las universidades deben reconocer la importancia de ser competitivas partiendo de la calidad en todos sus procesos; en ese sentido y acoplándose con los objetivos estratégicos que establezca cada institución, es pertinente que éstas conozcan y puedan generar planes de acción respecto del desarrollo de competencias de sus directivos para así cumplir con altos estándares que brinden reconocimiento a sus profesionales egresados y directivos. Es de reconocer además, que la implementación de estudios a partir de esta propuesta sería importante para los participantes, como ejercicio de autoevaluación, y para las directivas de la universidad a la cual pertenezcan, pues esto ayudaría a generar planes de acción para desarrollar en los directivos de la misma, además de generar un estándar de estado de desarrollo de competencias que convendría exigir como mínimo para los mismos y para futuros directivos.

Finalmente, es válido reconocer que la posesión de ciertas competencias está ligada a factores netamente personales y/o externos arraigados a cada persona; en ese sentido, conviene estudiar la posibilidad de implementación de procesos de formación que en el mediano o largo plazo puedan contribuir con un reconocimiento ontológico de los directivos en la universidad para acoplar sus características personales con lo definido por la institución.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

REFERENCIAS

- Alles, M. (2012). *Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires; Granica.
- Baker-Shelley, A., van Zeijl-Rozema, A., & Martens, P. (2017). A conceptual synthesis of organisational transformation: How to diagnose, and navigate, pathways for sustainability at universities?. *Journal of Cleaner Production*, 145, 262-276.
- Bandali, B., Ghahramani, M., & Arefi, M. (2012). A survey of the current and desired status of the managerial skills of university managers. *Suvremena psihologija*, 15(2), 232-233.
- Becerra, A., & La Serna, K. (2010). *Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad*. Ministerio de Educación. Universidad del Pacífico, Perú.
- Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L. (1996). Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study. *Human Resource Management*, 35(3), 383-403.
- Bonnefoy, C., Cerda, G., Peine, S., Durán, M., & Ponce, Y. (2004). Gestión Directiva Universitaria: Un Instrumento para su Evaluación. *Revista de Psicología*, 13(2), Pág-63.
- Broadbent, J. (2007). If you can't measure it, how can you manage it? Management and governance in higher educational institutions. *Public Money and Management*, 27(3), 193-198.
- Cabeza, L., Castrillón, J., & Lombana, J. (2012). Determinación y análisis de las competencias por fortalecer para la gestión en Colombia. *Innovar*, 22(46), 5.
- Castro, D., & Tomás, M. (2010). El desempeño de la dirección en la universidad: el caso de decanos y directores de departamento. *Educación XX1*, 13(2), 217.
- Castro, F., & Marchant, L. (2005). *Competencias o habilidades gerenciales: una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional*. Chile. Loreto Marchant R. Patagonia Impresores Ltda.
- Chen, H. M., & Chang, W. Y. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management & Organization*, 16(05), 677-699.
- Contrato Interadministrativo No. 179-101 (2010). *Diccionario de Competencias*. Procuraduría General de la Nación. Bogotá, Colombia.
- Decreto No. 1083 (2015). *Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública*. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá, Colombia.
- Deem, R., & Ozga, J. T. (2000, April). Transforming post-compulsory education? Femocrats at work in the academy. In *Women's Studies International Forum* (Vol. 23, No. 2, pp. 153-166). Pergamon.
- Deem, R. (2003). Gender, organizational cultures and the practices of manager-academics in UK universities. *Gender, Work & Organization*, 10(2), 239-259.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- García, J. V. & Pérez, M. C. (2008). El grado en turismo: un análisis de las competencias profesionales. *Cuadernos de Turismo*, (21), 67-83.
- García-Lombardía, P., Cardona, P., & Chinchilla, M. N. (2001). Las competencias directivas más valoradas. *Ocasional Paper. IESE, Barcelona, España*.
- Gmelch, W. H., & Buller, J. L. (2015). *Building academic leadership capacity: A guide to best practices*. John Wiley & Sons.
- González, J. & Wagenaar, R. (Coord.) (2005). *Tuning educational structures in Europe: Informe final fase uno*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Hall, R. H. (1996). Estructuras, procesos y resultados. *México, Editorial Prentice Hall*.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2007). *Managing: a competency-based approach*. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *The academy of management executive*, 12(4), 22-42.
- Laud, R., Arevalo, J., & Johnson, M. (2016). The changing nature of managerial skills, mindsets and roles: Advancing theory and relevancy for contemporary managers. *Journal of Management & Organization*, 22(04), 435-456.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lindgren, R., Stenmark, D., & Ljungberg, J. (2003). Rethinking competence systems for knowledge-based organizations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 18-29.
- Martínez, M., Del Carmen, H. S. M., & Gómora-Miranda, J. Y. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12).
- McIlhatton, S., Johnson, N., & Holden, J. (1993). What can educational managers learn from private enterprise?. *International Journal of Educational Management*, 7(1).
- Medina, R. & García, M. (2005). La formación de competencias en la Universidad. *Revista Electrónica Inter-universitaria de Formación del Profesorado*, 8(1), 1-4.
- Menci, J., Wefald, A. J., & van Ittersum, K. W. (2016). Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 635-657.
- Nellis, J.G., Nellis, H.G. & Slattery, D. (2013) 'The challenges and prospects for higher education in the context of global change'. *Int. J. Economics and Business Research*, Vol. 5, No. 3, pp.347-361.
- Nordhaug, O. (1998). Competence specificities in organizations: a classificatory framework. *International Studies of Management & Organization*, 28(1), 8-29.
- Organización Internacional del Trabajo. (2017) ¿Qué es competencia laboral? OIT/Cinterfor.
- Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., & Ushvitsky, L. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. *International Journal of Educational Management*, 31(1), 62-75.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- Poblete, M., García-Feijoó, M., García-Olalla, A., Malla, G., Marín, J. A., Solabarrieta, J., & Villa, A. (2006). Experiencias de enseñanza, aprendizaje y evaluación por competencias. *Universidad de Deusto. España. Presentado en Reunión Proyecto Tuning América Latina. San José de Costa Rica.*
- Pounder, J. (1999). Institutional performance in higher education: is quality a relevant concept? *Quality Assurance in Education*, 7(3), 156-165.
- Reed, M. I. (2002). *New managerialism and the management of UK universities* (pp. 69-83). Les Editions De L'Universitit De Bruxelles.
- Resolución No. 09317 (2016). *Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los cargos directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente*. Ministerio de Educación Nacional. Bogotá, Colombia.
- Sánchez-Moreno, M. R., & Altopiedi, M. (2016). Académicos gestores en la universidad actual: desafíos y aprendizajes. *Intangible Capital*, 12(2), 642-665.
- Scholz, C., & Stein, V. (2010). Images of University-A Transaction Analysis and Agency Theory Approach. *Betriebswirtschaftliche forschung und praxis*, 62(2), 129-149.
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407-417.
- Whitchurch, C. (2006). Who do they think they are? The changing identities of professional administrators and managers in UK higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28(2), 159-171.
- Winter, R. (2009). Academic manager or managed academic? Academic identity schisms in higher education. *Journal of higher education policy and management*, 31(2), 121-131.
- Wolverton, M., Ackerman, R., & Holt, S. (2005). Preparing for leadership: What academic department chairs need to know. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27(2), 227-238.
- Wu, J. H., Chen, Y. C., & Lin, H. H. (2004). Developing a set of management needs for IS managers: a study of necessary managerial activities and skills. *Information & Management*, 41(4), 413-429.
- Yániz, C. (2008). Las competencias en el currículo universitario: implicaciones para diseñar el aprendizaje y para la formación del profesorado. *Red U. Revista de Docencia Universitaria*, número monográfico 1o.
- Yielder, J., & Codling, A. (2004). Management and leadership in the contemporary university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(3), 315-328.
- Zusman, A. (2005). Challenges facing higher education in the twenty-first century. *American higher education in the twenty-first century: Social, political, and economic challenges*, 2, 115-160.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Guillermo Murillo-Vargas

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Doctor en Administración de la Universidad Eafit y Magister en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle. Profesor Titular del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Cali-Colombia. Miembro del grupo de investigación Humanismo y Gestión reconocido por COLCIENCIAS con categoría A1-2015.

Oscar Iván Vásquez-Rivera

Magister en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle y Administrador de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Docente Ocasional del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Cali-Colombia. Miembro del grupo de investigación Humanismo y Gestión reconocido por COLCIENCIAS con categoría A1-2015.

Carlos Díaz-Téllez

Estudiante de décimo semestre de Administración de Empresas de la Universidad del Valle. Estudiante en práctica para el área de Bienestar de la Fábrica Nacional de Autopartes -Fanalca S.A. - Miembro del grupo de investigación Humanismo y Gestión reconocido por COLCIENCIAS con categoría A1-2015.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

SATISFACCIÓN LABORAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**114. SATISFACCIÓN LABORAL DEL PROFESORADO DEL PAE DE LA
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**JOB SATISFACTION OF THE PAE PROFESSORS' OF THE UNIVERSIDAD DE LA
AMAZONIA**

Autor (es)

Daniela Chicué Marín³²¹

Adrián David Vargas Ramírez³²²

Cristian Hernández Gil³²³

Luis Fernando Vargas³²⁴

³²¹ Estudiante, Universidad de la Amazonia, Colombia, d_ani22@hotmail.es

³²² Estudiante, Universidad de la Amazonia, Colombia, adrianvargas_15@hotmail.com

³²³ Especialista, Docente, Universidad de la Amazonia, Colombia, cristianhgil1@gmail.com

³²⁴ Especialista, Profesor Investigador, Universidad de la Amazonia, Colombia, lfvargas08@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

Este documento presenta los resultados de una investigación de tipo exploratorio que se realizó para medir el nivel de satisfacción laboral de los docentes de carrera y ocasionales (clasificación establecida en el Art. 4 Acuerdo N° 17 de 1993 del Estatuto del Profesor Universitario de la Universidad de la Amazonia) adscritos al programa de Administración de Empresas. Se realizó a través de la aplicación de un formato estructurado de encuesta y el análisis de los datos recolectados para estudiar algunas variables claves de acuerdo a la teoría de los Factores de Frederick Herzberg (motivacionales e higiénicos). Con esta investigación se pretende verificar cuáles son los aspectos de mejora y de oportunidad que se debe implementar desde la dirección del programa para incrementar la motivación de los docentes objeto de estudio. Se estableció un nivel de satisfacción laboral aceptable e indiferente entre los docentes participantes del estudio.

Palabras clave:

Satisfacción, Satisfacción laboral, Profesorado, teoría de los factores, motivación.

ABSTRACT:

This document presents the results of exploratory research that was undertaken to measure the job satisfaction of the career and occasional professors (Classification established in the art. 4 agreement No. 17 of 1993 of the statute of Universidad de la Amazonia) who are members of The Business Administration Program. It was conducted through the application of a structured survey format and the analysis of the data collected to study some key variables according to The Theory of Frederick Herzberg factors (Motivational and Hygienic). The arm of t this study is to identify the level of satisfaction of the professors who belong to the program and which variables influence the performance of the academic and research tasks. An acceptable level of job satisfaction was established among the professors involved in the study.

Keywords:

Satisfaction, Job satisfaction, Professors, Theory of factors, Motivation.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los principales factores de éxito en las organizaciones, es el alto nivel de motivación de sus colaboradores, quienes se han convertido en el pilar fundamental para el eficiente desarrollo de los procesos dentro de cada organización. Por ende, la satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Caballero, 2002). En este sentido, se encontró como antecedente internacional, la investigación realizada por González (2013) titulada: *estudio comparativo de satisfacción laboral en docentes de las facultades de psicología de una institución de educación superior pública y una institución de educación superior privada, en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México*; dicho autor, afirma que un factor clave para una alta satisfacción laboral del empleado, y por lo tanto, en su desempeño es lograr que el individuo se vea identificado con los objetivos de la empresa y los tome como propios.

Por otro lado, a nivel nacional se observa que en el departamento de la Guajira, los autores Ucrós, Sánchez y Cardeño (2015) realizan una investigación titulada: *Satisfacción laboral en docencia, investigación y extensión, de los profesores de Educación Superior en la Guajira Colombia*; dichos autores basaron su estudio en la teoría de los dos factores propuesta por Herzberg (1959), y demuestra como los factores motivacionales e higiénicos afectan la satisfacción laboral de los docentes encuestados en la Universidad de la Guajira en el ejercicio de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión.

Se decidió utilizar de la teoría de los factores de Herzberg (1959) en la presente investigación, dado que, comprende de manera más objetiva el comportamiento de los empleados y sus estados emocionales frente al trabajo; en concordancia con esto, se encuentra que dicha teoría esta relacionada directamente con la jerarquía de las necesidades planteadas por Maslow, en la cual se encuentra que las necesidades mas bajas corresponden a los factores higiénicos (Ucros; González & Cardeño, 2015).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

De acuerdo a lo anterior, en esta investigación se plantea como objetivo medir el nivel de satisfacción laboral de los docentes de carrera y ocasionales del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Amazonia por medio de la teoría de los dos factores postulada por Herzberg y a través de dos roles esenciales: como docentes y como investigadores.

De este modo, se plantea el desarrollo de un estudio de tipo exploratorio con un enfoque totalizante y de estudio de caso. Es importante resaltar que los resultados que a continuación serán presentados, fueron de fuente primaria y se realizó con el consentimiento de los docentes objeto de estudio.

Los datos fueron recogidos en el mes de agosto de 2016 y de un total de 19 docentes (7 de carrera y 12 en la modalidad de ocasional), sólo participaron 15 docentes. Esta investigación responde a la siguiente cuestión ¿cuál es el nivel de satisfacción laboral de los docentes de carrera y ocasional del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Amazonia en el desarrollo?

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

En todos los ámbitos laborales, la satisfacción es una prioridad dado que los empleadores son conscientes que un empleado motivado, contento y satisfecho es un empleado que rendirá al máximo en sus actividades (Arévalo; Blandón; Góngora & Ruiz, 2015).

Partiendo de esto, se hallaron diferentes definiciones sobre satisfacción laboral como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Definiciones de Satisfacción Laboral

Autor	Año	Definición
Werther y Davis	1984	La satisfacción laboral implica una perspectiva positiva o negativa que el sujeto tiene respecto a distintos aspectos que hacen a su puesto de trabajo y ambiente organizacional
Brief	1998	Estado interno del sujeto que se expresa a través de una evaluación emocional y/o cognitiva de su experiencia en el trabajo con cierto grado de agrado o desagrado



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Wright y Davis	2003	Interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben
Fisher	2000	Respuesta afectiva hacia el trabajo como un todo
Garrido	2006	El nivel de satisfacción laboral es la respuesta que se deriva de una evaluación positiva o negativa del trabajo que se desempeña
Michalos	2014	Representa el grado en que un individuo le gusta su trabajo
<u>Arevalo, Y;</u> <u>Blandon, L;</u> <u>Góngora, P</u> <u>& Ruiz, Y</u>	2015	Está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales.

Fuente: Autores

Dentro de los estudios realizados a la satisfacción laboral, se encuentran diferentes modelos que buscan medir el nivel de satisfacción de los trabajadores. En este sentido, se encuentra que Landeta (1999) teorizó un modelo de satisfacción laboral que recoge, por una parte, características personales, contextuales y organizacionales y, por otra parte, aspectos de autopercepción, relación con los demás y autoeficacia.

Por tanto, se encuentra la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) enfocada en el trabajo mismo del individuo orientado hacia el exterior, con dos factores relevantes relacionados con la satisfacción laboral. El primer factor llamado motivador está vinculado con la satisfacción en el cargo como función del contenido o de las actividades desafiantes del cargo; y el segundo factor denominado higiénico que agrupa todos los elementos que producen insatisfacción laboral dependiendo del ambiente de trabajo, de la supervisión, los colegas de trabajo, los premios y beneficios económicos y no económicos y el contexto general del cargo.

3. METODOLOGÍA

Para la medición del nivel de satisfacción laboral se estableció una investigación de tipo exploratorio. Estos estudios sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados (Hernández;



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Fernández & Baptista, 2003). Lo anterior infiere específicamente y hace alusión al programa mencionado, ya que no se encontraron registros acerca de una medición de la satisfacción laboral de los docentes. Se utilizaron dos enfoques: uno totalizante y el otro de estudio de caso. Se realizó la identificación de variables higiénicas y motivacionales de acuerdo a la teoría de los factores de Herzberg. A su vez, se midió el nivel de satisfacción laboral de acuerdo a los dos roles que predominan en la población objeto de estudio (docencia e investigación) por medio de la estadística descriptiva.

Por otra parte, el estudio de caso permitió estudiar un tema determinado en un lugar específico que fue la Universidad de la Amazonia, concretamente el programa de Administración de Empresas, y según Chetty (1996) es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y porque ocurren.

Se realizó un muestreo de tipo no probabilístico en el cual se especifica que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o de quien establece la muestra (Cantoni, 2009). En este sentido, la muestra seleccionada es igual a la población universo.

El instrumento aplicado para la recolección de datos fue la encuesta dirigida, la cual se utiliza para conocer características de un grupo de personas en una determinada situación, intentando conocer la incidencia, distribución y relaciones entre diversas características que forma a ese conjunto como actitudes, características de personalidad de las personas, entre otras (Valarino, Yaber & Cemborain, 2010). La encuesta se diseñó a través de un formulario estructurado de preguntas de tipo Escala de Likert, el cual es un tipo de instrumento de medición que se dispone en la investigación social para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción de los individuos (Malave, 2007). A cada ítem se le dio un valor que medía el nivel de satisfacción para cada caso, así como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2. Niveles de satisfacción de acuerdo a la Escala de Likert.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Percepción de cada ítem	Valor Numérico	Nivel de satisfacción
Totalmente de acuerdo	5	Excelente
De acuerdo	4	Sobresaliente
Indiferente	3	Aceptable
En desacuerdo	2	Insuficiente
Totalmente en desacuerdo	1	Deficiente

Fuente: Autores

Las preguntas se organizaron en 4 apartados: a) información del encuestado b) afirmaciones de acuerdo al rol como docente c) afirmaciones de acuerdo al rol como investigador d) ranking de importancia de variables en cuanto al nivel de satisfacción e) deseos y anhelos en cada labor. De acuerdo a lo anterior, se establecieron las siguientes variables para cada rol:

Tabla 3. Variables analizadas de acuerdo al rol de los encuestados.

Como docente	Como investigador
Salario	Incentivos por investigar
Relaciones con grupos de interés	Políticas institucionales sobre investigación
Oportunidades de mejora profesional	Instalaciones y recursos para investigar.
Condiciones internas de trabajo	
Política institucional	
Condiciones físicas y psicológicas del docente	

Fuente: Autores

A través del software IBM SPSS Statistics 23, se realizó la prueba de Alfa de Cronbach la cual permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems. Al finalizar se realizó un Análisis de Categorías que permite identificar cuáles son los elementos que componen la satisfacción laboral de los docentes.

4. RESULTADOS

Los siguientes resultados serán analizados por variables de selección y de acuerdo al rol de cada docente, relacionándolo con el tipo de vinculación de acuerdo al Estatuto del Profesor Universitario:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Tabla 4. Descripción de los docentes de carrera y ocasionales Acuerdo N° 17 de 1993. Universidad de la Amazonia

DOCENTES DE CARRERA	PROFESORES OCASIONALES
Son docentes de carrera, quienes tienen una vinculación de dedicación exclusiva, tiempo completo o medio tiempo y están nombrados e inscritos en la carrera docente, en una de las categorías del Escalafón de acuerdo con las normas que establece el presente Estatuto. Los docentes de carrera, aunque son servidores públicos, no son de libre nombramiento y remoción de conformidad con el artículo 72 de la ley 30 de 1992.	Serán profesores ocasionales aquellos que con dedicación de tiempo completo o de medio tiempo, sean requeridos transitoriamente por la Universidad de la Amazonia para un período inferior a un año.

Fuente: Autores

Prueba de Alfa de Cronbach

Para efectos del instrumento aplicado y teniendo en cuenta que el Alfa de Cronbach es uno de los métodos más comunes utilizados para medir la consistencia interna de los ítems en una encuesta (Cervantes, 2005), se aplicó este coeficiente estadístico a cada uno de los roles esenciales determinados para el estudio.

Tabla 5. Prueba de Fiabilidad de Alfa de Cronbach

	Estadística de Fiabilidad	
	Alfa de Cronbach	N de Elementos
Docente	0,838	18
Investigador	0,650	7

Fuente: Autores

Los resultados de 0,838 y 0,650 permitieron definir que el cuestionario es fiable en cuanto a los ítems establecidos para el rol de docencia e investigación desarrolladas en este estudio.

Satisfacción laboral como docente



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

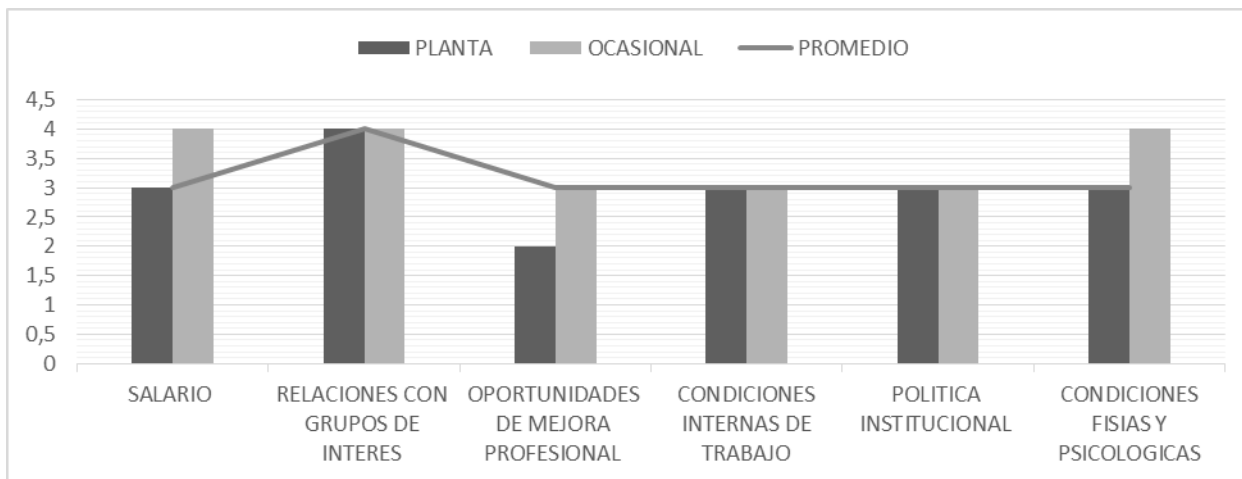
En esta sección se analizaron 18 afirmaciones agrupadas en seis variables de selección. Cada variable corresponde a factores higiénicos o motivacionales de acuerdo al tipo de vinculación, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6. Factores higiénicos y motivacionales de acuerdo al rol docente.

Factores higiénicos	Factores motivacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Salario • Relaciones con grupos de interés • Condiciones internas de trabajo • Condiciones físicas y psicológicas del docente 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de mejora profesional • Política institucional

Fuente: Autores

Figura 1. Evaluación de las variables de satisfacción laboral - Labor docente.



Fuente: Autores 2016

De acuerdo a los factores higiénicos analizados en éste rol, el salario para los docentes de carrera es aceptable, mientras que los ocasionales muestran un nivel mayor de satisfacción ya que están de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

acuerdo con el salario que reciben. En general, los docentes se muestran indiferentes ante ésta variable.

Por otra parte, en cuanto a las relaciones con sus grupos de interés (estudiantes, compañeros administrativos y compañeros docentes) la población objeto de estudio en general están motivados por la interacción que existe entre ellos dentro del plantel educativo. Se observó en promedio que los docentes del programa están de acuerdo con dichas relaciones variable considerada de gran importancia para el ejercicio eficiente de la labor docente.

Así mismo, se puede evidenciar que en cuanto a las oportunidades de mejora profesional que brinda la Universidad, los docentes de planta están en desacuerdo, mientras que los ocasionales son indiferentes a ésta variable. En promedio, los docentes se muestran indiferentes a la variable de mejora profesional, la cual implica el acceso a programas de actualización académica y/o profesional, así como opciones de ascenso dentro de la escala laboral definida por la Universidad de la Amazonia.

Por otro lado, la variable sobre las condiciones internas de trabajo refleja un nivel de satisfacción indiferente entre los docentes de carrera y ocasionales. Lo mismo ocurre con la variable sobre la política institucional, la cual se define, como los parámetros o normas que la Universidad ha establecido para el ejercicio de la labor docente.

Por último, en cuanto a las condiciones físicas y psicológicas, la población analizada se muestra indiferentes frente a la misma, por el contrario, los docentes ocasionales están de acuerdo con ésta variable, mostrando solo en este segmento un nivel de satisfacción sobresaliente.

En términos generales, en cuanto a la satisfacción laboral actual de la población objeto de estudio frente a su labor como docente, tanto los factores higiénicos como los motivacionales presentan un nivel aceptable (indiferente). Es decir, que en este caso los docentes están en un punto medio entre

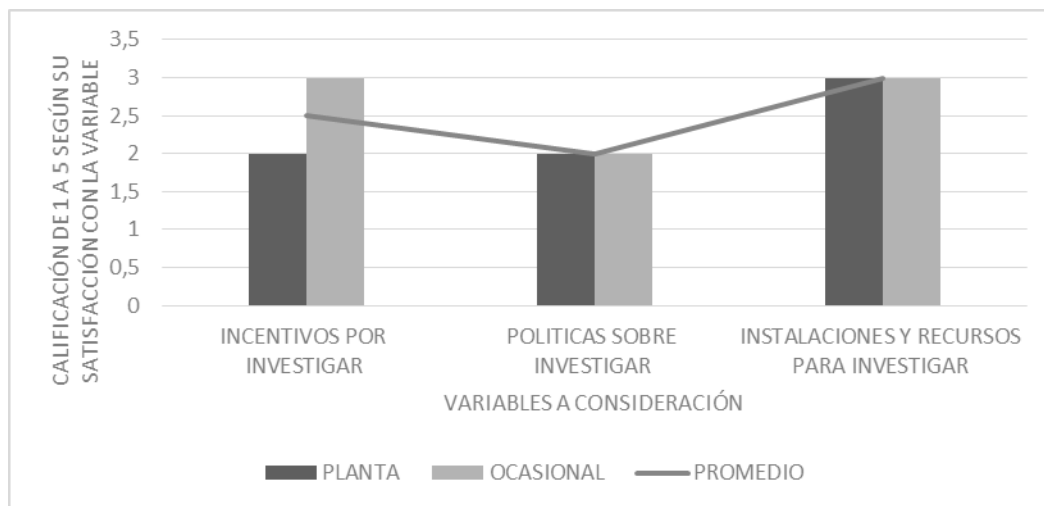
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

estar satisfechos y no estarlo con el desarrollo de la docencia. Se encontró que las relaciones con los grupos de interés (factor higiénico) es la variable más importante para el grupo analizado, obteniendo un nivel de satisfacción sobresaliente.

Satisfacción laboral como investigador

Para analizar el nivel de satisfacción laboral de los docentes objeto de estudio frente a su labor como investigadores se agruparon 7 afirmaciones en tres variables de selección así:

Figura 2. Evaluación de las variables de satisfacción laboral – Labor Investigador.



Fuente: Autores 2016

Se establece que los docentes de carrera no están de acuerdo con los incentivos que brinda la Universidad de la Amazonía en materia de investigación (Acuerdos No. 064 y 003 de 1997 y 2005 respectivamente). Mientras que los docentes ocasionales son indiferentes ante ésta variable. En promedio, los docentes en general, muestran un nivel bajo de satisfacción con dichos estímulos para poder llevar a cabo el proceso investigativo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Por otra parte, en cuanto a las políticas de investigación (Acuerdo 64 de 1997), tanto los docentes de carrera como ocasionales, no están de acuerdo y por ende se sienten inconformes con dicha variable. Ellos afirman que las directrices de investigación establecidas por la Universidad son obsoletas y deben ser actualizadas y perfeccionadas de acuerdo a las tendencias del medio académico actual.

Por último, en cuanto a las instalaciones y recursos que brinda la Universidad para la labor investigativa, tanto docentes de carrera como ocasionales son indiferentes a ésta variable, es decir, no existe un nivel concreto de satisfacción (lo aceptan, pero no los satisface).

En perspectiva general de la satisfacción laboral como investigador, se puede notar un nivel de inconformidad alto en las distintas variables analizadas, siendo las instalaciones y recursos para investigar la variable con un nivel de satisfacción aceptable, frente a las otras dos, que de acuerdo a lo expuesto por los docentes deben ser consideradas para su respectiva actualización o cambio de acuerdo al perfil actual del investigador.

Ranking de calificación de variables según el nivel de satisfacción ideal

En este apartado, se analizan siete variables de selección que los docentes clasificaron de la más importante a la menos importante con relación a su nivel de satisfacción laboral ideal.

Tabla 7. Ranking de calificación de variables por los profesores de carrera, ocasionales y en general.

Puesto	DOCENTES DE CARRERA	PROFESORES OCASIONALES	DOCENTES EN GENERAL
1	Relación con los estudiantes	Relación con los estudiantes	Relación con los Estudiantes
2	Oportunidades de desarrollo profesional	Relación con otros docentes	Relaciones con otros docentes
3	Relación con otros docentes	Oportunidades de desarrollo profesional	Oportunidades de Desarrollo Profesional



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

4	Relación con los administrativos	Salario	Salario
5	Salario	Horario de clases y horas asignadas a investigación	Horario de Clases y Horas Asignadas Investigación
6	Horario de clases y horas asignadas a investigación	Relación con el jefe inmediato	Relaciones con el Jefe Inmediato
7	Relación con el jefe inmediato	Relación con los administrativos	Relaciones con los Compañeros Administrativos

Fuente: Autores

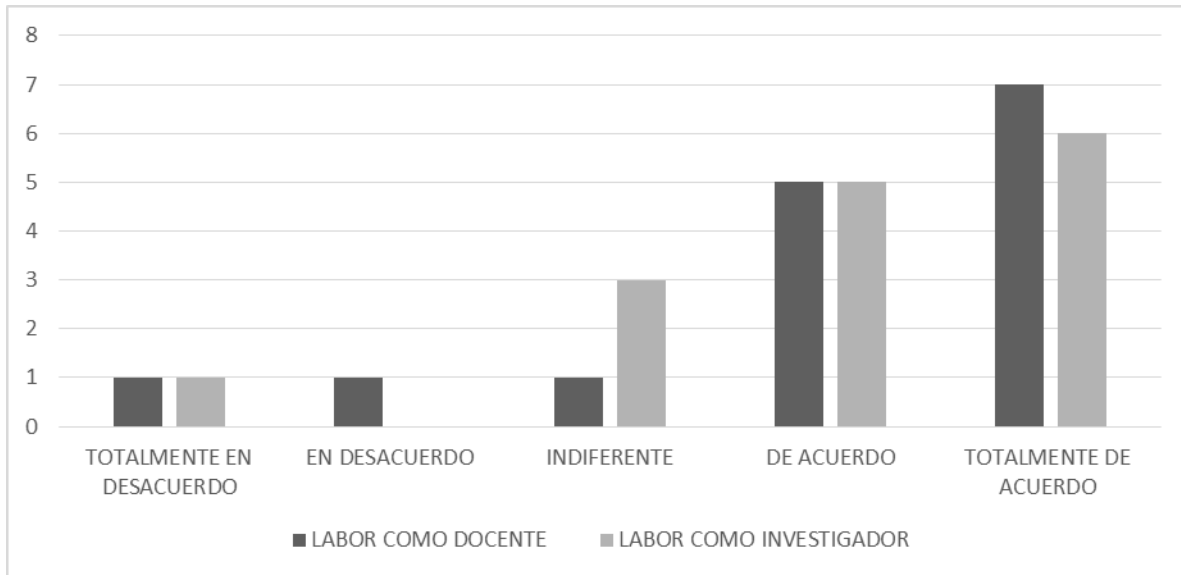
Dentro del grupo de docentes de carrera, se observó que la variable que más impacto tiene en el nivel de satisfacción de sus labores, son las relaciones con los estudiantes. Al mismo tiempo se evidencia que la variable de oportunidades de desarrollo profesional ocupa el segundo grado de importancia, por otro lado, las relaciones con los compañeros docentes, administrativos y el salario se encuentran en un grado medio de importancia. Se observa que la variable relación con el jefe inmediato es considerada como la menos importante dentro del nivel de satisfacción laboral ideal.

Para los docentes ocasionales del Programa de Administración de Empresas, la variable que más impacto tiene es la de relaciones con los estudiantes, así como las relaciones con sus compañeros docentes y las oportunidades de desarrollo profesional. Para este segmento, las relaciones con los compañeros administrativos y las relaciones con el jefe inmediato son las menos importantes al momento de medir el nivel de satisfacción laboral.

En general, todos los docentes encuestados definieron las relaciones con los estudiantes y las relaciones con los compañeros docentes, como las variables con mayor impacto dentro de su satisfacción laboral ideal, ocupando el puesto 1 y 2 respectivamente. Frente a la relación con el jefe inmediato y la relación con los compañeros administrativos, las dos variables con el menor grado de importancia en cuanto a satisfacción laboral, ocupando el puesto 6 y 7 respectivamente dentro del ranking general.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Figura 3. Deseos y anhelos de seguir trabajando en la Universidad en los dos roles



Fuente: Autores 2016

Adicional a lo anterior, se les preguntó a los docentes sobre su interés y deseo de continuar como docentes y/o investigadores de la Universidad de la Amazonia por un periodo de tiempo de más de 3 años partiendo del momento actual, y éstos fueron los hallazgos: el 46.66% de la población que equivalen a 7 docentes, manifestaron estar totalmente de acuerdo en seguir realizando sus labores. Tan solo el 13.33% de los docentes equivalente a 2 personas, manifestaron su deseo y/o interés de no continuar en la Universidad de la Amazonia.

Por otro lado, el 40% de los docentes equivalente a 6 personas, están de acuerdo en continuar con su labor de investigación por un periodo de más de 3 años, así mismo, el 20% correspondiente a 3 personas, le es indiferente continuar o no como investigador por el mismo lapso de tiempo en la Universidad de la Amazonia.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta, la definición de satisfacción laboral de (Locke, 1976, 1984), ésta se presenta como una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

permite cumplir los valores laborales del individuo, se revela, a nivel general del estudio presente, un riesgo en el desempeño que están desarrollando el profesorado del programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Amazonia frente a las exigencias y retos del Aula Mater en cuanto a sus tres objetivos: calidad en la educación, investigación hacia una acreditación institucional y acciones de proyección social.

De esta manera, se puede deducir una argumentación que relaciona la satisfacción laboral del grupo objeto de estudio frente a los vínculos existentes, las acciones y los recursos con los que cuenta la Universidad como ente administrativo para la labor docente e investigativa. Esto, está enmarcado en la no aceptación (en su mayoría) de los docentes frente a los acuerdos institucionales que expide las directivas de la universidad sobre los temas mencionados que promueven oportunidades ya sea para investigar o para potencializar el saber del profesorado.

La labor docente, sin tener en cuenta el tipo de vinculación o el factor afiliado a las categorías de Herzberg, ha sido catalogada con un tipo de satisfacción neutral. Lo que implica que los profesores pese a no presentar un claro nivel de satisfacción están haciendo su labor de una manera activa, lo cual se evidencia en los avances que se han venido gestando en la conformación de equipos de trabajo para mejorar las condiciones del programa e inclusive para su posterior acreditación por calidad.

Por otro lado, la labor del docente como investigador está sujeta a dos momentos importantes: antes de iniciar el proceso de investigación, y durante el desarrollo de dicho proceso. Cuando se investiga y se establecen resultados se presenta el otro momento (el después). En este se busca que cada investigación aplicada y desarrollada a través de la política institucional tenga un incentivo económico para el docente investigador.

En definitiva, la satisfacción laboral, en el campo de acción académico e investigativo del profesorado depende en gran medida de la relación activa entre las directivas administrativas de la institución y las acciones que estos establezcan para el ejercicio en dos vertientes: docentes altamente calificados y capacitados con conocimientos actualizados en tendencias de cada área de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

estudio e investigación, y por otro lado, investigadores motivados en términos económicos y de reconocimiento social.

A pesar de que la satisfacción laboral del programa, en su momento analizada, está en un punto medio (ni a favor ni en contra), es indispensable hacer este ejercicio constantemente que no solo mide la percepción del profesor con relación a su labor en su puesto de trabajo sino además la eficacia de las medidas que toma la universidad para lograr sus objetivos misionales y transversales.

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de la investigación se infiere que la percepción de los docentes tanto de carrera como ocasionales frente a los factores tanto motivacionales como higiénicos expuestos anteriormente, es indiferente (3 de 5) siendo éste resultado preocupante dado que no se muestra interés en las labores tanto de docencia como de investigación, así como los demás factores analizados en la investigación. Lo que se puede deducir es que se obtuvo una respuesta muy diplomática por parte de los docentes, esto se comprobó a la hora de aplicar la encuesta, pues los docentes temen responder ciertas preguntas porque sienten que pueden estar comprometidos y prefieren responder lo que la Universidad desea escuchar.

En cuanto a la labor como docente se concluye que los de planta se encuentran en desacuerdo con las oportunidades de mejora ocasionando que las demás variables de estudio relacionadas a esta sean percibidas como indiferentes, teniendo en cuenta que las condiciones tanto internas como físicas y psicológicas no están en estrecha relación con las políticas institucionales de desarrollo profesional. Esta situación es persistente en los docentes ocasionales dado que las políticas institucionales son transversales para los distintos tipos de contratación de docentes en la Universidad.

Por otro lado, en cuanto a la labor como investigador se concluye que la percepción de los docentes tanto de planta como ocasionales esta entre indiferente y desacuerdo, dado que consideran que la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Universidad a través de sus políticas de investigación no garantiza las condiciones para el desarrollo de esta actividad y por ende, no se sienten satisfechos con la labor adelantada por la Universidad en este aspecto.

Además, se destaca la labor de los docentes en la educación superior, y se observa que dentro de las variables de nivel de importancia para el desempeño de sus labores estimada por el ranking de calificación de variables se encuentra que la relación con los estudiantes es el eje central del desarrollo de sus actividades seguido de las oportunidades de desarrollo profesional y las relaciones con sus compañeros de trabajo.

Por último y de manera general, los resultados obtenidos en la investigación arrojan que los docentes se encuentran indiferentes e inconformes con las políticas que establece la Universidad, siendo importante que se tomen medidas referentes a lo que consideran debe ser mejorado para así poder garantizar un ambiente agradable para el desarrollo normal de sus funciones. De este modo, es importante recalcar que, para tener mejoras continuas y significativas, es necesario que los docentes estén involucrados en los distintos procesos de formación que se ejecuten y así poder llegar a establecer un equilibrio de satisfacción entre las dos perspectivas que describe Padrón (1994) en cuanto a lo personal y lo profesional, y por ende contribuir al desarrollo de un programa de Alta Calidad.

REFERENCIAS

1. Amazonia, U. d. (1993). Acuerdo N° 17 - Estatuto del Profesor Universitario. Recuperado el 01 de 09 de 2016, de <http://apps.udla.edu.co/documentos/docs/Consejo%20Superior/Acuerdos/1993/Acuerdo%20017.pdf>
2. Arevalo, Y; Blandon, L; Góngora, P & Ruiz, Y. (2015). Satisfacción laboral en los docentes de los colegios Adventistas Emmanuel e Icolven. (Tesis de la Especialización en Docencia). Corporación Universitaria Adventista. Medellín. Disponible en la base de datos, Repository Unac en:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

<http://repository.unac.edu.co/jspui/bitstream/11254/111/1/Trabajo%20de%20grado%20%28rev%29>

3. Cantoni R, N, M. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. *Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales* 5(2). Obtenido de: http://www.sai.com.ar/metodologia/rahycs/rahycs_v7_n2_06.htm
4. Chetty, S (1996). The case study method for research in small-and médium-sized firms. *Revista International small business jornal.* 5(2).
5. Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organization Behavior*, 21(1), 185-202. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2%3C185::AID-JOB34%3E3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2%3C185::AID-JOB34%3E3.0.CO;2-M)
6. Garrido, A. L. (2006). *Sociopsicología del trabajo*, (Primera Edición ed.). Barcelona: Editorial UOC. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=HWZwRMIUrGYC&pg=PA122&dq=satisfaccion+laboral+segun+autores&hl=es&sa=X&ei=j3f7VPSzIoy8ggSX04JA&ved=0CCAQ6AEwAQ#v=onepage&q=satisfaccion%20laboral%20segun%20autores&f=false>.
7. Hernández S, R., Fernández C, C., & Baptista L, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
8. Herzberg, F. (1959). *Work and Nature of Man*. Cleveland Ohio: The Word Publishing Co.
9. Landeta, J. (1999). *El Método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel Practicum
10. Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
11. Locke, E.A. (1984). Job satisfaction. En M. Gruneberg y T. Wall (eds.) *Social Psychology and Organizational Behaviour*. Chichester: Wiley
12. Malave, N. (2007). *Trabajo Modelo para Enfoques de Investigación Acción Participativa Programas Nacionales de Formación*. Universidad Politécnica Experimental de Paria, Maturín. Recuperado el 23 de 09 de 2016, de <https://www.google.com.co/search?q=maturin&oq=maturin&aqs=chrome..69i57j0l5.1932j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
13. Michalos, A. C. (Ed.). (2014). *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. New York: Springer Reference. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5>
14. Padrón M. (1994) .Satisfacción profesional del profesorado. (Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología), Universidad de La Laguna.
15. Ucrós, M; Sánchez, J; Cardeno, N. (2015). Satisfacción laboral en docencia, investigación y extensión, de los profesores de Educación Superior en la Guajira Colombia. *Revista Internacional Administración & Finanzas.* 8(4). 107-116. Obtenido de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n4-2015/RIAF-V8N4-2015-7.pdf>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

16. Valarino, E., Yaber, G.; Cemborain S, M. (2010). Metodología de la Investigación Paso a Paso. México: Trillas.
17. Werther, W. y Davis, K. (1984). Administración de Personal y Recursos Humanos (quinta edición). México: Mc Graw Hill.
18. Wright, B.; Davis, B. (2003). Satisfacción en el trabajo en el sector público el papel del ambiente de trabajo. La Revisión de la Administración Publica, 33(1), 70-90.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Daniela Chicué Marín:

Estudiante de Administración de Empresas noveno semestre, ponente en la IV y V versión del seminario taller Investigando en la Academia.

Adrián David Vargas:

Estudiante de Administración de Empresas noveno semestre, tesis en curso Análisis de tendencias que contribuyen a la gestión de personas en las empresas privadas del municipio de Florencia.

Cristian Hernández Gil:

Administrador de Empresas (Universidad de la Amazonia), Especialista en Mercadeo Gerencial (Universidad de Medellín), docente áreas de mercadeo y administración (Universidad de la Amazonia). Capacitador y formador profesional en organizaciones no gubernamentales de la región amazónica (3 años).

Luis Fernando Vargas:

Administrador Financiero (Universidad de Ibagué), Especialista en Finanzas (Universidad del Rosario), Docente Ocasional del Programa Administración de Empresas (Universidad de la Amazonia), Coordinador del Semillero en Finanzas SIFIN.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

X. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, NEGOCIOS INCLUSIVOS Y ORGANIZACIONES SOCIALES



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales

TEMA:

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**115. AVANCES DE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE IBAGUÉ**

TÍTULO EN INGLÉS:

**PROGRESS OF UNIVERISDAD DE IBAGUÉ'S SYSTEMATIZATION OF SOCIAL
RESPONSIBILITY EXPERIENCE**

Autor (es)

Juan Camilo Sánchez López³²⁵

Geisler Dayani Rojas Forero³²⁶

Carlos Mauricio Santana Sáenz³²⁷

Mónica del Pilar Álvarez Bustos³²⁸

³²⁵ Administrador de Negocios Internacionales, Docente en Formación. Universidad de Ibagué, Colombia. Correo-e: juan.sanchez@unibague.edu.co

³²⁶ Magíster en Administración de Empresas, Coordinador de Responsabilidad Social Integral. Universidad de Ibagué, Colombia. Correo-e: geisler.rojas@unibague.edu.co

³²⁷ Candidato a Magíster en Desarrollo Regional y Planificación del Territorio, Docente T.C. Universidad de Ibagué, Colombia. Correo-e: carlos.santana@unibague.edu.co

³²⁸ Candidata a Magíster en comunicación, desarrollo y cambio social, Universidad Santo Tomas, Coordinadora académica Programa Paz y Región. Universidad de Ibagué, Colombia. Correo-e: monica.alvarez@unibague.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

La extensión universitaria como función sustantiva ha evolucionado de acuerdo a la función social que se les ha asignado a las universidades cada vez más relevante e importante para los contextos en los que participan. Así, la Universidad de Ibagué ha adaptado su función de extensión a los contextos que vive el Tolima. El objetivo de la presente investigación es sistematizar las experiencias de responsabilidad social que la universidad ha desarrollado en los pasados doce años. Se trabajó con la sistematización como proceso de investigación donde se busca reconstruir la evidencia, describir procesos, analizar los resultados alcanzados, y reflexionar sobre los impactos generados y los aprendizajes institucionales logrados. Como resultado parcial, estos programas aportan a las funciones sustantivas, generan saldos misionales y se alinean a la misión y visión de la Universidad de Ibagué como universidad regional.

Palabras clave:

Extensión universitaria, responsabilidad social universitaria, responsabilidad social integral, Programa Ondas, Programa Pequeños Científicos.

ABSTRACT:

Extension University as substantive function has involved according with the social function assigned to universities increasingly important for the contexts where they participate. Thus, University of Ibagué has adapted its function of extension to the contexts that Tolima lives. The purpose of the present research is to systematize the social responsibility experience that university of Ibagué has developed in the past twelve years. We worked with the systematization as research process where we tried to rebuild the evidence, describe the process, analyze the results achieved and reflect about impacts generated and the institutional learning achieved. As a partial result, these programs contributive to the substantive functions, generate missionary balances and they are aligned with the mission and vision of the University of Ibagué as a regional University.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Keywords:

University Extension, University Social Responsibility, Integral Social Responsibility, Ondas Program, Pequeños Científicos Program

1. INTRODUCCIÓN

La extensión universitaria como función sustantiva de las instituciones de educación superior ha evolucionado conforme a las universidades se les ha asignado una función social cada vez más relevante e importante para los contextos en los que participan (Unesco, 2009). Inicialmente, la extensión se relacionaba única y exclusivamente con cursos y seminarios de formación continuada que las universidades ofrecían a la comunidad. Actualmente también se le han asignado otras responsabilidades como la transferencia de conocimiento, la formulación, ejecución y evaluación de proyectos, analizar críticamente los entornos sociales y económicos donde se desenvuelven e incluso se le ha exigido que intervenga la realidad social.

En este sentido, la Universidad de Ibagué también ha adaptado su función de extensión a las diferentes realidades que ha vivido el departamento del Tolima. Prueba de ello es el desarrollo de varios programas, proyectos y actividades de extensión, proyección social y responsabilidad social universitaria con las que la Universidad hace evidente su compromiso con el desarrollo regional. Dentro de estos programas se destaca Avancemos, cuyo propósito es contribuir a la inclusión social de personas, que por sus condiciones sociales y/o económicas, no han podido acceder a servicios de educación primaria, secundaria y media académica. Otros programas que ha sido importantes para la región y que han estado liderados por la Universidad son: Centro de Desarrollo Productivo (Cendes), que atendió más de 2000 víctimas de desplazamiento forzado durante los noventa en Ibagué; la actualización permanente de la Visión Tolima 2025, a través de un ejercicio prospectivo y participativo que ha convocado diferentes actores sociales, el Semestre Paz y Región, que es una apuesta de la Universidad para contribuir a realizar procesos de desarrollo local, mediante el trabajo intenso e interdisciplinario de estudiantes que se vinculan durante todo el semestre a diversas entidades en los 47 municipios del Tolima.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

El actual proyecto de investigación denominado “Una mirada a las relaciones con el entorno: El caso de la Universidad de Ibagué” tiene como objetivo realizar un análisis sistemático que permita construir y consolidar la historia de la responsabilidad social de la Universidad. La manera en que se propone hacerlo es mediante una metodología cualitativa que reconoce la sistematización como un procesos de investigación en sí misma, donde se busca reconstruir la evidencia, describir procesos que se llevaron a cabo, analizar los resultados alcanzados, y reflexionar sobre los impacto generados y los aprendizajes institucionales logrados. Es decir, se trata de analizar como la Universidad de Ibagué, mediante la extensión, la proyección social, la responsabilidad social universitaria, y más recientemente la responsabilidad social integral, ha contribuido al desarrollo de la región y que aprendizajes institucionales ha conseguido en su relaciones con el entorno

En el presente documento se muestra un avance general de los principales hallazgos de la investigación en dos aspectos principales, por un lado la revisión teórica y conceptual de las nociones de extensión y responsabilidad social universitaria, los cuales son discutidos ampliamente y con lo cual se pretende aportar a dicho debate. Por otro lado se quiere mostrar la ruta metodológica que los investigadores proponen para la sistematización de proyectos de responsabilidad social.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

A las universidades se les ha asignado una función sustantiva relacionada con la apropiación y trasmisión del conocimiento, de tal manera que éste sea adoptado por la sociedad para la solución de sus problemas (Vega, 2002). Dicha función se le ha denominado extensión, proyección social, tercera función (González & González, 2011), y más recientemente responsabilidad social universitaria (RSU) (Vallaey, de la Cruz & Sasia, 2009). Sin importar el nombre que se le dé, esta función es la encargada de relacionar a la universidad con todos los actores sociales de los territorios y desarrollar actividades en beneficio de todos los grupos de interés de la universidad.

El primer concepto que aparece en la evolución histórica de las universidades es el de extensión, sin embargo dicha noción no ha logrado un consenso universal debido a que se le ha dado varias



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

interpretaciones a lo largo de la historia universitaria. Al respecto, Frésan (2004) menciona que los conceptos de extensión universitaria, extensión cultural y de preservación y difusión de la cultura suelen utilizarse en forma indistinta, y tal uso contribuye a la confusión de estas funciones con otro conjunto importante de acciones universitarias; por su lado, Tommasino y Cano (2016) argumentan que la problematización del concepto de “extensión universitaria” ha sido recurrente, por lo tanto se evidencia un problema conceptual–terminológico que se condensa y expresa en un conjunto de problemas teóricos, pedagógicos y políticos.

Por otro lado, algunos autores como González y González (2013) han clasificado los tipos de extensión universitaria, en el modelo tradicional, en el que la universidad se concibe como fuente de conocimiento y saberes, y establece una relación de saber institucionalizado con quien no lo posee. El modelo economicista en el que la universidad se concibe como una empresa más que interactúa en el mercado y adquiere el rol de soporte científico y técnico del sector productivo. Y el modelo de desarrollo integral con el que la universidad maneja el concepto de democratización del saber y asume la función social de contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad, es decir que se apunta a la transformación social y económica de los pueblos (González & González, 2013, p. 8).

Igualmente, Tommasino y Cano (2016) reconocen dos tipos principales de modelos de extensión. El primero es el modelo “difusionista-transferencista” en el que la característica definitoria es la transferencia de saberes y tecnologías desde la universidad hacia la sociedad, con el objetivo de lograr cambios en la conducta, hábitos o procedimientos de un determinado grupo social en relación a determinado tipo de actividad (productiva, social, sanitaria, etcétera). El segundo modelo es el denominado “extensión-crítica”, en el que se pueden reconocer dos objetivos dialécticamente relacionados, el primero se vincula con la formación de los universitarios y la posibilidad de establecer procesos integrales que rompan con la formación profesionalista alejada de un criterio de compromiso social de los graduados universitarios, y segundo, en su dimensión política, esta perspectiva de la extensión se propone contribuir a los procesos de organización y autonomía de los sectores populares subalternos intentando aportar a la generación de procesos de poder popular.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

En la actualidad de las universidades latinoamericanas, a la función de extensión de la se le ha asignado las siguientes actividades: consultorías, financiación de investigaciones de desarrollo tecnológico, creación de posgrados adecuados a las necesidades empresariales, programas de educación continua, etc. La crítica que surge ante este modelo se refiere a la tendencia mercantilista que se observa en las universidades, lo que da como consecuencia que se pierda el sentido social con el que fue planteada la función de extensión en sus inicios, para dar paso a la búsqueda de rentabilidad y a la formación de profesionales de espaldas a las necesidades y requerimientos de la sociedad en la que viven (Ortiz y Morales, 2011, Menéndez, s.f.).

De igual manera, aparece el término proyección social, con el que la universidad se pone al servicio de la sociedad aceptando más responsabilidades que las de educar, investigar y llevar conocimiento a las mayorías, se le pide a la universidad que transmita y sobre todo aplique sus conocimientos para la solución de los problemas de la sociedad. Una de las manifestaciones fehacientes de la proyección social son las prácticas universitarias obligatorias y voluntarias, y los programas de voluntariado en el que los docentes y estudiantes acompañan el desarrollo comunitario.

Más recientemente aparece el término de responsabilidad social universitaria, con el cuál se le agregan más funciones a la Universidad, esta vez se le pide responder por los impactos ocasionados y ejercer sus responsabilidades internamente, es decir con los docentes, estudiantes y personal administrativo. La RSU representa una forma renovada de enfocar este compromiso, centrándolo mucho más en la gestión ética de los procesos institucionales y mucho menos en la extensión concebida como una actividad independiente y paralela (Bacigalupo, 2008).

Al respecto Kairuz y Rojas (2012) mencionan que la RSU se hace evidente en cada uno de los campos de desempeño universitario: en “la calidad de los procesos académicos, de la investigación y de la formación integral”; en una educación innovadora, pertinente, y coherente con los requerimientos de quienes habitan un territorio, y de quienes acuden de otras regiones. Se refleja también en políticas, actividades y proyectos de investigación que promuevan “el desarrollo de un espíritu humanista, científico e investigativo, para la búsqueda honesta de la verdad y el logro de la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

autonomía personal, en un marco de libertad del pensamiento”, en “estrecha interacción con la docencia y con las políticas y programas de proyección social, para asegurar la coherencia del accionar universitario como un todo” y para “generar, difundir y aplicar el conocimiento científico a la solución de problemas de la sociedad”.

Es decir, que conforme ha avanzado los ideales de la sociedad, a las universidades de les ha asignado más responsabilidades precisamente por ser instituciones que tienen el conocimiento y los recursos humanos, técnicos y tecnológicos para aportar al desarrollo social de los entornos donde ellas operan. Esta visión compartida que emerge de la relación bidireccional con la sociedad significa que la universidad debe desarrollar una alta capacidad de aprendizaje para responder, cada vez con mayor rapidez a las demandas sociales del entorno. Dicho aprendizaje institucional debe generar, mejores capacidades para aprender, formar, investigar e incidir en las políticas del territorio donde habita.

La manera en que se reconocerán dichos aprendizajes es a través de la sistematización, entendida como un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia vivida. Implica un proceso de investigación, análisis y documentación. Dicha sistematización sirve para aprender de las experiencias, indagar los problemas, las medidas de solución y los factores de éxito, evaluar impactos, comparar la práctica con la teoría, acumular conocimientos generados desde y para la práctica. A futuro sirve para transferir la experiencia y compararlas con otras, analizar y adaptar metodologías de trabajo, diseñar enfoques futuros, rediseñar proyectos, generar la memoria institucional e iniciar y promover la cooperación y el trabajo en redes (Cooperación Técnica Alemana, s.f.).

La sistematización fortalece el establecimiento de una cultura institucional y profesional que promueve la generación de conocimientos. En este sentido, esta última no es exclusivamente “alimentada” por la sistematización, sino que se alimenta de otras metodologías y métodos. Especialmente aquellos que buscan no solo la capitalización de los aprendizajes sino la utilización de los mismos (Varela, 2010).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

3. METODOLOGÍA

La investigación se realiza teniendo en cuenta un enfoque cualitativo, específicamente desde una perspectiva de sistematización de experiencias; esta se concibe como un proceso metodológico de reflexión y producción de conocimiento a partir de una experiencia (Jara, 2010). A principios de la década de los 80 surgieron en el contexto latinoamericano las primeras propuestas de sistematización de experiencias como un escenario propicio en las ciencias sociales para la construcción de nuevo conocimiento, a partir de la interpretación de procesos colectivos que implican la participación de diversos actores; de ahí que para llevar a cabo una lectura del rol que ha generado la Universidad de Ibagué en sus relaciones con el entorno, resulte pertinente recuperar las voces de quienes han tenido que ver con la trayectoria que en ese sentido la Institución ha desarrollado.

Considerando lo anterior, la presente investigación tiene como objeto de análisis los aprendizajes institucionales de la Universidad de Ibagué generados en los últimos años desde la extensión, la proyección social y la responsabilidad social universitaria, partiendo de una reflexión sobre el debate académico contemporáneo, donde sea posible identificar y describir los hitos históricos que dieron lugar a la creación del modelo de responsabilidad social integral de la Universidad de Ibagué en función de los principales programas, proyectos y actividades que se han desarrollado en las relaciones con el entorno.

La perspectiva de investigación asumida permite recoger información sobre la trayectoria de la Responsabilidad Social de la Universidad de Ibagué como un proceso y una experiencia que se está construyendo desde la fundación de la Universidad y que ha hecho posible transformaciones tanto en la región como en la dinámica institucional desde la que se asume la extensión, la proyección y la responsabilidad. El reto metodológico que subyace a la propuesta es estudiar una experiencia, que ha ido generando resultados a partir de los cuales se adelantará un proceso de análisis que permita su interpretación crítica con el fin de enriquecer la práctica (Alboan y Hegoa, 2004).

Fuentes de información



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

La metodología para la gestión de información es cualitativa, al respecto, las unidades de análisis que se tendrán en cuenta para su conceptualización, dada la experiencia de la Universidad de Ibagué son: Los programas, proyectos y actividades (PPA) de responsabilidad social, en los que la universidad como destacado actor regional ha participado.

De otra parte para facilitar el proceso de análisis de la información, se propone un esquema sobre las dimensiones y ejes de indagación que se considerarán para el proceso de recolección de información, análisis, y discusión de los resultados:

Esquema de análisis

Tabla 1. Esquema de análisis

Dimensiones	Ejes de indagación
Situación inicial	
Lineamientos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> – Génesis de los programas, proyectos y actividades (PPA). – Gestión de recursos (Humanos, técnicos financieros, tecnológicos) a partir de los cuales se han desarrollado los PPA – Impactos esperados de los PPA
Procesos y resultados directos	
Implementación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> – Actores participantes (internos y externos) – Desarrollo histórico (línea de tiempo de los PPA) – Mecanismos de gestión de problemas. – Principales logros. – Visibilización y divulgación (cómo se han dado a conocer los PPA).
Aprendizajes y relaciones con actores	<ul style="list-style-type: none"> – Saldos institucionales (pedagógico, social, político, divulgativo y sostenibilidad). – Percepción de los actores. – Lecciones y experiencias aprendidas. – Proceso de articulación con actores regionales. – Incidencia en agendas regionales.

Fuente: Elaboración propia



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Las fases en las que se desarrolla la investigación son las siguientes:

1. **Revisión teórica:** Con el objeto de lograr una comprensión de las principales discusiones y debates contemporáneos, a través de una revisión en artículos científicos y libros académicos se busca y analiza cuál ha sido el desarrollo de la concepción de extensión universitaria en Latinoamérica. Igualmente, se han realizado paneles de expertos, con decanos, docentes y estudiantes para analizar el papel que ha jugado la Universidad en temas de extensión en el Tolima.
2. **Descripción y documentación de los hitos históricos del modelo de extensión de la Universidad de Ibagué:** Se analiza los principales hitos históricos que dieron lugar a la creación del modelo de responsabilidad social integral de la Universidad. Esto se hace a través de una revisión documental y entrevistas semi-estructuradas dirigidas a miembros del Consejo Superior, directores universitarios, decanos y administrativos que han tenido injerencia en el desarrollo del modelo.
3. **Caracterización y sistematización de experiencias:** Se caracterizarán los principales programas, proyectos y actividades (PPA) que ha desarrollado la Universidad de Ibagué durante los últimos 12 años. Para ello se utilizarán las siguientes variables de decisión: coherencia con el plan de desarrollo y el proyecto educativo institucional (2014 – 2018), memoria institucional, hitos históricos, población beneficiada, aporte a los saldos institucionales e Impactos esperados.
4. **Recuperar los aprendizajes institucionales** logrados a partir de la implementación del modelo de responsabilidad social integral a través de la teoría de los stakeholders. En esta etapa se elaborará el libro con las experiencias más significativas en materia de responsabilidad social y se procederá a hacer un evento final para difundir los resultados alcanzados.

4. RESULTADOS

Hay una amplia discusión a nivel mundial con referencia a las nociones y alcances de los términos extensión y responsabilidad social universitaria. Al respecto, el equipo investigador concluyó que “la extensión se concibe como un proceso unidireccional en la que la Universidad brinda servicios de formación y asistenciales para atender diferentes retos del entorno, mientras que la responsabilidad social universitaria tiene un carácter bidireccional en el que se busca que la Universidad se transforme conforme se apropia de sus responsabilidades con el entorno”. Otras diferencias están relacionadas con los enfoques de transmisión del conocimiento, el rol social de la universidad y el campo de acción.

En la siguiente gráfica se relacionan las principales características y diferencias de estos dos términos:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Tabla 2. Diferencias entre Extensión y Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

Extensión	RSU
Conocimiento de la Región	
Unidireccional	Bidireccional
Transmisión del conocimiento - Formación	Generación de conocimientos compartidos para transformar y aprender
Discusión y debate con la sociedad	Aprende y se transforma con la sociedad porque se involucra en los problemas fundamentales (impactos)
Saber	Saber hacer
Externa	Externa – Interna - Externa
	Gestión ética y organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de literatura

De igual manera y basados en la tesis doctoral titulada Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso, elaborada por el doctor Ricardo Gaete Quezada de la Universidad de Valladolid, quién plantea tres enfoques de la responsabilidad social universitaria:

Tabla 3: Enfoques de la responsabilidad social universitaria

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Gerencial	Transformacional	Normativo
<ul style="list-style-type: none"> • Aquellas universidades que han decidido publicar memorias de responsabilidad social • Rinden cuentas del impacto de su quehacer docente e investigador a sus <i>Stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • La RSU está orientada al desarrollo social. • Ejecuta actividades de voluntariado, cooperación al desarrollo y acción social. • Su propósito es el de conectar a la comunidad universitaria con la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • La RSU se concibe como un conjunto de valores y principios que han de orientar las políticas y acciones de la universidad. • Las Universidades por medio de redes o grupos de investigación orientadas al fortalecimiento de la RSU.

Fuente: Elaboración propia con base en la tesis doctoral titulada Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas (Gaete, R. 2012)

De estos enfoques se logró evidenciar que la Universidad de Ibagué está bajo el enfoque transformacional en su desarrollo y en su compromiso para con la sociedad sin desconocer que también toma elementos de los otros enfoques como la rendición de cuentas mediante informes relacionado con el enfoque gerencial y la vinculación a redes universitarias enfocadas al fortalecimiento de la RSU como en el enfoque normativo.

Otros de los resultados del proceso de sistematización de experiencias es la ruta metodológica en la cual se muestra el paso a paso sobre lo que interesa al grupo de investigación recuperar y preservar para la memoria histórica de la Universidad. La ruta metodológica que se diseñó para el proceso de sistematización de las experiencias consta de 12 ejes de indagación que son coherentes con el enfoque metodológico mostrado anteriormente, a saber:

Figura 1. Ruta metodológica

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Fuente: Elaboración propia

La información obtenida de la ruta metodológica se plantea mediante textos narrativas, el cual será el producto final de la investigación que es un libro que contenga mediante textos narrativos la sistematización de las 12 experiencias (PPA) del ejercicio de la universidad en los últimos 12 años.

Por otro lado se obtuvo la caracterización de que es un programa, que es un proyecto y que es una actividad, de acuerdo a como se ha ejecutado al interior de la Universidad de Ibagué y como la identifica el grupo de investigación:

- Los programas se refieren a procesos de intervención de largo plazo (más de cinco años), donde la Universidad es financiadora o cofinanciadora y están relacionados con su vocación misional (educación, formación, investigación). En dichos programas los estudiantes y docentes participan a través de trabajos de grados, asistencias de investigación, prácticas profesionales, entre otros. Los programas institucionales reconocidos son: Avancemos, Liderazgo, Semestre Paz y Región, Ondas, Pequeños Científicos y consultorios jurídicos y psicológicos.
- A su vez, los proyectos se refieren a acciones puntuales que la Universidad se compromete a desarrollar a mediano plazo (entre uno y cuatro años) en alianza con actores de la región y que derivan un saldo institucional para la Universidad. Los principales proyectos que se han desarrollado son: Tolima Vive Digital, Cendes, Tolima Turistic, Visión Tolima 2025, Acceso a la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Justicia *Checchi Company Consulting* Colombia, Fortalecimiento de la participación ciudadana para la gobernabilidad rural en el sur del Tolima, etc.

- Las actividades se refieren a aquellas acciones emprendidas por los actores internos de la Universidad (estudiantes, docentes, administrativos, directivos) algunos de carácter filantrópico y otros encaminados a casos puntuales de extensión que cada programa académico y dependencia de la Universidad desarrolla, por ejemplo, la Feria Radial y la Mesa Ciudadana del Programa de Comunicación Social y Periodismo, la campaña de recolección de útiles escolares para escuelas rurales liderada por la Biblioteca, o la estrategia Ibagué Imagina Joven coordinada por el Programa de Ciencia Política, entre otros.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En primer lugar se caracteriza el rol de las universidades como agentes de transformación social y por medio del cual se generan aprendizajes institucionales, es decir, como la universidad a través de su ejercicio y sus relaciones con el entorno se transforma porque también recibe conocimiento que proviene del entorno y adquiere capacidades que aportan a las funciones sustantivas. Y ese papel de intercambio de conocimiento y la articulación que se da con las funciones sustantivas de la universidad nos llevan a resaltar el rol de la Universidad de Ibagué como una universidad regional.

Ejemplo de lo anterior es el programa Pequeños Científicos que aporta a las funciones sustantivas de la Universidad de Ibagué. En cuanto a docencia, busca transformar la práctica en las áreas de las ciencias naturales introduciendo como estrategia de aprendizaje la indagación guiada bajo la metodología de la ECBI. En investigación, permite que los niños sean más curiosos y generan más preguntas. También suministra temas del aula de clase que pueden ser abordados mediante la investigación, y son acordes con las líneas que propone la Universidad. En extensión, ofrece un diplomado dirigido a los docentes que han de incorporar la estrategia en el aula de clase y en participación, las instituciones educativas asisten al Encuentro Institucional que se realiza en el campus de la Universidad.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

O también se podrían citar a los consultorios psicológicos de la universidad y como aportan a las funciones sustantivas de la Universidad de Ibagué. En relación con la docencia, se han ligado algunas asignaturas con los consultorios: en la asignatura Comportamiento Anormal se han diseñado y actualizado guías de protocolos de atención a determinadas problemáticas. En cuanto a la investigación, desde la coordinación se han liderado y se lideran proyectos de investigación y trabajos de grado en relación con las problemáticas presentes en los consultorios. Y, sin lugar a duda, los consultorios aportan a la extensión con la comunidad, en el sentido en que es su objetivo brindar un servicio de salud mental a la comunidad, a través de programas de intervención, promoción y prevención psicológica.

De igual manera, de acuerdo con la política de RSI de la Universidad de Ibagué, todas las actividades que se ejecuten al interior de ella, contribuyen en el cumplimiento de su misión. En especial, porque los programas reportan beneficios a la investigación y a la docencia, esclareciendo saldos de tipo pedagógico, divulgativo, político y de sostenibilidad.

Así, se evidencia como desde su misión, visión y políticas institucionales, la Universidad de Ibagué ha asumido un rol activo en la construcción de un Tolima más incluyente, justo, participativo y sostenible, además siendo la universidad de Ibagué una institución de educación superior y sin contar con una facultad de educación se preocupa y actúa en pro del desarrollo de las vocaciones tempranas de la población infantil y juvenil del departamento del Tolima y por el fortalecimiento de la educación.

Los anteriores son ejemplos de las formas que utiliza una universidad regional para conectar el saber y el saber hacer universitario con las necesidades y expectativas de la comunidad. De allí, podemos concluir que cualquier modelo de extensión universitaria es válido, siempre y cuando se conecten las necesidades de la región con la misión orientadora de la institución de educación



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

superior, y eso en últimas, en palabras de Porter y Kramer (2009) es crear valor compartido a través de la identificación de puntos comunes que finalmente conectan la universidad con la sociedad.

REFERENCIAS

Alboan, H. (2004) La sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social. Recuperado el 24 de octubre de 2017, http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0728/Guia_Sistematizaci__n_2004.pdf

Bacigalupo, L (2008). La responsabilidad social de la universidad en el proyecto de construcción de sociedad. Revista Educación Superior y Sociedad, Vol. 13, Núm (2), 53-62.

Comunidades de Aprendizaje de Educadoras 2007-2008, Recuperado 24 de octubre de 2017 en: <http://www.integra.cl/centro-de-documentacion/estudios/aprendizaje-institucional-problemas-y-estrategias-abordadas-por-las-comunidades-de-aprendizaje-de-educadoras-20072008-informe>

Colciencias. (2016). Vidas y ciencia. Bogotá, Colombia.

Cooperación técnica alemana (s.f.). Guía de Sistematización. Recuperado el 24 de octubre de 2017, <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/982bf39614afd657e021917b9b869f7d.pdf>

Fresán, M. (2004). La extensión universitaria y la Universidad Pública Reencuentro, núm. 39, abril, pp. 47-54. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco Distrito Federal, México.

Gaete, R. (2012) Tesis doctoral Responsabilidad social universitaria: una mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso. Recuperado el 24 de octubre de 2017 en: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/923>

Gonzales, M & Gonzales, R (2013). ¿Extensión universitaria, proyección social o tercera misión? una reflexión necesaria. En: Revista Congreso Universidad. Vol. II, No. 2, 2013, ISSN: 2306-918X



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Jara, O (2010). La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles. Montevideo: Eppal.

Kairuz & Rojas (2012), Informe al Consejo Superior sobre Responsabilidad Social Integral – RSI. Universidad de Ibagué

Ortiz, M & Morales, M (2011). La extensión universitaria en América Latina: concepciones y tendencias. En: Revista Educ.Educ. Vol. 14, No. 2 | Enero-abril de 2011 | pp. 349-366; ISSN 0123–1294

Pequeños Científicos-STEM-Colombia. (s.f.). Recuperado de <http://www.pequenoscientificos.org/index.html>

Porter & Krammer (2009), El vínculo entre la responsabilidad social empresarial y la sociedad. Ser competitivo. Deusto

Tommasino, H & Cano, A. (2016). Modelos de extensión universitaria en las universidades latinoamericanas en el siglo XXI: tendencias y controversias. En: Revista Universidades, vol. LXVII, núm. 67, enero-marzo, 2016, pp. 7-24; Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.

UNESCO (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. París, 5-8 de julio de 2009: Sede UNESCO. Recuperado Enlace: www.iesalc.unesco.org.ve/dmdocuments/comunicado_cm09es.pdf.

Vallaey, F., De la Cruz, C., Sasia, P. (2009). Responsabilidad social universitaria: Manual de primeros pasos. Banco Interamericano de Desarrollo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Varela, R. (2010). ¿Cómo sistematizar? Una guía didáctica para Sistematizar Experiencias. Recuperado el 24 de octubre de 2017, <https://prorena.wikispaces.com/file/view/Sistematizar+-+Guia+Ruth+Varela+-+dic-06.pdf>

Vega, J. (2002). La extensión universitaria: función integradora del quehacer universitario en el presente siglo. En la revista Investigación & Desarrollo, vol. 10, núm. 1, mayo, pp. 26- 39, Universidad del Norte, Barranquilla.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Juan Camilo Sánchez López

Administrador de Negocios Internacionales, Universidad de Ibagué.

Administrador Financiero, Universidad de Ibagué. En curso.

Docente en formación programa Administración de negocios Internacionales, Universidad de Ibagué.

Investigador Grupo UNIDERE, Universidad de Ibagué.

Geisler Dayani Rojas Forero

Administrador de Negocios Internacionales, Universidad de Ibagué.

Magister en Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia.

Coordinador de Responsabilidad Social Integral, Universidad de Ibagué.

Investigador Grupo UNIDERE, Universidad de Ibagué.

Carlos Mauricio Santana Sáenz



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Comunicador Social, Universidad del Quindío

Candidato a Magister en Desarrollo Regional y Planificación del Territorio, Universidad Autónoma de Manizales.

Docente Tiempo Completo, Programa Paz y Región, Universidad de Ibagué.

Investigador Grupo UNIDERE, Universidad de Ibagué.

Mónica del Pilar Álvarez Bustos

Comunicadora Social y Periodista, Universidad de Ibagué.

Candidata a Magíster en comunicación, desarrollo y cambio social, Universidad Santo Tomás.

Coordinadora académica Programa Paz y Región, Universidad de Ibagué.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales

TEMA:

ORGANIZACIONES SOCIALES

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**116. CALIDAD EN LAS VENTAS AMBULANTES EN LA LOCALIDAD
DE SOACHA PARQUE**

TÍTULO EN INGLÉS:

QUALITY AT THE AMBULATING SALES IN SOACHA PARK LOCATION

Autor (es)

Lina Yurani Alvarez Hernández³²⁹

Diego Felipe García Ñustes³³⁰

Leidy Johanna Matoma³³¹

³²⁹ Lina Yurani Alvarez Hernández, Estudiantes de III Semestre de Administración de Empresas de la Universidad Minuto de Dios, Colombia. Correo-e: lavarezhe1@uniminuto.edu.co

³³⁰ Diego Felipe García Ñustes. Estudiantes de III Semestre de Administración de Empresas de la Universidad Minuto de Dios, Colombia. Correo-e: dgarcianust@uniminuto.edu.co

³³¹ Leidy Johanna Matoma, Estudiantes de III Semestre de Administración de Empresas de la Universidad Minuto de Dios, Colombia. Correo-e: imatoma@uniminuto.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

La mayoría de negocios informales, representan un problema de salubridad dada a sus mínimas condiciones de higiene, y en referencia a su mal ubicación, no tienen agua potable, exhiben los alimentos sin ninguna protección que impida que el medio ambiente los contamine y no acatan las reglas mínimas de calidad.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores se hace necesario diseñar e implementar un sistema de información que abarque a todos los vendedores de este tipo de alimentos en el parque del sector de Soacha para que el vendedor esté capacitado en manipulación y manejo higiénico de alimentos y cumpla con las mínimas reglas de salubridad.

Palabras clave:

Ventas, Ambulantes, Ilegal espacio público.

ABSTRACT:

Most informal businesses represent a health problem due to their minimum hygiene conditions, and in reference to their poor location, they do not have potable water, they display food without any protection that prevents the environment from contaminating them and does not comply with the regulations. Minimum quality standards.

Taking into account the above aspects, it is necessary to design and implement an information system that covers all the vendors of this type of food in the park of the sector of Soacha so that the vendor is trained in handling and hygienic handling of food and complies with the minimum health rules.

Keywords:

Sales, Ambulants, Illegal public space.

1. INTRODUCCIÓN



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Un sistema de capacitación de buenas prácticas es ideal para aquellos negocios pequeños que requieran una mejor calidad y mejorar la economía para ello se necesita sistema eficiente de control de procesos de elaboración.

Desarrollaremos un sistema que permita capacitar y mejorar los procesos realizados en la elaboración de alimentos en la comuna 2 de Soacha.

Características

- Encuestas a consumidores como base de información.
- Visitas a vendedores que quieran unirse al proyecto.
- Base de datos de las comidas más consumidas y elaboradas en este tipo de negocios.
- Realizar las capacitaciones por grupos de vendedores.
- Emisión de boletines informativos para reforzar los procedimientos de buenas prácticas.

Los sistemas de buenas prácticas de alimentos son poco utilizados en negocios pequeños, dándonos pie para lograr capacitar este tipo de vendedores que sea sencillo de utilizar y muy eficiente, a su vez, puede ser utilizado desde publicaciones por la comunidad 2 de Soacha.

El siguiente trabajo fue realizado con el fin a dar a conocer el diagnóstico sobre la realidad de la manipulación de los alimentos en los vendedores ambulantes junto a la descripción de la producción, procesos e insumos y por ultimo reubicación, para contribuir una mejora socioeconómica. Desarrollaremos un sistema que permita capacitar y mejorar los procesos realizados en la elaboración de alimentos en la comuna 2 de Soacha.

Con respecto al tema que vamos hablar, podemos definirlo mediante: (<http://periodismopublico.com>, 2012) “Vale la pena recordar que desde el pasado 31 de octubre, la Inspección segunda viene realizando operativos preventivos y pedagógicos, con el fin de hablar con estas personas sobre la infracción que están cometiendo y persuadirlas para que se retiren del espacio que están ocupando.”

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Ahora con el nuevo código de la policía la normativa establece una serie de multas cuando una persona ocupe indebidamente el espacio público, adicionalmente, si esta conducta se realiza dos veces o más se impone el decomiso o la destrucción del bien con que se incurra en tal ocupación.

Como este periódico nos cuenta, (periodisticopublico.com, 2015) “Cerca de 400 acciones de tutelas han puesto varios vendedores ambulantes que desarrollan su actividad comercial en los andenes de diferentes lugares de Soacha, el argumento principal es persecución y vulneración del derecho al trabajo”.



g12radio.com 8 febrero, 2017 (Presa).

Publicado por la otra Soacha, Martes, 28 de mayo de 2013

Luego de varios intentos fallidos y una situación que se ha salido de control, la Secretaría de Gobierno ha iniciado un proceso que tiene como objetivo recuperar de una vez por todas el espacio público, a fin de organizar las calles de Soacha y ofrecer a los vendedores informales una alternativa que les permita dejar de trabajar en la calle.

El proceso comenzó el pasado 10 de mayo en la Plaza Principal de Soacha y algunas vías aledañas como la Cr. 7 y la Cll. 14, logrando despejar en gran proporción los sectores que

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

hasta hace pocas semanas eran completamente intransitables. La idea es lograr que el municipio quede si un solo vendedor ambulante en sus calles, particularmente en sitios neurálgicos como la Cll.15 en la comuna seis, la Cll.13 en el centro, la Av.30 de San Mateo, Quintanares y Compartir.

La iniciativa es liderada por el Secretario de Gobierno, Óscar Giovanni Ramírez, quien, a diferencia de los intentos realizados por sus antecesores, ha diseñado una estrategia que, entre otras cosas, ha dispuesto de un grupo élite de funcionarios de planta de la Administración Municipal, para que se encarguen de este proceso que ha sido pensado a mediano plazo. Igualmente, se está trabajando en la implementación de programas sociales que permitan apoyar a las familias que dejen de trabajar en la calle, a fin de buscar opciones de empleo y generación de ingresos.

La siguiente página nos afirma sobre vendedores ambulantes (<http://www.periodismopublico.com>, 2013) “Lo que se busca con esta iniciativa es formalizar la actividad de los comerciantes informales, ofreciendo opciones para que ellos puedan trabajar y comercializar sus productos en un lugar que no sea la calle, de tal manera que se pueda recuperar el espacio público, sin vulnerar los derechos de estas personas. La idea es que todos los vendedores ambulantes que hay en Soacha, habitan en el municipio y están previamente identificados, puedan beneficiarse de la propuesta que ya fue presentada al gobierno municipal”.

La asociación pretende con los comerciantes informales es que se conviertan en formales, en ningún momento pretendemos que las ventas ambulantes se queden ahí, porque lo que queremos es que esta actividad se formalice. Es por eso que hemos presentado un proyecto de reubicación a la alcaldía municipal, básicamente consiste en construir un centro de ventas populares en todas las comunas 2 de Soacha...

Del Espacio Público Y Las Ventas Informales



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Las calles 13 y 14 de la Comuna 2, la calle 15 de la comuna 6 y la calle 30 de San Mateo de la Comuna 5 son unas de las principales arterias viales del municipio, las cuales a la fecha se encuentra invadida por comercio informal. Esta situación ha generado problemas en la transpirabilidad, aumento en los riesgos de accidentalidad, de delincuencia, de contaminación, informalidad y por ende crisis social.

Según la carta rendición de cuenta propuesta por Reyes Murillo Higuera Secretario de Salud del municipio de Soacha, 16 de diciembre de 2016, en el municipio de Soacha, existen ventas ambulantes de alimentos y otros productos que no están autorizadas para ocupar el espacio público, por tal razón las secretarías no pueden intervenirlas directamente.

3. METODOLOGÍA

Buscar y revisar bibliografías basadas en estudios relevantes a los negocios informales y reubicaciones de los mismos

1. Analizar la calidad de los alimentos vendidos a consumidores.
2. Determinar las ubicaciones de los vendedores hallando focos de contaminación
3. Realizar encuestas a 50 vendedores

Elaboración del informe final con los resultados de las encuestas y recolección de la información (evidencias, hallazgos).

Diseñar una propuesta de capacitación en BPM que sea impartido por el ente regulador.

Vendedores Ambulantes Se Están Tomando El Parque Luis Carlos Galán En Soacha

Vendedores ambulantes de Bogotá estarían llegando al parque Luis Carlos Galán en el municipio de Soacha, Cundinamarca, a raíz de las decisiones tomadas por el alcalde mayor de Bogotá Enrique Peñalosa que apuntan a no tener más comercio informal.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

4. RESULTADOS

- Caracterización social de los vendedores informales ubicados en el sector del parque de Soacha
- Caracterización económica y del manejo administrativo y financiero de los vendedores Ambulantes
- Implementación de capacitaciones en el manejo de manipulación de alimentos unidos con la secretaria de Salud, también en finanzas y emprendimiento para esta población.
- Proporcionar un cambio de costumbres del manejo de los alimentos para tener un mejoramiento en su ámbito social, mostrando el cambio para sus negocios.

Lo ideal es tener ellos su propia empresa y crecer mucho más.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

La solución es para todas las personas, las que la hacen y las que los consumen, porque ellos tendrían un lugar especial para preparar sus alimentos y los consumidores tener la confianza para adquirirla. Con la ayuda del gobierno solicitamos la ubicación de la comuna se encuentra una plaza la cual esta una parte desalojada ahí pueden adquirí el espacio para poder hacer los sitios.

Los vendedores informarles en Soacha no cuentan con la capacitación en B.P.M. Un espacio físico para comercializar sus productos que pueden generar un problema de salud pública dado a la alta exposición de contaminación a que está expuestos dichos productos.

La solución es que los entes de vigilancia los capacita en B.P.M. La alcaldía municipal de Soacha done espacios donde puedan ejercer sus labores con productos en las mejores condiciones.

Así demostraremos que los sitios y la comida no es acta para el consumo humano, las enfermedades que pueden adquirir y las bacterias que puede tener la comida, no sabemos en qué estado se encuentren la calidad de la comida.

REFERENCIAS

Artículo:

Andrés Barrios and Christopher P. Blocker (2015). The Contextual Value of Social Capital for Subsistence Entrepreneur Mobility. *Journal of Public Policy & Marketing*: Fall 2015, Vol. 34, No. 2, pp. 272-286. Publicado en línea en <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jppm.14.167>

Artículo:

Periodismo público (2017). En veremos sigue reubicación de vendedores ambulantes en Soacha. Publicado en línea en <http://www.periodismopublico.com/En-veremos-sigue-reubicacion-de-vendedores-ambulantes-en-Soacha>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Artículo:

Periodismopublico.com. (2012). Vendedores ambulantes fueron desalojados de la Cr. 7 de Soacha: PERIODISMO PÚBLICO. Publicado en línea en <http://www.periodismopublico.com/En-veremos-sigue-reubicacion-de-vendedores-ambulantes-en-Soacha>

Artículo:

Periodismopublico.com. (2013). Vendedores informales de Soacha hacen propuesta a la Administración Municipal. Publicado en línea en <http://www.periodismopublico.com/Vendedores-informales-de-Soacha>

Artículo:

Periodismopublico.com. Nacional, M. d. (2001). Ley 715 de diciembre 21 de 2001. Bogotá: Publicado en línea en <http://www.mineduccion.gov.co>.

Artículo:

Periodisticopublico.com. (2015). Vendedores ambulantes de Soacha en tutelan a la administración municipal. Publicado en línea en www.periodismopublico.com.

Artículo:

Salud, M. d. (1993). Resolución 604 de 1993. Bogotá: Ministro de Salud. Publicado en línea en www.secretariadesalud.com

Artículo:

Periodisticopublico.com. (2017). Vendedores ambulantes de Soacha, al amparo de la negligencia. Publicado en línea en <http://periodismopublico.com/Vendedores-ambulantes-de-Soacha-al-amparo-de-la-negligencia>

Artículo:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Periodisticopublico.com. (2016). Vendedores informales de Soacha monopolizan espacio público
Publicado en línea en <http://periodismopublico.co/Vendedores-informales-de-Soacha-monopolizan-espacio-publico>

Artículo:

Elespectador.com. (2017). Vendedores Ambulantes. Publicado en línea en.
<https://www.elespectador.com/tags/vendedores-ambulantes>.

ANEXOS (Opcional)

RESUMEN HOJA DE VIDA

Lina Yurani Alvarez Hernández

Bachiller Académico

Técnico en Gestión De Mercadeo Y Ventas

Tercer semestre de Administración de Empresas (actualmente Cursando)

Un año de experiencia en el campo de investigación en la Universidad Uniminuto, como estudiante.

Diego Felipe García Ñustes

Bachiller Técnico Tecnología Electromecánica

Curso en Procesamiento de Alimentos

Tercer semestre de Administración de Empresas (actualmente Cursando)

Un año de experiencia en el campo de investigación en la Universidad Uniminuto, como estudiante.

Leidy Johanna Matoma

Bachiller Académico

Tecnólogo en Sistemas de Información



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Tercer semestre de Administración de Empresas (actualmente cursando)

Un año de experiencia en el campo de investigación en la Universidad Uniminuto, como estudiante.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales.

TEMA:

Trabajo Infantil

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**117. CAMPAÑAS PUBLICITARIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
CONTRA EL TRABAJO INFANTIL: RECOMENDACIONES PARA EL
SECTOR AGROINDUSTRIAL COLOMBIANO¹**

TÍTULO EN INGLÉS:

**Social responsibility advertising campaigns against child labor: recommendations for
the colombian agroindustrial sector**

Autor (es)

Andrés E. Rodríguez
Díaz² María E. Morales
Rubiano³ Yenni V.
Duque Orozco⁴



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

¹ Ponencia derivada del trabajo de grado para obtener el título de administrador de empresas, vinculado al proyecto IMP-ECO 2140: Responsabilidad Social Empresarial de los agremiados de ASOCOLFLORES para prevenir y combatir el trabajo infantil.

Financiado por la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad Militar Nueva Granada, vigencia 2016-2017.

² Administrador de Empresas, Brand Manager. Doble C Branding, Colombia. Correo-e: andres.rodriguez@doblec.co

³ MSc, Profesora Investigadora. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Correo-e: maria.morales@unimilitar.edu.co

⁴ Magíster en Gestión de Organizaciones, Profesora Investigadora. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Correo-e: yenni.duque@unimilitar.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

A pesar de que el DANE (2017) indica que en el año 2016 Colombia tuvo la tasa de trabajo infantil (TI) más baja en los últimos cinco años, la participación porcentual del sector agro en esta problemática es un factor que sigue despertando preocupación en diferentes actores. El objetivo de esta ponencia es mostrar elementos relevantes para desarrollar una campaña publicitaria contra el trabajo infantil aplicable al sector agroindustrial. El estudio tuvo un enfoque cualitativo y tomó como método el estudio de caso múltiple. Se analizaron 17 casos de campañas publicitarias de diferentes países con este fin. Como resultado se destaca la necesidad de una segmentación y un mensaje que tenga en cuenta la sensibilización del menor y no solo a los responsables utilizando canales digitales y publicidad no masiva.

Palabras clave:

Responsabilidad social, Marketing Social, Trabajo Infantil, Sector Agroindustrial Colombiano, Campañas publicitarias.

ABSTRACT:

Although DANE (2017) indicates that in 2016 Colombia had the lowest rate of child labor in the last five years, the percentage share of the agricultural sector in this problem is a factor that continues to raise concern in different actors. The objective of this paper is to show the relevant elements to develop an advertising campaign against child labor applicable to the agroindustrial sector. The study had a qualitative approach and took the multiple case study as a method. We analyzed 17 cases of advertising campaigns from different countries for this purpose. As a result, the need for segmentation and a message that keep in mind the sensitization of the child and not only those responsible for integrated digital channels and non-massive advertising.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Keywords:

Social Responsibility, Social Marketing, Child Labor, Colombian Agroindustrial Sector, Advertising campaigns.

1. INTRODUCCIÓN

Cuidar el futuro, un pensamiento que cada día adquiere más fuerza en las empresas y la sociedad. Si bien son muchos los factores que se deben tener en cuenta para hablar del tema, en esta ponencia, el foco lo tendrán los niños, esas nuevas generaciones que tienen la responsabilidad de continuar con los legados que bien o mal les deja la sociedad. Partiendo de que son los representantes del futuro, es responsabilidad de todos garantizar que se desarrollen de la mejor manera y esto va desde cuidar sus condiciones de vida, como de las actividades que ejercen día a día; dichas actividades deben prepararlos para llegar a ser miembros productivos de la sociedad en la edad adulta. Sin embargo, en la actualidad, no es difícil encontrarse con menores realizando tareas que no tienen un fin de desarrollo, sino uno lucrativo y aunque el problema no es exactamente el lucro, el dilema surge cuando estas actividades interfieren con las que le permitirían crecer integralmente, a partir de este momento entra a jugar el “trabajo infantil” (TI) que bien lo define la Organización Internacional del Trabajo – OIT (2017h) como “todo trabajo que priva a los niños de su niñez, su potencial y su dignidad, y que es perjudicial para su desarrollo físico y psicológico” (Párrafo 3).

Actualmente Colombia guía su marco normativo de TI a partir de varios tratados internacionales enfocados en acabar con las actividades que vulneran los derechos de los menores de edad, pero a pesar de los esfuerzos, esta problemática se sigue presentando en el país. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia - DANE (7 de abril de 2017) la tasa de TI nacional para el 2015 fue del 9,1 %, reduciéndose notoriamente al 7,8% para el 2016; pese a ello,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

se evidencia que la participación porcentual de TI en sectores como la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aumentó del 36% en el año 2015 al 37% en el 2016 (DANE, 7 de abril de 2017).

Más allá de las obligaciones legales acatadas por las empresas, muchas ya están vinculando esta problemática en su estrategia de responsabilidad social corporativa, la cual le permite tener claridad del marco normativo que debe cumplir según el tipo de actividades que desarrolle. Pero ¿qué pasa cuando estas empresas desean ir más allá del cumplimiento legal y buscan comunicar por medio de herramientas publicitarias su preocupación y/o aporte a esta problemática con el fin de generar un vínculo más fuerte con sus grupos de interés? El presente trabajo no busca caracterizar los elementos para generar una estrategia de responsabilidad social corporativa en contra del TI, pero sí pretende ser una guía para las empresas que ya tienen claro este enfoque y buscan que sus campañas publicitarias estén alineadas con su estrategia y el marco normativo nacional y sobre todo que sean efectivas y no un acto de imagen corporativa; claramente, este es un fenómeno inmensamente complejo y por lo tanto imposible de desaparecer en un intento. Sin embargo, totalmente posible de contraatacar y siendo la agroindustria una actividad de valor agregado que abarca por defecto los sectores más afectados por el TI, se desea responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles deberían ser las recomendaciones y los elementos fundamentales de una campaña publicitaria contra el trabajo infantil en el sector agroindustrial colombiano desde un enfoque de responsabilidad social?

El propósito del trabajo es mostrar los elementos relevantes para desarrollar una campaña publicitaria contra el trabajo infantil en el sector agroindustrial, desde un enfoque de responsabilidad social. Esta ponencia es derivada del trabajo de grado “Características de una campaña publicitaria dirigida a sensibilizar a los empresarios del sector agroindustrial colombiano frente al trabajo infantil” (Rodríguez, 2017), vinculado al proyecto de investigación “IMP-ECO-2140: Responsabilidad Social Empresarial de los agremiados de ASOCOLFLORES para prevenir y combatir el trabajo infantil”, financiado por la Universidad Militar Nueva Granada, vigencia



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

2016-2017.

La ponencia se estructura en cinco apartados, iniciando con la introducción para posteriormente mostrar el marco teórico, la metodología, los resultados y reflexiones finales, buscando generar una contribución para aquellos sectores o empresas que están preocupados por el TI y quieren generar campañas publicitarias efectivas que ayuden a reducir esta problemática.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El trabajo se analiza desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Este concepto resulta bastante amplio y a su vez controvertido, debido a la cantidad de perspectivas desde el cual se visualiza. Sabogal (2008) identificó los aspectos en los cuales son convergentes múltiples conceptos de Responsabilidad Social (RS), estos son: carácter voluntario de las acciones; la superación del esquema normativo o legal; la inclusión en el plan estratégico de la organización; la visión a largo plazo; la comprensión e intervención en las dimensiones económicas, sociales y ambientales y la armonización de las relaciones con los grupos de interés o stakeholders.

Por otro lado, Dahlsrud (2008) realizó un análisis de 37 definiciones de RSC y llegó a la conclusión que “la confusión respecto al términos no es tanto sobre cómo es definido, sino en la forma en la cual la RSC es socialmente construida en un contexto específico” (p.13). Y es precisamente este hallazgo que resulta pertinente para el propósito del presente trabajo.

Los aportes del trabajo de Garriga y Melé (2004) plantean cuatro enfoques: instrumental, político, integrador y ético. Dentro de la perspectiva instrumental hay tres grupos principales de abordaje dependiendo del objetivo económico. Y en lo que respecta a este trabajo se menciona el que corresponde a marketing con causa, donde el propósito principal es incrementar las ventas a través del posicionamiento de una marca asociándose a dimensiones éticas o de responsabilidad social (ej: recuperación de cuerpos de agua o bosques, lucha contra el cáncer) (Varadarajan y Menon, 1988, p. 60).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

En el enfoque ético se encuentra el marketing social, definido según Serrat (2017) como el uso de los principios de marketing y sus técnicas para generar cambios en el comportamiento, el cual busca, entre otros, resolver problemas sociales serios.

Para desarrollar los elementos más relevantes de una campaña publicitaria contra el trabajo infantil se plantea desde un modelo de estrategias que le apunten a cumplir metas específicas y que brinden beneficios para el crecimiento de la compañía (Cat Marketing, 2017). Arens (2008, p. 287) indica que muchos factores podrían entrar en el desarrollo de una estrategia de medios efectiva, así que, buscando la simplicidad y facilidad, realizó una clasificación de estos factores a la cual denominó Mezcla de las Cinco M (5M) “mercado, dinero (money), medios, mecánica y metodología”.

Adicionalmente, para tratar este tema se requiere plantear el marco normativo a nivel nacional e internacional enfocado en el TI. Por ello se toma como referente la regulación colombiana en el ámbito internacional como lo es la Organización Internacional del Trabajo – OIT (Convenios 182 y 138) de la cual parte la resolución 3597 de 2013, siendo el Código de infancia y adolescencia (Artículos 20, 35, 41, 44, 89, 113, 114, 117 y 184) un documento especializado en los menores, evocando directamente al Código Sustantivo del Trabajo (Artículos 31, 57, 58, 108, 161, 171 y 242). Siguiendo las fuentes internacionales, en la CDN (La Convención sobre los Derechos del Niño) se habla acerca de los derechos fundamentales del niño y su visualización en la Constitución Política de Colombia (Artículos 44 y 45).

En este orden de ideas, la CDN referencia el tratado internacional de las Naciones Unidas que reconoce los derechos humanos básicos de los niños y las niñas, donde se evidencia que dentro de los 54 artículos de este tratado se resaltan cuatro pilares fundamentales que son: no discriminación, priorizar el interés superior del niño y la niña, derecho a la vida, la supervivencia y desarrollo y por último el principio de participación y ser escuchado

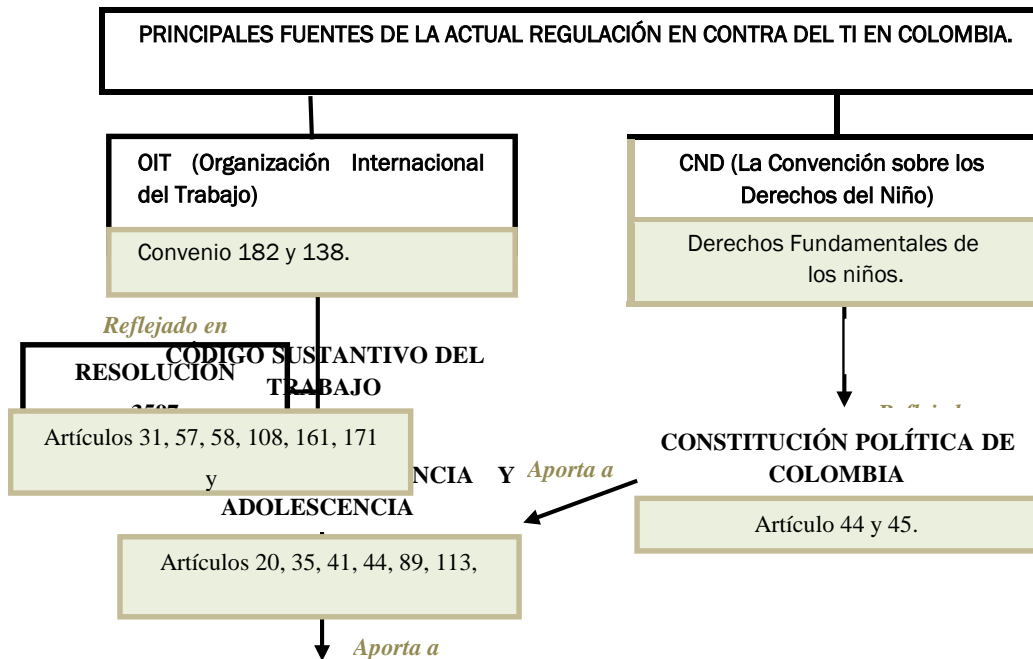
3. METODOLOGÍA

Consiste en una investigación con enfoque cualitativo, con método de estudio de caso

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

múltiple. En la primera fase, para precisar el marco teórico sobre RS se hizo una revisión de documentos de bases de datos académicas, libres y por suscripción con el propósito de identificar los diferentes enfoques y poder precisar en cuál de estos se podía articular el TI. Así mismo para el contexto legal del TI en Colombia, se realizó una revisión de documentos, consultando en bases de datos oficiales como las del Ministerio de Trabajo, Senado de la República y la OIT. Los datos relevantes fueron organizados y se estructuraron jerarquías y procesos por medio de cuadros conceptuales que permitieran comprender cómo se ha dado el marco normativo (ver figura 1).

Figura 1. Regulación contra el trabajo infantil en Colombia.



Fuente: Rodríguez (2017, p. 8)

En la segunda fase, se efectuó el análisis de 17 casos de campañas publicitarias en contra del TI exitosas, consultadas en revistas del sector y repositorios de archivos de publicidad (ver Tabla 1), lo anterior a partir de las Cinco M propuestas por Arens (2008).

Tabla 1. Campañas publicitarias analizadas



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

No	NOMBRE DE LA CAMPAÑA	ORGANIZACIÓN QUE FINANCIA	AÑO	PAÍS
1	Kid rescue	Telefónica Telecom	2012	Colombia
2	Quiero volver a sentirme niño	Telefónica (Fundación)	2014	Colombia
3	Castigados	Save The Children	2012	España
4	Una llamada contra el mundo infantil	Telefónica	2016	Perú
5	Sácale tarjeta roja al trabajo infantil	ETI Panama	2011	Panamá
6	Your clothes tell a story	Save The Children junto con la Fundación Abrinq	2015	Canadá
7	Tarjeta roja para el trabajo infantil en cadenas de producción	OIT Argentina	2016	Argentina
8	El mate, una riqueza inequitativa	Sonido Gremial	2015	Argentina
9	Childhood ends when work begins	APAV (Asociación portuguesa de apoyo a las Víctimas)	2016	Portugal
10	Todos contra el trabajo infantil	STPS, la Fundación Panamericana para el Desarrollo, Fundación Telefónica México y la OIT	2016	México
11	No cierres la boca	Maryland Public Television	2016	Brasil
12	Child worker	Save the Children - M&C Saatchi Melbourne	2009	Australia



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

13	El trabajo que no forma, deforma	Casa Esperanza / OIT	2014	Panamá
14	Homework	UNICEF México	2015	México
15	Abused emojis	BRIS (Derechos de Niños en la Sociedad)	2015	Suecia
16	Enkasa	Terre des hommes	2013	Perú
17	El trabajo infantil no es un juego de niños	Federación Peruana de Fútbol y Ministerio de trabajo (Perú)	2016	Perú

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la procedencia de las campañas, el 70% fueron latinoamericanas, 18% europeas, 6% norteamericanas y otras tantas australianas. Los elementos sobresalientes se ordenaron en tablas que posteriormente fueron tabuladas para su análisis en la tercera fase, en esta última parte también se relacionaron los resultados de la tabulación con la revisión de documentos consultados en bases de datos oficiales como las del DANE, la OIT y así mismo de revistas digitales de marketing relevantes.

4. RESULTADOS

En el desarrollo de la investigación se logró entender cómo Colombia ha llegado a su actual marco normativo contra el TI basándose en tratados internacionales, como lo son la Convención sobre los Derechos del Niño, los convenios 182 y 138 de la Organización Internacional del Trabajo, los cuales influyen de forma directa en artículos relacionados a derechos fundamentales del menor, las peores formas de trabajo infantil (que efectivamente se han venido actualizando periódicamente), edad mínima y jornada de trabajo, todo lo anterior en pro de validar el alcance y apoyo legal frente al TI.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

De igual forma se resalta cómo las campañas publicitarias contra el trabajo infantil desarrolladas por organizaciones del sector solidario se caracterizan por tener un enfoque ético de responsabilidad social, donde priman los deberes constitucionales y sociales.

De acuerdo con la tabulación de datos de los casos y luego de revisar las 17 campañas publicitarias enunciadas, donde el 70 % se desarrollaron en mercados latinoamericanos y el otro 30% en el resto del mundo, se apreció que sólo un caso (ver tabla 2) correspondiente a ese 30% fue dirigido directamente como herramienta de ayuda a las posibles víctimas y no a los espectadores del problema.

Tabla 2. Nichos de mercado según su implicación con la problemática

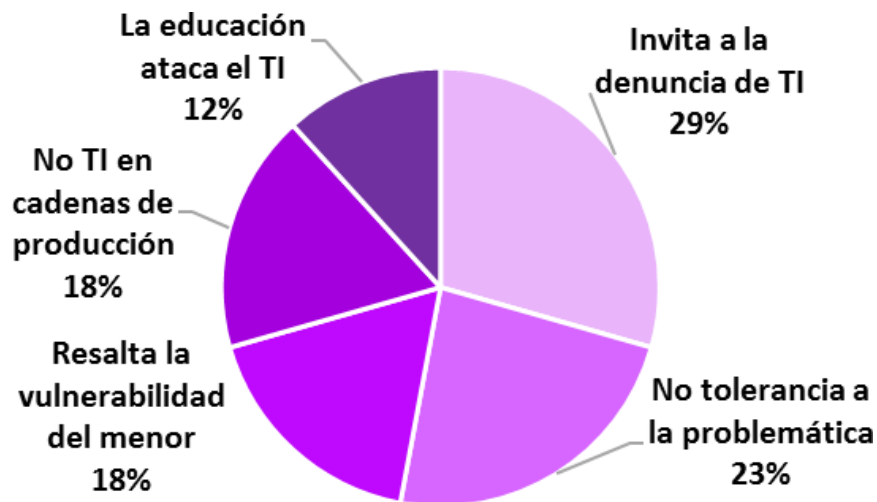
Campaña dirigida a	Cantidad	Porcentaje
El espectador	16	94%
La posible víctima	1	6%
Total general	17	100%

Fuente: elaboración propia

En cuanto al mensaje, es la “invitación a la denuncia” el concepto más usado dentro de las campañas analizadas (ver gráfico 1). El mensaje será la manera en que se transmite a las personas los beneficios y sobre todo las razones de la idea central en contra del trabajo infantil, siendo así el concepto de la campaña el que logra direccionar el mensaje de la misma.

Gráfico 1. Conceptos desarrollados por las campañas

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017



Fuente: elaboración propia

Al momento de entender la manera en que se buscaba comunicar dicho concepto, se encontró que se engancha la idea principal de la campaña por medio de una historia (ver tabla 3), esta acción hoy en día es denominada como “Storytelling” que más exactamente es “el arte de contar una historia (Academia 40 de Fiebre, 2017, párrafo 1).

Tabla 3. Agrupación de las campañas que usa storytelling (Cuenta una historia)

¿Cuenta una historia?	Cantidad	Porcentaje
SI	13	76%
NO	4	24%
Total general	17	100%

Fuente: elaboración propia

Al ser esta una tendencia en el marketing social, será una obligación de los responsables de este tipo de campañas saber contar historias (García, 24 de enero de 2017) donde, se conecta con el público principalmente por medio de las emociones que le transmite dicha historia, todo en función de la recordación y la asimilación del mensaje que se desea comunicar.

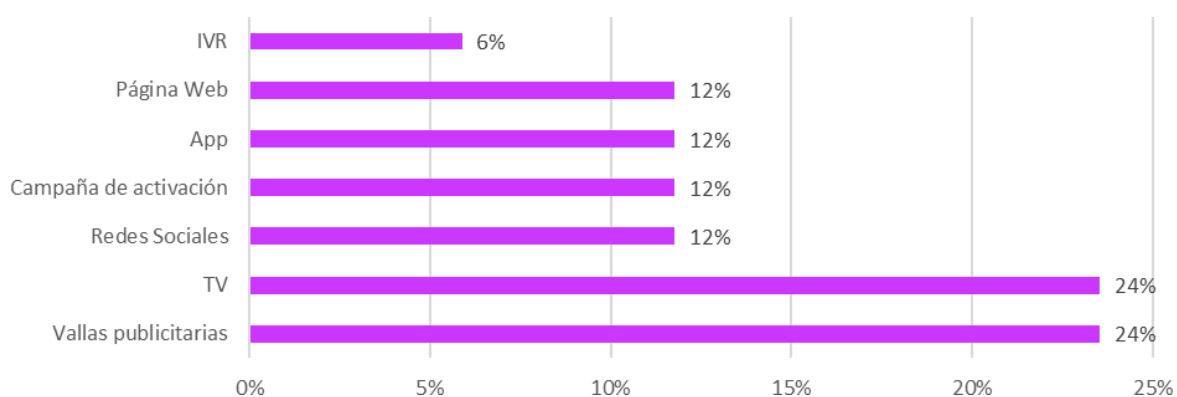
En lo que hace referencia a los medios, este es el elemento dentro de la mezcla de las 5M que está



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

más propenso a cambios radicales (Rodríguez, 2017). Como se puede apreciar en el gráfico 2, la televisión sigue liderando dentro de los canales usados por las 17 campañas enunciadas, pero es interesante analizar cómo medios no tradicionales y no masivos en conjunto adquieren una buena participación (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Canales de implementación



Fuente: elaboración propia

Es importante resaltar que en una campaña publicitaria puede haber diversos canales de comunicación, sin embargo, cada campaña tiene un enfoque en los medios, que varía según los objetivos de alcance. La mejor forma de clasificar lo anterior es categorizando los canales por BTL y ATL, dos conceptos que se entienden como:

BTL significa “Below The Line”. Esto viene a referirse a la publicidad que está segmentada a grupos específicos de personas. Sin duda alguna, es la publicidad ideal para buscar conversiones y alguna respuesta directa.

ATL significa “Above The Line” y se refiere al tipo de publicidad que tiene un amplio alcance y que no es tan segmentado. Básicamente, este tipo de publicidad se usa para campañas de posicionamiento y, como ejemplo, se podría dar aquellas campañas nacionales que aparecen en televisión y que todas las personas del país las ven en diferentes medios (León, 20 de agosto de 2015, Párrafo 2 y 3).

Como se indica anteriormente, el uso de medios no tradicionales en conjunto tiene buena participación, de los 17 casos, el 47% enfocó su comunicación en canales BTL (ver tabla 4).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Tabla 4. Análisis del uso de medios publicitarios

	Resultado	Cantidad	Porcentaje
Enfoque	ATL	9	53%
	BTL	8	47%
Usa redes sociales	SI	11	65%
	NO	6	35%
Usa video	SI	12	71%
	NO	5	29%

Fuente: elaboración propia

Siguiendo con el análisis de las 17 campañas, según la teoría de las 5M, el factor monetario debería ser el primero a tener en cuenta antes de empezar cualquier plan, ya que es, se quiera o no, un limitador de alcance para las campañas. Sin embargo, se decidió hablar sobre este factor luego de haber analizado el Mercado, el Mensaje y el Medio, puesto que, con la metodología planteada en este proyecto, sería muy difícil deducir la inversión sin conocer los 3 factores mencionados anteriormente. La siguiente deducción (ver tabla 5) parte de que los medios ATL son canales masivos (Radio, Televisión etc.) donde la pauta es mucho más costosa que en otros canales BTL (Redes sociales).

Tabla 5. Inversión de las campañas de estudio (supuesta)

Inversión supuesta	Cantidad	Porcentaje
Media	9	53%
Alta	5	29%
Baja	3	18%
Total general	17	100%

Fuente: elaboración propia



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

La medición resulta esencial para garantizar que las acciones realizadas hayan sido las acertadas. A pesar de que todos los canales son medibles, no todos cuentan con la precisión de datos, esto pasa con regularidad en los medios ATL, por ejemplo, si se tiene una valla publicitaria, no se podrá saber cuánta gente la vio o cuántas personas realizaron la acción deseada debido a esta pieza. Bajo este criterio se examina si los medios usados por las 17 campañas analizadas podían tener exactitud en su medición (ver tabla 6).

Tabla 6. Análisis de exactitud de medición

Medición exacta	Cantidad	Porcentaje
NO	9	53%
SI	8	47%
Total general	17	100%

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los datos anteriores, se exponen las características fundamentales de una campaña contra el TI, según la teoría de las 5M, la cual explica que toda campaña publicitaria debe tener en cuenta 5 elementos (mercado, mensaje, medio, medición y monetario) en los cuales se destaca:

- Una segmentación de mercado donde tengan la posibilidad de influir en dos tipos de individuos: los espectadores del TI y los menores que hacen parte del TI.
- Un mensaje de campaña que se enfoque en un concepto ya sea: “invitar a la denuncia de TI”, “no tolerancia a la problemática”, “la vulnerabilidad del menor”, “la educación acaba con el TI” y “no al TI en cadenas de producción”.
- Asociación del mensaje de campaña con una historia (Storytelling).
- Uso del video como la manera más amigable de brindar amplia información.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- Uso de las redes sociales como canal predilecto para impulsar movimientos sociales.
- Considerando las posibles limitaciones de las comunidades más afines al sector agroindustrial (nivel de educación, acceso a internet, exposición a publicidad etc.), se aconseja la implementación medios publicitarios no masivos para pequeños grupos poblacionales debido a su costo, impacto, respuesta inmediata y medición.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Colombia desarrolla su marco legal contra el trabajo infantil con base en tratados internacionales, como lo son la Convención sobre los Derechos del Niño, los convenios 182 y 138 de la Organización Internacional del Trabajo, los cuales influyen de forma directa en artículos relacionados a derechos fundamentales del menor, las peores formas de trabajo infantil (que efectivamente se han venido actualizando periódicamente), edad mínima y jornada de trabajo.

Una de las acciones primarias a la hora de realizar una campaña publicitaria contra el trabajo infantil para el sector agroindustrial en Colombia consiste en analizar las actividades que son permitidas o prohibidas para los menores según el marco normativo, con el fin de delimitar la campaña, así mismo, se debe tener en cuenta que al momento de contextualizar la problemática, centrarse en la tasa general de TI puede dar una visión limitada al igual que no examinar toda la cadena de producción de la empresa.

Por su parte en el desarrollo de la campaña cuando se define el segmento de esta, se debe tener en cuenta que el mensaje puede ir tanto a los posibles causantes y espectadores de la problemática como para los menores que hacen parte del TI.

Para finalizar es importante tener claro que estrategias como el Storytelling no son un medio



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

de promoción, pero si una manera de construir marca, siempre teniendo presente que el mayor reto de las empresas que realizan este tipo de campañas es que la manera como producen sus productos y/o servicios sea relevante para el espectador.

6. REFERENCIAS

Academia 40 de Fiebre (2017). ¿Qué es el storytelling?, Recuperado el 20 de mayo de 2017, de <http://www.40defiebre.com/que-es/storytelling/>

Adeevvee (2015). APAV: Childhood ends when work begins, Recuperado el 17 de abril de 2017, de <http://www.adeevvee.com/2015/06/apav-childhood-ends-when-work-begins-print/>

Adforum (2009). Save the Children - "Child Worker", Recuperado el 17 de abril de 2017, de <http://es.adforum.com/creative-work/ad/player/34449575/child-worker/save-the-children>

Arens, W. (2008). Publicidad, Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de <https://es.scribd.com/document/283034220/Publicidad-Williams-Ares>

Barnens Rätt I Samhället, BRIS (2015). Abused Emojis by BRIS, Recuperado el 18 de abril de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=JR-pLK7ntiQ>

Casa Esperanza (2014). Alto al trabajo infantil - Casa Esperanza / OIT, Recuperado el 17 de abril de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=5yMGxrpBKYI>

Cat Marketing (2017). El plan de las 5 M en la publicidad, Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de <http://www.catmarketing.co/plan-las-5-m-la-publicidad/>

Coloribus (2017a). Telefónica: "KID RESCUE", Recuperado el 10 de abril de 2017, de <http://es.coloribus.com/archivo-de-publicidad-y-anuncios/impresos/telefonica-kid-rescue-15527355/>

Coloribus (2017b). Save The Children: "Castigados", Recuperado el 10 de abril de 2017, de <http://es.coloribus.com/archivo-de-publicidad-y-anuncios/tv-anuncios/save-the-children-castigados-16250255/>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Coloribus (2017c). Telefónica: "Una Llamada Contra El Trabajo Infantil",
Recuperado el 10 de abril de 2017, de <http://es.coloribus.com/archivo-de-publicidad->



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

[y-anuncios/estudio-de-casos/telefonica-una-llamada-contra-el-trabajo-infantil-21836160/](#)

Dahlsrud, A. (2008) How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 15, p. 1–13.

DANE. (7 de abril de 2017). Anexo 2012-2016 - Módulo de Trabajo Infantil, Recuperado el 3 de mayo de 2016, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/trabajo-infantil>

Departamento Nacional de Planeación (2014). Consulte el Plan Nacional de Desarrollo, Recuperado el 22 de abril de 2017, de <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

Federación Peruana de Fútbol (2016). El trabajo infantil no es un juego de niños, Recuperado el 20 de abril de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=suo7DR6H2s8>

Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, Recuperado el 14 de abril de 2017, de <https://link.springer.com/article/10.1023%2FB%3ABUSI.0000039399.90587.34>

García, M. (24 de enero de 2017). Tendencias del marketing social para 2017, Recuperado el 15 de mayo de 2017, de <http://www.semanticasocial.es/2017/01/24/tendencias-del-marketing-social-2017/>

Informa BTL (2015). Campañas para combatir el Trabajo Infantil en el mundo, Recuperado el 12 de abril de 2017, de <http://www.informabtl.com/3-campanas-para-combatir-el-trabajo-infantil-en-el-mundo/3/>

León, F. (20 de agosto de 2015). Conoce las diferencias entre publicidad ATL, BTL y TTL, Recuperado el 20 de mayo de 2017, de <https://www.merca20.com/conoce-las-diferencias-entre-publicidad-atl-btl-y-ttl/>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Mendive, D. (2015). El trabajo infantil en la yerba mate, Recuperado el 12 de abril de 2017, de <https://marketingsocial.wordpress.com/tag/trabajo-infantil/>

Merca 2.0 (2014). "3 campañas contra la explotación laboral infantil", Recuperado el 12 de abril de 2017, de <https://www.merca20.com/3-campanas-contra-la-explotacion-laboral-infantil/>

Ministerio de Trabajo de Colombia (2014). Programa De Asistencia Técnica Para La Prevención Y Erradicación Del Trabajo Infantil (PAT), Recuperado el 30 de abril de 2017, de http://apps.mintrabajo.gov.co/siriti/info/GUIA_METODOLOGICA_PAT.pdf

Murgich, V. (2016). Provocadora campaña grafica para denunciar el trabajo infantil, Recuperado el 17 de abril de 2017, de <http://www.merca20.com/provocadora-campana-grafica-denunciar-trabajo-infantil/>

Napa TV (2013). Campaña "Enkasa" contra el trabajo infantil doméstico, Recuperado el 20 de abril de 2017, de <http://napa.com.pe/2013/07/02/campana-enkasa-contra-el-trabajo-infantil-domestico/>

Nava, I. (2016). Lanzan campaña para erradicar el trabajo infantil en México, Recuperado el 17 de abril de 2017, de <https://www.merca20.com/lanzan-campana-erradicar-trabajo-infantil-en-mexico/>

OIT (1973a). C138 - Convenio sobre la edad mínima, 1973 (núm. 138), Recuperado el 30 de abril de 2017, de http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_IL_O_CODE:C138

OIT (1973b). Ratificaciones de Colombia, Recuperado el 1 de mayo de 2017, de http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_IL_O_CODE:R146

OIT (1999a). C182 - Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil, 1999 (núm. 182). Recuperado el 30 de abril de 2017, de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_IL_O_CODE:C138

OIT (1999b). R190 - Recomendación sobre las peores formas de trabajo infantil, 1999 (núm. 190), Recuperado el 30 de abril de 2017, de http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_IL_O_CODE:R190

OIT (2016). Tarjeta Roja al Trabajo Infantil en las cadenas de producción, Recuperado el 12 de abril de 2017, de http://www.ilo.org/buenosaires/recursos-de-informacion/videos/WCMS_512527/lang--es/index.htm

OIT (2017a). Acerca de la OIT, Recuperado el 30 de abril de 2017, de <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>

OIT (2017b). Cómo funciona la OIT, Recuperado el 30 de abril de 2017, de <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/lang--es/index.htm>

OIT (2017c). Aplicación y promoción de las normas, Recuperado el 30 de Abril de 2017, de <http://www.ilo.org/global/standards/applying-and-promoting-international-labour-standards/lang--es/index.htm>

OIT (2017d). Acerca del CIT, Conferencia Internacional del Trabajo, Recuperado el 30 de abril de 2017, de <http://www.ilo.org/ilc/AbouttheILC/lang--es/index.htm>

OIT (2017e). Convenios y recomendaciones, Recuperado el 30 de abril de 2017, de <http://ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang--es/index.htm>

OIT (2017f). Ratificaciones de Colombia, Recuperado el 1 de mayo de 2017, de http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:11200:0::NO:11200:P11200_COUNT_RY_ID:102595

OIT (2017g). Trabajo infantil en la agricultura, Recuperado el 1 de mayo de 2017, de <http://ilo.org/ipecc/areas/Agriculture/lang--es/index.htm>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

OIT (2017h). ¿Qué se entiende por trabajo infantil?, Recuperado el 1 de junio de 2017, de <http://www.ilo.org/ipec/facts/lang--es/index.htm>

Rodríguez, A.E. (2017). Características de una campaña publicitaria dirigida a sensibilizar a los empresarios del sector agroindustrial colombiano frente al trabajo infantil (Trabajo de grado de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, D.C. Colombia.

Sabogal, J. (2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto de responsabilidad social empresarial. Investigación y Reflexión, 16(1), 179-195.

Senado de la República de Colombia (1950). Código sustantivo del trabajo, Recuperado el 15 de abril de 2017, la República de Colombia (1991). Constitución Política De Colombia de 1991, Recuperado el 30 de abril de 2017, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Senado de la República de Colombia (2006). Código de infancia y adolescencia, Recuperado el 15 de abril de 2017, de

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1098_2006.html

Serrat O. (2017) The Future of Social Marketing. En: Knowledge Solutions. Springer, Singapore.

UNICEF (2006). Convención Sobre Los Derecho Del Niño, Recuperado el 1 de mayo de 2017, de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

<http://www.un.org/es/events/childrenday/pdf/derechos.pdf>

UNICEF México (2015). Unicef homework español, Recuperado el 17 de abril de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=7CfKf7yNjng>

Varadarajan, P. & A. Menon, A. (1988) 'Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy', Journal of Marketing 52 (3), p. 58–58.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Andrés Eduardo Rodríguez Díaz

Administrador de Empresas de la Universidad Militar Nueva Granada, Brand Manager en Doble C Branding, con trayectoria en planeación, ejecución y consultoría de estrategias de Customer Experience en canales digitales.

María Eugenia Morales Rubiano

Administradora de Empresas y Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Ha sido docente de pregrado y posgrado en diferentes universidades del país, en las áreas de Teoría Organizacional, Competitividad e Innovación. Ha ejecutado proyectos de investigación en temas relacionados con competitividad, integración universidad-empresa- Estado, gestión del

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

conocimiento e innovación y responsabilidad social. Ha realizado publicaciones en revistas académicas y ha participado como ponente en varios eventos nacionales e internacionales. Actualmente es Docente Investigadora del Grupo de Estudios Contemporáneos en Contabilidad, Gestión y Organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.

Yenni Viviana Duque Orozco

Profesional en Administración de Empresas con grado meritorio “CUM LAUDE”, especialista en Gerencia de la Calidad y Magíster en Gestión de Organizaciones de la Universidad Militar Nueva Granada.

Profesora de tiempo completo e investigadora junior en la línea de investigación en

Responsabilidad Social Empresarial, miembro del Grupo de Estudios Contemporáneos en Contabilidad, Gestión y Organizaciones de la Universidad Militar Nueva Granada y cuenta con publicaciones en revistas indexadas, libros y ponencias en congresos nacionales e internacionales, árbitro de artículos para revistas científicas y proyectos de investigación en diferentes universidades.

Ha sido profesora de pregrado y posgrado en varias instituciones de educación superior del país en temáticas de responsabilidad social e investigación. Se ha desempeñado como Directora de Programa (administración de empresas), y en los últimos años se ha ocupado de la Dirección del Centro de Investigaciones Económicas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales

TEMA:

LA RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA-ESTADO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**118. CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE CON LOS ACTORES TRIPLE
HÉLICE: UNA MIRADA DESDE FUNCIONES MISIONALES**

TÍTULO EN INGLÉS:

**CHARACTERISTICS OF THE RELATIONSHIP AMONG UNIVERSITY OF
VALLE AND TRIPLE HELIX ACTORS: A VIEW FROM THE MISSIONARY
ROLE**

Autor (es)

Miriam Escobar Valencia³³²

Henry Alberto Mosquera³³³

Olmer Mina Segura³³⁴

³³² PhD, Profesor Investigador. Universidad del Valle, Colombia. Correo-e: miryam.escobar@correounivalle.edu.co

³³³ PhD. (c), Profesor Investigador. Universidad del Valle, Colombia. Correo-e: halberto05@yahoo.com

³³⁴ Estudiante Pregrado, Monitor de Investigación. Universidad del Valle, Colombia. Correo-e: olmer.mina@correounivalle.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

El análisis presentado a continuación, permite identificar las características resultantes de la investigación realizada entre los grupos de investigación Solvencia y Riesgo Financiero y Calidad y Productividad en las Organizaciones, en el sentido de encontrar cuales son las formas de relación entre la Universidad- Empresa- Estado, siendo los principales actores: la Universidad del Valle, las empresas del Valle del Cauca que participan de forma estratégicas y el Estado Colombiano como regulador.

El alcance del análisis, es en particular la caracterización desde la Universidad del Valle, desde sus unidades académicas, las cuales son: Vicerrectorías, Institutos, Grupos y Centros de Investigación, áreas de extensión y enlace con la comunidad, Vicedecanaturas académicas y Programas académicos.

Palabras clave:

Caracterización, Universidad, Empresa, Estado, Triple Hélice

ABSTRACT:

The analysis presented below, allows identifying the characteristics resulting from the research carried out among tow research groups: Solvency and Financial Risk and Quality and Productivity in organizations, in the sense of finding the forms of relationship between the University and Business. State, being the main actors: the University of Valle, the companies of Valle del Cauca, that participate strategically and the Colombian State as a regulator.

The scope of this analysis is, in particular, the characteristic of University of Valle, its academic universities, Vice-rectories, Institutes, Groups and Research Centers, extension and community liaison areas, academic Degrees and Academic Programs.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Keywords:

Characterization, University, Industry, Government, Triple Helix

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto mundial de la sociedad del conocimiento y especialmente, la vinculación de las Instituciones de Educación Superior (IES) con las empresas, se ha incrementado. Por un lado, las empresas necesitan los conocimientos generados en las universidades, y éstas requieren de nuevas fuentes de financiamiento para cubrir varias necesidades de infraestructura en el campo de la investigación, la cual es cada vez más compleja y costosa.

A partir de este escenario, la relación Universidad- Empresa- Estado deja como principal resultado la innovación, tomada no como un proceso lineal sino como una compleja interacción en la que participan tanto los usuarios potenciales como los desarrollos de la ciencia y la tecnología (Kline & Rosemberg, 1986). En este sentido, el modelo Triple Hélice de Etzkowitx y Leydesdorff predomina en el contexto mundial para estudiar esta relación, dado que parte de una visión estratégica y dinámica donde se interacciona en una triple acción (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000, p. 109).

Garmendia & Catellanos (2014) señalan que el modelo Triple Hélice conforma un sistema para el desarrollo de la innovación, y éste depende de las redes o relaciones que se establecen entre los actores: Universidad, Empresa y Gobierno, de tal manera que cada uno presenta la misma relevancia en todos los procesos de su interacción sin dejar de lado sus funciones preliminares.

El presente trabajo de investigación desarrollará una metodología de tipo descriptivo y exploratorio acerca de los principales aspectos de la relación Universidad, Empresa y Estado, desde un enfoque cualitativo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Dado que aún no se conocen con claridad el desarrollo de esta relación y las características, el propósito de la presente investigación es recopilar las experiencias desde las Unidades Académicas de la Universidad del Valle, para identificar y diagnosticar las características de esta relación y los desarrollos obtenidos.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La Caracterización se ha entendido etimológicamente según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), como la acción de caracterizar o caracterizarse. Caracterizar entonces proviene del lat. mediev. *characterizare*, y este del gr. *χαρακτηρίζειν* *charaktērízein* 'designar con una marca característica'. Es entonces, "determinar los atributos peculiares de alguien o algo, de modo que claramente se distinga de los demás".

En la investigación, la caracterización se identifica como una estrategia sistemática y estructurada, que mediante el instrumento de caracterización permita tener un conocimiento tanto individual como grupal de la población estudiada, en este caso de un objeto de estudio, a saber, la relación Universidad del Valle con la Empresa y el Estado. El concepto se basa en dos insumos para la caracterización, la observación y el registro, el primero acompañado de una cualificación de lo observado y el segundo permite retroalimentación y la elaboración de la posterior descripción, base para el instrumento de caracterización.

Las instituciones de educación superior, el sector productivo, el gobierno, son los actores principales en la dinámica de la relación Universidad con la Empresa y el Estado. Esta relación ha significado acercar a los docentes e investigadores a las realidades de las distintas organizaciones sociales y del sector productivo para



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

encontrar, por medio de sus proyectos articulados de investigación, soluciones prácticas e innovadoras (Schmookler, 1996) que sin duda alguna han de mejorar la productividad, la competitividad, la satisfacción y la mejor calidad de vida de la comunidad.

La universidad como tal, siempre ha sido una institución social, por lo cual ha mantenido una relación con su entorno socioeconómico desde sus inicios en la época medieval. Además, la misión y los objetivos han sido orientados por las circunstancias del entorno en el cual se ha desenvuelto. Se puede decir que la universidad surge con el fin de buscar, preservar y transmitir el conocimiento a través de la docencia, la investigación y la proyección social. La investigación como una de las funciones prioritarias de la sociedad del saber, ha sido considerada por autores como Etzkowitz y Leydesdorff (2000) una revolución académica que invita a la universidad a permanecer constantemente investigando bajo la consideración que la investigación debe ser orientada hacia la producción de conocimiento (investigación básica), la investigación formativa (semilleros) y hacia la satisfacción de las necesidades sociales (investigación aplicada).

El Estado ha sido un agente clave en la relación Universidad-Empresa al financiar parcialmente las actividades desarrolladas en la academia con cierto nivel de autonomía. El Gobierno ve a la universidad no solo como una fuente de conocimiento sino como un elemento clave para el fortalecimiento de la identidad cultural de los pueblos.

Desde 1980 hasta comienzos del siglo XXI se dieron cambios fundamentales en el papel de la sociedad del conocimiento, que han contribuido directamente al crecimiento económico. La nueva visión de la innovación implica cambios importantes en la universidad de tal forma que se traslade de una investigación básica a la aplicada. Lo anterior se puede lograr a través del diseño de políticas de interacción entre la universidad y la empresa, donde se continúe participando en una mayor proporción en los procesos de innovación.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

En Latinoamérica esta triple relación Universidad-Empresa-Estado, es un movimiento que surge como una idea para articular las concepciones del desarrollo denominadas teorías de la dependencia, en las cuáles se reflexionó que el atraso de la región en materia de ciencia y tecnología era producto de la dependencia económica con los países desarrollados. Entre sus consideraciones principales estaban, por un lado, que la ciencia era un proceso lineal y acumulativo, por lo que el subdesarrollo no debía ser una fase previa al desarrollo; por otro lado, la necesidad de cortar con la dependencia cultural de los modelos institucionales importados que no aportan al desarrollo regional en ciencia y tecnología (Casas, 2004), referenciado por Pineda (2014).

En este sentido, según Olivé (2007) Dagnino, Thomas y Davyt (1996), afirmaron que la mayor preocupación del pensamiento en ciencia y tecnología (CT) latinoamericano fue la necesidad de definir la forma en que el sistema de CT podría articularse con la capacidad productiva de la región. En este contexto Jorge Sábato y Natalio Botana, propusieron en 1968 el triángulo de Sábato, cuyo objetivo era destacar la armonía que debía existir entre Universidad, Empresa y Estado (Imagen 1).

Imagen 1. Triangulo de Sábato



Fuente: Sábato y Botana, 1968, modificado por Ramírez y García (2010)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

El denominado Triángulo de Sábado es un modelo científico-tecnológico que postuló un sistema donde se hacen necesarios, el Estado como diseñador y ejecutor de la política, la infraestructura científica de la universidad y la oferta de tecnología del sector productivo y empresarial, mediante una relación fuerte que debe permanecer en el tiempo.

Sin embargo, este modelo generó polémicas al privilegiar al Estado en las interacciones presentadas (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000), pues en dicha época lo predominante en América Latina eran los modelos de sustitución de importaciones (ISI) (Casas, 2009). Posteriormente, surgió la fórmula de los sistemas nacionales de innovación (Lundvall, 1988, 1992; Nelson, 1993), cuyo soporte fueron las teorías de sistemas. Aquí se cuestionaba el hecho de dar a la empresa el papel principal en la innovación (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000).

Consecutivamente se desarrollaron los modelos de la Triple Hélice: primer modelo Etzkowitz (1994), segundo modelo y tercer modelo de la Triple Hélice Etzkowitz y Leydesdorff (2000), reconocidos también, como los modelos de espirales, cuyo éxito dependía de las interacciones colaborativas entre los participantes.

Este último modelo relaciona las interacciones para que la universidad, mediante el desarrollo de procesos de investigación, realice transformaciones de utilidad para las empresas y estas lo apliquen en la innovación y el desarrollo de nuevos productos. Este vínculo debe ser apoyado con financiación del gobierno para que sea exitoso. En resumen, enfoca la dinámica de la tríada en relaciones transversales de las cuales se derivan las empresas de base tecnológica, que surgen a partir de procesos de investigación como plataforma de las redes trilaterales.

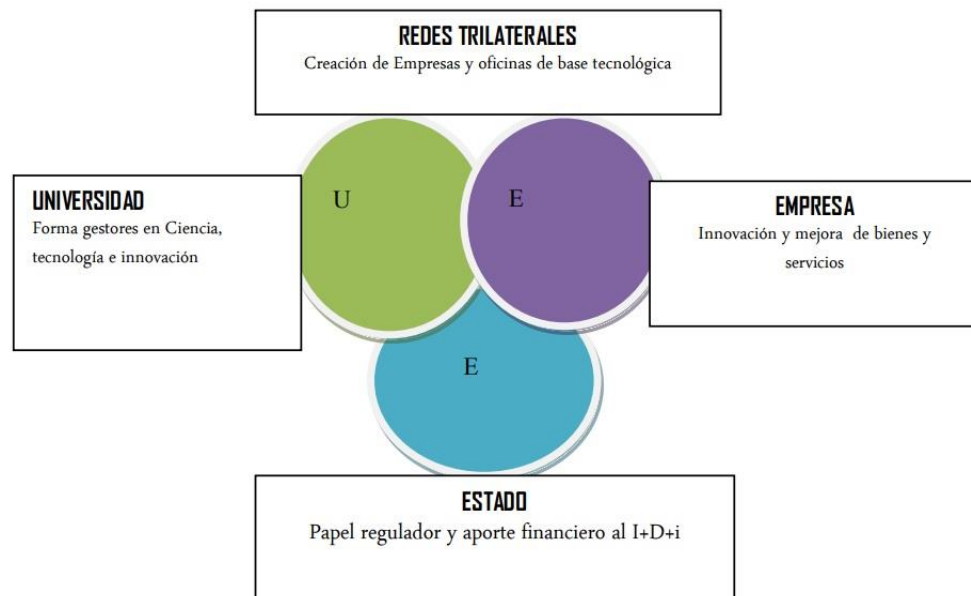
El modelo Triple Hélice

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

El segundo modelo el de la Triple Hélice II (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000) apoya la interacción de la universidad, por medio de su conocimiento, con las empresas de una región, para que planteé desarrollos e innovación. Esta interacción debe ser recibir recursos del gobierno para que se logren los objetivos planteados. Respecto a este modelo de Etzkowitz y es bueno anotar el nacimiento de las empresas híbridas que él menciona, fruto de las relaciones trilaterales y que aún en los días actuales causa alguna confusión.

Este modelo de Triple Hélice II, fue perfeccionado con la Triple Hélice III, que enfoca la dinámica de la tríada de manera que se intercepten unas con otras y de las cuales se derivan las llamadas Spin Offs, oficinas de transferencia tecnológica que nacen por la interacción del proceso investigativo de estas redes trilaterales, el que se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 2. Redes trilaterales



Fuente: Etzkowitz, 2002, con algunas modificaciones de los autores.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Las posteriores, Spin Outs y Start Ups (Koster Sierdjan, 2004), son empresas de emprendimiento de base tecnológica que pueden ser individuales o grupales, y se diferencian en la forma en cual han sido creadas y como se desarrollan.

Las Spin Outs son empresas que generan tecnología y requieren de personal calificado para hacerlo. Son también consideradas de emprendimiento, propias de personas que salen del contexto laboral y llevan su conocimiento a la creación de nuevos negocios basados en el ofrecimiento de productos que requieren de su tecnología.

Las Start Ups son empresas originadas en recursos que generalmente provienen de los emprendedores; conformadas por personas que no pertenecen al sector laboral y que abren sus negocios sin necesidad de tener una experiencia específica en materia de mercadeo, finanzas, recursos de tecnología y factores que requieren mayores estudios.

La diferencia de las Spin Offs, es que se gestan en el sector empresarial o en el universitario o en el Estatal, con un grupo de expertos investigadores que buscan la innovación de productos, y en el momento de tener los resultados para ofrecerlos al mercado se consolidan con el apoyo de recursos de las empresas madres en donde han generado todo su potencial (Koster, 2004). Un referente de este tipo de empresas es Google, un Spin off de la Universidad de Stanford.

Algunos autores ven el surgimiento de esta forma de empresarial como la tercera misión de la universidad, y la consideran una deformación del propósito de la universidad investigadora (Slaughter y Leslie, 1997). El anterior punto de vista contradice la intención de los países del mundo que se han puesto de acuerdo en que la innovación debe estar unida a la ciencia que genera la universidad, y la práctica, que permite a la empresa el desarrollo de nuevas tecnologías para impulsar el desarrollo de las sociedades económicas como lo ha mostrado Etzkowitz en los modelos ya planteados (Triple Hélice).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

3. METODOLOGÍA

Una vez se hubo realizado la revisión de la literatura existente sobre la Relación de “Triple Hélice”, el siguiente paso fue elegir el tipo de estudio al que correspondía la investigación. Inicialmente, se estableció, como tipo de investigación, un estudio exploratorio, porque - según el estado del arte y los antecedentes de investigación, este tipo de estudio, además, ayuda a identificar las tendencias y las relaciones potenciales entre variables, como también, a reconocer el 'tono' de investigaciones posteriores más rigurosas (Dankhe, 1976). Pero, posteriormente, se prefirió el estudio descriptivo, para poder especificar las propiedades importantes de los fenómenos sometidos a análisis. Por ejemplo, medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes de la Relación Universidad-Estado-Empresa (en adelante RUEE).

En conclusión, con el estudio exploratorio, se pueden descubrir las investigaciones asociadas a la investigación; con la investigación descriptiva, se establece -con la mayor precisión posible- lo que se va a caracterizar y una mejor precisión de esa caracterización (Selltiz, 1965).

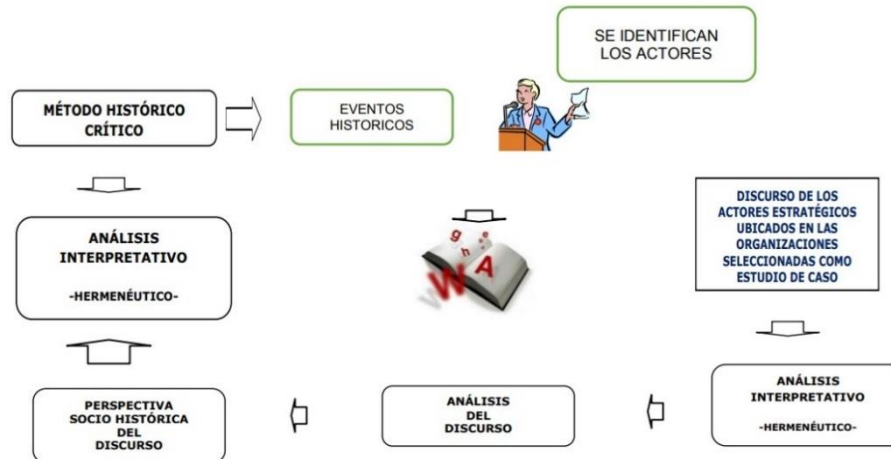
Estrategias de investigación y desarrollo metodológico

Con el fin de establecer la pertinencia de las estrategias de investigación, se realizó un ejercicio de derivación de las estrategias, desde la formulación del problema a saber:

En el caso de esta investigación, resulta apropiado utilizar el método hermenéutico, en el análisis del discurso de los textos, ayuda a establecer los principales aportes sobre la RUEE. Como también, a interpretar sus contenidos temáticos-expresivos; a través de ideas, conceptos y posiciones presentes. Así, se puede identificar el papel de los argumentos en las transformaciones de la RUEE como “Acción”.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Imagen 3. Metodología de la propuesta de Investigación



Fuente: Elaborado por los grupos de investigación, 2015

El estudio aprovecha los beneficios del Software Atlas Ti Ver. 8 que permite mantener la adecuada sistematización y digitalización de los datos. Se mantiene el principio básico y fundamental: en el trabajo de campo, tampoco se perdió confiabilidad, precisión y consistencia metodológica en la toma de los datos. El ATLAS Ti está diseñado para la sistematización y análisis de información cualitativa en cualquier formato (texto, imagen, sonido, video)³³⁵. Con esta herramienta, los instrumentos cualitativos de recolección (guías de preguntas que se aplican, ya sea mediante entrevistas o grupos focales) se trasladaron a un marco de categorías o de códigos que fueron el soporte posterior para la integración de los textos extraídos en el ambiente de codificación. Todo lo recolectado en el procesamiento de información fue organizado con este programa, el cual permitió, finalmente, la lectura ágil de salidas de texto o de

³³⁵ Se ha posicionado como uno de los programas para análisis cualitativo más versátiles y robustos, debido a su flexibilidad en el manejo de este tipo de la información. De hecho, es un programa de uso frecuente en las Ciencias Sociales. El manejo que se puede hacer, con el ATLAS Ti, de los archivos de una investigación más el ahorro de tiempo y espacio de almacenamiento son dos de las grandes ventajas que este software ofrece.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

cualquiera de las fuentes de tipo de datos que, en el programa, se denominan “documentos primarios”.

Al final, se obtuvieron salidas procesadas, mediante la construcción de mapas relacionales -llamados networks- y por el proceso de salida en archivos de Word. Los textos, o documentos de salida, contienen la información comprimida en paquetes de alusiones de los textos que se marcaron con los códigos. Estos archivos son los documentos que se necesitan para generar un análisis descriptivo y de contrastación con los postulados del estudio. Todo el proceso se integró en una sola Unidad Hermenéutica (HU). La implementación de este software en el proceso metodológico permitió garantizar la rigurosidad en el análisis y confiabilidad en la no pérdida de información en ningún momento. Esto es ideal cuando se desea minimizar gran inversión de tiempo en la sistematización y análisis de datos de manera manual.

4. RESULTADOS

Análisis de Docencia

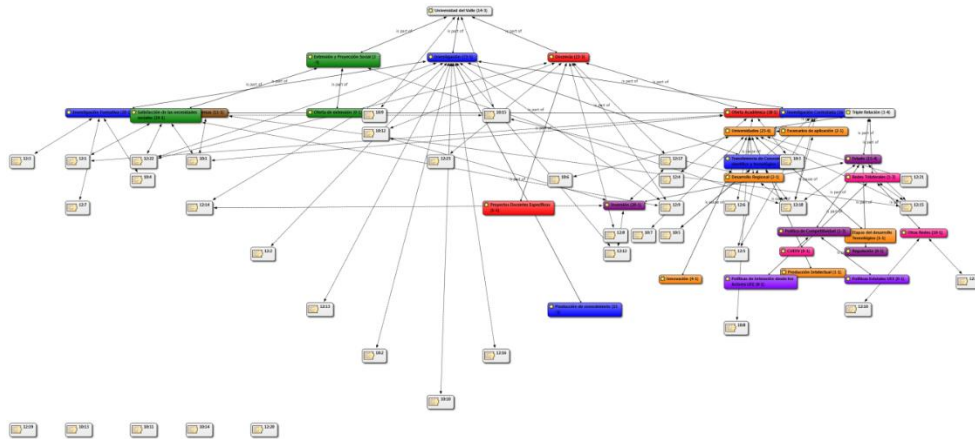
Los programas académicos de la Universidad del Valle han gozado de prestigio y reconocimiento, tanto por haber sido pioneros como por estar enmarcados en un sinnúmero de eventos de vanguardia, en los que se distinguen las acciones definitivas para la sociedad y el ámbito de influencia de la Universidad. Sin embargo, los actores distinguen retos que exigen que la Universidad cambien sus formas de relación y se orienten sus esfuerzos desde la otra orilla; “la sociedad”.

Desde la docencia se realizó un análisis de la oferta académica y proyectos docentes específicos, donde se resalta que los escenarios de actuación conjunta entre los actores de la relación, sustentados en la confianza, además de las políticas de interacción, han

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

permitido el desarrollo tanto de las ofertas académicas, como de los escenarios de relación establecidos.

Imagen 4. Análisis de Docencia en Software Atlas Ti



Fuente: Atlas Ti

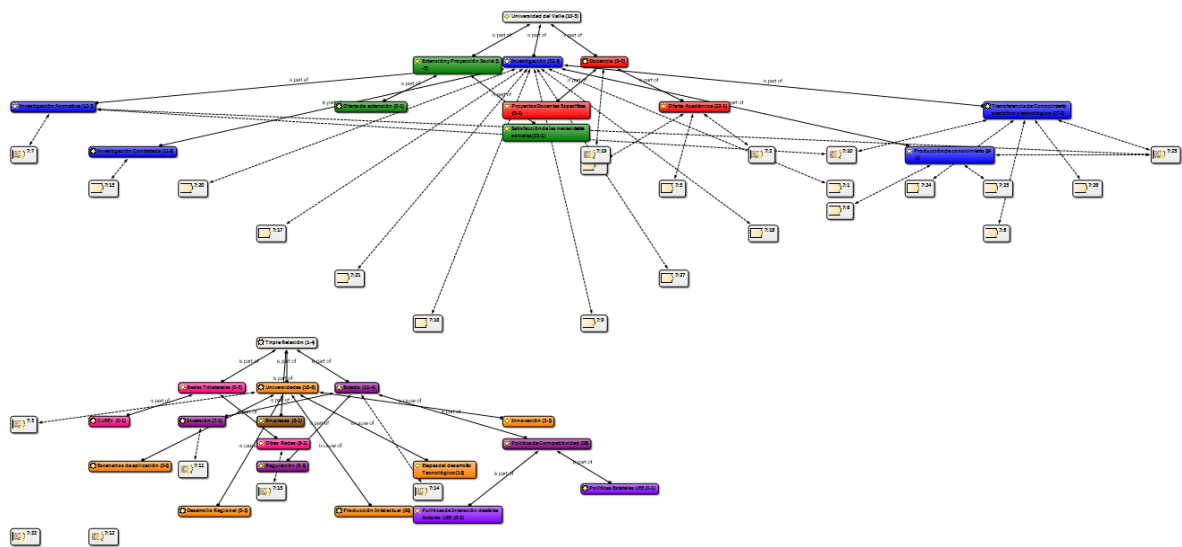
Análisis de la investigación

La Investigación, como uno de los ejes misionales de la Universidad ha sido clave para la orientación al entorno en el cual se ha desenvuelto. Así, se distinguen las cuatro categorías en investigación, que son: La investigación básica, orientada a la generación de conocimiento; la investigación contratada por miembros del entorno; la investigación formativa, donde participan los estudiantes en calidad de semilleros u otra modalidad, que facilita la integración de la oferta académica con la actividad investigativa; y la transferencia de conocimiento científico y tecnológico, correspondiente a las etapas del desarrollo tecnológico, la innovación y la propiedad intelectual, para ser aplicado en escenarios en donde participe conjuntamente con la sociedad y demás actores que posibilitan el desarrollo regional.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Así, se distingue que derivado de las investigaciones se han realizado acciones de extensión como la oferta de programas de formación continua y las ofertas asociadas a las políticas de competitividad. Además, la interacción entre docentes e investigadores ha permitido la creación de redes basadas en la confianza con el fin de crear escenarios de actuación conjunta.

Imagen 5. Análisis de Investigación en Software Atlas Ti



Fuente: Atlas Ti

Análisis de extensión y proyección social

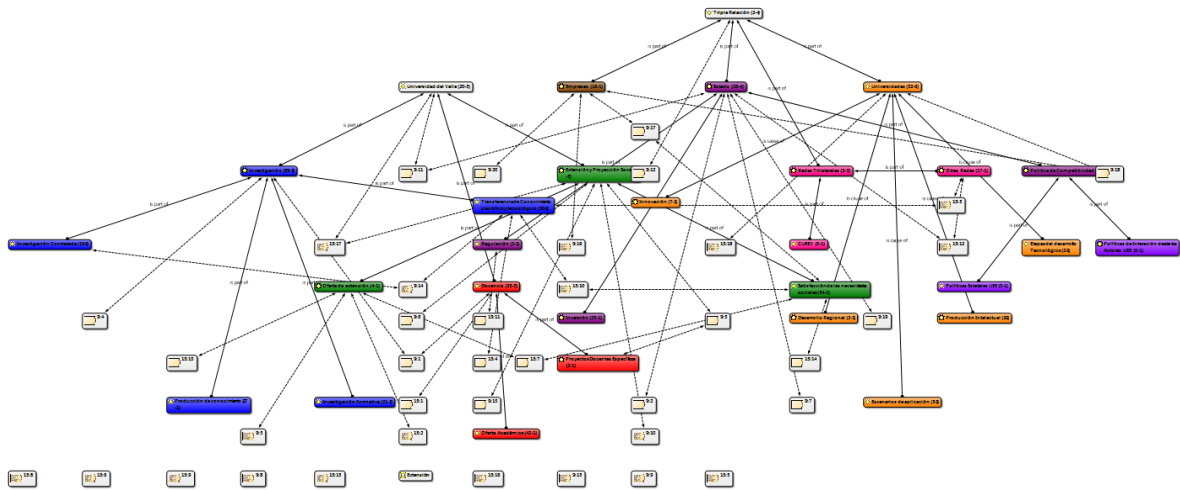
La Extensión, como otra de las actividades de la Universidad del Valle, busca propiciar y mantener la relación de la Universidad con su entorno, aunado a los alcances que orienta el perfil hacia la Proyección Social.

En este sentido, dentro de las categorías analizadas se evidenció la relación desde extensión a partir de los programas ofrecidos a la comunidad y desde la satisfacción de las necesidades sociales.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

A partir de lo anterior se destacan las estrategias de cooperación interinstitucional y convenios, en donde el quehacer académico se vincula a la investigación con el medio. Así, existen redes y escenarios de actuación conjunta que buscan generar impactos significativos a partir de la relación.

Imagen 6. Análisis de Extensión y Proyección social en Software Atlas Ti



Fuente: Atlas Ti

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Todo lo anterior permite concluir sobre las principales características de la relación Universidad hacia los otros actores de la Triple Hélice:

Docencia

- Se reconoce que las ofertas de educación continua se derivan de las investigaciones realizadas en los grupos de investigación, la comunidad universitaria la distingue y la empresa y el estado la valoran como capacidades distintas y únicas en el medio.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- La existencia de escenarios de práctica y actuación del estudiante y el profesor universitario, basado en relaciones de confianza establecidas durante décadas, que han potenciado el desarrollo conjunto, tanto de los escenarios establecidos, como de los espacios académicos ofertados, cuya relación es mediada por relaciones entre los actores (profesores investigadores con sus pares amigos, en lugares en los que han realizado sus estudios doctorales, prácticas y pasantías) y que se convierten con el tiempo en institucionales, potenciando el aprendizaje organizacional, como una curva que indiscutiblemente se le adjudica solo a la Universidad del Valle (esto es predominante en acciones de investigación que parten de las disciplinas o ciencias exactas)
- La existencia de políticas de interacción con los actores de la sociedad permite la relación exitosa entre la universidad y la sociedad, en convenios docencia asistencial, relaciones de práctica, pasantía, asesoría o consultoría, como estrategias académicas que insertan en los currículos la relación con el medio.
- Se reconocen los crecimientos de la oferta académica de la universidad desde su creación, la diversificación de la misma, y la exigencia de aumentar, cada vez más, los niveles de excelencia académica exigibles, en las que la interacción entre las funciones misionales; investigación y extensión y proyección social. Lo anterior se refleja en otorgaciones de premios, distinciones, obtención de acreditación, certificación o reconocimientos locales, nacionales o internacionales. En algunos casos, como los únicos del contexto occidental en el mundo, como son varios de los laboratorios de la Universidad.

Investigación



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- Se reconoce que las ofertas de educación continua se derivan de las investigaciones realizadas en los grupos de investigación, considerando mecanismos internos de participación en convocatorias internacionales, nacionales, regionales e institucionales y en muchos casos en dichos ámbitos interinstitucionales, que permiten la permanente vinculación con el medio (en este sentido se destaca la existencia de un Estatuto de Investigación y de Propiedad Intelectual).
- Acceder a las propuestas que desde el estado se vincula en ofertas asociadas a las políticas de competitividad y aprovechamiento de los CONPES derivados, como una estrategia permanente institucional en todas las áreas de conocimiento, incluso como iniciativa desde el Estado y el medio empresarial, quienes reconocen en la Universidad la opción viable para la solución de necesidades visibles y con la capacidad técnica y de conocimiento, en virtud de la presencia de grupos de investigación e investigadores de reconocido prestigio nacional e internacional.
- Es la conformación de redes, las cuales se identifican inicialmente como grupos de profesores e investigadores de amigos, que ya sea por su quehacer docente o investigativo, les ha permitido identificar opciones de actuación conjunta, avanzado hasta las relaciones institucionales e interinstitucionales que se formalizan a través de convenios o acuerdos de colaboración y cooperación.
- Investigación formativa, la cual se identifica como espacios para la formación en investigación y la promoción del talento estudiantil, como la formación de semilleros de investigación, modalidad de asistencias de investigación, propendiendo por la creación de la cultura de la investigación que se ofrece al medio como una opción visible para la actuación de la Universidad en la relación de Triple Hélice estudiada.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Extensión y Proyección Social

- La modalidad de prácticas y pasantías como una estrategia académica que necesariamente vinculan la Universidad desde su quehacer académico e investigativo con el medio, permitiendo que el estudiante en formación anticipe su conocimiento a la realidad organizacional o del estado, y las partes receptores, ver el potencial que ofrece la Universidad en relación con la vinculación de profesores, grupos de investigación, extensión, y unidades de apoyo en gestión, lo cual amplía su actuación en los diferentes campus de la Universidad.
- La realización de eventos en el marco de redes como la RUIV-Red de Universidades por la Innovación en el Valle del Cauca, como es EXPONEGOCIOS, en la cual se realizan las Ruedas de Negocios de Ciencia, Tecnología e Innovación, con el propósito de impulsar el desarrollo regional, a través de la alianza entre la investigación de las universidades y el sector productivo, para la realización de proyectos que generen valor agregado a procesos y productos, que resuelvan necesidades puntuales diagnosticadas por las empresas.
- Consolidando espacios de proyección de alto impacto y sobre todo, como un eje para acoger a todos y cada uno de los ciudadanos que deseen emprender, participar en procesos de integración, formación e iniciar el camino hacia la formalización y generación de empleo.

Campos futuros de investigación

El programa de investigación que se planea realizar, configurando un programa de investigación, en el cual se establecen las siguientes fases:

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

1. **Caracterización:** permite diagnosticar la relación que ha sido elegida para la investigación, estableciendo como objeto de estudio de manera inicial el CUEEV. Esta es la fase que se considera para interés de esta propuesta de investigación.
2. **Fundamentación y Procesos:** una vez ha sido establecida la etapa de caracterización se pueden identificar los fundamentos de la Relación estudiada y se orientaran los procesos que deben ser surtidos, acorde a los propósitos que han sido establecidos. En este punto se hace definición entre los actores estratégicos que comporten la relación.
3. **Intervención:** se realiza la etapa de intervención en torno a lo definido en la fase anterior.
4. **Medición y Cambios de la Gestión:** en términos de los resultados anteriores esta fase propende por los ajustes y configuración del modelo que ha sido encontrado como factor de éxito en la Relación estudiada, intervenida y ajustada.
5. **Mejoramiento:** es la fase de consolidación la que dará cuenta de ser comparable y se iniciaría un nuevo programa de investigación con esferas en redes.

Se aclara que los resultados aquí presentados solo aplican para la fase 1 (caracterización).

REFERENCIAS

Boon, M. (2011). In defense of engineering science: on epistemological relation between science ant technology. *Techné*, vol. 15, no 1, pp. 49-71.

Casas, R. (2004). Conocimiento, tecnología y desarrollo en América latina. *Revista Mexicana de Sociología*, año 66, número especial, pp.255-277.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Dagnino, R.; THOMAS, H y DAVYT, A. (1996). El pensamiento en ciencia, tecnología y sociedad en Latino América: una interpretación política de su trayectoria. *Redes*, vol. 3, no 7, pp. 13-51.

Dankhe, G.L. (1976) Investigación y comunicación, en C. Fernandez- Callado y G.L Dankhe, “la comunicación Humana ciencia social” Mc Graw- Hil, México, pp358-454.

Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and . Mode 2. to a Triple Helix of university.industry.government relations., *Research Policy*, 29, pp. 109.123.

GUTIÉRREZ OSSA, Jahir. y BERRÍO DIAZ, Oscar. (2011). Punto de inflexión entre empresas y universidades. *Relación Universidad-Empresa-Estado en Colombia*. *Revista Universidad & Empresa*, 21, 167-191. Recuperado en octubre de 2017, <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1911/1688>

JIMÉNEZ BARBOSA, Wilson. (2011). Relación Universidad-Estado: una sinergia que construye nación. *Revista Universidad de La Salle*, 0(56), 65-75. Recuperado en octubre de 2017, <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/lis/article/view/512>

Kline, S. J. y Rosemberg, N., *An Overview of Innovation.*, En Landau, Rosemberg (Eds.), Washington: National Academy Press, 1986.

Londoño Pineda Abraham. Elementos para la construcción colectiva de modelos tecnocientíficos en el contexto de la relación entre la universidad, la empresa y el Estado *Elements for the collective construction of techno-scientific models in the relationship between university, government and enterprise*. *Revista CTS*, nº 26, vol. 9, Mayo de 2014 (pág. 55-77).

Lundvall, B. (1988). *Innovation as an interactive process: from user–producer interaction to the national system of innovation*, Londres, Pinter.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

MUÑOZ MEDINA, Alcides. (2011). Universidad-empresa-Estado. Revista Universidad de la Salle, 0(56), 33-62. Recuperado en octubre de 2017, <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/513/433>.

Nelson, R (1993). National Innovation Systems: a Comparative Study, New York, Oxford Univ. Press.

OLIVÉ, L. (2007). La ciencia y la tecnología en la sociedad del conocimiento, México, Fondo de Cultura Económico.

PALAU MAFLA, María Fernanda y MORENO HERNÁNDEZ María Isabel. (2015). Caracterización morfológica, motora, y funcional de estudiantes nadadores pertenecientes a 18 la selección de la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Tesis (Licenciatura en Educación Física y Deporte)- Instituto de Educación y Pedagogía Universidad del Valle.

RAMIREZ SALAZAR, María del Pilar y GARCIA VALDERRAMA, Manuel, Revista de la Universidad EAN,0(68), 112-133. Recuperado en octubre de 2017, <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a09.pdf>.

REYES, Eduardo. (2011). Universidad y empresa: acercamientos y diferencias. Revista Universidad de La Salle, 0(56), 33-63. Recuperado en octubre de 2017, <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/3>

Ratchford, T y Blanpied, W. (2008). Paths to the future for science and technology in China, India and the United States. Technology and Society, vol. 7, No1, pp. 211-233.

RODRÍGUEZ ANDRADE, Ruth., y CORREA ASSMUS, Gustavo. (2011). Universidad de tercera generación: articulación. Revista Universidad de La Salle, 0(56), 87-105. Recuperado de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/514>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Sábato, J., & Botana, N. (1968). La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. *Revista de la Integración*, 1(3), 15-36.

Schmookler, 1996. REF: Schmookler, J., *Invention and economic growth.*, Harvard University Press, 1996.

Selltiz , C , Jahoda , M. , Deutsch, M. ,& Cook,S.W.(1965) *Research methods. In social relations.* London:Methuen

Sierdjan & Koster (2004). *Spin-Off Firms and Individual Start-Ups. Are They Really Different?* Porto, University of Groningen (Department of Spatial Sciences).

Slaughter y Leslie (1997). Paper elaborado para la Cátedra Low Maus, Universidad Industrial de Santander. ISBN 978-958-8504-09-4.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Miriam Escobar Valencia

Ph. D en Administración de la Universidad Eafit, Magister en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle. Investigadora del Grupo de Investigación Calidad y Productividad en las Organizaciones, actual Directora de los Posgrados de Calidad y Marketing, Docente e Investigador de la Universidad del Valle, con artículos y libros, producto de investigaciones que se sustentan en estudios críticos para la gestión de las organizaciones, principalmente en el campo de la calidad y la productividad. Con experiencia en el campo empresarial con cargos de Dirección en empresas de manufactureras y de servicios, respondiendo por estándares operativos y de calidad para el mercado colombiano e internacional

Henry Alberto Mosquera Abadía

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

PH.D (C) en Administración y Economía de Universidad de Sevilla España. Magister en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle. Director del Grupo de Investigación Calidad y Productividad en las Organizaciones. Actualmente Director del Programa Académico de Comercio Exterior de la misma Institución. Docente e Investigador de la Universidad del Valle con artículos y libros, producto de investigaciones que se sustentan en estudios en calidad del servicio y mercadeo para las organizaciones.

Olmer Mina Segura

Estudiante de IX semestre de Contaduría de Pública. Monitor de Investigación del Grupo de Investigación Calidad y Productividad en las Organizaciones. Semillero de Investigación en el II semestre del año 2016 del mismo Grupo. Ponente en la Cuarta Jornada de Investigación de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales

TEMA:

**CARACTERIZACION DE LAS FUNDACIONES SIN ANIMO DE LUCRO
COMUNA UNO (1) EN EL MUNICIPIO DE SOACHA**

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**119. CARACTERIZACION DE LAS FUNDACIONES SIN
ANIMO DE LUCRO COMUNA UNO (1) EN EL MUNICIPIO DE
SOACHA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**CHARACTERIZATION OF THE NON-PROFIT FOUNDATIONS COMMUNE
ONE (1) IN THE MUNICIPALITY OF SOACHA**

Autor (es)

ANGIE MARGARITA RODRIGUEZ RINCON



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

En un recorrido de identificación realizado en el año 2012 por la fundación social se encontraron organizaciones sociales de primer y segundo nivel (Grupo Suacha Conexión, 2017) se encontraron veinte (20) fundaciones debidamente constituidas y formalizadas, pero a su vez existen otras fundaciones que están en proceso de formalización o que actúan por medio de la informalidad. En este contexto, es necesario caracterizar las fundaciones sin ánimo de lucro del municipio de Soacha -comuna 1, con el propósito de disminuir la informalidad, ya que no se tiene en claro los parámetros organizacionales, misionales y estructura. se desea realizar una investigación y aplicar una metodología a cincuenta 50 fundaciones del municipio de Soacha con el fin de conocer las generalidades para constituirse y formalizarse. por tal motivo surge la pregunta ¿Cuáles son características de las fundaciones sin ánimo de lucro en la comuna uno (1) del municipio de Soacha?

Palabras clave:

ESAL

Informalidad

Soacha, Comuna uno (1)

Caracterización

Fundaciones

ABSTRACT:

In a journey of identification carried out in the year 2012 by the social foundation found social organizations of first and second level (Grupo Suacha Conexión, 2017) There were twenty (20) duly constituted and formalized foundations, but at the same time there are other foundations that are in the process of formalization or acting by means of informality. In this context, it is necessary to characterize the non-profit foundations of the municipality of Soacha -Commune 1, With the aim of decreasing the informality,

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

since there is no clear organizational parameters, mission and structure. you want to perform a research and apply a methodology to fifty 50 foundations of the municipality of Soacha in order to know the general information to be established and formalised. For that reason, the question arises what are characteristics of the non-profit foundations in one (1) of the municipality of Soacha?

Keywords:

Non-profit institutions, Informality , Soacha, one (1) , Characterization , Foundations

1. INTRODUCCIÓN

Existen individuos y organizaciones que no buscan lucrarse, sino que por el contrario trabajan en pro del bienestar de otros y en la construcción de condiciones de vida óptimas para las personas menos favorecidas. (Bayona , Bustamante , & Torrente, 2000) En este sentido cuando se habla de Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), se está refiriendo a aquellas personas jurídicas que no distribuyen las utilidades o excedentes obtenidos en el ejercicio de sus actividades, puesto que su deseo no es el enriquecimiento personal, sino que por el contrario se persigue un fin social o comunitario. (Camara de Comercio de Bogota, CCB;, 2013)

En un recorrido de identificación realizado por la fundación social en el año 2012 se encontraron las siguientes organizaciones sociales en las que se encuentran de primer y segundo nivel (Grupo Suacha Conexión, 2017) se encontraron veinte (20) fundaciones debidamente constituidas y formalizadas, pero su vez existen otras fundaciones que están en proceso de formalización o que actúan por medio de la informalidad , algunas de estas se encuentran en los barrios Compartir, Santa Ana, Ducales, San Nicolás, Ciudad Latina, Ciudad de Quito, entre otros (Alcaldia de Soacha, 2017)

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Por lo antes expuesto, en este contexto, es necesario caracterizar las fundaciones sin ánimo de lucro del municipio de Soacha -comuna 1, con el propósito de disminuir la informalidad, porque no se tiene en claro los parámetros organizacionales, misionales y estructura de las mismas. se desea realizar una investigación y aplicar una metodología a cincuenta (50) fundaciones del municipio de Soacha con el fin de poder conocer las generalidades de Las fundaciones para poder constituirse y formalizarse. por tal motivo surge la siguiente pregunta de investigación:

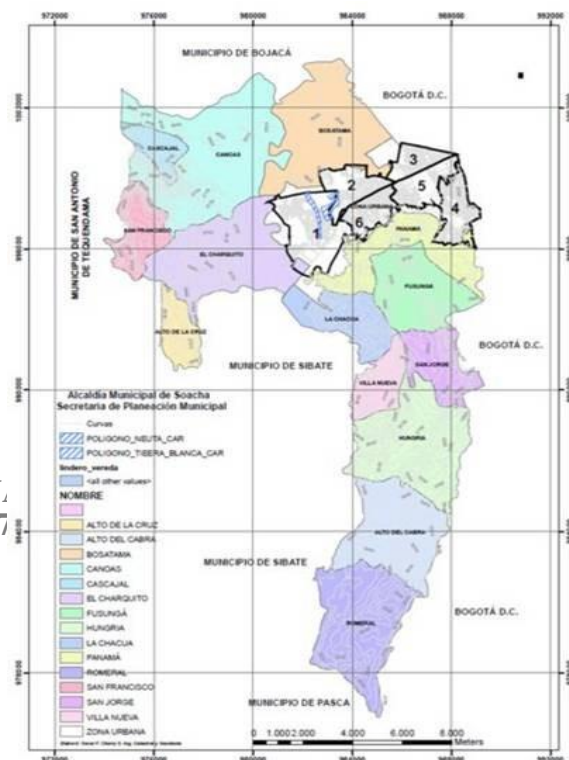
¿Cuáles son características de las fundaciones sin ánimo de lucro en la comuna uno (1) del municipio de Soacha?

Se tiene como objetivo general la Caracterizar a las fundaciones sin ánimo de lucro del municipio de Soacha comuna uno (1). Así mismo se pretende encontrar, conocer y saber las generalidades de las características más relevantes de las fundaciones sin ánimo de lucro en la comuna uno (1) del municipio de Soacha 1.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El nombre de Soacha se remonta desde la época precolombina del pueblo Guacha (en lengua chibcha) del Imperio de los Chibchas, cuenta la leyenda que Sea quiere decir Sol y Che significa Varón, por eso Soacha es reconocida como Ciudad del Varón del Sol, se fundo el 15 de agosto de 1600. (Rincon & Vasquez) Soacha fue morada transitoria y patria chica de ilustres personajes de la historia entre ellos, contamos a don Francisco de Paula Santander quién contrajo matrimonio en dicha localidad con Sixta Pontón en 1836 entre otros.

ENCUENTRO INTERN.
ADMINISTRACIÓN 2017





Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Soacha se divide en 6 comunas:

Comuna Uno (1): Compartir

Comuna Dos (2): Centro

Comuna Tres (3): La Despensa

Comuna Cuatro (4): Cazuca

Comuna (5): San Mateo

Comuna (6): San Humberto

Imagen tomada de (Alcaldia de Soacha, 2017)

En la Comuna 1 Encontramos los siguientes datos.

Comuna Uno - Compartir										
	Distribución por rangos de edad						Habitantes por territorio		Total	% sobre total Mpio.
	<1 año	1-4	5-14	15-44	45-59	>60	No. Hombres	No. Mujeres		
Población 2005	1.693	6.684	18.839	42.468	12.727	4.343	0	0	86.754	21,78
%	1.95	7.70	21.72	48.95	14.67	5.01	0.00	0.00	100	

Imagen tomada de (Alcaldia de Soacha, 2017)

Según boletín de censo general del año 2005, se cataloga que las ESAL hacen parte del 7.1%.

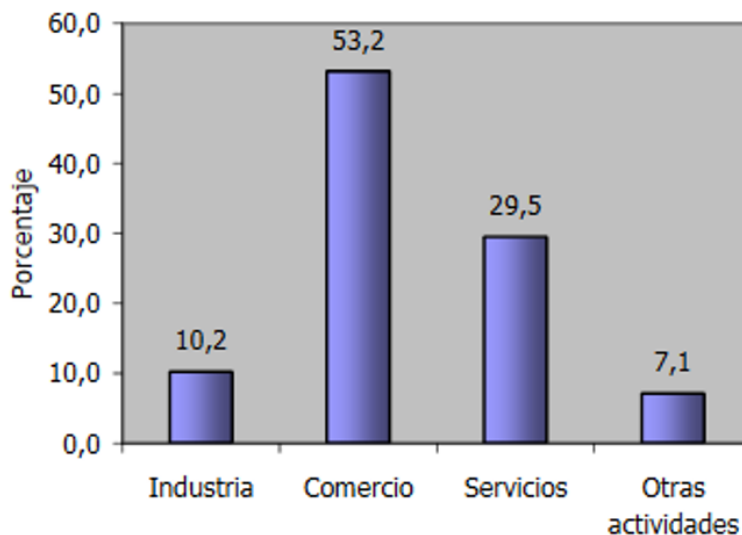
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017**Establecimientos según actividad económica**

Grafico tomado de (Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE, 2005)

Para llevar a cabo la presente investigación se tomo como estado del arte una investigación realizada en México relacionada con el tema de características de fundaciones sin ánimo de lucro:

“UNA MIRADA A LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN MÉXICO PERTINENCIA DE SU ESTUDIO DESDE LA ADMINISTRACIÓN”

Tanto en el plano de las ideas (con análisis y diagnósticos) como en el de la práctica (mediante la asesoría o implementación de cambios). Queda mucho por contribuir a la construcción de OSCs sólidas, estables, sustentables, eficientes, profesionalizadas y adecuadamente vislumbradas, donde nuevos enfoques teóricos y prácticos las enriquezcan afianzando su quehacer. Por su naturaleza, lugar preponderante en el país y



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

debilidades, los aportes enriquecerán– más que a la administración y las OSCs –a toda la sociedad. (Castañeda Morales, 2013)

También se encontró una investigación que se realizó en Colombia de la Universidad Tecnológica de Pereira, a continuación, modelo de encuesta y resultado de la investigación:

"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA FUNDACIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO EN EL MUNICIPIO DE BELÉN DE UMBRÍA CON EL FIN DE EVITAR LA DESERCIÓN ESCOLAR, TENIENDO EN CUENTA LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN INFANTIL EN EDADES ENTRE LOS 5 Y 12 AÑOS PARA EL AÑO 2015"

En proyectos como el anterior donde las empresas son sin ánimo de lucro es normal que los estados de resultados no muestren ganancias ya que lo que se busca en la mayoría de los casos es el beneficio de una población determinada y no la generación de capital, por lo tanto, no se pretende vender un servicio a precios que generen ganancias y con los que se puedan soportar los egresos y costos; por el contrario, se busca que a través de otros medios se obtengan los recursos necesarios para soportar el proyecto.

(Solorzano Orozco , Estudio de Factibilidad para la creación de una fundación sin ánimo de lucro, 2015)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Por último, se encontró un proyecto de investigación en Cali, Colombia donde se estudia la aplicación de un modelo de gestión para las organizaciones de carácter social y solidario en Colombia. A continuación, las conclusiones de la investigación:

En Colombia y a nivel mundial existe un crecimiento acelerado de las organizaciones pertenecientes al tercer sector, cada vez son más los grupos

de personas que se unen para fines de tipo social y esto se ha convertido en una constante en los últimos años. Sin embargo, a pesar de la importancia que el tema ha adquirido en el ámbito social, político y académico; el conocimiento en el país sobre el tema del Tercer Sector es muy precario. Por otro lado, se identificaron algunas debilidades que son una constante en este tipo de organizaciones, entre ellas se incluyen los mecanismos en cómo estas organizaciones intervienen en los grupos afectados generando relaciones de dependencia entre las instituciones con sus benefactores, asimismo, entre los beneficiarios y dichas instituciones. (Amezquita Abello, 2011)

CONCEPTOS:

Entidad con ánimo de lucro

Las organizaciones con fines de lucro pueden formarse para llevar a cabo una variedad de negocios legales. La principal razón para conformar una organización con fines de lucro es obtener ganancias para las dueñas de la compañía. (Pyme lavoz, 2007)

Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESALES)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Las Entidades Sin Ánimo de Lucro son personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general. Las ESALES no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros.

(Camara de comercio Tuluá, 2017)

Informalidad

“hace referencia al conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas que – tanto en la legislación como en la práctica – están insuficientemente cubiertos por sistemas formales o no lo están en absoluto. El trabajo en la economía informal puede realizarse en todos los sectores de la economía, tanto en espacios públicos como en espacios privados”.

(Organización Internacional del Trabajo, 2017)

3. METODOLOGÍA

-Tipo de investigación (mixta)

-Cuantitativa: Se aplicó una prueba piloto a cincuenta (50) ESAL de la comuna uno (1) del municipio de Soacha.

-Cualitativa: Se identificó en las diferentes ESAL las características relevantes.

Tipo de estudio: Explorativo en las diferentes fundaciones de la comuna uno (1) de Soacha, un ambiente agradable, la prueba piloto se llevó a cabo en el salón comunal Villa Sofía II.

Población: ESAL Comuna Uno (1) de Soacha.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Muestra: La muestra de esta investigación fue un grupo de cincuenta (50) directores y colaboradores de ESAL de la comuna uno (1) de Soacha.

Fuentes de información

- Primaria: encuestas.

Técnicas de recolección de datos

- Encuesta: Preguntas cerradas.

Técnicas para analizar los datos obtenidos

- Tabulación y análisis.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Modelo encuesta prueba piloto, Elaborado por : Angie Margarita Rodriguez



ENCUESTA PROYECTO DE INVESTIGACION
CARACTERIZACION DE LAS FUNDACIONES SIN ANIMO DE
LUCRO COMUNA 1 EN EL MUNICIPIO DE SOACHA

Nombre Fundación: _____

Nombre del encuestado: _____

Cargo dentro de la ESAL: _____

Nombre de encuestador: Angie Margarita Rodriguez Rincón

1. ¿Se encuentra su fundación registrada ante cámara y comercio?

- A. Si
- B. No

2. ¿Cuenta usted con una unidad de directiva o cuerpo administrativo?

- A. Si
- B. NO

3. De lo siguientes opciones, cuál es su objeto Social:

- A. Niñez
- B. Juventud
- C. Tercera Edad
- D. Prevencion sustancias Psicoactivas
- E. Centro para Drogadictos
- F. Otros

4. ¿Recauda y desarrolla una fuente de ingresos sostenibles?

- A. Si
- B. NO

5. ¿Se necesita de alguna carrera profesional para estar representado la fundación?

- A. Si
- B. NO

¿Porque? _____

6. ¿Qué tipos de proyectos hacen mayor impacto en su fundación?

- A. Social
- B. Ambiental
- C. Educativo
- D. Artes y danza
- E. Otros

7. ¿Cuántos programas maneja su fundación?

- A. 1 a 2
- B. 2 a 3
- C. 3 o mas

La investigación se está llevando a cabo desde el mes de abril del 2017, se empezó con un ante proyecto donde se encontraron tres (3) estudios del arte, adicional a ello se realizó un cronograma de actividades con el fin de poder ver resultados e ir evaluándolos.

-En el mes de mayo se realizó una salida de campo donde se visitaron a sesenta (60) fundaciones de la comuna uno (1). De esta visita se pudo realizar un análisis del estado



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

actual de las fundaciones y se observó que de las Cincuenta (50) tan solo treinta y cinco (35) se encuentran registradas las demás pertenecen a la informalidad.

-Después de observar, procedimos a realizar una prueba piloto. se usó como instrumento una encuesta de selección múltiple que consta de siete (7) preguntas, se aplicó a Setenta (70) personas, que representaban a cincuenta (50) fundaciones.

4. RESULTADOS

Los resultados de la prueba piloto, nos permitió:

1. modificar y aumentar el número de las preguntas, según manifestaron no eran lo suficientemente claras y les parecieron muy pocas.
2. Buscar preguntas que nos lleven a conocer de manera general las características organizacionales de las ESAL. En las preguntas que realizamos, nos faltaron más preguntas sobre este tipo.
3. Mas detalles en la selección múltiple de respuesta, en la prueba piloto nos limitamos a un sí o no. Por tal motivo nos corresponde ser claros con la información que deseemos.

De los resultados obtenidos, se está realizando la modificación de la encuesta para así lograr el objetivo planteado en un comienzo y continuar con el cronograma de actividades.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Según prueba piloto aplicada, se pudo observar que hay mayor informalidad en esta comuna, que las personas que representan las diferentes fundaciones cuentan con vocación para lo que realizan y tienen una edad avanzada. Por tal motivo para la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

encuesta final es mejor aplicar preguntas más sencillas y al área administrativa y contable. Ya que esta área es la encargada de la formalización de la fundación. También se pudo ver como resultado que la mayoría de las fundaciones no cuentan con un equipo sólido para lograr la formalización, legal y tributaria de la misma.

REFERENCIAS

Libros:

Bayona , L., Bustamante , E., & Torrente, C. (2000). *Las entidades sin animo de lucro* (Vol. Tercera edicion). Camara De Comercio.

Ponencia en evento publicado en memorias:

Amezquita Abello, J. A. (2011). *Proyecto investigacion: aplicacion de un modelo de gestion para las organizaciones de caracter social y solidario en colombia .* Obtenido de Caso fundacion Amadeus: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76611/1/fundacion_amadeus.pdf

Documento de internet

Camara de Comercio de Bogota, CCB;. (Septiembre de 2013). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/content/download/924/23144/version/4/file/C%C3%B3mo%20se%20constituye%20una%20entidad%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro.pdf>

Castañeda Morales, L. F. (2013). *UNA MIRADA A LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DE MEXICO. PERTINENCIA DE ESTUDIO DESDE LA ADMINISTRACION.* Mexico, D.F.

Alcaldia de Soacha. (02 de Julio de 2017). Obtenido de <http://www.alcaldiasoacha.gov.co/municipio/nuestro-municipio>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Camara de comercio Tulua. (06 de 08 de 2017). *Definicion ESAL*. Obtenido de <http://camaratulua.org/entidades-sin-animo-de-lucro-esales/>

Grupo Suacha Conexión. (04 de 07 de 2017). Obtenido de suachaconexion: <http://www.suachaconexion.com/index.php/2015-11-30-17-53-25/que-son-las-organizaciones>

Organizacion Internacional del Trabajo . (26 de 08 de 2017). *Definicion de informalidad*. Obtenido de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_246900/lang--es/index.htm

Pyme lavoz. (2007). *Definicion de organizaciones con animo de lucro y sin animo de lucro*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/organizaciones-con-fines-de-lucro-vs-sin-fines-de-lucro-4312.html>

Solorzano Orozco , N. (04 de 07 de 2015). *Estudio de Factibilidad para la creacion de una fundacion sin animo de lucro*. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5017/6581186132S689E.pdf?sequence=1>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Angie Margarita Rodriguez Rincón

Administradora de empresas en formación, Estudiante modalidad distancia de la Corporación Universitaria Minuto de Dios Sede Soacha , Pertenezco al semillero de investigación de la Universidad. con conocimiento en comercio internacional, implementación de NIFF para pymes, Emprendimiento y creación de empresas, con 5 años de experiencia en el área administrativa, habilidades en la organización y administración financiera, gestión de proyectos, relaciones externas, responsabilidad social, sostenibilidad y compromiso .



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales

TEMA:

ORGANIZACIONES SOCIALES

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**120. CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
PRODUCTIVAS SIN ANIMO DE LUCRO VINCULADAS AL
AGRO EN COLOMBIA. CASO GUATAVITA.**

TÍTULO EN INGLÉS:

**CHARACTERIZATION OF NON PROFIT PRODUCTION ORGANIZATIONS LIKED
WITH AGRICULTURE SECTOR IN COLOMBIA. CASE: GUATAVITA**

Autor (es)

Luz Manuel Forero Castañeda³³⁶

Paola Milena Suárez Bocanegra³³⁷

Santiago Manuel Sáenz Torres³³⁸

³³⁶ Mg, Docente Investigador. Universidad de La Salle, Colombia. Correo-e: lmforero@unisalle.edu.co

³³⁷ Mg, Docente Investigadora. Universidad de La Salle, Colombia. Correo-e: pasuarez@unisalle.edu.co

³³⁸ PhD, Docente Investigador. Universidad de La Salle, Colombia. Correo-e: ssaenz@unisalle.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

En el desarrollo de la investigación cuyo propósito fue el “Fortalecimiento de las organizaciones asociativas vinculados al agro de Guatavita”, se inició el proceso con la elaboración de una caracterización de las organizaciones vinculadas al eslabón de producción en las zonas rurales de este municipio. Se encontró que la totalidad de estas entidades corresponden a organizaciones sin ánimo de lucro constituidas inicialmente por las necesidades a las que se veían avocados los productores. Al efectuar un diagnóstico de las capacidades organizacionales de estas entidades se encontró que en las siete categorías analizadas los mismos asociados consideran que estas capacidades son bajas, estableciendo como principal debilidad aquellas asociadas a falta de capacidad de planeación estratégica prospectiva. Se resalta como principal fortaleza la estructura de liderazgo no obstante ninguna categoría supera de una valoración 0,5, valor que se considera medianamente aceptable en tanto el ideal es una ponderación de uno.

Palabras clave:

Organizaciones, Asociatividad, Sin ánimo de lucro, Sector rural, Guatavita

ABSTRACT:

In the development of the research whose purpose is the "Strengthening of the associative organizations linked to the agriculture of Guatavita", the process began with the elaboration of a characterization of the organizations linked to the production link in the rural areas of this municipality. It was found that all of these entities correspond to non profit organizations initially constituted by the needs to which the producers were exposed. When making a diagnosis of the organizational capacities of these entities, it was found that in the seven categories analyzed the same associates consider that these capacities are low, establishing as a main weakness those associated with lack of



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

prospective strategic planning capacity. The leadership structure is highlighted as the main strength, however, no category exceeds a rating of 0.5, a value that is considered fairly acceptable, since the ideal is a weighting is one

Keywords:

Organizations, Associativity, Non Profit, Agriculture Sector, Guatavita

1. INTRODUCCIÓN

En el año 2016 como parte del convenio marco celebrado entre la ONG Conservación Internacional Colombia – CI- y la Universidad de La Salle, se plantea la realización de un proyecto de investigación alineado a las acciones que venía desarrollando CI en el corredor de conservación Chingaza – Sumapaz. Es así como se formula la investigación: “Acciones para el desarrollo rural de Guatavita” y en el marco de la misma se determina que el objetivo general del proyecto sería: “Contribuir al fortalecimiento de las organizaciones productivas vinculadas con el agro en el marco de una marca territorio. Caso: Asociación de Mujeres Emprendedoras de Guatavita, AMEG”, para el cumplimiento de tal propósito investigativo se plantearon tres objetivos específicos, en donde el primero de ellos busca: Caracterizar las Asociaciones productivas vinculadas con el agro en Guatavita.

El presente escrito busca mostrar los hallazgos asociados a ese primer objetivo, al proporcionar una caracterización de las organizaciones productivas sin ánimo de lucro vinculadas al sector rural de Guatavita.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Los dos conceptos fundamentales en el marco de estos hallazgos son el de organizaciones y el de asociatividad, con este propósito a continuación se desarrollan unos planteamientos teóricos frente a estos dos elementos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Cuando se aborda el estudio de las organizaciones son varios las conceptualizaciones que de las mismas se han efectuado desde las disciplinas administrativas. Se encuentran planteamientos como los de Gareth (2014) quien al respecto de las mismas, encuentra que se trata de un grupo de personas que trabajan juntas y coordinan sus actividades para alcanzar una amplia variedad de metas o resultados futuros deseables (Gareth, 2014).

Siguiendo los planteamientos del mismo investigador, puede entonces concluirse que desde los inicios de la administración científica, pasando por la teoría de la gestión administrativa, del comportamiento y hasta los últimos planteamientos del estudio Organizacional y del desarrollo organizacional; el reto para las organizaciones en general y particularmente para las de índole social, es lograr niveles de eficiencia que permitan la interacción y el poder alcanzar las metas que se propongan con los diferentes grupos de interés.

No obstante, una organización no solamente se debe entender como una jerarquización establecida, en donde existe una estructura, roles y posiciones funcionales, sino que tal y como lo plantea (Koontz, 2008) se trata particularmente de las dinámicas que se generan de las fuerzas desarrolladas al interior de la entidad, las cuales al identificarse y canalizarse por la alta dirección, permite focalizar la realización de los objetivos planteados; convirtiéndose en la base de lo denominado como: “Cultura Organizacional”.

Al respecto Gareth señala que corresponde a: “el Conjunto común de creencias, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que influyen en las relaciones recíprocas de los miembros de una organización y en su colaboración para alcanzar las metas de la empresa” (Gareth, 2014). Al entenderse el funcionamiento de tal cultura organizacional, se puede trabajar en la generación de un mayor grado de compromiso por parte de los integrantes de las organizaciones, permitiendo que la organización establezca de una forma consensuada, participativa y adecuada, la planeación y el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

funcionamiento ahora sí de su estructura organizacional, en pro de la calidad de vida en la organización.

Esas dinámicas que se generan al interior de las organizaciones incluso pueden contribuir positivamente a la incursión de las mismas en el plano internacional (si esto es lo que busca y quiere la organización), pues en esencia las organizaciones no tiene fronteras que limiten su proyección, por el contrario en la medida en que pueden compenetrarse con diferentes culturas, la entidad se ve enriquecida y es capaz de generar nuevas dinámicas que les permiten estructurar no solo una visión y unos propósitos para sí mismas, sino también le permitirá impactar positivamente el entorno y macro entorno de operación, en ultimas es uno de los caracteres propios de las denominadas organizaciones sin ánimo de lucro.

Acogiendo los anteriores planteamientos es claro entonces que el concepto organizaciones siempre está estrechamente vinculado al concepto de asociatividad, casi que podría indicarse que las organizaciones se constituyen en una evidencia tangible e intangible, del concepto de asociatividad.

A continuación se efectúan algunos planteamientos que de forma sucinta busca establecer como desde el punto de vista legal colombiano se ha efectuado y organizado el asunto de la asociatividad.

ASOCIATIVIDAD

Cuando se habla de asociatividad para el caso Colombiano también son innumerables las conceptualizaciones al respecto, sin embargo podría indicarse que para el caso de la política pública el concepto esta fundamentalmente asociado a la contribución de aspectos como la competitividad; Verbi gracia el documento Conpes 3616 del 2009, que usando los planteamientos de (Muñoz, 2007), indica que ha de entenderse la asociatividad como mecanismo que permite “establecer relaciones o articulaciones entre individuos y grupos para lograr un objetivo común”.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Las regulaciones Colombianas presentan una amplia gama de alternativas asociativas que de acuerdo a (Suárez Bocanegra, 2013) podrían agruparse en dos: comerciales y Entidades sin ánimo de lucro (ESAL).

En cuanto a las primeras son aquellas que se orientan a la realización de actividades comerciales, en donde se busca la generación de lucro o utilidad para aquellos que se encuentran asociados, en Colombia corresponde a seis opciones asociativas: sociedades colectivas, en Comandita Simple, Limitadas, Anónimas, en Comandita por Acciones y por Acciones Simplificadas.

De cuanto a las ESAL son aquellas que no tienen por objetivo principal la obtención de rendimientos exclusivos para los asociados. Estas a su vez son de dos tipos: formas civiles, que persigue la satisfacción de necesidades específicas de los asociados y beneficios de varios tipos para los mismos, pueden ser: Corporaciones, Asociaciones Fundaciones. El segundo tipo son las organizaciones de economía solidaria que son aquellas que además de satisfacer los requerimientos de los asociados, generan beneficios para su entorno, incorporándose al panorama asociativo formas como: cooperativas, pre cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, entre otros. (Suárez Bocanegra, 2013).

Para el caso de las organizaciones asociativas en el sector agropecuario, las mismas pueden optar por cualquiera de las formas asociativas mencionadas y cuentan con cuatro tipologías especiales para este sector: Las empresas Comunitarias, las Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) (Ley 811 de 2003), las organizaciones de cadena (Ley 811 de 2003), y se han adaptado los elementos de las cooperativas para establecer cooperativas agropecuarias.

Es claro que en sectores tan sensibles como el agropecuario se requiere de la asociatividad, puesto que las acciones individuales y aisladas no contribuyen efectivamente al desarrollo, la asociatividad por el contrario es la herramienta por



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

excelencia de generación de sinergias³³⁹, incluso para algunos teóricos el carácter asociativo se debe incorporar como indicador de la evolución y desarrollo en sectores como el de los Agronegocios; en este sentido se encuentran afirmaciones como las de (Bernal & Lopez Villaverde, 2001), para quienes “a menudo se ha considerado la magnitud y variedad de las prácticas asociativas como un indicador de la modernización del sector agrario o su debilidad como una manifestación de su atraso”.

El anterior planteamiento es recogido por el Departamento Nacional de Planeación que señala en la asociatividad un factor esencial para que se generen las condiciones requeridas en la población rural, puesto brinda a estas comunidades la posibilidad de organizarse y así aumentar y mejorar la productividad, reducir los costos, acceder a los mercados, desarrollar economías de escala, aumentar su poder de negociación y en términos generales lograr una mayor integración (DNP, S.F.)

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del primer objetivo de la investigación en mención, se usaron herramientas cualitativas y cuantitativas para recolectar la información. El proceso se efectuó en dos fases, recurriéndose en cada una a dos instrumentos.

La primera fase realiza un diagnóstico inicial de las organizaciones sin ánimo de lucro presentes en el municipio. Se partió de una revisión documental a partir de datos suministrados por la Alcaldía municipal a través de la Secretaría de Desarrollo Económico.

Una vez identificadas las organizaciones, se localizaron cartográficamente en el mapa político del municipio. Se estableció la presencia de doce organizaciones sin ánimo de lucro, de las cuales diez son cooperativas y dos son asociaciones.

³³⁹ Donde la suma de las partes es mayor al todo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Con esta información recolectada y sistematizada, se procedió a convocar a las organizaciones antes identificadas, convocatoria a la que concurrieron nueve organizaciones con las que se realiza un taller para la aplicación del segundo instrumento de investigación denominado: “Encuesta de diagnóstico”, herramienta tipo encuesta integrada por trece preguntas abiertas y un espacio inicial para que cada representante de las organizaciones pudiera efectuar un relato tanto del contexto de la organización, como de los significados de la organización.

Para la sistematización de la encuesta se realizó un análisis de relato (para la primera parte del instrumento) y un análisis cuantitativo del instrumento, acompañado de un análisis cualitativo a partir de la observación y notas de campo de los investigadores.

Establecidas estas características generales de las organizaciones, se efectúa una priorización conjuntamente con los funcionarios de la Secretaria de Desarrollo Económico para determinar las organizaciones que se constituirían en la población muestra para el estudio, y a las cuales se les aplicaría los instrumentos de la Fase II de la caracterización.

Se identifican cuatro organizaciones para esta fase las cuales son: COOPCORALES, COPROLEG, COPROLAG Y AMEG.

Para esta segunda fase se hizo uso de dos herramientas: 1) instrumento de evaluación integral de capacidad institucional y 2) evaluación de sostenibilidad agroecológica de los agroecosistemas de las zonas rurales.

El instrumento de evaluación integral de capacidad institucional, es la herramienta central de una metodología desarrollada por Sakiko Fukuda para el Banco Mundial, que buscaba analizar y proponer mejoras en la eficiencia de las organizaciones a nivel internacional (Fukuda-Parr, 2002). Esta metodología fue retomada por el Departamento Nacional de Planeación Colombiano –DNP- y se utilizó para analizar las organizaciones del sector público.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

El instrumento aplicado tipo encuesta corresponde a una adaptación realizada a partir de los planeamientos de Fukuda y establece los fundamentos institucionales en cuanto a la estructura, la planeación estratégica y la prospectiva, el alcance del liderazgo y la adaptación al cambio de una organización; también analiza la estructura administrativa, los niveles de comunicación, los procesos de contratación y desempeño del recurso humano, así como la gestión financiera y los sistemas contables, para verificar en última instancia las relaciones existentes. El formato de la encuesta está estructurado en ocho secciones para un total de treinta y seis preguntas que se valoran en tres escalas: 0,0 (desconocido o no se realiza), 0,5 (cierto conocimiento o se realiza parcialmente), 1 (se conoce o se realiza).

Para la evaluación de la sustentabilidad agroecológica de los sistemas de producción agropecuarios se recurrió a la construcción de una tabla con indicadores, adaptada de Altieri Miguel y Clara Inés Nicholls de la Universidad de California, Berkeley. Los indicadores fueron clasificados en tres dimensiones: para salud del suelo, salud de cultivo o pastura y para los principales parámetros productivos (Altieri & Nicholls, 2012).

El presente documento recoge los resultados que permiten la caracterización organizacional de estas entidades sin ánimo de lucro, hallazgos resultantes de la Encuesta de diagnóstico (Fase I) y del instrumento de evaluación integral de capacidad institucional (Fase II).

4. RESULTADOS

Algunos datos del municipio de Guatavita

Según los datos del censo poblacional el municipio, el mismo cuenta con una población de cinco mil novecientos cuarenta y seis (5.946) habitantes, de los cuales cuatro mil



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

quinientos dieciocho (4.518) se ubican en la zona rural (Municipio de Guatavita, 2016). El municipio cuenta con una extensión de 247.3 kilómetros cuadrados de los cuales 6.84 kilómetros cuadrados están en la parte urbana.

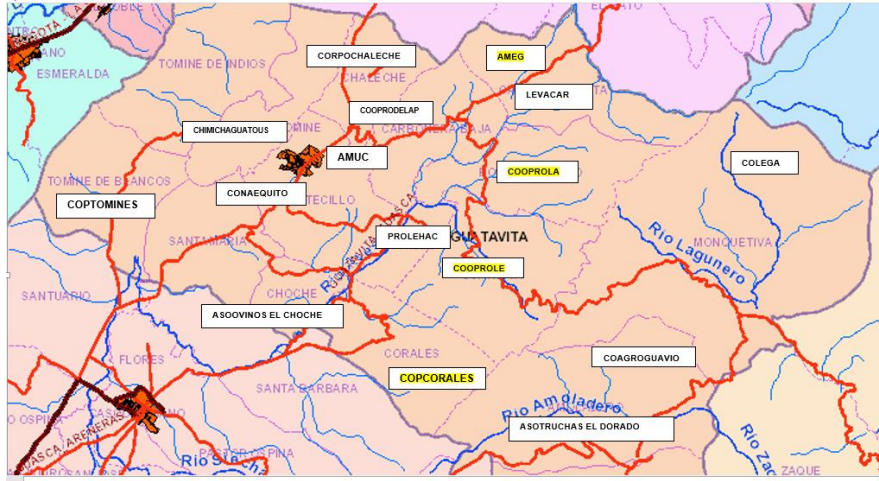
La altura promedio de Guatavita bordea los dos mil seiscientos ochenta metros sobre el nivel del mar lo que lo hace un municipio geoestratégico en cuanto tiene asiento en zonas colindantes al paramo de Guerrero, espacio que corresponde al denominado corredor de conservación Chingaza -Guerrero – Sumapaz, que tiene el carácter de corredor en tanto corresponde a un hábitat adecuado para favorecer la conexión entre hábitats fragmentados y que bajo la iniciática de la ONG Conservación internacional busca la protección de la biodiversidad y del recurso hídrico de esta área de alta montaña (Esguerra, y otros, 2011) que entre otras es la proveedora por excelencia del suministro de agua para Bogotá y municipios aledaños.

En cuanto a las actividades económicas se identificaron alrededor de mil quinientas (1.500) unidades productivas, con productos como la papa, maíz, legumbres y ganadería vacuna, porcina y ovina, así como explotación minera.

En cuanto a las organizaciones sin ánimo de lucro se ubican tal y como se muestra en la gráfica 1, encontrando que en las dieciséis veredas están en funcionamiento diez cooperativas y dos asociaciones, una de mujeres emprendedoras campesinas (AMEG), que es la única asociación de mujeres, en los veintidós municipios que integran el corredor de conservación:

Grafica 1. Organizaciones sin ánimo de lucro del eslabón productivo con presencia en las zonas rurales de Guatavita

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017



Fuente: elaboración de los autores a partir del mapa de: (Gobernación de Cundinamarca, 2016)

La anterior cartografía permitió no solo identificar, sino también localizar las organizaciones sin ánimo de lucro asociadas a la producción agropecuaria de Guatavita. Nótese como prácticamente cada organización tiene presencia en una de las veredas del municipio, con excepción de la vereda de Carbonera alta en donde tienen presencia una cooperativa: LEVACAR y la asociación AMEG.

Las organizaciones identificadas agrupan a aproximadamente 548 productores del municipio tal y como se muestra en la tabla 1 donde se detalla el nombre de la entidad y el número de asociados vinculados:

Tabla 1. Número de personas asociadas a entidades sin ánimo de lucro del eslabón de producción de las zonas rurales de Guatavita

NOMBRE ENTIDAD	# Asociados Iniciales	Dato registrado en la Alcaldía Municipal		Dato suministrado por la organización
		Dato a 4/4/2016	Dato 1/12/2016	
PROLEACH	42	45	38	36



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

COLEGA	NP	45	48	42
COPRODELAP	36	45	42	42
COOPTOMINE	32	48	41	40
COPROLEG	33	80	92	83
AMEG	25	17	25	25
COPROLAG	14	70	114	114
CORALES	30	38	32	30
ASOTRUCHA	12	25	12	12
LEVACAR	NP	57	70	57
CORPOCHALECHE	NP	50	34	NP
TOTALES		495	548	469

Fuente:

elaboración de los autores a partir de información suministrada por (Municipio de Guatavita, 2016) y encuesta de diagnóstico aplicada (2016).

Al contrastar los datos de la alcaldía con la información suministrada por cada delegado de la organización se encuentra en la mayoría de ellas diferencias en la información. Incluso ante esta situación la Secretaria de Desarrollo Económico, comienza la actualización de la información por eso se relacionan dos datos en la tabla.

En números globales del número inicial de asociados que reportaron las organizaciones, en relación con el número de asociados actuales, se presenta un incremento de más de 150 nuevos asociados. Sin embargo al verificar la cantidad de asociados con las que inició la organización comparada con la cantidad de asociados que actualmente posee, en la mayoría de los casos se puede notar que los números se han mantenido e incluso en algunos ha disminuido. Cabe mención del caso de la cooperativas Coproleg que paso de tener 33 asociados fundadores a 83 asociados (si se toma el dato por ellos reportado)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

o 92 asociados (dato de la alcaldía), mostrando una incorporación desde el 2003 de 50 asociados nuevos.

En cuanto al primero de los instrumentos aplicados, la “encuesta de diagnóstico” y a partir del análisis de los relatos efectuados por las organizaciones se buscó en primer lugar determinar cuales habían sido los principales motivantes que llevaron a estas instituciones del eslabón productivo de Guatavita a asociarse y particularmente el seleccionar organizaciones sin ánimo de lucro.

De los ocho relatos analizados en cinco (340) se puede establecer que en su mayoría las organizaciones se conformaron por necesidad, es decir que las razones que llevaron a la agrupación de personas no era el encontrar una oportunidad en el mercado o que vieron en estas organizaciones un mecanismo de generación de tejido social, sino que recurrieron a estos mecanismos asociativos como una herramienta para dar respuesta o “defenderse” de situaciones como el precio que les pagaban, la poca producción de leche, la ausencia de mecanismos y frecuencias de recolección, entre otros. Cabe mencionar que una de las organizaciones (AMEG), manifiesta que su conformación se realizó ante la desigualdad de género que se venía presentando en el desarrollo de las actividades productivas.

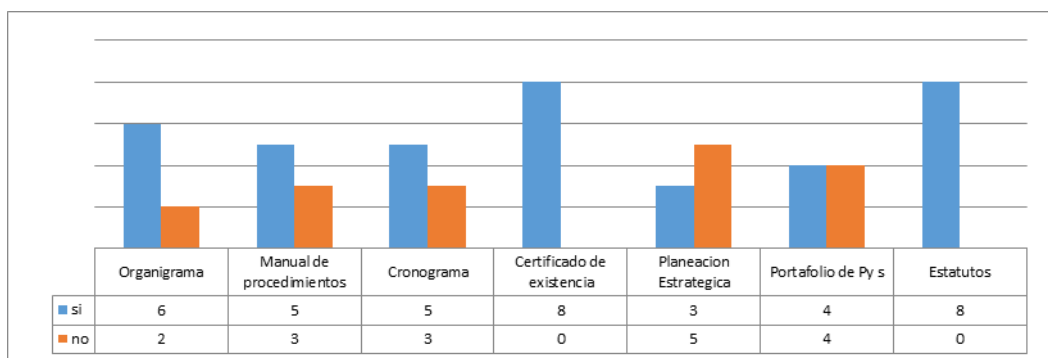
En cuanto a los racionamientos para seleccionar formas asociativas sin ánimo de lucro y particularmente figuras como las cooperativas y las asociaciones, aun cuando no son explícitas, se pudo determinar que particularmente correspondió a requerimientos de orden gubernamental para la canalización de recursos y la entrega de elementos como tanques de enfriamiento. En palabras de uno de los representantes: “era el mecanismo para la adquisición de bienes para el servicio de los productores, como maquinaria agrícola, así como la gestión de proyectos gubernamentales”.

³⁴⁰ Se aplicaron nueve instrumentos pero fueron validados ocho. El instrumento no validado correspondió a uno que no fue respondido completo.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Este instrumento también permitió tener datos en cuanto a los principales compradores encontrándose que el 46% del producto (que para todos los casos es leche) se vende a la compañía Colanta. Al verificarse los motivos del predominio de venta hacia Colanta, los delegados manifiestan asuntos como la “seriedad” de la empresa tanto en los pagos, como en la recolección del producto; indican también los altos estándares de calidad que esta empresa solicita. Otro de los importantes compradores de la leche acopiada en Guatavita es Alquería, quien recepciona aproximadamente el 27% de la producción.

Al verificarse los recursos administrativos con los que cuentan las organizaciones asociativas, se pudo establecer que aun cuando todas se encuentran formalmente constituidas, no cuentan con instrumentos administrativos como los certificados de existencia y representación legal, así como los estatutos de las organizaciones, tampoco tienen con otros instrumentos como manuales de procedimiento, cronogramas de trabajo, portafolio de servicios y mecanismos de planeación estratégica, se encontró que solamente algunas de las cooperativas poseen estas herramientas, tal y como se muestra en la gráfica 2



Gráfica 2. Herramientas de Gestión Administrativa con las que cuentan las organizaciones asociativas vinculadas al agro en Guatavita

Fuente: elaboración de los autores

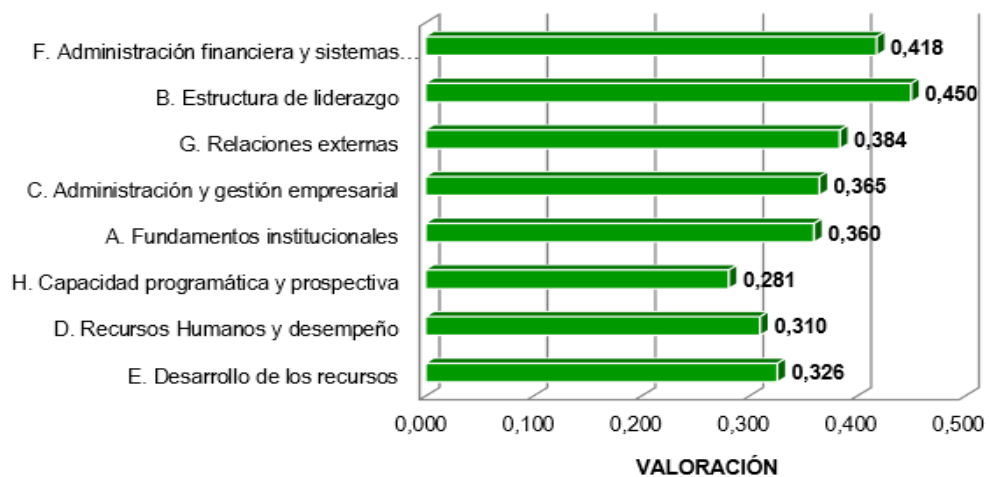
Con la aplicación de los instrumentos de la Fase I se pudo determinar que de las doce organizaciones identificadas, once desarrollan sus actividades productivas vinculadas

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

principalmente a la leche como producto, el cual mayoritariamente es comercializado sin proceso de transformación, fundamentalmente se recolecta, se transporta y se almacena en tanques de enfriamiento para comercializarla a industrias procesadores de leche. La otra organización identificada se dedica a la producción de truchas.

En cuanto a los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas diseñadas para la Fase II, en cuanto a la evaluación de capacidades institucionales se evaluó los resultados de la encuesta de forma individual para las cuatro organizaciones seleccionadas para hacer el muestreo y posteriormente se consolidó la información para determinar elementos comunes en cuanto a las capacidades institucionales al interior de las organizaciones sin ánimo de lucro del municipio. En la gráfica 3 se muestran los resultados consolidados:

Gráfica 3. Valoración interna agregada por cada variable de estudio para las 4 organizaciones analizadas



Fuente: elaboración de los autores

Las variables corresponden a siete categorías: fundamentos institucionales, estructura de liderazgo, administración y gestión empresarial, recursos humanos y desempeño,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

desarrollo de los recursos, administración financiera y sistemas contables; relaciones externas y capacidad programática y prospectiva.

La primera organización que se analizó fue la Asociación de mujeres emprendedoras de Guatavita – AMEG-, encontrándose que la categoría que tiene una menor apreciación por parte de las asociadas es la de Desarrollo de los recursos la cual tiene una ponderación de 0,329, se incluye aspectos como los procesos de contratación, el entrenamiento en aspectos empresariales para las asociadas, mecanismos de evaluación del desempeño administrativo, así como incentivos y beneficios por desempeñar cargos asociados a la gestión. Esta misma categoría es la que tiene la valoración más baja para la siguiente cooperativa analizada COOPCORALES.

En cuanto a la tercera organización COOPRODELAP la categoría con la más baja percepción es la de Capacidad programática y prospectiva obteniendo una valoración de 0.531, misma categoría que obtiene la percepción más baja para la cuarta cooperativa analizada COOPROLAG con una valoración de 0,688.

Nótese como las valoraciones son mucho más bajas en las dos primeras organizaciones (no superan el 0,5) en tanto que en las dos últimas incluso la categoría que se menciona: Capacidad programática y prospectiva a pesar de tener la valoración más baja está por encima del 0,5.

En cuanto a aquellas categorías que cuentan con la mejor percepción se pudo establecer para el caso de AMEG que es la Administración financiera y los sistemas contables con una valoración de 0.693, para el caso de COOPCORALES se trata de la misma categoría con una valoración similar. Al respecto de COOPRODELAP y COOPROLAG corresponde a la categoría de estructura de liderazgo con una ponderación de 0.844 para la primera y 0,963 para la segunda.

Al momento de consolidar los datos tal y como se mostró en la gráfica 3 se puede decir que en general para las organizaciones sin ánimo de lucro con presencia en las zonas



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

rurales de Guatavita y que se encuentra vinculadas al eslabón productivo se encuentra que para los asociados uno de los primeros aspectos en los que se requiere fortalecimiento como organización es en lo relacionado a la capacidad programática y prospectiva, hallazgo que ratifica los resultados de la primera encuesta diagnóstica que encontró que estas organizaciones adolecen de este tipo de herramientas de planeación con mirada de futuro. Para el caso de esta categoría el promedio de valoración para todas las organizaciones es de 0,281 resultados muy bajo si se consideran los criterios de valoración.³⁴¹

El aspecto que consideran la principal fortalece de las organizaciones para los asociados a las mismas corresponde a la categoría de estructura de liderazgo, obteniendo una valoración de 0.450, por debajo de 0,5 valoración considerada medianamente aceptable.

Lo anterior indica que todas las categorías evaluadas de capacidades organizacionales son valoradas por los mismos asociados en términos consolidados por debajo de la valoración medianamente esperada al interior de cualquier organización.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los anteriores hallazgos permiten establecer que las organizaciones vinculadas al eslabón de producción de la cadena láctea con presencia en el municipio de Guatavita corresponde en un 100% a organizaciones sin ánimo de lucro, elemento que resulta interesante y característico en cuanto la teoría encuentra en este tipo de organizaciones mecanismos ideales para ejercicios asociativos en cuanto se centran en el fortalecimiento de las relaciones y el tejido social tanto de la organización como del entorno, sin dejar de considerar la obtención de beneficios no solo económicos, sino también de orden social.

³⁴¹ Entre más cercano a 0 se considerara más bajo, en tanto se considera ideal entre más se aproxime a uno.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

No obstante al realizar la indagación de por qué se asociaron estos productores y porque seleccionaron estas formas asociativas (cooperativas y asociaciones) se encontró que principalmente obedeció a asuntos de necesidad ante la posibilidad de recibir recursos de tipo gubernamental, sin embargo no puede desconocerse que las organizaciones posteriormente encuentran que el mantenerse asociados les permiten mejorar sus condiciones de negociación con los agroindustrializadores que les compran, favorecer la calidad de la leche producida e incluso les ha permitido pasar a agroindustrializar la leche como es el caso de AMEG quien ya cuenta con una planta productora de lácteos; o el caso de otra de las cooperativas que tiene organizado un almacén de suministros agropecuarios, lo que permite comercializar estos productos a sus asociados a menores costos e incluso les permitió generar una sección de ahorro y crédito dentro de la organización.

En cuanto a la evaluación de capacidades institucionales, es importante que las organizaciones fortalezcan sus procesos de interacción y participación de los diferentes asociados, puesto que se pudo verificar que aunque se han realizado importantes esfuerzos como la formalización de la información financiera y contable muchas veces estos instrumentos no son conocidos por la totalidad de asociados.

De otro lado es importante que estas organizaciones trabajen en asuntos como el relevo generacional, en tanto se pudo observar como la mayoría de quienes concurren a este tipo de convocatorias son las personas que están desde el principio en las organizaciones y son muy poco los nuevos integrantes que se apropian y generan identidad con la organización.

Es necesario empezar a trabajar por la principal debilidad que presentan todas las organizaciones en cuanto a la planeación estratégica y la prospectiva, para lo cual se requiere la sensibilización y aproximación al diseño de herramientas como los planes operativos anuales que les permite tener una claridad y un norte y sobre todo que facilitan aspectos como la delegación adecuada de funciones.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

REFERENCIAS

Alcaldía Bogotá, A. B. (Abril de 2014). Corredor de Conservación. Chingaza, Sumapaz, Guerrero, Guacheneque, Cerros Orientales. Bogotá, Colombia: Unión Gráfica Ltda.

Altieri, M. A., & Nicholls, C. I. (2012). Agroecología: única esperanza para la soberanía alimentaria y la resiliencia socioecológica. *Agroecología*, 65-83.

Bernal , A. M., & Lopez Villaverde, A. L. (2001). *Entre Surcos y Arados: el asociacionismo agrario en la España del siglo XXI*. España: Universidad de Cstilla - la Mancha.

Colombia. Ley 811 de 2003

Consejo Nacional de Política Económica. Documento Conpes 3616 del 2009

DNP. (S.F.). *Lineamientos de política pública para la asociatividad en Colombia*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Esguerra, S. Y., Bejarano, P., Rodriguez, O. A., Blanco, J. T., Jarramillo, O., & Sanclemente, G. H. (2011). *Corredor de Conservación Chingaza - Sumapaz - Guerrero. Resultados del Diseño y lineamientos de acción*. Bogotá: Conservación Internacional.

Forero Castañeda , L. M., Suárez Bocanegra , P. M., & Saenz Tores , S. M. (2016). *Informe primeros hallazgo* . Bogota: Universidad de La Salle.

Fukuda-Parr, S. y. (2002). *Institutional innovations for capacity development*. En: *Capacity for development: new solutions to old problems*. New York: United Nations Development Programme- UNDP.

Gareth, R. J. (2014). *Administración Contemporanea*. México, D.F.: Mc Graw Hill.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Gobernación de Cundinamarca. (2016). *Municipios*. Obtenido de Mapas de cundinamarca:

http://mapas.cundinamarca.gov.co/flexviewers/20140808_Municipios/

Koontz, H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México, D.E.: Mc Graw Hill.

Municipio de Guatavita. (2016). *Indicadores*. Obtenido de Guatavita - Cundinamarca: <http://www.guatavita-cundinamarca.gov.co/indicadores.shtml>

Muñoz, J. P. (2007). ¿Qué es asociatividad? *Revista Desarrollo Económico Local*.

Suárez Bocanegra, P. M. (2013). *La Empresa Agropecuaria: Gestión Legal, Constitución, Formalización y Puesta en marcha de la empresa*. Bogota: Universidad de la Salle.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Luis Manuel Forero Castañeda. Administrador de empresas, Especialista en Gerencia de Mercadeo, Magister en Administración. Profesor investigador de la Universidad de La Salle del programa Administración de Agronegocios. Profesor de pre y pos grado en finanzas y mercadeo. Investigador en temas asociados a las organizaciones agroempresariales, agrocadenas y mercadeo agropecuario.

Paola Milena Suárez Bocanegra. Abogada, Especialista en Gestión tributaria y aduanera, Magister en Asuntos Internacionales. Profesora investigadora de la Universidad de La Salle del programa Administración de Agronegocios. Desempeñándose como docente en pre y pos grado, investigadora en temas asociados al emprendimiento, actualmente coordina el observatorio de emprendimiento e innovación de la red Reúne – Ascun.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Santiago Manuel Sáenz Torres. Ingeniero agrónomo, Especialista en Gerencia educativa, Magister en producción agrícola, doctor en Agricultura Sustentable. Profesor investigador de la Universidad de La Salle del programa Administración de Agronegocios. Profesor asociado de pre y posgrado en ciencias agropecuarias. Investigador en temas asociados al desarrollo rural y la biodiversidad andina. Pertenece a los foros de extensión rural RELASER Y RENNER.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales

TEMA:

EMPRESAS B

TÍTULO EN ESPAÑOL:

121. DISCUSIÓN ACADÉMICA SOBRE LAS EMPRESAS B

TÍTULO EN INGLÉS:

ACADEMIC DISCUSSION ON B CORPORATION

Autor (es)

Marlene Riascos Camila³⁴²

³⁴² Magíster en Administración, Profesora hora cátedra, Universidad del Valle, Colombia, marlene.riascos@correounivalle.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

Nacidas en Estados Unidos desde 2006, las Empresas B constituyen un modelo empresarial que refleja el concepto de generación de valor compartido, en el que, además de garantizar retorno económico para los accionistas, se debe certificar el cumplimiento de ciertos comportamientos de la firma frente a los diferentes grupos de interés. A pesar que las Empresas B se han establecido rápidamente en varios países, el análisis académico del fenómeno continúa en construcción. Esta ponencia aporta una revisión de literatura acerca del tema, a partir de las formas económicas híbridas, origen teórico de las Empresas B; se presenta un panorama general de las publicaciones realizadas entre 2010 y 2015, centrando la atención en tesis y artículos académicos, buscando identificar líneas de investigación y contribuir en la discusión académica de este modelo emergente.

Palabras clave:

Empresas B, Empresas híbridas, Cuarto Sector, negocios sociales, revisión de literatura.

ABSTRACT:

Born in the United States since 2006, the B Corporation constitute a business model that reflects the concept of shared value generation, in which, in addition to guaranteeing economic return for shareholders, the compliance of certain behaviors of the firm with respect to the different interest groups. Although B Corporation has rapidly established itself in several countries, academic analysis of the phenomenon continues to be under construction. This paper provides a literature review on the topic, based on the hybrid economic forms, theoretical origin of the B Corporation; an overview of the publications made between 2010 and 2015 is presented, focusing attention on theses and academic articles, seeking to identify lines of research and contribute to the academic discussion of this emerging model.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Keywords:

B Corporation, hybrid companies, fourth Sector, social business, review of literature.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente la humanidad es consciente de los problemas originados en el modelo de desarrollo imperante (crisis política, de recursos naturales, dificultades sociales originadas por las diferentes formas de pobreza, entre otros), este modelo capitalista, ha demostrado su incapacidad para garantizar bienestar a las personas; las cifras confirman que el mundo es cada vez más inequitativo, “el 20 % más rico de la población disfrutó de más del 81 % del ingreso del mundo en 2007, mientras que el 20 % más pobre contaba con sólo un poco más del 1 %” (Unicef, 2012).

El modelo capitalista reposa sobre una concepción neoliberal de empresa, una unidad económica y social que reúne elementos humanos, materiales y técnicos cuyo “objetivo principal es el de maximizar utilidades o minimizar sus pérdidas” (Keat & Young, 2004), “ganar tanto dinero como sea posible ajustándose a las normas básicas de la sociedad...” (Friedman, 1970), lograr estos objetivos genera externalidades negativas cuando se acude a estrategias como reducir costos aumentando el poder sobre proveedores o trasladar operaciones a lugares con mano de obra barata. Estas acciones apartan la empresa de la sociedad, “las empresas han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos; hay una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad” (Porter & Kramer, 2011). Actualmente, el éxito empresarial no puede fundarse únicamente en la eficiencia económica, sin incluir consideraciones sociales ni ambientales.

En este contexto surgen alternativas para reconciliar la empresa con la sociedad: acciones filantrópicas a través de donaciones o fundaciones empresariales; Responsabilidad Social Empresarial, usando parte de las ganancias para retribuir a la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

comunidad con acciones sociales y ambientales; negocios inclusivos que vinculan en la cadena de valor comunidades de bajos ingresos, como proveedores o distribuidores (CECODES, 2013); también los negocios en la base de la pirámide, concepto popularizado por Prahalad en 2006, quien dirige su atención al inmenso mercado de los pobres, consumidores que requieren productos y servicios adaptados a sus condiciones económicas particulares.

Pero no se trata solo de incorporar en la gestión preocupaciones sociales o ambientales de forma periférica, recientemente se han observado modelos empresariales innovadores que pretenden generar beneficios económicos y simultáneamente contribuir al desarrollo de grupos socioeconómicos vulnerables, empresas capaces de garantizar una combinación armónica de intereses económicos y sociales. Alter, (2007) las identifica como empresas híbridas, las que estarían creando una intersección entre las empresas con intereses meramente filantrópicas y aquellas puramente comerciales.

Las empresas híbridas sobrepasan los límites de los sectores económicos tradicionales, no pertenecen al Primer Sector (empresas privadas comerciales); ni al Sector Público (empresas del Estado), y tampoco al Tercer Sector (donde se ubican las empresas de Economía Solidaria, de propiedad colectiva); la combinación de atributos y estrategias, da lugar al nacimiento del denominado Cuarto Sector, un espacio donde el emprendedor, toma herramientas de gestión y mercadeo de empresas privadas, para ponerlas al servicio de una problemática social determinada.

Aquí emergen las Empresas B, cuyo objetivo es crear un impacto positivo en la sociedad y medio ambiente, con un modelo de negocio que desarrolla actividades con ánimo de lucro, y paralelamente cumple estrictos estándares en prácticas laborales, relaciones con la comunidad, el ambiente, el modelo de negocio y la gestión organizacional. (Troncoso, 2014).

El movimiento de las Empresas B surge en Estados Unidos en 2006, por iniciativa de tres empresarios interesados en prácticas de impacto social, que deciden crear un sistema de certificación para “una comunidad de empresas responsables” (B Lab),



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

tramitar un marco normativo a partir de las “*Benefit Corporations*” (figura legal norteamericana), e incentivar inversiones de impacto, el *Global Impact Investment Rating Service* (GIIRS).

La primera Empresa B fue certificada en 2007; en 2011, nace el Sistema B en Latinoamérica impulsado por emprendedores en busca de modelos económicos que contribuyeran al desarrollo sostenible de América Latina (Abramovay, Correa, Gatica & Van Hoof, 2013). Para 2015, el movimiento había llegado a 44 países, más de 1550 empresas certificadas; y más de 500 empresas en 6 países latinoamericanos, incluyendo Colombia, y las cifras siguen en aumento (Sistema B, 2015).

La rápida expansión de las Empresas B hace necesaria la reflexión académica y el desarrollo de conocimientos empíricos sobre esta corriente empresarial. En este sentido, cabe mencionar como antecedente, la investigación apoyada en 2013 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), con el propósito de fomentar el avance de las Empresas B en Brasil, Colombia y Chile, para aprovechar su potencial fortalecer el mejoramiento económico y ambiental de la región, (Abramovay, et. al., 2013). Esta ponencia presenta los resultados de una revisión inicial de literatura de carácter descriptivo, que pretende ofrecer un panorama general de las publicaciones realizadas entre 2010 y 2015 en relación con las empresas B, y que se constituye en insumo importante para identificar aspectos relevantes y mejorar la comprensión de este fenómeno social y empresarial.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La génesis de Empresas B, se puede encontrar en el concepto de Organizaciones Híbridas, planteado por Alter (2007), quien analiza las formas empresariales que se ocupan de atender dificultades sociales, la empresa social: “Una empresa social es cualquier emprendimiento creado con el propósito de mitigar/reducir una problemática

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

social o una falla de mercado y generar valor social al operar con la disciplina financiera, la innovación y la determinación de una empresa del sector privado.” (Alter, 2007, p. 12). El autor ubica las empresas sociales en un espectro donde convergen empresas con fines de lucro y empresas sin ánimo de lucro, el espectro de las organizaciones híbridas.

La intersección entre lo filantrópico y lo comercial origina diferentes grados de hibridación, considerando la motivación inicial de la empresa, ante quienes responde, y el uso que se da a las utilidades; así, se incluyen desde empresas sin fines de lucro que desarrollan actividades comerciales para financiar programas sociales, hasta empresas con ánimo de lucro, con utilidades orientadas al accionista, pero capaces de crear valor social mediante la RSE, ver Gráfica 1.

Gráfica 1. Espectro de Organizaciones Híbridas.





Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Fuente: Adaptado de Alter 2007.

Para el autor la diferencia fundamental está en el propósito, las empresas sociales sin fines de lucro se constituyen para crear valor social, el centro de la misión son las dificultades ambientales o de comunidades vulnerables, pero para lograr sostenibilidad financiera y garantizar su permanencia en el mercado también deben crear valor económico, mediante búsqueda de donaciones o actividades comerciales que generen recursos. Por el contrario, las empresas socialmente responsables y las que practican RSE, son impulsadas por objetivos económicos, aunque involucren la ética en sus negocios y realicen acciones positivas dirigidas a sus grupos de interés.

“Por lo tanto, ambos tipos de híbridos duales siguen estrategias de creación de valor para alcanzar el equilibrio. Las organizaciones sin fines de lucro integran métodos comerciales para apoyar su finalidad social y las organizaciones con fines de lucro incorporan programas sociales para alcanzar sus propósitos lucrativos.” Alter (2007).

Guerra (2014), reconoce en las empresas híbridas, una “economía plural” conformada por nuevas expresiones económicas, que combinan objetivos propios de los sectores público, privado y solidario. Las empresas híbridas responden al modelo capitalista al procurar ganancias, y también reflejan comportamiento ético y propósito misional que incluye objetivos sociales y medioambientales, superando la RSE.

El autor reconoce tres modelos de empresas híbridas:

- La empresa social, organización privada que atiende problemáticas sociales con parte de sus ganancias, o mediante sus productos y servicios;
- Dos tipos de empresas norteamericanas, las corporaciones de beneficio, empresas tradicionales que persiguen simultáneamente objetivos económicos, sociales y medioambientales; y las *Low-Profit Limited Liability Company* (L3c), empresas de responsabilidad limitada y baja rentabilidad que buscan beneficio social;



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- “La economía del bien común”, modelo económico alternativo planteado por Christian Felber, basado en el comportamiento ético de empresas que fundamentan el éxito empresarial en la cooperación y la práctica de valores deseables para el bienestar de la comunidad.

Valor compartido

Porter & Kramer (2011), redefinen la relación del capitalismo con la sociedad, combinando el éxito de los negocios con la prosperidad social, como estrategia de negocios. La empresa debe ser capaz de comprender (y garantizar) conexiones entre su progreso económico y el de la sociedad, superando la RSE, o el comercio justo. “La competitividad de la empresa y la salud de la comunidad donde opera están fuertemente entrelazadas”, las empresas requieren mercado para sus productos y las comunidades, oportunidades de empleo, por lo que las empresas además de generar ventajas competitivas, también deben reconocer su importancia para la sociedad creando valor compartido.

El valor compartido supera la función tradicional de generar valor para el cliente, logrando ventajas competitivas a partir de una cadena de valor más eficiente; se sugieren tres vías para crear valor compartido: rediseñar productos y mercados, con alto componente innovador para llegar a la base de la pirámide o al consumidor del futuro; redefinir la productividad en la cadena de valor, haciendo uso eficiente de la energía, eliminando empaques, fortaleciendo proveedores, entre otros; y la ubicación en “clusters”, que integren toda la red de proveedores, logística, comercio, educación y demás actores que intervienen en la actividad empresarial, fortaleciendo trabajo colaborativo.

Empresas B

Organización que “utiliza el poder del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales.” (Sistema B, 2015); para ello se vincula a la comunidad internacional denominada B Lab (Sistema B para Latinoamérica), que certifica su compromiso de

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

actuar con transparencia en cinco áreas: Gobernanza, Modelo de negocios, Comunidad (proveedores /distribuidores), Prácticas Ambientales y Laborales. Se realiza una medición de impacto que permitirá identificar áreas por mejorar para construir valor compartido en los ámbitos mencionados, al ser aceptada en la comunidad, la empresa debe documentar sus procesos e incluir en sus estatutos el compromiso de generar impacto positivo en la sociedad y el ambiente. (Comini, Fidelholc & Rodríguez, 2014).

Una empresa establecida (independiente del tamaño y del sector económico), puede vincularse al movimiento B si considera que sus acciones empresariales contribuyen al bienestar de la sociedad, para lograrlo realiza un proceso de autoevaluación, medición y ajuste de sus prácticas y estatutos, acorde con los parámetros del Sistema B. Una empresa naciente o con menos de 12 meses funcionando, puede escoger el “Sello Empresa B Pendiente”, mientras ajusta su modelo de negocio. El proceso finaliza con la firma de la “Declaración de Interdependencia” y la autorización para usar el sello “Empresa B”. (Marquis, Klaber & Thomason, 2010).

Corporación de Beneficio (*Benefit Corporation*)

Forma jurídica legal en Estados Unidos, para empresas con ánimo de lucro, que además de distribuir utilidades a sus accionistas, se comprometen a realizar negocios social y ambientalmente sostenibles. (Abramovay, et.al. 2013).

Las *Benefit Corporations* se confunden con Empresas B por sus intereses comunes, pero se diferencian en varios aspectos: primero, el certificado Empresa B es otorgado por B Lab (entidad privada), mientras el estatus de *B Corp* es una forma jurídica respaldada por el Estado, no requiere certificación. Segundo, el desempeño de una Empresa B se mide según parámetros de B Lab, mientras las *Benefit Corporation*, publican un informe anual de desempeño social y ambiental, sin verificación externa. Tercero, la certificación B está al alcance de empresas en más de 40 países, mientras las *Benefit Corporation*, solo son reconocidas en Estados Unidos. (Pileika, 2012).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

3. METODOLOGÍA

Se realizó una revisión de literatura acerca del fenómeno Empresas B, una investigación exploratoria, con el propósito de identificar como se ha tratado el tema, cuales son los principales tópicos, y quienes han aportado al nivel de conocimiento desarrollado (Londoño, Maldonado & Calderón, 2014); lo anterior contribuye en la construcción de un estado del arte, ya que por tratarse de un modelo empresarial emergente la discusión académica aún está en construcción.

“El estado del arte se puede definir como una modalidad de la investigación documental que permite el estudio del conocimiento acumulado escrito dentro de un área específica; su finalidad es dar cuenta del sentido del material documental sometido a análisis, con el fin de revisar de manera detallada y cuidadosa los documentos que tratan sobre un tema específico” (Londoño, Maldonado & Calderón, 2014).

La búsqueda de información se realizó en las bases de datos Dialnet, Ebsco, Scielo y Springer Link, desde Noviembre de 2015 hasta Febrero de 2016 utilizando palabras clave en español e inglés (Empresas B, Movimiento B, empresas híbridas, emprendimiento social, corporaciones de beneficio, valor compartido, B Lab, *Benefit corporations*, *B Corps*, *Certified B Corporations*, *Fourth sector*; *Double bottom line*). También se utilizó “Google Académico”, y los recursos bibliográficos de Sistema B, *B Corporation* y Academia B, “un espacio de articulación y construcción de conocimiento sistemático de profesores, investigadores y estudiantes a nivel global” (Sistema B, 2015).

El trabajo no pretende ser exhaustivo, se limita a la revisión de documentos digitales³⁴³ encontrados hasta Febrero de 2016; por tratarse de un modelo empresarial emergente en construcción, el interés en su análisis es creciente y podría haber otros trabajos publicados que no han sido incluidos.

³⁴³ Artículos en publicaciones indexadas, libros publicados libremente en la red y tesis de pregrado y postgrado publicadas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Como ruta para abordar la comprensión del tema, la información se clasificó en cuatro categorías: 1) Organizaciones híbridas. 2) Descripción y expansión del Modelo. 3) Análisis del impacto. 4) Normatividad.

4. RESULTADOS

En primer lugar una taxonomía simple de los hallazgos: se encontraron, 78 documentos: 55 artículos académicos (publicaciones indexadas); ocho libros y 15 tesis (trabajos de fin de curso, o trabajos de grado). Los idiomas utilizados son inglés, español, portugués y un artículo en polaco, reflejo de la amplia difusión del tema en diversas latitudes. Se encontraron publicaciones desde 2007, el número y diversidad aumenta a partir de 2012, como muestra la Tabla No.1.

Tabla No.1. Clasificación de documentos

Año publicación	Libros	Trabajos de grado	Artículos académicos
2007 - 2010	1	1	3
2011	1		4
2012		2	10
2013	3	2	10
2014	2	5	10
2015	1	5	18
Total	8	15	55

Fuente: Elaboración propia



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Trabajos de grado.- A medida que progresa el Movimiento B en América Latina (2014), se incrementa el interés académico por el tema. De acuerdo con las categorías de análisis definidas se encontró:

1) Organizaciones híbridas, los trabajos de (Brewster, Henning, Reyna, Wang & Welch, 2008), (Wilson, 2012), reconocen las empresas híbridas como paradigma empresarial emergente con capacidad para generar valor múltiple; Calderon, (2015), afirma que actualmente los negocios se orientan hacia modelos híbridos dando mayor relevancia a consumidores y grupos de interés, (generación de valor social), que a los accionistas (generación de valor económico).

2) Descripción y expansión del Modelo. Tapia & Zegers, (2014), y Kempf, (2014), refieren la llegada del Movimiento B a Chile, características y ventajas para las empresas certificadas; por su parte Apruzzese (2015), hace lo propio mediante tres estudios de caso en Argentina, analizando dificultades y retos para lograr la certificación B. Harriman, (2015), identifica tres factores esenciales en la expansión del movimiento B en América, Europa y Australia, una creciente preocupación por los grupos de interés, los fuertes vínculos de identidad entre los actores de B Lab, y la posibilidad de concretar sus intereses a través de la certificación. Además Rosolen, (2014), destaca un positivo interés de estudiantes de administración en Sao Paulo, por trabajar en empresas sociales partiendo de valores personales.

3) Análisis de impacto. Pileika, (2012), afirma que el modelo cumple sus objetivos sociales, ambientales y financieros; Casaretto, (2013), hace un paralelo entre los resultados generados por empresas B, y las prácticas tradicionales de RSE; Ibarbia, (2014), plantea que el triple impacto generado por las Empresas B, es la mejor alternativa de solución frente a las dificultades sociales y medioambientales en Mendoza, Argentina. Troncoso, (2014), a partir del análisis de resultados sociales en 71 Empresas B Latinoamericanas, propone un “Modelo de Medición de Impacto”; por otra



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

parte, Soto, (2015), investigó si el atributo “Empresas B y/o sus características”, influye positivamente en el valor percibido del consumidor, concluyendo que el sello Empresa B, no constituye un diferenciador importante, aunque las personas se interesan por adquirir productos que generen impacto social y ambiental positivo aunque cueste más. Por otra parte, un estudio cualitativo con empresas B chilenas, concluye “la certificación no transforma la forma de hacer negocios de cada una de las empresas (...) pero sí reafirma valores, propósito y sentido de la fundación de cada organización.” (Valdivia, 2015, pág. 97).

4) Normatividad. La tesis doctoral de Roncancio (2013), reconoce la existencia de modelos de doble propósito y discute las dificultades generadas en el ordenamiento jurídico predominante, establecido bajo un paradigma economicista.

Artículos Académicos.- Se presentan los primeros resultados, según las categorías de análisis definidas:

1) Organizaciones híbridas. Haigh & Hoffman (2012), reconocen el surgimiento de nuevos modelos empresariales en los que se desdibuja la frontera entre los conceptos con y sin fines de lucro, modelos que, según Comini, Barki & Aguiar (2012) adoptan caracterizaciones diferentes según la visión americana, europea o de países emergentes, pero que compiten por un mercado creciente de consumidores LOHAS (*Lifestyles of Health and Sustainability*), quienes valoran la vida sana y la justicia social y ambiental. La combinación de lógicas tradicionalmente opuestas genera tensiones en la gestión, ventajas y desventajas (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014), por lo que se hace necesario crear una nueva identidad organizacional que integre ambos objetivos, reduciendo la resistencia natural producto de la hibridez (Battilana, & Dorado, 2010), así como innovar en la concepción de empresa y garantizar sostenibilidad. (Haigh & Hoffman, 2014).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

2) Descripción y expansión del Modelo. Marquis, Klaber & Thomason, (2011), presentan los retos de los fundadores de B Lab, para alcanzar su propósito, crear un nuevo sector económico; de igual forma Hiller (2013), Szumniak-Samolej (2014) y Wilburn & Wilburn, (2014) describen la historia, caracterización y ubicación del modelo, en el contexto de RSE. Comini, Fidelholc & Rodrigues, (2014), exploran el movimiento B a nivel internacional y los desafíos para su expansión en Brasil. También Stubbs (2014), recoge la experiencia de las primeras Empresas B en Australia, revelando cómo logran integrar el mercado y las lógicas sociales en el modelo de negocio.

3) Análisis de impacto. Chen & Roberts (2013) analizan el desempeño e impacto social, de 460 *B Corps* norteamericanas considerando características y antecedentes de los emprendedores sociales; mientras Rodrigues, et.al (2015) estudian si el impacto generado por Empresas B en Brasil, corresponde a la misión o se utiliza para mejorar imagen.

4) Normatividad. Las características de las Empresas B dificultan su clasificación en las formas jurídicas conocidas, así que Etcheverry (2013) propone ajustar normas existentes, para facilitar su funcionamiento, y apoyar el cambio estatutario.

Cohen (2013), propone un tratamiento tributario más justo para las Empresas B, equiparable con los beneficios de entidades sin ánimo de lucro. Para Kimbrell (2012), una nueva legislación para las B Corp aporta protección legal a empresas socialmente comprometidas; brinda una marca que legitima sus acciones sociales, y proporciona mayores garantías para los inversionistas; de igual manera la nueva legislación serviría para atraer otras empresas.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Las Empresas B constituyen la concreción de las ganancias con propósito, el valor compartido y tantos otros conceptos en los que confluyen por fin, los intereses económicos y sociales; la investigación académica sobre el tema comienza a tomar mayor relevancia y dinamismo siete años después de la primera organización certificada y con la consolidación de B Lab (entidad que administra la certificación B). Sin embargo, es evidente que en años anteriores los temas relacionados con la responsabilidad de la empresa frente a la sociedad, y el surgimiento modelos híbridos han sido objeto de análisis académicos y se considera un punto de partida válido.

La revisión general del tema, permite afirmar que la mayor parte de los documentos buscan explicar el fenómeno desde referentes conocidos, como lo son las empresas sociales y las empresas híbridas; diversas publicaciones dan cuenta del modelo, sus implicaciones administrativas y sociales, describen su llegada y expansión en diferentes regiones; sin embargo, se percibe un creciente interés por analizar el impacto social y ambiental de las empresas B en regiones y países, pues cada vez más organizaciones deciden vincularse al sistema y visibilizar su interés por ser “las mejores empresas para el mundo”, desde cualquier sector económico. Se observan menos trabajos dedicados al tema de la normatividad y las políticas públicas para alcanzar tratamiento tributario coherente. En el Congreso de la República de Colombia cursa el Proyecto de Ley 135 de 2016 para crear y desarrollar sociedades comerciales de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), “las cuales además del beneficio e interés de los accionistas actuaran en procura del interés de la colectividad y del medio ambiente”. (Leyes Senado, 2016)

El incremento en el número de publicaciones refleja el surgimiento de un espacio de investigación importante, también se debe considerar el creciente número de empresas colombianas y firmas internacionales con operaciones en Colombia, que cuentan con la certificación B, por lo que además de los aspectos mencionados, se pueden indagar temas como la inversión de impacto; estudios de caso en Colombia; los modelos de gestión basados en los valores y compromisos éticos promovidos por el Sistema B; la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

conexión del modelo B con otras expresiones orientadas al desarrollo social y ambiental, como las organizaciones de economía solidaria o los negocios inclusivos, entre otros; las estrategias para integrar el emprendimiento y la creación de *startups* con sello B desde su concepción; también revisar la evolución del ecosistema de inversionistas, políticos, multiplicadores y líderes de opinión. Indudablemente estamos frente a un fenómeno de creciente interés para la comunidad académica que ofrece diversas alternativas de investigación en la construcción de una sociedad equitativa.

REFERENCIAS

Abramovay R., Correa M. Gatica & VanHoof B., (2013). *Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur América*. Recuperado Febrero 6, 2016 http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/NUEVAS_EMPRESAS_NUEVAS_ECONOMIAS_LAS_EMPRESAS_B_EN_SURAMERICA_2013.pdf

Alter, K., (2007). *Social Enterprise Typology*. Recuperado Febrero 6, 2016. https://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE_typology.pdf

Apruzzese M., (2015). Principales desafíos del proceso de certificación de Empresas B en Argentina. (Tesis de Grado) Universidad de San Andrés Argentina.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, December 1, 2010 vol. 53 no. 6 1419-1440 doi:10.5465/AMJ.2010.57318391.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Brewster B., Henning N., Reyna E., Wang, D. & Welch, M. (2008). *Hybrid organizations:*

Innovations toward sustainability. (Tesis Master of Science). Universidad de Michigan.

Calderon, T. (2015). *The Evolution of Capitalism from Shareholders-Centered to Stakeholders-Centered.* (Proyecto final Máster en Administración de Empresas).

Universidad de Edinburgh.

Casaretto, J., (2013). *Empresa social, un nuevo paradigma organizacional.* (Tesis) Universidad de Buenos Aires.

CECODES, (2013). *Negocios Inclusivos en Colombia.* Recuperado Octubre 21 de 2016.

http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Negocios_Inclusivos_en_Colombia.pdf

Cohen, E., (2013). *Benefit Expenses: How the Benefit Corporation's Social Purpose Changes the Ordinary and Necessary*, 4 Wm. & Mary Bus. L. Rev. 269 (2013), <http://scholarship.law.wm.edu/wmblr/vol4/iss1/9>

Comini G., Barki, E. & Aguiar, L. (2012) A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração (São Paulo)*. Rev. Adm. (São Paulo) [online]. 2012, vol.47, n.3, pp. 385-397. ISSN 0080-2107.

Comini, G., Fidelholc M. & Rodrigues, J. (2014). *Princípios e desafios do Movimento B Corp.* XVII SEMEAD Seminários em Administração Universidad de Sao Paulo. Outubro de 2014 ISSN 2177-3866.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 417–436 (2014) DOI: 10.1111/ijmr.12028.

Etcheverry, R. (2013). La empresa comercial frente a la comunidad: Empresas B. *Revista pensar en derecho*. Recuperado Marzo 12, 2016.

<http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/pensar-en-derecho/revistas/3/la-empresa-comercial-frente-a-la-comunidad-empresas-b.pdf>

Friedman, M. (1970). *La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios*. The New York Times Magazine, septiembre 1970. Disponible en <https://goo.gl/uCzD3d>

FOMIN, (2013). Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur América. Disponible en <https://goo.gl/6GnF1i>

Guerra P. (2014). Economía Solidaria y empresas híbridas en el marco de una economía plural. Génesis y desarrollo en la construcción de categorías analíticas. *Cuadernos de RSO Universidad Católica de Uruguay* Vol. 3 No. 2-2014 p.11-30.

Haigh, N. & Hoffman, A. (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics* (2012) 41, 126—134.

Haigh, N. & Hoffman, A., (2014). The New Heretics: Hybrid Organizations and the Challenges They Present to Corporate Sustainability. *Organization & Environment* DOI: 10.1177/1086026614545345.

Harriman, A. (2015). *The making of a movement: the rise of the B Corp on the global*



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

stage.(Master Thesis) Copenhagen Business School. MSc. International Business and Politics.

Hiller, J. (2013). The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility. *J Bus Ethics* (2013) 118:287–301. DOI 10.1007/s10551-012-1580-3. Published online: 6 December 2012 _ *Springer Science+Business Media Dordrecht 2012*

Ibarbia, M., (2014). *¿Por qué las empresas pueden cambiar el mundo? Campaña de comunicación masiva para impulsar las Empresas B en Mendoza.* (Tesis) Universidad Nacional de Cuyo, Argentina.

Keat P. & Young P., 2004. *Economía de Empresa*. Cuarta edición. Pearson educación. México, 2004.

Kempf, M., 2014. *B corporations: Evolution of capitalism? An approach to the “B Movement” and the impact in Chile.* (International SEPT Program) Universität Leipzig.

Kimbrell A. (2012). The Benefit Corporation Can Changes to Corporate Law Change Business As Usual? *Seven Pillars Institute Moral Cents* Vol. 1 Issue 2, Summer/Fall 2012

Leyes Senado (2016). *Proyecto de Ley 135 de 2016*. Disponible en <http://leyes.senado.gov.co/proyectos/index.php/textos-radicados-senado/pl-2016-2017/778-proyecto-de-ley-135-de-2016>

Londoño O., Maldonado L. & Calderón L., (2014). Guía para Construir Estados del Arte. Recuperado Octubre 5, 2015 <https://goo.gl/llS5B9>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Marquis, C., Klaber, A., & Thomason, B (2011). "*B Lab: Building a New Sector of the Economy.*" Harvard Business School Case 411-047, September 2010.

Pileika, A. (2012). *B Lab's Attempt to Create a New Sector of the Economy Based on Social Enterprise: A Study of the Social, Environmental and Financial Effectiveness of B Corporations.* (Honor thesis). UNC Kenan-Flagler Business School. University of North Carolina.

Porter, M. & Kramer, M. (2011), La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, Vol. 89, N°. 1, 2011, págs. 31-49.

Rodrigues, J., et.al. (2015) The B Corporation Movement in Brazil: A Portrait of Certified Companies. *AOM Online Papers Submission # 12672*. Disponible en <https://goo.gl/csJOrw>

Roncancio R. (2013). *Benefit Corporations: Desde la primacía del accionista, hacia la del bien común.* (Tesis Doctoral). Universidad de Navarra.

Rosolen, T., (2014). *Negócios sociais e valores pessoais: um estudo quantitativo com estudantes de Administração.* (Mestre em Ciências). Universidade de São Paulo.

Sistema B, (2015). *Memoria Histórica 2011-2015*. Recuperado Febrero 3, 2016
http://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2016/08/Memoria-SB-2015_FINAL1.pdf

Soto, D., (2015). *Estudio del comportamiento del consumidor chileno frente a productos de Empresas B: Análisis de percepción de precio e intención de compra.* (Tesis). Universidad Técnica Federico Santa María. Chile.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Stubbs W. (2014). *Investigation of emerging sustainable business models: the case of B Corps in Australia*. Centre for Geography & Environmental Science School of Social Sciences. Monash University. Recuperado Octubre 17 de 2016.

Szumniak-Samolej, J. (2014). Inicjatywy B Lab Jako Wsparcie W Tworzeniu Innowacyjnych Modeli Biznesowych Opartych Na Idei CSR. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu Research Papers Of Wrocław University Of Economics* Nr 338 – 2014. ISSN 1899-3192

Tapia, C. & Zegers, P. (2014). Análisis descriptivo de las Empresas B en Chile. (Tesis Ingeniero Comercial). Universidad de Chile.

Troncoso N., (2014). *Aporte de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de modelo de medición de impacto*. Tesis. Universidad Técnica Federico Santa María. Chile.

Unicef (2012). *Desigualdad Global: La distribución del ingreso en 141 países*. Documento de trabajo de Política económica y social. Agosto de 2012. Recuperado marzo 18, 2016. https://www.unicef.org/socialpolicy/files/Desigualdad_Global.pdf

Valdivia, G.,(2015). Empresas B: Nueva Tendencia en Chile y Latinoamérica, el antes y el después. (Tesis). Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios.

Wilburn, K. & Wilburn, R. (2014). The double bottom line: Profit and social benefit. *Business Horizons* (2014) 57, 11—20. St. Edward's University.

Wilson. M. (2012). *Corporaciones híbridas: el próximo paradigma empresarial*. (Trabajo Final de Máster, Sostenibilidad) Universitat Politècnica de Catalunya.

RESUMEN HOJA DE VIDA



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Marlene Riascos Camila, Magister en Administración Universidad del Valle; Especialista en Economía Solidaria, Especialista en Docencia Universitaria, Administradora de Empresas, Universidad del Valle; Intereses de investigación: emprendimiento e innovación social, Modelos económicos alternativos, Empresas B, organizaciones de economía solidaria, gestión de iniciativas empresariales con significativo componente social. Directora de trabajos de grado, modalidad Creación de Empresas, experiencia en diseño y conducción de procesos educativos empresariales, no formales y comunitarios. Profesora hora cátedra, Facultad de Ciencias de la Administración Universidad del Valle. Profesora hora cátedra, Universidad Libre de Cali. marlene.riascos@correounivalle.edu.co.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales

TEMA:

EMPRESAS Y POSTCONFLICTO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**122. EL PAPEL DE LAS EMPRESAS EN LA CONSTRUCCIÓN
DE LA PAZ EN COLOMBIA: UN ANÁLISIS EN CLAVE
SIMÉTRICO**

TÍTULO EN INGLÉS:

**THE ROLE OF COMPANIES IN CONSTRUCTION OF PEACE IN
COLOMBIA: A SYMMETRIC ANALYSIS**

Autor (es)

Cristian Bedoya Dorado³⁴⁴

³⁴⁴ MSc en Psicología. Docente Investigador de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium – Unicatólica. E-mail: cbedoya@unicatolica.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

En Colombia desde el 2012 inició la posibilidad del fin del conflicto entre el Gobierno y las FARC-EP, la cual es cristalizada en el 2016 gracias a la firma de un acuerdo de paz entre estos actores. Bajo este acuerdo quedó registrado un llamado a las empresas para construir la paz en el marco de un escenario de postacuerdo. El objetivo de la presente ponencia es analizar el papel de las empresas en la construcción de la paz en Colombia. Para ello se realizó un ejercicio de análisis de contenido en el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera. Los resultados son discutidos en clave simétrica, reconociendo que los diversos actores que han estado ensamblados en el conflicto armado, se han configurado para ser entretejidos con las empresas, las cuales son posicionadas como víctimas del conflicto y como promotoras de paz.

Palabras clave:

Empresas, postacuerdo, postconflicto, Colombia, Paz.

ABSTRACT:

In Colombia since 2012, the possibility arose that the conflict between the government and the FARC-EP, which is crystallized in 2016, thanks to the signing of a peace agreement between these actors. Under this agreement, there has been a call for companies to build peace within the framework of a post-agreement scenario. The objective of this paper is to analyze the role of companies in the construction of peace in Colombia. To this end, a content analysis was carried out in the Final Agreement for the Termination of the Conflict and the Construction of a Stable and Lasting Peace. The results were discussed in a symmetric manner, recognizing that the diverse actors that have been armed in the armed conflict, have been configured to be delivered with the companies, the people located as victims of the conflict and as promoters of peace.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Keywords:

Companies, post-agreement, post-conflict, Colombia, Peace.

1. INTRODUCCIÓN

La historia de Colombia desde el proceso de independencia ha estado versada por una serie de conflictos, los cuales han producido sangre, dolor, desconfianza, así como efectos negativos en las economías (Jaime, 2003). En estos conflictos han estado vinculados el Gobierno Nacional, el Ejército Nacional, guerrillas, fuerzas armadas revolucionarias, grupos al margen de la Ley, Campesinos, grupos indígenas, la población civil, y otros actores, los cuales han estado en escenarios particulares y han vivido de manera diferente el conflicto. Los últimos años en Colombia han estado caracterizados por una nueva narrativa: “La de Paz”. Esta narrativa empieza a construirse desde el año 2012, gracias a las mesas de diálogos instaladas en Oslo (Noruega), que luego se desarrollaron en la Habana (Cuba), entre el Estado colombiano y las FARC-EP, actores principales de un conflicto de más de cincuenta años que dejó víctimas de la sociedad civil y los grupos armados (Olave, 2013).

El 2016 se convierte el año en el cual se cristaliza la narrativa de una paz, en la que el Presidente de Colombia, Juan Manuel Santos y el jefe de las FARC-EP, Rodrigo Londoño (alias Timochenko), firman el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera (Gobierno Nacional de Colombia - Las FARC-EP, 2016). Este acuerdo recoge ideas y propuestas de diversos sectores y poblaciones, que constituyen una “hoja de ruta” bajo condiciones y reglas para alcanzar la Paz. En este ejercicio, diversos actores son llamados a construir esa “Paz estable y duradera”, al tiempo que son reconocidos como víctimas del conflicto. Entre estos actores se encuentran las empresas, quienes participaron durante los diálogos de negociación y quienes circulan entre los posicionamientos de víctimas del



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

conflicto armado y promotoras de la paz (Gobierno Nacional de Colombia - Las FARC-EP, 2016).

Este llamado de la empresa a la construcción de la paz, se ha venido entretejiendo a través de diversas entidades y documentos públicos. De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2015), en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 el sector empresarial “está llamado a participar de manera proactiva y sostenida como un agente destacado para una paz estable y duradera en Colombia” (p.45). Según esta entidad, las empresas tienen la capacidad de generar oportunidades económicas y sociales, que contribuyen a las transformaciones necesarias para construir condiciones de desarrollo y paz en el país. De acuerdo con lo anterior, es necesaria la construcción de modelos empresariales que lean el contexto territorial para romper con los ciclos de violencia, la desigualdad, la exclusión y la violación de derechos humanos, y así crear vínculos en función de la inclusión económica y social (Departamento Nacional de Planeación, 2015).

Si bien es importante reconocer que el conflicto armado en Colombia ha tenido impactos en términos sociales, también se han presentado en términos naturales y ambientales. Algunos de los combates entre los diversos actores han estado localizados en algunos territorios del país, en donde el escenario natural ha posibilitado el asentamiento de ciertos actores, pero también ha significado la marginalización y exclusión de otros. Así mismo, la destrucción del medio ambiente producto de la acción bélica como por ejemplo los ataques a infraestructuras petroleras que contaminan ríos y ecosistemas, y actividades económicas como la minería ilegal, sugieren que el medio ambiente ha sido otro actor del conflicto, por lo cual también es un actor del escenario del postacuerdo.

El objetivo de esta ponencia es analizar el papel de las empresas en la construcción de la paz según el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera (Gobierno Nacional de Colombia - Las FARC-EP, 2016). Para

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

ello se realizó un análisis de contenido orientado a identificar los actores con los cuales se ensambla el papel de las empresas, los posicionamientos de la empresa como un actor del conflicto y del escenario de postacuerdo, y los programas, acciones o estrategias que desde las empresas se requieren. Este análisis se realiza en clave simétrico, basado en los aportes de la filosofía de Michel Serres (Serres, 1995) y la Teoría del Actor- Red (Latour, 1993, 2009), en donde se asume la construcción de la paz como un escenario híbrido y co-construido por elementos naturales y sociales con los cuales las empresas están ensamblados.

El documento se estructura en tres partes, primero se presenta una fundamentación teórica desde los aportes de Michel Serres y la Teoría del Actor-Red (ANT por sus siglas en inglés). Seguido, se presenta la propuesta metodológica con la cual se dio alcance al objetivo de investigación. Tercero, se presentan los resultados y se discuten en clave simétrica. Finalmente, se presentan las conclusiones e implicaciones para futuras investigaciones.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Los aportes de la filosofía de Serres (1995) sugieren la necesidad de un contrato natural, lo que implica la materialidad, la naturaleza o el contexto natural como un escenario de lo social, o lo que entra en juego con las relaciones sociales. Para este autor, el contrato natural posibilita el ordenamiento de múltiples relaciones y es un modo de relacionar un conjunto de reglas para definir los vínculos entre los objetos. Estas ideas contribuyen a explicar el modo en que las redes surgen o se configuran.

La Teoría del Actor-Red emerge en los años 80s, gracias a los estudios de las ciencia y la tecnología, impulsada con figuras como Bruno Latour, Michel Callon y John Law (Brown, 2011; Law, 2009). Este enfoque sugiere la existen de híbridos: sujetos y objetos, humanos y no humanos, y sociedad y naturales, los cuales son efectos que se producen como redes de relaciones entre ellos mismo (Brown, 2011). De acuerdo con lo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

anterior, los teóricos de este enfoque se han referido al principio de simetría generalizado, y han abandonado el ejercicio de diferenciar lo que es social de lo material, y de considerar las acciones humanas y las no humanas como parte de una red (Brown, 2011; Latour, 1993).

Como consecuencia, el enfoque aborda la noción de actor o actante, el cual es cualquier agente, colectivo o individuo, el cual puede estar asociado o disociado de otro agente. Estos pueden ser parte de redes que en algún momento los define, los nombre, les ofrece acción, intención, subjetividad y sustancia. Otro elemento derivado de esta teoría es la semiótica de la materialidad. Esta es similar al principio de simetría, debido a que considera que los elementos están relacionados entre ellos y crean redes. Para Law (1993), la ANT puede ser considerada como semiótica de la materialidad, porque sugiere la relacionalidad de entidades, la posibilidad de que sean producidas en relaciones, y aplicadas a lo material.

Las ideas de Serres (1995) constituyen una fuente de inspiración para los teóricos de la ANT. Este autor, ofreció importancia a los objetos, los cuales son mediadores de lo social. En este sentido, los objetos pueden hacer posibles las relaciones, lo que representa una concepción híbrida del mundo. De acuerdo con Sayes (2014), desde la ANT, la materialidad o los objetos, tienen una forma de agencia, que significa que sus acciones o capacidades son vistas como una condición de posibilidad para la formación de la sociedad humana.

El principio de simetría es usado en esta ponencia para argumentar que el escenario formulado en el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera (Gobierno Nacional de Colombia - Las FARC-EP, 2016), ha planteado para las empresas más que un ejercicio de responsabilidad social, un escenario híbrido, en donde su llamado no está solamente sobre lo social, sino que también sobre lo material y lo natural. De acuerdo con lo anterior, Molina (2004) señala que conocer el lugar del conflicto es más que ubicarlo geográficamente, implica



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

reconocer sus elementos humanos, naturales y objetos materiales. Contexto en el cual se instaure la paz como un proyecto de construcción a través de diversas estrategias y programas, así como de diversos actores.

Para Latour (2009) no es posible escapar de elementos materiales en una relación social, todas son híbridas y están definidas por la relación entre humanos y objetos. “La naturaleza y la sociedad no son dos polos distintos sino una sola producción de sociedades-naturalezas, de comunidades” (Latour, 1993, p.294). De acuerdo con lo anterior, pensar desde esta perspectiva un escenario de posconflicto o postacuerdo, implica reconocer que este escenario se compone de humanos enlazados con entidades naturales con las cuales las empresas están llamadas a ensamblarse.

3. METODOLOGÍA

El corpus lingüístico:

El Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera (Gobierno Nacional de Colombia - Las FARC-EP, 2016) fue firmado el 24 de noviembre del 2016 por el Presidente Juan Manuel Santos en representación del Gobierno Nacional, y por Rodrigo Londoño en representación de las FARC-EP. Este documento contiene la decisión de ambas partes, de dar por finalizado el conflicto, como la condición necesaria para la construcción de la paz estable y duradera. Su tamaño es de 310 páginas, y recoge los acuerdos, discusiones, negociaciones y procesos de reparación que se llevaron a cabo desde el 2012 hasta el 2016 en la Habana (Cuba), con el apoyo de organizaciones internacionales, gobiernos como los de Cuba, Noruega, y Venezuela, y los actores que vivieron de alguna manera el conflicto armado.

Técnica de análisis de la información

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Se propuso un análisis de contenido siguiendo las propuestas de Bardin (2002), Cáceres (2003), y Piñuel (2002). Esta técnica de análisis permite una descripción sistemática del contenido de un texto que va ser objeto de interpretación, mediante el uso de ciertos procedimientos para información cuantitativa y cualitativa. Desde la propuesta de Bardin (2002) se asume que el análisis de contenido no solo se enfoca en la descripción de un texto, sino que también en la toma de conciencia de su función u objetivo, ya que se concentra en los significados mediante las inferencias de elementos relacionales.

En términos operacionales el acuerdo fue analizado mediante el uso de un software de análisis cualitativo, con el cual se llevó a cabo el proceso de codificación a través de la búsqueda de la palabra “empresa” o “empresario/a/os/as”. Este ejercicio permitió identificar la presencia de este objeto de análisis en el texto, y los vínculos con otros fenómenos y objetos. Se realizó una codificación emergente, y se examinaron las co-ocurrencias de los códigos para analizar las relaciones. Las categorías de análisis son discutidas desde el posicionamiento que el acuerdo otorga a las empresas y los llamados para la construcción de la paz, de las cuales se exploraron algunas sub-categorías de análisis.

4. RESULTADOS

Categorías de análisis

En la siguiente tabla se presentan los resultados de las categorías de análisis. Estas permiten develar tres posicionamientos que son otorgados a las empresas y al ejercicio empresarial en el acuerdo: *como víctima del conflicto armado, como objeto de intervención, y como promotora de la construcción de la paz*. Así mismo, se presentan sub-categorías de análisis para cada uno de los posicionamientos que son ejemplificados con las citas del acuerdo:

Tabla 1.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Categorías de análisis

Categoría	Sub-categorías	Citación
<p>Como víctima del conflicto armado.</p>	<p>Víctima: Reconocimiento de las Empresas (empresarios y empresarias, y otras formas de figuras de actividades económicas productivas) como víctimas del conflicto y el modo en que fueron afectadas.</p>	<p>“Será transversal al desarrollo de la Comisión un adecuado enfoque que permita evidenciar las formas diferenciales en las que el conflicto afectó a las mujeres, a los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos mayores, a las personas en situación de discapacidad, a los pueblos indígenas, a las comunidades campesinas, a personas en razón de su religión, de sus opiniones o creencias, a las poblaciones afrocolombianas, negras, palenqueras y raizales, al pueblo Rom, a la población LGBTI, a las personas desplazadas y exiliadas, a los defensores y las defensoras de derechos humanos, sindicalistas, periodistas, agricultores y agricultoras, ganaderos y ganaderas, comerciantes y empresarios y empresarias, entre otros. Esto deberá contribuir además a que la sociedad colombiana haga conciencia sobre las formas específicas en que el conflicto reprodujo mecanismos históricos de discriminación, como un primer paso fundamental para tener una sociedad más justa e incluyente” (UH1:p.131-132).</p>
		<p>“El impacto humano y social del conflicto en la sociedad, incluyendo el impacto sobre los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, y las formas diferenciadas en las que el conflicto afectó a (...) comerciantes y empresarios y empresarias, entre otros” (UH1: p.134).</p>
		<p>“El fin del conflicto constituye la mejor oportunidad para materializar los derechos de las víctimas a la verdad, la justicia, la reparación y la no repetición, y en general asegurar la satisfacción plena de los derechos</p>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

		humanos de todos y todas, incluyendo los de (...) comerciantes y empresarios y empresarias ; lo cual implica además la adopción de medidas de acción afirmativa, para garantizar de manera plena los derechos de quienes han sido más afectados por el conflicto. La paz como derecho fundamental de todos los ciudadanos es condición necesaria para el ejercicio y disfrute de todos los demás derechos” (UH1: p.189).
Como objeto de intervención	Objeto de control: Las empresas intervenidas para garantizar medidas de transparencia y control con relación a ciertos procesos.	“El Gobierno Nacional revisará y establecerá estrictos controles estatales sobre la producción, importación y comercialización de insumos y precursores químicos, requeridos para la producción de drogas ilícitas, acompañados del fortalecimiento de las capacidades de vigilancia y control por parte del Estado. Se establecerán normas y mecanismos que comprometan a las empresas productoras, importadoras y comercializadoras en la adopción de medidas de transparencia y de controles de uso final de insumos. Con el fin de no afectar actividades productivas lícitas, se diseñarán protocolos especiales que permitan identificar usos, frecuencias y lugares de la demanda por insumos” (UH1: p.123).
	Economía campesina y familiar: Otras formas de economías del campo y ámbito rural como objeto de programas del acuerdo para contribuir a las poblaciones que lo practican.	“El desarrollo de la economía campesina y familiar (cooperativa, mutual, comunal, micro empresarial y asociativa solidaria) y de formas propias de producción de las comunidades indígenas, negras, afrodescendientes, raizales y palenqueras, mediante el acceso integral a la tierra y a bienes y servicios productivos y sociales. Los PDET intervendrán con igual énfasis en los espacios interétnicos e interculturales para que avancen efectivamente hacia el desarrollo y la convivencia armónica” (UH1: p.21).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

	Formalización Laboral: las empresas y los trabajadores como objetivo de promoción y aprendizaje en material de derechos laborales.	“La capacitación a los trabajadores y trabajadoras agrarios y a las empresas, en materia de obligaciones y derechos laborales, y el fomento de la cultura de la formalización laboral” (UH1: p.32).
Como promotor de la construcción de la paz.	Promotora de la implementación del acuerdo: El papel de la empresa en la implementación de los acuerdos y sus efectos.	“Se promoverá la participación del sector empresarial en la implementación de los acuerdos para contribuir a garantizar la productividad, el acceso a mercados y en general la sostenibilidad de los proyectos contemplados, entre otros, en la Reforma Rural Integral, el Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos y en los planes de reincorporación a la vida civil” (UH1: p.198).
	Actor de desarrollo sostenible: Actor participante en la construcción de una agenda para objetivos de sostenibilidad.	“Crearé mecanismos de concertación y diálogo social entre el Gobierno Nacional, regional y local, los campesinos y las campesinas y las comunidades indígenas, negras, afrodescendientes, raizales y palenqueras, y otras comunidades en donde conviven diferentes etnias y culturas, y las empresas del sector privado que adelanten su actividad económica en los territorios rurales, con el fin de generar espacios formales de interlocución entre actores con diversos intereses, que permitan impulsar una agenda de desarrollo común, orientada hacia la sostenibilidad socio-ambiental, el bienestar de los pobladores rurales y el crecimiento económico con equidad” (UH1: p.128).

Fuente: Elaboración propia.

La empresa como víctima del conflicto armado

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Como se presenta en la Tabla 1., el punto de partida de la localización de la empresa dentro del acuerdo es su reconocimiento como víctima del conflicto armado. Para este caso se encontraron tres frecuencias de esta co-ocurrencia (empresa – víctima), en la que la empresa es posicionada junto con otros actores como mujeres, niños, pueblos, comunidades campesinas, etnias, etc., como poblaciones que de manera diferente vivieron el conflicto y este tuvo algún impacto negativo en ellos. En este señalamiento es situada la necesidad de garantizar medidas de acción afirmativa y la paz como un derecho fundamental para disfrutar de los otros derechos.

La empresa como objeto de intervención

En esta segunda categoría, la empresa es posicionada en un estadio intermedio (entre víctima y actor para la paz), sobre la cual es necesario realizar algunas intervenciones para el logro de la construcción de la paz. Entre este tipo de intervenciones se encuentra la necesidad de mecanismos y de control y transparencia (principalmente sobre insumos) para garantizar que no se afecten las actividades lícitas de las empresas. Este caso vincula la experiencia de la producción de drogas ilícitas como actividad económica que estuvo asociadas a las actividades del conflicto armado y que tuvo efectos económicos pero también sociales y ambientales. Otro de los elementos que aparece contenido en el acuerdo, es la necesidad de intervenir sobre formas organizativas empresariales y productivas que se localizan en ámbitos rurales. Esa consideración se enfoca a programas de desarrollo para ellos, como formas de potenciar sus posibilidades productivas y que tienen efectos positivos en sus contextos. En esta intervención son reconocidas los tipos de poblaciones según etnias y tipo de organización como los campesinos, comunidades indígenas, afrodescendientes, cooperativas, micro empresas, etc. Finalmente se reconoce la necesidad de intervenir en materia de formalización laboral, es decir, en capacitar a los trabajadores y empresarios sobre obligaciones y derechos laborales, como mecanismo de obrar legalmente y garantizando los derechos de sus actores.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

La empresa como constructora de paz

El acuerdo transita de la noción de empresa como víctima hacia actor fundamental para la implementación de los acuerdos y de este modo alcanzar la paz. Con su participación se espera garantizar la productividad, pero también se presentan objetivos sostenibles asociadas a las Reforma Rural Integral, y otro tipo de programas para el campo. En este punto se mencionan los planes de reincorporación a la vida civil, lo cual hace un llamado para los desmovilizados y otros grupos que estuvieron en los territorios del conflicto. La empresa no solo es llamada a contribuir a las actividades productivas, sino también enfocadas al medio ambiente. Según el acuerdo es necesario impulsar una agenda de desarrollo común para la sostenibilidad socio-ambiental, asociada al bienestar y el crecimiento económico.

Análisis de los resultados en Clave simétrica

Uno de los primeros elementos a tener en cuenta es la referenciación que hace el Acuerdo Final sobre la localización del escenario de la paz. Si bien la localización recae sobre todo el territorio colombiano, es importante reconocer que el conflicto ha estado situado en algunas zonas del país y que en estas se han involucrado actores humanos, naturales y materiales. Dichos actores se ensamblan en una red, con la cual se ensambla el llamado de la empresa para trabajar en la implementación del acuerdo a través de diversas estrategias. Ello implica además identificar los programas de paz específicos que se han instaurado y que se instauran en los territorios, los cuales generan unas realidades específicas sobre las cuales una empresa puede actuar.

En el Acuerdo Final, son mencionados actores como campesinos, comunidades indígenas, negras, afrodescendientes, raizales y palenqueras, que si bien históricamente se han asentado en algunos territorios del país, el conflicto armado los ha movilizado y desplazado hacia otros territorios, los cuales geográficamente se han reubicado y han transformado sus actividades productivas o las han transportado a otros territorios



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

rurales y urbanos. Las empresas no solo se ubican en ciudades o municipios o pueblos, se ubican en un complejo entramado de comunidades que poseen un sistema cultural propio, una historia, unas formas de actuar, pero también unos conocimientos que son usados en el trabajo o en alguna actividad productiva. Además, este entramado está situado en un contexto natural y ambiental, el cual media todo tipo de relación. Por ejemplo el campesino tiene ese estatus gracias a la relación que entreteje con el campo, no obstante, el tipo de campo, el clima, la altitud, la geografía, definen el tipo de productos agrícolas que pueden emerger de ese campo, así como su conocimiento para poder cultivarlo y cosecharlo. De acuerdo con lo anterior, emergen algunas preguntas que son necesarias para ese llamado a la empresa: ¿en qué territorio se ubica?, ¿Cuál es la comunidad con la cual la empresa co-existe?, ¿Cuáles son las actividades que en ese territorio se producen?, ¿cuáles son las condiciones ambientales del territorio?, entre otras más.

Responder a este tipo de preguntas sugiere que la empresa no solo se orienta a contribuir a programas de transformación productiva, sino que además a cumplir con la dimensión sostenible que desde el Acuerdo se referencia. Esto plantea, que conflicto no solo ha sido entre grupo sociales, sino que también con el medio ambiente. Por ello, el escenario de postconflicto o postacuerdo requiere de una reconciliación entre los grupos que combatieron en el conflicto, pero también una reconciliación con el medio ambiente.

Si bien la empresa es reconocida como víctima, esto se debe en parte por su ubicación, por su margen de movilidad territorial, por el contacto físico y el alcance de la guerra en términos espaciales. Su localización y los encuentros con los actos bélicos, tanto en las ubicaciones físicas de las empresas, como sus funciones de distribución, las cuales implican de desplazamientos, o una red de infraestructuras esparcidas por diversos territorios. Así mismo, la empresa como actor para la construcción de la paz, esta mediada por un territorio, pues es finalmente el territorio el que contiene colectividades



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

o comunidades sobre las cuales las empresas construyen agendas de intervención, que luego operacionalizan.

Estos actores son ensamblados con la empresa a través de diversas relaciones como por ejemplo clientes, proveedores, trabajadores, la comunidad afecta (positiva o negativamente) por las actividades de las empresas, y entre estos aparecen algunos retos como los de vincular a los sujetos que entran a ser parte de planes o programas de reincorporación a la vida civil (Gobierno Nacional de Colombia - Las FARC-EP, 2016).

Elementos del Acuerdo que configura a las empresas como objeto de intervención, señalan la materialidad, en términos del reconocimiento de actividades ilícitas asociadas a las drogas, y la necesidad de la formalización laboral. Esto quiere decir, que lo legal ensambla un tipo de reconocimiento para que las empresas, las formas organizativas de trabajo productivo, y los trabajadores tengan garantías y construyan una cultura de la formalización.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El objetivo de la ponencia fue analizar el papel de las empresas en la construcción de la paz en Colombia. Para ello se realizó un ejercicio de análisis de contenido en el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera. A través del análisis de contenido, se puede evidenciar que como primer posicionamiento, se encuentra que la empresa (empresarios y empresarias) es reconocida como una de las víctimas del conflicto y sobre el cual se realizan los planes para alcanzar la paz. Este reconocimiento es movilizando, hacia la concepción de la empresa como un objeto que debe ser intervenido para evitar conflictos asociados a la producción y los insumos de las drogas ilícitas, para finalmente ser posicionada como un actor en la construcción de la paz.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Si bien el Acuerdo menciona en términos general que el papel de la empresa está orientado a la contribución del desarrollo económico y sostenible del país, es importante tener en cuenta algunos elementos que median ese papel. La construcción de la paz, sugiere una paz territorial, es decir, un fenómeno localizado tanto geográficamente como históricamente, el cual es híbrido pues se compone de elementos sociales y naturales, y con el cual la empresa se ensambla en diversas relaciones que pueden ser en términos de vínculos laborales o de cercanía por sus operaciones.

El análisis simétrico permite develar la relación tanto material (natural) y social que vincula a la empresa en el Acuerdo. Para ello es importante reconocer, que el conflicto armado ha estado versado con elementos naturales, en los cuales no solo se ha localizado la guerra, sino que también se han usado flujos materiales como la coca y otro tipo de derivados de recursos naturales, los cuales han configurado movimientos de narcotráfico. Así mismo, el despojo de la tierra o el desplazamiento, sugiere una ruptura de esa relación socio-material, una relación de sujeto-tierra, una relación de historia y producción agrícola, una relación que configura al sujeto como “desplazado”, el cual migra a la urbe y su margen de acción es deslocalizado.

En este ejercicio también es importante reconocer que la empresa es un actor clave para aquellas poblaciones que se reincorporan o que por primera vez ingresa a la vida civil. Esto quiere decir, el reclutamiento y la selección de sujetos que hicieron parte del conflicto, pero que con el Acuerdo se reconfiguran como ciudadanos. Ese cese al fuego, supone una nueva relación material, es decir, un sujeto sin armas, un no uso de armas o dejación de armas, para ser utilizar otro tipo de instrumentos que pasan de estar en el contexto rural a la urbe. Los pueblos como campos de guerra o de desocupación, también son configurados en nuevos escenarios de actividades productivas sobre las cuales las empresas deben, según el Acuerdo, intervenir como programas productivos que contribuyan al desarrollo de estos contextos.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Dentro de este Acuerdo, el llamado para las empresas no está versado por estrategias de responsabilidad social empresarial, sino en el reconocimiento que su quehacer y todas sus actividades pueden tener implicaciones en un escenario de paz. Para futuras investigaciones, se sugiere identificar de manera regional o territorial las actividades o programas que están realizando las empresas de cara a este nuevo escenario, del cual han sido parte como víctimas, pero que ahora se ensamblan como promotoras de paz, y desarrollo sostenible.

REFERENCIAS

- Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal.
- Brown, S. D. (2011). Actor-Theory Network (ANT). In M. Tadjewski, P. Maclaran, E. Parsons, & M. Parker (Eds.), *Key concepts in Critical Management Studies* (pp. 24–28). London: Sage Publications.
- Cáceres, P. (2003). Análisis Cualitativo de Contenido: Una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas*, 2, 53–82.
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Gobierno Nacional de Colombia - Las FARC-EP. Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera (2016). Colombia.
- Jaime, M. (2003). El conflicto armado en Colombia. *Revista de Derecho*, 19, 119–125.
- Latour, B. (1993). *We Have Never Been Modern*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Latour, B. (2009). *Reensamblar lo social. Una introducción a la teoría del actor-red*. Buenos Aires: Manantial.
- Law, J. (2009). Actor Network Theory and Material Semiotics. In B. S. Tuner (Ed.), *The New Blackwell Companion to Social Theory* (pp. 141–158). Singapore: Blackwell Publishing.
- Molina, N. (2004). *Resistencia Comunitaria y transformación de Conflictos. Un*



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

análisis desde el conflicto Político–Armado de Colombia. Universidad Autónoma de Barcelona.

Olave, G. (2013). El proceso de paz en Colombia según el Estado y las Farc-Ep. *Discurso & Sociedad*, 7(2), 338–363.

Piñuel, J. L. (2002). Epistemología , metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 1–42.

Sayes, E. (2014). Actor-Network Theory and methodology: Just what does it mean to say that nonhumans have agency? *Social Studies of Science*, 44(1), 134–149.

Serres, M. (1995). *The Natural Contract*. Michigan: The University of Michigan Press.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Cristian Bedoya Dorado

Administrador de Empresas y Magíster en Psicología de la Universidad del Valle.
Docente Investigador de la Fundación Universitaria Católica – Lumen Gentium Unicatólica, Cali, Valle del Cauca.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales

TEMA:

MODA INCLUSIVA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**123. EL REUSO EN LA MODA; INCLUSION Y
RESPONSABILIDAD SOCIAL**

TÍTULO EN INGLÉS:

REUSE IN FASHION; INCLUSION AND SOCIAL RESPONSIBILITY

Autor (es)

Alejandrina Rincón Acevedo ³⁴⁵

Devinso Jiménez Sierra ³⁴⁶

³⁴⁵ Maestrante, Profesor Investigador. CUN, Colombia. Correo-e: alejandrina_acevedo@cun.edu.co

³⁴⁶ Magister, Profesor Investigador. CUN, Colombia. Correo-e: devinso_jimenez@cun.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

La investigación analiza el conocimiento, consumo y el uso responsable de prendas de vestir en reuso, a partir de tres fases de estudio, en una primera fase se identificó una muestra probabilística tomada de la población mayor de 18 años de la ciudad de Santa Marta, en una segunda fase se realizó un laboratorio-taller de 30 secciones de 2 horas con madres cabeza de familia para estimar su conocimiento en el tratamiento y reuso responsable de prendas de vestir. En una tercera fase se conformó un grupo focal de 15 personas tomadas al azar para contrastar su conocimiento frente al conocimiento que habían adquirido las madres participantes en el laboratorio-taller. El análisis busca crear una conexión entre los individuos a partir del conocimiento e interés que tienen desde un panorama ético, social en busca de la identidad del individuo descubriendo su conciencia ambiental.

Palabras clave:

Inclusión, moda, sostenibilidad, consumo responsable, responsabilidad social.

ABSTRACT:

The research analyzes the knowledge, consumption and responsible use of clothing in reuse, starting from three phases of study, in a first phase was identified a probabilistic sample taken from the population older than 18 years of the city of Santa Marta, in a second phase a laboratory-workshop of 30 sections of 2 hours with mothers head of family was realized to estimate their knowledge in the treatment and responsible reuse of garments. In a third phase, a focus group of 15 people were randomly selected to contrast their knowledge against the knowledge acquired by the mothers participating in the laboratory-workshop. The analysis seeks to create a connection between individuals



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

from the knowledge and interest they have from an ethical, social panorama in search of the identity of the individual discovering their environmental awareness.

Keywords:

Inclusion, fashion, sustainability, responsible consumption, social responsibility.

1. INTRODUCCIÓN

Generar la cultura de cuidado sobre el medio ambiente y la disposición de aportes hacia un mejoramiento para reducir la huella o daño ecológico, desemboca en conductas necesarias y según La Organización de Estados Iberoamericanos OEI dice que “el activismo fundamentado de la comunidad educativa, junto a la científica y a los movimientos ciudadanos, (...) para vencer inercias y barreras y lograr la imprescindible implicación generalizada de la ciudadanía para hacer posible la transición a la Sostenibilidad” (OEI, 2014, p. 1).

Además, el nuevo estilo de consumo y el sistema económico vigente de países altamente dominantes ha creado una brecha de destrucción ambiental (Maldonado, 1999). Por otra parte se hace una relación entre el concepto de sostenibilidad y desarrollo sostenible: La sostenibilidad como un principio funcional (o conjunto de principios) aplicables a determinados sistemas, mientras que el desarrollo sostenible se puede identificar mejor como una opción que incluye objetivos sociales y satisfacción de necesidades, según determinadas escalas de valores y en contextos variables que van cambiando en el tiempo, como un proceso abierto que se retroalimenta progresivamente (Jimenez Herrero, 2002, p. 66).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

También refiere el concepto de sostenibilidad, ecológica-ambiental como la condición necesaria, pero no suficiente para lograr el desarrollo sostenible del sistema humano. Porque si, simultáneamente, no se logra especificar qué tipo de sostenibilidad socioeconómica es necesaria para complementar la del entramado natural, no será posible definir un proceso de desarrollo que, siendo bio-físicamente sostenible, sea también más racional en términos de eficiencia y equidad (Jimenez Herrero, 2002). El concepto de moda sostenible, en el artículo a la revista Online América Economía, sobre El desafío de la moda sostenible: de lo estético a lo ético, él define que “La moda sostenible se basa en el respeto por los demás y en el consumo responsable” (Pereda Madrid, 2015, p. 16) .

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. La moda sostenible

Pereda, (2015) define, en de lo estético a lo ético que “La moda sostenible se basa en el respeto por los demás y en el consumo responsable” (Pereda , 2015, p. 16) por lo anterior manifiesto que la ética de la moda integra la industria y la sociedad de consumo responsable, cada persona es un mundo y se debe concientizar el uso responsable y el consumo responsable.

Cabe señalar que “Hoy existe una oportunidad para hacer un cambio en el proceso creativo de la moda, a base de una producción sustentable. Esperamos que los creadores más consagrados, asuman también este desafío colectivo” (Pereda , 2015). se puede decir que es un compromiso de la academia en formar nuevos profesionales que enfatizar pensamientos ecologistas en la moda, para erradicar desde este ámbito la podredumbre socioeconómico y mejorar los procesos de producción y pensar en sus



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

trabajadores que en la actualidad están siendo mal remunerados y también el desatino de los consumidores en querer comprar a precios bajos sin pensar que hay detrás de fondo. El compromiso es generalizado frente a cada uno de los procesos que le competen, tener una visión hacia las personas del mañana, la conciencia de establecer parámetros de solidaridad y respeto hacia los demás, hacia el planeta. Este consumismo es absurdo, una cadena que se debe romper para que las futuras generaciones no queden inmersas en la moda superficial y destructora, que entiendan la finalidad de la moda frente a la vida.

Todas estas observaciones se relacionan también con el documental *The True Cost*, (El verdadero costo) de Andrew Morgan, que relata la miseria, la esclavitud y muerte que está detrás de la ropa económica. Los impactos negativos sobre la biodiversidad a causa de los procesos industriales. Donde se muestra la realidad de los perjuicios sociales, económicos, ambientales y psicológicos que provoca la industria de la moda. (Morgan, 2015)

Según Gema Gómez fundadora de Slow Fashion Spain textualmente dice: La idea es que una prenda tenga impacto 0, tanto medioambiental como socialmente en la moda sostenible hay que tener en cuenta 8 áreas: el uso de la tierra, la huella hídrica, los químicos que se vierten al medio ambiente, cómo afecta a la biodiversidad, qué residuos se están generando, cómo afectan los químicos a la salud de las personas, que políticas están rigiendo a los trabajadores y las emisiones de CO₂ (García de Durango, 2012). Si la relación que existe en cada uno de los procesos está descompensada y ocasiona cambios en el sistema y afecta indiscutiblemente el planeta, factor clave para determinarlo como no sostenible. La moda sostenible busca sostenerse ella misma y evita daños colaterales.

En la industria de la moda “la producción, el uso y la eliminación de ropa tiene una gran variedad de impactos (Gwilt, 2014, p. 14). Dado que la gran cantidad de volúmenes de prendas que salen al mercado, produce una dinámica en el consumidor



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

que está psicológicamente descontento y eso produce que el individuo repita el procedimiento de la compra. Las grandes marcas y cadenas buscan estrategias promocionales a precios increíblemente bajos generando gran demanda y poder de adquisición sin tener una necesidad, el deseo de comprar impulsa a rotar las existencias en sus armarios y desechar colecciones pasadas de temporada, Pero ¿Qué relevante es comprar prendas de vestir masivamente? ¿Qué porcentaje del total existente de las prendas de vestir se coloca las personas? ¿Qué pasa con las prendas de vestir que se desechan? El hecho de que cada vez las prendas de vestir sean cada vez más baratas y cronológicamente las tendencias más cortas hace que se acelere la adquisición de prendas de vestir.

La industria de la moda debe proponer hacer un cambio en los ciclos de vida del producto, generar un origen no contaminante cuando se desechen, los cuales siempre terminan en los vertederos causando un impacto ambiental negativo. A su vez Gallopín, G. 2003 expresa “(...) El desarrollo sostenible implica cambio; a veces queremos mejorar o transformar el sistema mismo, en cambio otras, queremos cambiar el sistema para mejorar algunos productos” (pp.12).

2.2. Inclusión en la moda

Según Stuart Hall (2003), la cuestión de identidad o, mejor, si se prefiere destacar el proceso de sujeción a las prácticas discursivas, y la política de exclusión de todas esas sujeciones parecen entranar la cuestión de identificación, se reitera en el intento de rearticular la relación entre sujetos y prácticas discursivas. Los diseñadores también deben preocuparse por el equilibrio entre los conflictos sociales y éticos y las necesidades económicas (Gwilt, A, 2014).

Estos distintos enfoques nos permiten ver la importancia que tiene en la construcción de una identidad y su propio reconocimiento la comunicación no verbal.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Pero no es hasta comienzos de 1960 que la comunicación no verbal se abre como nuevo campo de investigación. Precedentemente, la mayoría de los estudios sobre el comportamiento humano, en los procesos de interacción, se dirigía sólo a la comunicación verbal. Con este avance, se presenta el cuerpo como una estructura lingüística -en sí misma- que ‘habla’ y revela infinidad de informaciones, pese a que el sujeto permanezca en silencio. En este sentido, Ana Martínez Barreiro define el acto de comunicar como ‘cualquier intercambio de información que se verifique en el interior de un sistema de relaciones, con independencia del medio que se utilice para comunicar y del hecho de que los interlocutores tengan o no conciencia de ello’ (Petrosillos, Y, 2011, p.39).

3. METODOLOGÍA

La investigación es de tipo descriptivo y enfoque cualitativo con herramientas cuantitativas. El diseño de investigación consta de tres fases de estudio, una que determina el índice de usabilidad de prendas de vestir desde la perspectiva de la responsabilidad social y una segunda fase, de carácter cualitativo, en la que se aplicó una matriz de observación y análisis a quince mujeres cabeza de familia en estado de vulnerabilidad bajo la metodología de taller-laboratorio y en una tercera fase en la que se aplicó una matriz de observación y análisis sobre las habilidades y experiencias de aprendizaje.

En una primera fase se diseñó un instrumento a partir de un árbol de problemas que derivó dos dimensiones de estudio; una de caracterización y otra dimensión de conocimiento e interés en la moda (ver tabla) Se tomó como universo la población mayor de 18 años de la ciudad de Santa Marta estimada para el 2016 en 380.000 personas (DANE, 2016). Lo que arrojó una muestra de 257 unidades de análisis (Ver figura No.1), tomadas de manera aleatoria. Se validó el instrumento con el juicio de tres

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

(3) jueces expertos que redujeron una batería de 21 ítems a solo 10 ítems (Ver tabla No. 1) . La aplicación del formulario de hizo bajo la técnica de encuesta directa. Para el análisis de los datos se creó una escala de significancia para determinar el grado de usabilidad de población objeto de estudio (Ver Tabla No.2)

Figura No.1 ficha técnica de cálculo de muestra.



Rincón y Jiménez (2017)

Tabla No.1 Tabla de dimensiones

DIMENSIONES	ITEMS	
	NUMERO DE ITEMS	ITEMS
1. Caracterización	4	1--4
2. Conocimiento e Interés	6	5--10



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

10

Rincón, Jiménez. 2017.

Tabla No.2 Matriz de puntuación ponderada de medición

PUNTUACIÓN	CATEGORÍAS
0,67-1	Reúso significativo
0,34-0,66	Reúso Medio
0-0,33	Reúso insipiente

Rincón, Jiménez. 2017.

En una segunda fase, se analizó, a partir del escenario de taller laboratorio, cuál era el tipo de conocimiento sobre la manipulación de prendas usadas en madres cabeza de familia utilizando como herramienta una bitácora de observación y una matriz de observación con tres categorías; relaciones verbales en relación a prendas en reúso, relaciones jerárquicas y representaciones hechas por medio de la ejemplificación. En una tercera fase, se realizó una matriz de análisis con un grupo focal para determinar el tipo de conocimiento experiencial en relación a tres (3) categorías; residuos textiles, prendas de vestir y reciclaje.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

4. RESULTADOS

4.1. Resultado fase número 1.

Este primer instrumento mide dos dimensiones de estudio, con una batería de 10 indicadores diferenciados de 1 a 4 de caracterización y de 5 a 10 de conocimiento e interés de prendas en reúso como lo indica la tabla No.1. En la primera dimensión se busca identificar el tipo de población a estudiar según su género, estratificación, alfabetismo y edad para tener una idea clara respecto los gustos y preferencias frente al contexto medioambiental. Por otro lado, en la dimensión número 2 se indaga la percepción respecto a las prendas en reúso, el nivel de conocimiento e interés del consumo responsable. La primera dimensión tiene un alcance cualitativo, nos permite establecer un cruce entre categorías, a continuación se mostrará el resultado de la dimensión número dos.

Tabla No.3 Indicadores de Medición

	D2-I1	D2-I2	D2-I3	D2-I4	D2-I5	D2-I6
NIVEL	Conocimiento prendas en reúso	Consumo prendas en reúso	Estimación prendas en reúso	Uso de prendas en reúso	Conciencia ambiental amigable	Consumo responsable de prendas de vestir
Reúso significativo	0,67-1	0,67-1	0,67-1	0,67-1	0,67-1	0,67-1
Reúso Medio	0,34-0,66	0,34-0,66	0,34-0,66	0,34-0,66	0,34-0,66	0,34-0,66
Reúso insipiente	0-0,33	0-0,33	0-0,33	0-0,33	0-0,33	0-0,33

Rincón, Jiménez. 2017.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

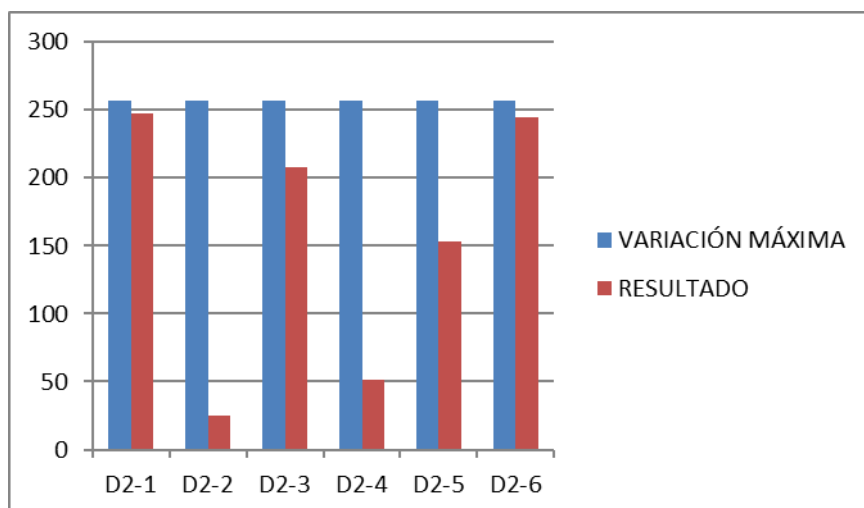
La tabla No. 3 muestra los resultados de la segunda dimensión. Compuesta con los indicadores expuestos en la misma tabla. El Indicador 1 se relaciona con el conocimiento prendas en reúso, el Indicador 2 con el consumo prendas en reúso, el Indicador 3 con la desestimación de prendas en reúso, el Indicador 4 con el uso de prendas en reúso, el Indicador 5 con el nivel de conciencia ambiental amigable y el Indicador 6 con el consumo responsable de prendas de vestir.

Tabla No. 4 Cálculo de Media Aritmética

INDICADORES	D2-1	D2-2	D2-3	D2-4	D2-5	D2-6
VARIACIÓN MÁXIMA	1	1	1	1	1	1
RESULTADO	0,96108949	0,09727626	0,81011673	0,19844358	0,59533074	0,95330739

Rincón, Jiménez. 2017.

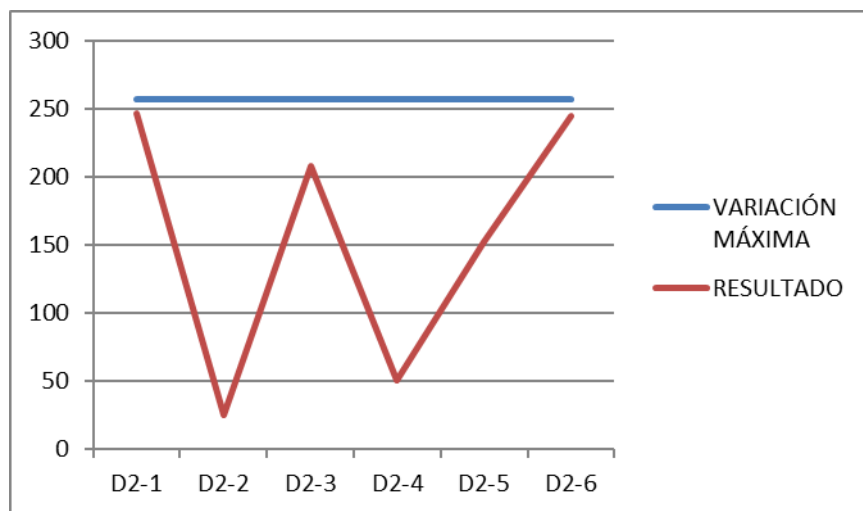
Gráfico No.1 Cálculo de Media Aritmética



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Rincón, Jiménez. 2017.

Gráfico No.2 Cálculo de Media Aritmética



Rincón, Jiménez. 2017.

En la medición podemos observar que la dimensión D2 del Indicador I2 tiene una valoración baja de 0,09 que denota un insipiente consumo de prendas en reúso; esto se convierte en una problemática que muestra que la población tomada en la ciudad de Santa Marta no es amable con el ciclo de vida de la ropa y emerge una contradicción con el papel que juega la moda en la sociedad relacionándolo con la D2 del I6 que resulta altamente significativo en el consumo ambiental y socialmente responsable.

Es incongruente el resultado arrojado en la D2 del I4 respecto a la tendencia del reúso, con valoración baja de 0,19. Los resultados muestran que este tipo de productos sostenibles para el medio ambiente no trasciende positivamente. El consumo y el medio ambiente están altamente ligados. La población genera un consumo desahogado de productos en el sector de la moda el cual impacta el medio ambiente. En la D2 y I5, hay un indicador en 0,59 en categoría media, por consiguiente indica que existe un



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

promedio regular en la adquisición de prendas en reúso, incidiendo negativamente en la preservación de los recursos naturales.

Tabla No. 5 Resultado de Indicadores

INDICADORES	D2-I1	D2-I2	D2-I3	D2-I4	D2-I5	D2-I6
VARIACIÓN MÁXIMA	257	257	257	257	257	257
RESULTADO	247	25	208,2	51	153	245

Rincón, Jiménez. 2017.

Del mismo modo, la tabla No.5 indica que en la Dimensión 2, en el I2, I4 y I5 muestra una correlación entre indicadores. Se mide el consumo, el uso de prendas en reúso y la conciencia ambiental de los individuos. Se observa que la puntuación más baja relacionada al consumo de prendas en reúso contrastada con la puntuación más alta que corresponde a la medición del conocimiento que tiene los individuos sobre el tema. Para este estudio se presentan dos variables. Una variable dependiente indicando el género y una variable independiente indicando el consumo responsable de prendas de vestir. En la tabla de contingencia No. 6 se puede identificar la relación que existe entre ellas.

Tabla No. 6 Contingencia: Género vs Consumo responsable de prendas de vestir

	Consumo responsable de prendas de vestir	Total
--	--	-------



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

			NO	SI	
GÉNERO	MUJER	Recuento	7	184	191
		% del total	2,7%	71,6%	74,3%
	HOMBRE	Recuento	4	62	66
		% del total	1,6%	24,1%	25,7%
Total	Recuento	11	246	257	
	% del total	4,3%	95,7%	100,0%	

Rincón, Jiménez. 2017.

En la tabla de contingencia (No.6), el 74.3% de las encuestas realizadas corresponde al género femenino y el 25.7% al género masculino. Al cruzar la variable consumo responsable de prendas de vestir contra el género se observa una participación positiva del 71.6% sobre el 74.3% del género femenino y un consumo responsable positivo de los hombres del 24.1% sobre un total del 25.7% con una desviación negativa de 2.7% en mujeres y 1.6% en hombres. Por lo tanto, estos resultados nos ayudan a entender el interés significativo que existe en la muestra de la ciudad de Santa Marta por el consumo responsable de prendas de vestir.

Tabla No. 7 Contingencia: Estratificación vs Uso de prendas en reúso



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

			Uso de prendas de vestir en reúso		Total
			NO	SI	
ESTRATIFICACION	E1	Recuento	7	3	10
		% del total	2,7%	1,2%	3,9%
	E2	Recuento	18	6	24
		% del total	7,0%	2,3%	9,3%
	E3	Recuento	152	33	185
		% del total	59,1%	12,8%	72,0%
	E4	Recuento	29	9	38
		% del total	11,3%	3,5%	14,8%
	Total	Recuento	206	51	257
		% del total	80,2%	19,8%	100,0%

Rincón, Jiménez. 2017.

En la tabla de contingencia (No.7), el 72% de las encuestas realizadas corresponde al estrato 3, el 14.8% al estrato 4, el 9.3% al estrato 2 y tan solo un 3.9% el estrato 1. Al cruzar la variable uso de prendas de vestir en reúso contra la estratificación 3 se observa una participación negativa del 59.1% sobre un total del 72.0%, con una desviación positiva del 12.8%. Al cruzar el uso de prendas de vestir en reúso contra la estratificación 4 se aprecia una participación negativa del 11.3% sobre un total del 14.8% con una desviación positiva del 3.5%. El bajo consumo de energía para la fabricación de prendas de vestir y la disminución de residuos textiles son algunos de los beneficios de la reutilización, aporte relevante hacia el medio ambiente desde el sector de la moda. De lo En este sentido en relación al reúso prendas de vestir, presentando un déficit de sentido común frente a un planeta sostenible.

Tabla No. 8 Contingencia: Estratificación vs Estimación prendas en reúso

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

			Estimación prendas en reúso					Total	
			,00	NO CON OCE	PRECIO ELEVADO	ACCESO DIFICIL	FALTA DE HABITO		RELACION CALIDAD PRECIO
ESTRATIFICACION	E	Recuento	0	0	0	9	0	1	10
	1	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	3,5%	0,0%	0,4%	3,9%
	E	Recuento	0	1	1	12	3	7	24
	2	% del total	0,0%	0,4%	0,4%	4,7%	1,2%	2,7%	9,3%
	E	Recuento	3	6	19	13	38	106	185
	3	% del total	1,2%	2,3%	7,4%	5,1%	14,8%	41,2%	72,0%
	E	Recuento	0	3	4	2	4	25	38
	4	% del total	0,0%	1,2%	1,6%	0,8%	1,6%	9,7%	14,8%
Total		Recuento	3	10	24	36	45	139	257
		% del total	1,2%	3,9%	9,3%	14,0%	17,5%	54,1%	100,0%

Rincón, Jiménez. 2017.

En la tabla de contingencia (No.8), el 72% de las encuestas realizadas corresponde al estrato 3, el 14.8% al estrato 4, el 9.3% al estrato 2 y tan solo un 3.9% al estrato 1. Al cruzar la variable de estratificación con los 5 indicadores: conocimiento, precio elevado, acceso difícil, falta de hábito y relación de calidad y precio de las prendas en reúso, refleja que la confluencia del estrato 3 con relación al precio y calidad tiene la participación más alta, con un 41.2%, y en escala descendente respecto a la falta de hábito con un 14.8%, seguido del difícil acceso con un 5.1% , un precio elevado con un 7.4% y un 2.3% por desconocimiento de las prendas en reúso. Del cuadro anterior, se desprende que existe un índice de favorabilidad hacia la relación calidad y precio en los distintos estratos, resultando

Tabla No. 9 Contingencia: Estratificación vs Estimación prendas en reúso



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

VARIABLE CONSUMO DE MODA EN REUSO	Dimensión 2					
	I1	I2	I3	I4	I5	I6
	Conocimiento prendas en reúso	Consumo prendas en reúso	Estimación prendas en reúso	Uso de prendas en reúso	Conciencia ambiental amigable	Consumo responsable de prendas de vestir en reúso
TOTAL UNIDADES	247	25	208	51	153	246
PROMEDIO	0,96	0,1	0,81	0,2	0,6	0,96
VARIANZA	0,04	0,09	0,06	0,16	0,24	0,04
RESULTADO	Reúso significativo	Reúso insipiente	Reúso significativo	Reúso insipiente	Reúso Medio	Reúso significativo

Rincón, Jiménez. 2017.

La tabla No. 9 muestra la puntuación de la dimensión 2, a saber; conocimiento e interés de consumo de prendas en reúso, contra los resultados obtenidos del análisis de sus seis indicadores. Se observa una puntuación en el conocimiento de prendas en reúso de 0.96, en relación a la estimación de prendas en reúso de 0.81 y en el consumo responsable de prendas de reúso 0.96, observando una categoría significativa. También se puede apreciar que existe categoría de reúso medio del 0.6 sobre al consumo responsable de prendas de vestir y con una categoría insipiente ante el consumo y el uso de prendas de reúso. El resultado de medición de la variable es de 0.6 según la tabla No.1 denota un reúso medio

4.2. Resultados fase número 2.

Tabla No.10 Diagnóstico taller de aprendizaje – Conceptualización



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

INDIVIDUO	CONCEPTUALIZACIÓN DE MODA ÉTICA		
INDIVIDUO 1	EJEMPLIFICACIÓN		
INDIVIDUO 2	RELACIONES VERBALES		
INDIVIDUO 3	EJEMPLIFICACIÓN		
INDIVIDUO 4	EJEMPLIFICACIÓN		
INDIVIDUO 5	EJEMPLIFICACIÓN		
INDIVIDUO 6	RELACIONES VERBALES		
INDIVIDUO 7	RELACIONES VERBALES		
INDIVIDUO 8	RELACIONES JERARQUICAS		
INDIVIDUO 9	EJEMPLIFICACIÓN		
INDIVIDUO 10	RELACIONES VERBALES		
INDIVIDUO 11	EJEMPLIFICACIÓN		
INDIVIDUO 12	RELACIONES VERBALES		
INDIVIDUO 13	EJEMPLIFICACIÓN		
INDIVIDUO 14	EJEMPLIFICACIÓN		
INDIVIDUO 15	RELACIONES VERBALES		
INDIVIDUO	RELACIONES VERBALES	RELACIONES JERARQUICAS	EJEMPLIFICACIÓN
15	6	1	8

Rincón, Jiménez. 2017.

Para el estudio se realizó un diagnóstico a quince individuos (mujeres cabeza de familia en estado de vulnerabilidad) bajo metodología de talleres de laboratorio de moda ética para la observación. Este instrumento posee tres categorías de selección indicando las relaciones verbales, las relaciones jerárquicas y de ejemplificación. La primera se relaciona con el conocimiento adquirido a lo largo del tiempo, la segunda, nos muestra las relaciones jerárquicas que expresan por medio de categorización, asignación del objeto a una o más categorías, y por último la ejemplificación, que está asociada con algún objeto, contexto o circunstancia de la vivencia con el reuso de las prendas. En la tabla No. 10 se evidencia que el grupo estudiado tiene un alto grado de percepción tipo ejemplificación sobre el concepto de moda ética. Las conceptualizaciones están basadas en términos asociados con el medio ambiente, responsabilidad empresarial, el salario de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

los trabajadores y los materiales e insumos para la fabricación de prendas de vestir en el ámbito social de la moda.

4.3. Resultado fase número 3.

El anterior resultado se complementa con un análisis sobre el conocimiento que poseen los individuos objetos del estudio sobre técnicas de reúso. Esta segunda parte de la observación en el taller consta de tres subcategorías; a saber: residuos textiles, prendas de vestir y reciclaje. Este análisis nos permite conocer que experiencias y aprendizajes autónomos tienen sobre el reúso.

Tabla No.11 Diagnóstico taller de aprendizaje – Conocimiento de Técnicas de reúso.



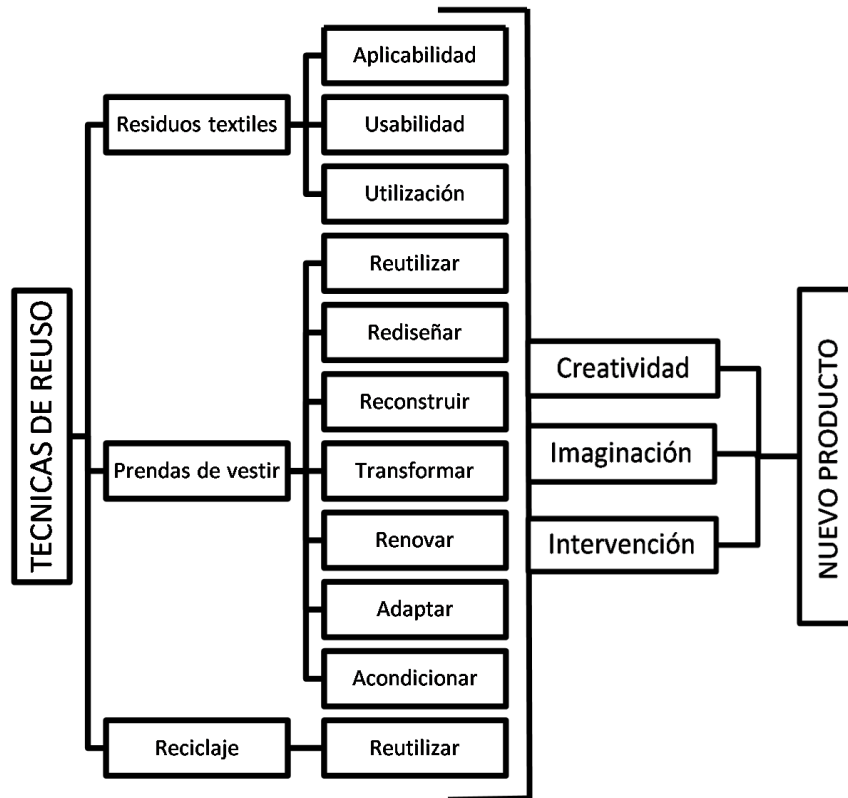
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

TECNICAS DE REÚSO		
RESIDUOS TEXTILES	PRENDAS DE VESTIR	RECICLAJE
Es como por ejemplo hacer muñecas de trapo	Acondicionar ropa	Convertir un material en otro
No sé. Me imagino telas	Reparar ropa	Convertir una botella en otro elemento para la casa
Usar el desecho de telas en la confección	Adaptar ropa de mi hijo mayor para mi hija menor	Guardar botellas u otros elementos y darles otra finalidad
Utilizar el sobrante del corte para hacer otras cosas	Renovar ropa	Convertir un elemento usado en otro
Son pedazos de telas del corte en un taller en internet he visto que se hacen accesorios con retazos de tela	Tinturar ropa	Empaques o envases de lo que compramos y utilizarlos en otras cosas
Hacer colchas y demás	Renovar con otro diseño la ropa	Darle otro uso a elementos de sobran de las cosas que compramos
Mi abuela toma pedazos de tela y hace canastos, eso sería	El reúso de ropa para cambiarle el diseño	Reciclar botellas, plásticos y vidrio
Es retal de tela en un taller	Cambio de estilo a ropa usada	Volver a utilizar algo
Usar desperdicios de tela	Decorar una prenda usada	Tipo de basura que se reutiliza
Lo que sobra en un taller se hace piezas para otra ropa	Cambiarle el estilo a ropa usada por medio de aplicaciones	Utilizar elementos que se desechan en otros nuevos
Residuo de tela y la forma como lo use	Re diseñar ropa	Botellas, plástico vidrio, cartón, etc.
Telas que las fabricas botan y se toma para hacer cosas	Desbaratar y volver a coser ropa usada para darle otra forma	Volver a usar lo que se bota
Cuando yo corto una blusa, es lo que me sobra y se lo coloco a otra	Ajustar una prenda	Algún tipo de basura que se puede reutilizar
Lo que sobra del corte para aplicarlo a otra cosa	Cambiarle la forma a la ropa, como por ejemplo convertir pantalón en falda	Volver a utilizar
Pedazos de tela	Que se arregla ropa usada	Generar nuevos productos de lo que se bota

Rincón, Jiménez. 2017.

Figura No.2 Diagnóstico taller de aprendizaje – Conocimiento de Técnicas de reúso.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017



Rincón, Jiménez. 2017.

La figura No.2 muestra los resultados del taller-laboratorio de moda ética sobre de las técnicas de reuso. Para esta deducción se analizó la matriz de observación (Tabla 11) esta nos especifica la percepción de cada individuo en relación a los residuos textiles, prendas de vestir y el reciclaje aplicados en un escenario de aprendizaje bajo la metodología de árbol de conceptos. La matriz nos muestra los conceptos asociados a las técnicas de residuos textiles: la aplicabilidad, usabilidad y la utilización. Posteriormente se asocian acciones relacionadas con las técnicas de reuso en prendas de vestir basadas en reutilizar, rediseñar, reconstruir, transformar renovar, adaptar, y



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

acondicionar. Finalmente, como lo muestra el árbol de conceptos, se asocia a la técnica del reciclaje el término de reutilización como concepto de mayor concurrencia.

Las acciones anteriormente detalladas, fruto de la observación y el análisis, encierran un conjunto de expresiones que contribuyen a la proyección y conservación del medio ambiente, la matriz de observación y análisis permitió definir tres conceptos que por su concurrencia están en el lenguaje común de las unidades de análisis, tal como lo muestra el árbol de concepto estas son la creatividad, imaginación e intervención. Estos elementos pueden permitir el desarrollo de nuevos productos desde el enfoque del reúso.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

C1: Como se puede apreciar en los resultados, el nivel de percepción que tiene la población objeto de estudio en relación al conocimiento e interés del consumo e uso responsable de prendas en reúso; se denota un alto grado de valoración de apropiación del conocimiento sobre el consumo y uso responsable de prendas en reúso que fueron adoptados a lo largo de su vida. Pero, la conciencia social y ambiental emerge una contradicción en su cotidianidad frente al consumo, uso y conciencia amigable con el planeta, dado que la relación de la conciencia ambiental no generó los alcances esperados en relación al conocimiento de la población.

C2: Siendo la industria de la moda un sector que impacta negativamente el medio ambiente y la evidente crisis medioambiental que posee el planeta, la población objeto de estudio no concibe a futuro un uso razonable de prendas en reúso, ni un consumo responsable de productos sostenibles que favorezcan esta condición. Es decir, los individuos tienen un conocimiento acerca del tema pero adoptan una postura pasiva,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

infiriendo poca coherencia, la cual surge una grave situación del contexto de la relación hombre y su futuro con el entorno.

C3: Dentro del estudio realizado, mediante la correlación consumo y género se evidencia que las mujeres tienen mayor disposición frente al consumo de prendas de reúso que los hombres. Estudios de género y actitud ambiental determinan que las mujeres tienen una actitud más favorable hacia el consumo verde que el hombre (León, 2017), posiblemente debido a factores que contribuyen a un bajo consumo por la disponibilidad, etiquetado y accesibilidad de precios (León, 2017). Factores de estimación en prendas en reúso que según el estudio arrojó un nivel de valoración medio siendo la relación calidad y precio; tendencia que desmejora los rangos positivos de consumo de la población.

C4: La investigación en referencia a la observación Focus Grupo mediante la metodología de taller laboratorio muestra la condición de vulnerabilidad de la población estudiada que asocia el conocimiento de moda ética con circunstancias y experiencias vividas en sus entornos. La actitud frente la adversidad de su compleja situación ocasiona la reconstrucción de prendas en reúso como espejo de la reconstrucción de sus vidas.

C5: La investigación muestra la necesidad de implementar herramientas que permitan generar cambios y transformaciones en la población mediante formación y talleres que visibilicen la parvedad de conciencia para prevenir el deterioro del medio ambiente y ser consecuente con los objetivos del desarrollo sostenible. Debido al análisis de ambos instrumentos aplicados uno a la población en general y el otro a una población específica nos muestra que después de un contacto real con el contexto ambiental, formativo e interacción social la identidad de los individuos revela información a través de la comunicación y el intercambio con otros individuos haciendo frente a conflictos socio-ambientales y éticos generando una mejor calidad de vida.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Varios estudios han demostrado que la mayor parte de los impactos medioambientales asociados con la ropa se producen durante la fase de uso, principalmente a causa del proceso de lavado, que consume energía y agua y utiliza detergentes químicos. Aunque una gran cantidad del residuo textil se puede atribuir a ineficientes métodos de manufactura, otras causas son el poco cuidado que tienen los consumidores, la eliminación temprana de prendas en buen estado y la falta de costumbre de arreglar y modificar la ropa. Muchas veces los consumidores desechan una prenda antes de considerar la posibilidad de arreglarla o modificarla. Además, hay diferentes opciones de reciclaje para prendas viejas, lo que contribuye a reducir la cantidad de residuo textil que llega a los vertederos o a las incineradoras. Es importante que los diseñadores sepan cómo se utilizan y eliminan las prendas para desarrollar prendas nuevas que puedan mejorar los patrones de uso (Gwilt, A, 2014, p.16). El diseño ecológico y verde intenta evitar el impacto ambiental asociado con las prendas a lo largo de su ciclo de vida. El objetivo es evitar, reducir, eliminar el impacto que pueda contaminar, destruir o reducir los recursos naturales del planeta (Gwilt, A, 2014, p.19).

En la industria de la moda “la producción, el uso y la eliminación de ropa tiene una gran variedad de impactos” (Gwilt, 2014, p. 14). Cuando el consumidor decide que una prenda ya no satisface el propósito para la cual fue adquirida, esa prenda se convierte en residuo textil (Salcedo, 2014). La estrategia de un diseño desmontable, en la que el producto, al final de su vida, sea fácil de desmontar para reutilizar sus componentes (Gwilt, A, 2014).

REFERENCIAS



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- Alvira Gómez, L. (2015). Customización y Trueque como estrategia de Aprendizaje Significativo en el ejercicio del consumo responsable. *Memorias simposio Internacional de diseño sostenible*, 153.
- banrepcultural.org. (6 de octubre de 2011). *ENCUENTRO INTERNACIONAL AGUA Y ECONOMÍA*. Recuperado el 28 de marzo de 2016, de <http://www.banrepcultural.org/agua/galeria-video3.html>
- García de Durango, Á. (Noviembre de 2012). *La moda sostenible es el único futuro de la moda en España*. Recuperado el 18 de abril de 2016, de <http://www.ambientum.com/revista/2012/noviembre/moda-sostenible-unico-futuro-moda-en-Espana.asp#>
- Gwilt, A. (2014). Moda Sostenible. En A. Gwilt, *Moda Sostenible* (pág. 14). Barcelona: Gustavo Gili, SL.
- Jimenez Herrero, L. (2002). La sostenibilidad como proceso de equilibrio dinámico y adaptación al cambio. *ICE*, 66-67.
- León, A. T. (12 de julio de 2017). *Universidad de México*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/14D.pdf>
- Maldonado, T. (1999). Hacia una racionalidad Ecológica. En T. Maldonado, *Hacia una racionalidad Ecológica* (págs. 54-55). Buenos Aires: Infinito.
- Morgan, A. (Dirección). (2015). *The True Cost* [Película].
- OEI. (29 de Marzo de 2014). *La Cultura: elemento indispensable para la Transición a la Sostenibilidad*, Boletín No.94. Recuperado el 29 de Marzo de 2016, de <http://www.oei.es/decada/boletin094.php>
- ONU. (2016). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado el 28 de 03 de 2016, de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>
- Pereda, C. (10 de octubre de 2015). *El desafío de la moda sostenible: de lo estético a lo ético*. Recuperado el 16 de abril de 2016, de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-desafio-de-la-moda-sostenible-de-lo-estetico-lo-etico>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Pereda Madrid, C. (10 de octubre de 2015). *El desafío de la moda sostenible: de lo estético a lo ético*. Recuperado el 16 de abril de 2016, de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-desafio-de-la-moda-sostenible-de-lo-estetico-lo-etico>

Pousa, L., & Xoán, M. (2010). La gestión Medio Ambiental, un objetivo común. En L. Pousa, & M. Xoán, *La gestión Medio Ambiental, un objetivo común* (pág. 15). Bogota: Ediciones de la U.

Romero Rodriguez, E. (2012). Desarrollo Sostenible Hacia la sostenibilidad Ambiental. En E. Romero Rodriguez, *Desarrollo Sostenible Hacia la sostenibilidad Ambiental* (págs. 76-77). Bogotá: produmedios.

vilches, A., Macías, O., & Gil, Pérez, D. (s.f). *La transición a la sostenibilidad: un desafío urgente para la ciencia, la educación y la acción ciudadana*. Recuperado el 29 de marzo de 2016, de <http://ibercienciaoei.org/documentoiberciencia1.pdf>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Alejandrina Rincón Acevedo: Docente Investigadora de la Corporación Unificada de Educación Superior C.U.N. Regional Magdalena; Maestrante en Administración gerencial en la Universidad Benito Juárez UBJ de la ciudad de México. Adscrita al grupo de Investigación CODIM, bajo líneas de desarrollo sostenible y Responsabilidad Social.

Devinso Jiménez Sierra; Filósofo, Docente Investigador de la Corporación Unificada de Educación Superior C.U.N. Regional Magdalena, Magister en gerencia de las Organizaciones, asociado desde hace 5 años al grupo de investigación Responsabilidad Cunista desde la línea de Responsabilidad social Empresarial.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales

TEMA:

GESTIÓN EMPRESARIAL Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**124. GESTIÓN EMPRESARIAL Y OBJETIVOS DE
DESARROLLO SOSTENIBLE: UNA REVISIÓN DE CUATRO
CASOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN COLOMBIA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**BUSINESS PERFORMANCE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS:
A REVIEW OF FOUR CASES IN COLOMBIAN AGRIFOOD SECTOR**

Autor (es)

Diego Alonso García³⁴⁷

Jenny Melo³⁴⁸

³⁴⁷ Magister en Administración de Empresas, Profesor cátedra, Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia. Correo-e: garciadiego@javerianacali.edu.co

³⁴⁸ Magister en Ciencias Sociales, Directora de Conocimiento, Taller de Pensamiento y Acción INNOVE, Medellín, Colombia. Correo-e: jenny.melo@innove.com.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

Este trabajo se pregunta por las conexiones que existen entre la gestión empresarial y las 169 metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para ello adapta el instrumento de Earth Security Group y SABMiller (2016), que permite explorar el tipo de conexiones que pueden encontrarse entre la gestión de las empresas con los ODS en clave de asuntos materiales, y lo aplica en cuatro empresas líderes del sector agroalimentario de Colombia.

El análisis de resultados permite concluir que hay temas de los ODS donde hay plena convergencia sectorial, y otros que son divergentes. En estos últimos los énfasis de acción empresarial derivan de decisiones individuales, las cuales corresponden con un entendimiento propio de las organizaciones sobre su rol y esfera de influencia.

Palabras clave:

Objetivos de Desarrollo Sostenible, grandes empresas, Colombia, sector agroalimentario

ABSTRACT:

This paper address the connections between business performance and the 169 goals of the Sustainable Development Goals. To do this, it adapts the instrument of Earth Security Group and SABMiller (2016), which allows the exploration of the type of between business performance with the SDGs, taking the material lens. This tool is applied to four leading companies in the Colombian agri-food sector.

The results allow concluding that there are SDG issues in which the sectoral convergence is complete, and others where exists divergence. In the latter, the emphasis of business action derives from individual organizational decisions, which correspond to a singular understanding of its role and sphere of influence.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Keywords:

Sustainable Development Goals, big companies, Colombia, agrifood chain

1. INTRODUCCIÓN

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), cuya vigencia va desde 2015 hasta el 2030, buscan orientar la acción de los actores mundiales en el campo del desarrollo, pues como plantean la Organización de las Naciones Unidas. representan “un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad” (2015:1). Los ODS incluyen aspectos sociales, económicos y ambientales, incorporando tanto las causas como las consecuencias de los desafíos de sostenibilidad que enfrentamos como sociedad (Elder, Bengtsson y Akenji, 2016).

A diferencia de sus antecesores, los Objetivos del Milenio (ODM), que estuvieron centrados en la acción institucional del Estado para su implementación, los ODS buscan que cada actor social participe activamente para lograr avanzar en las 169 metas trazadas. Por lo decisivo y relevante de su accionar, el sector empresarial ha recibido gran atención en el marco de esta nueva agenda. Diversas organizaciones privadas y multilaterales han empezado a vincular discursivamente la acción empresarial con los ODS (PwC, 2016; Petkoski, 2015; Nelson, Jenkins y Gilbert, 2015; Torres-Rahman, Baxter, Rivera, y Nelson, 2015; Melo, Villa, Naranjo y Zenteno, 2016) y a impulsar a que las empresas alineen sus estrategias de sostenibilidad a los ODS (GRI, Pacto Global y WBCSD, 2015; Global Compact y KPMG International, 2015).

Este trabajo se enmarca en este interés y se pregunta por las conexiones que existen entre la gestión empresarial y las 169 metas de los ODS. Para ello adapta el instrumento SDG Business Impact Tool de Earth Security Group y SABMiller (2016), que permite explorar el tipo de conexiones que pueden encontrarse entre la gestión de las empresas



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

con los ODS en clave de asuntos materiales, y lo aplica en el contexto del sector agroalimentario³⁴⁹ de Colombia.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Para abordar la relación entre la acción empresarial y la agenda de desarrollo se consideró el trabajo de Nelson y Prescott (2013) y Nelson, Jenkins y Gilbert (2015), quienes establecen que las empresas tienen tres esferas de actuación para aportar a los ODS: cadena de valor, inversión social y diálogo público. Estas tres dimensiones representan escenarios distintos de gestión, el primero vinculado con las acciones propias del negocio, el segundo con el relacionamiento con las comunidades, y finalmente la participación en instancias donde se pueden influenciar y crear conciencia en torno a temas de interés social.

Para entender los asuntos materiales se retomó la perspectiva de GRI (2016), que define los asuntos materiales como los temas relevantes para la gestión empresarial en los que se puede considerar que hay un impacto económico, ambiental o social, o que influye en las decisiones de los grupos de interés.

Con respecto a las metodologías para vincular la acción empresarial con los ODS, se retomaron *SDG Compass* (GRI, Pacto Global y WBCSD, 2015) y *SDG Business Impact Tool* (The Earth Security Group y SABMiller, 2016).

El *SDG Compass* busca guiar a las empresas a conectar, medir y contribuir a través de sus estrategias una agenda global de desarrollo expresado en los ODS. Se compone de

³⁴⁹ Se retoma la definición de Woodhill, Guijt, Wegner y Sopov (2012), que plantean que los mercados agroalimentarios se refieren cadenas de valor de agricultura y alimentación, incluyendo alimentos, fibra y combustible, junto con todas las actividades de mercado de producción, procesamiento, venta al por mayor, venta minorista y la prestación de servicios asociados.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

cinco pasos que otorgan a las empresas “la posibilidad a maximizar su contribución a los ODS, a través de su propia estrategia y gestión de sostenibilidad”. Cada uno de estos pasos está orientado a entender los ODS como marco global de desarrollo, a definir prioridades empresariales, a definir objetivos estratégicos, a integrar en la gestión y cadena de suministro, metas y acciones, y finalmente a reportar y comunicar los principales retos y avances que se puedan presentar en dicho proceso.

La herramienta cuenta con un “*business theme*” que permite correlacionar indicadores del Global Reporting Initiative con ODS, con el objetivo de poder conectar y articular la gestión que la empresa realiza desde su cadena de suministro con objetivos de desarrollo más amplios de orden regional y nacional. Esta conexión entre los indicadores de sostenibilidad y ODS, proporciona la capacidad de entender cuál podría ser el aporte que se puede hacer desde la empresa al territorio.

The Earth Security Group y SABMiller (2016) desarrollaron la herramienta SDG Business Impact Tool, con el objetivo de evaluar fortalezas estratégicas, debilidades, oportunidades y amenazas en las empresas, en relación con los temas clave de desarrollo cubiertos en los ODS. Ésta es una herramienta de excel que incentiva a reconsiderar el enfoque de gestión sostenible desde los ODS como mapa crítico para abordar los problemas que determinarán el futuro de las empresas.

Esta herramienta realiza una revisión del grado de integración de cada una de las metas y ODS a través de la formulación de cinco criterios:

- *Materialidad*: La meta puede tener impactos materiales sobre la empresa (tener importancia estratégica y responder a las expectativas de los grupos de interés prioritarios).
- *Licencia para operar*: La meta puede tener impactos materiales sobre la relación con asuntos que resultan ser claves para la operación en los territorios
- *Crecimiento e innovación*: La meta puede abrir la oportunidad de nuevos productos y modelos de negocio



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- *Prioridad Nacional*: La meta resulta ser una prioridad dentro de la agenda de desarrollo regional o nacional.
- *Gestión*: La meta puede tener gestión asociada a lo largo de la cadena de suministro de las empresas.

Cada meta plantea una valoración de tipo binario SI/NO, siendo SI representada por el número 1 cuando hay respuesta positiva frente a cada criterio y NO por el número 0, cuando hay una respuesta negativa.

Para el propósito de esta investigación, se retomaron cuatro de los cinco criterios propuestos por la herramienta, siendo *Prioridad Nacional*, el criterio excluido.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación se desarrolló a través de un estudio de tipo descriptivo sobre empresas y Objetivos de Desarrollo (ODS) dentro del sector agroalimentario, tomando como caso a cuatro empresas líderes en Colombia. Se tomó como fuente principal información secundaria, a partir de los reportes y/o informes de sostenibilidad de las empresas seleccionadas.

A continuación, se detallan las dos fases metodológicas desarrolladas: selección de empresas y herramientas de análisis.

Fase 1: Selección de las empresas analizadas

Esta fase consistió en seleccionar una muestra de empresas colombianas del sector agroalimentario. Se realizó una selección directa de empresas de este sector que cumplieran con los siguientes criterios: empresas líderes del sector en el país, cuyo capital fuera colombiano, estuvieran adheridas a Pacto Global, publicaran reporte de sostenibilidad, y/o participaran del Dow Jones Sustainability Index. Las empresas fueron Grupo Nutresa, Colombina S.A, Postobón S.A y Harinera del Valle S.A. Una



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

vez seleccionadas se realizó una revisión de reportes y/o informes de sostenibilidad con vigencia 2016.

Fase 2: Herramientas de análisis

En esta fase se construyó el instrumento de análisis, para lo cual se revisaron los enfoques disponibles de interconexión empresa y ODS. Se seleccionaron las herramientas SDG Compass (GRI, Pacto Global y WBCSD, 2015) y el SDG Business Impact Tool (The Earth Security Group y SABMiller, 2016), cuya combinación permitió revisar cada una de las metas de los ODS en relación con la acción empresarial de las empresas seleccionadas.

4. RESULTADOS

Las empresas seleccionadas

En la tabla 1 se presentan los datos generales de las empresas seleccionadas, que permiten dimensionar su accionar y alcance.

Tabla 1. Datos de empresas seleccionadas. 2016.

Empresa	Valor Económico Generado (Expresado en millones de pesos)	Empleo Directo	Número de mercados atendidos	Productos	Pacto Global desde:	Reporte de Sostenibilidad GRI
Grupo Nutresa	\$ 8.677.000	18.191	16	Chocolatería, confitería, alimentos enlatados, pastas,	2009	SI Parte del Dow



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

				carnes frías, helados, café y galletería.		Jones Sustainability Index
Postobón	\$ 3.099.360	11.122	13	Bebidas no alcohólicas: aguas, jugos y gaseosas.	2014	SI
Colombina	\$ 1.610.654	4.707	66	Chocolatería, confitería, salsas, conservas, helados, café y galletería.	2010	SI Parte del Dow Jones Sustainability Index
Harinera del Valle	\$ 915.540	1.377	11	Pastas, harinas, salsas, productos de panadería.	2010	SI
Total	\$ 14.302.554	35397				

Fuente: Elaboración propia a partir de Colombina (2017), Grupo Nutresa (2017), Harinera del Valle (2017), y Postobón (2017).

El Valor Económico Generado (ingresos operacionales junto con los no operacionales) combinado de las empresas seleccionadas es de 14 billones de pesos en el 2016. Este valor equivale al 1,66% del PIB colombiano³⁵⁰, el cual permite dimensionar el aporte económico y social de estas empresas al desarrollo del país. En cuanto a empleo directo, estas empresas contratan 35.397 personas, lo que representa el 0,62% del empleo formal

³⁵⁰ Se consideró el dato de Producto interno bruto de Banco Mundial (2017)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

en Colombia³⁵¹. Para analizar su presencia en mercados, en promedio estas cuatro empresas atienden 27 países, siendo Colombina la que mayor presencia internacional tiene con 66 mercados atendidos.

La revisión de sus productos deja en evidencia que son empresas intensivas en uso de recursos, particularmente agua y materias primas naturales, con un alto impacto en empleo y con una conexión directa de pequeños productores en sus cadenas de valor.

Empresa, estrategia, gestión y ODS relevantes

Para cada empresa se realizó una valoración directa a partir de una lectura crítica de los reportes de sostenibilidad, buscando las acciones empresariales y su relación con las metas de las ODS, usando como herramienta el SDG Business Impact Tool. En la tabla 2 se ejemplifica el tipo de acción realizada para cada empresa:

Tabla 2. Ejemplo de Evaluación

Nombre Empresa: Colombina							
ID	ODS	Meta	ID1	¿Es material para la operación?	¿Es material para la licencia para operar?	¿Es una oportunidad para la innovación y el crecimiento?	¿Hay gestión para abordar esta meta?
12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales	12.2	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 2 muestra que para el caso de Colombina existe evidencia en el reporte de sostenibilidad que la empresa hace aportes a la meta de lograr la gestión sostenible y el

³⁵¹ Se consideraron los datos de DANE (2017) sobre empleo Informal y Seguridad Social.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

uso eficiente de los recursos naturales, pues es un tema material para la operación, es un asunto que representa una licencia para operar, así como una oportunidad de innovación y crecimiento y finalmente muestra que existe gestión para abordar la meta. Frente a esto, surge la pregunta ¿Cuáles son las claves de lectura para evidenciar en los reportes, información que se correlacione con las metas ODS? La herramienta SDG Compass conecta a nivel de indicador GRI (que son los reportados por las empresas) con las metas ODS.

En ese sentido, por cada meta ODS se obtendrá un número máximo de 4 cuando se evidencie que cumple todos los criterios hasta un número mínimo de 0 cuando no existe evidencia alguna. Finalmente, de forma aditiva se consolida la información de cada meta en el ODS respectivo. A continuación, se observa el número de metas por objetivo de desarrollo sostenible y la máxima calificación por ODS (Número de metas multiplicado por 4, que es el valor cuando se encuentra evidencia en todos los criterios de evaluación). Los valores de evaluación son expresados en porcentaje del total de menciones por ODS sobre la máxima calificación por objetivo.

Tabla 3. Metas por ODS y Calificación Máxima

ODS	Número de metas	Calificación máxima por ODS
ODS1 Fin de la pobreza	7	28
ODS2 Hambre cero	8	32
ODS3 Salud y bienestar	13	52
ODS4 Educación de calidad	10	40
ODS5 Igualdad de género	9	36
ODS6 Agua limpia y saneamiento	8	32



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

ODS7 Energía asequible y no contaminante	5	20
ODS8 Trabajo decente y crecimiento económico	12	48
ODS9 Industria, innovación e infraestructura	8	32
ODS10 Reducción de las desigualdades	10	40
ODS11 Ciudades y comunidades sostenibles	10	40
ODS12 Producción y consumo responsables	11	44
ODS13 Acción por el clima	5	20
ODS14 Vida submarina	10	40
ODS15 Vida de ecosistemas terrestres	12	48
ODS16 Paz, justicia e instituciones sólidas	12	48
ODS17 Alianzas para lograr los objetivos	19	76

Fuente: Elaboración propia.

Resultados: Convergencias y divergencias

En la Tabla 4 se presenta la matriz de resultados que permite un análisis individual y comparado. Se encuentra que Postobón muestra un porcentaje de menciones de 25%, el mayor entre las 4 empresas, siendo los ODS 6, 12, 8, 9, 15 y 2 donde mayormente recaen las menciones. Grupo Nutresa es la empresa que tiene el segundo mayor porcentaje de menciones dentro de las metas ODS. Del total de menciones posibles (tanto por número de criterios y número de metas), la empresa tiene 22%, siendo los ODS 8, 12, 9, 6, 2 y 7 (en orden de mayor a menor) donde mayormente recaen las menciones y evidencias. Por otro lado, Colombina ocupa la tercera posición en porcentaje de menciones con 14% siendo los ODS 8, 12, 9, 4, 6 y 13 los más mencionados y finalmente, Harinera del Valle, tiene el menor porcentaje de menciones con 13%, siendo los ODS 8,12,9, 7,6 y 4 los de mayor participación.

Tabla 4. Matriz de Resultados

ODS	Nutresa	Colombina	Postobón	Harinera del Valle	Promedio
ODS1 Fin de la pobreza	29%	0%	29%	0%	14%



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

ODS2 Hambre cero	38%	9%	38%	0%	21%
ODS3 Salud y bienestar	12%	6%	13%	13%	11%
ODS4 Educación de calidad	15%	28%	5%	15%	16%
ODS5 Igualdad de género	17%	17%	0%	6%	10%
ODS6 Agua limpia y saneamiento	38%	25%	63%	19%	36%
ODS7 Energía asequible y no contaminante	35%	10%	20%	20%	21%
ODS8 Trabajo decente y crecimiento económico	46%	46%	46%	46%	46%
ODS9 Industria, innovación e infraestructura	41%	31%	44%	34%	38%
ODS10 Reducción de las desigualdades	8%	0%	10%	0%	4%
ODS11 Ciudades y comunidades sostenibles	10%	10%	20%	8%	12%
ODS12 Producción y consumo responsables	43%	36%	55%	43%	44%
ODS13 Acción por el clima	20%	20%	20%	0%	15%
ODS14 Vida submarina	0%	0%	0%	0%	0%
ODS15 Vida de ecosistemas terrestres	15%	0%	42%	0%	14%
ODS16 Paz, justicia e instituciones sólidas	13%	0%	21%	6%	10%
ODS17 Alianzas para lograr los objetivos	5%	0%	5%	5%	4%
Promedio	22%	14%	25%	13%	

Fuente: Elaboración propia.

Convenciones: Verde: convergencia en la gestión. Amarillo: divergencia media en la gestión. Rojo: divergencia alta en la gestión

Haciendo el análisis por ODS, se encuentra que en promedio los más relevantes (aquellos en los que las empresas en conjunto evidencian mayor gestión), son:

1. ODS8 Trabajo decente y crecimiento económico
2. ODS12 Producción y consumo responsables
3. ODS9 Industria, innovación e infraestructura
4. ODS6 Agua limpia y saneamiento
5. ODS7 Energía asequible y no contaminante
6. ODS2 Hambre cero

En este orden de ideas y con relación a la tabla 4, los resultados que se encuentran resaltados en verde muestra la convergencia de la gestión sostenible de las 4 empresas frente a los ODS, que resultan ser los primeros cuatro en el orden (ODS 8, 12, 9 y 6).

Esta convergencia revela un comportamiento esperado, pues el sector agroalimentario



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

es intensivo en mano de obra, y tiene impactos de gran magnitud sobre los recursos hídricos; además son altamente susceptibles del seguimiento y del escrutinio tanto de los mercados, de reguladores como de la sociedad civil, en materia de trabajo decente, producción, consumo responsable, desarrollo industrial, innovación e infraestructura. Este rasgo puede ser denominado como convergencia de industria o sector, pues finalmente muestra un denominador común de gestión sostenible en estas empresas.

Otro elemento común que integra a estas 4 empresas en materia de gestión sostenible es que sus aportes a ODS se encuentran concentrados en lo que Nelson, Gilbert y Jenkins (2015) denominan el “*escenario de actuación del Core Business*”. Los ODS 8, 12, 9, 6 y 7 son los objetivos que mayor importancia le brindan al aporte del sector privado desde su propia operación de negocio.

En los elementos que divergen, especialmente los resaltados en amarillo (convergencia en la mitad de las empresas), el ODS 2 Hambre Cero, que es un asunto relacionado con el sector, no representa gestión en las 4 empresas, solo Grupo Nutresa y Postobón integran estrategias de inclusión económica y productiva a través de negocios inclusivos en el cultivo de cacao (Grupo Nutresa, 2017) y el programa Hit Social para el desarrollo de proveedores productores de frutas para el caso de Postobón (Postobón, 2017).

Este ámbito de acción siguiendo a Nelson, Gilbert y Jenkins (2015) se enmarca en la esfera de “*la inversión social de la empresa*” donde se incluyen contribuciones de dinero, tiempo de empleados y productos o servicios en especie que no se esperan generen oportunidades comerciales o rendimientos financieros de corto plazo, pero sí de largo. Bajo esta misma esfera de inversión social, Colombina y Harinera del Valle, han enfocado sus inversiones en el ODS4 Educación de calidad, siendo la educación de primera infancia su prioridad.

En este sentido, Colombina ha puesto en marcha 2 hogares infantiles en el corregimiento de la Paila (Zarzal, Valle del Cauca) y en Santander de Quilichao (Cauca)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

(Colombina, 2017), mientras que Harinera del Valle ha entregado Salas de Lectura para la Primera Infancia en los municipios de Dagua (Valle del Cauca) y Villa Rica (Cauca) (Harinera del Valle, 2017).

Esta práctica de integrar la educación como un rubro de inversión social prioritario, “*a priori*” muestra una tendencia general dentro de las grandes empresas vallecaucanas. En este sentido, Aguado y Arbona (2017) muestran que el aporte de 17 de 23 grandes empresas del departamento al desarrollo sostenible, se hacen través de inversiones sociales en educación, siendo esta la línea de intervención más recurrente en el departamento.

Finalmente, dentro de los ODS relevantes que muestran tendencias divergentes, las valoraciones resaltadas en rojo revelan que dentro de los aportes de cada empresa estos resultan ser objetivos que, a pesar de ser prioritarios para cada una, estos no muestran similitudes con el resto de empresas analizadas. Cabe resaltar que la gestión frente a estos ODS se enmarca del “*escenario de actuación del Core Business*” planteado por Nelson, Gilbert y Jenkins (2015).

En el caso del ODS 13 Acción por el clima, es llamativo que sea relevante para tres de las empresas (Colombina, Postobón y Grupo Nutresa) que le aportan la misma valoración, pero no aparece en Harinera del Valle. Es importante mencionar también que, aunque en estas tres empresas la valoración es igual, en el reporte de Colombina este tema tiene demuestra una importancia mayor que en el caso de las otras dos empresas.

Por otro lado, Postobón tiene dentro de sus objetivos relevantes, el ODS15 Vida de ecosistemas terrestres. Dentro de la priorización de la empresa, el objetivo tiene una posición de 5 de 6 ODS priorizados, y muestra que solo Postobón y una medida mucho menor, Grupo Nutresa a través de los criterios, han integrado el ODS a la gestión del negocio y cadena de suministro. Este hecho se ve reflejado inicialmente en que su



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

producto utiliza un recurso crítico susceptible de problemas relacionados con *tragedia de comunes* como lo es el agua dulce. Frente a esto, Postobón ha desarrollado las iniciativas de Agua Fuente Vida Malambo, Programa Cuenca Verde y Fondos del Agua como estrategias para asegurar la provisión sostenible de este recurso.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Frente a los resultados de la investigación, se plantean las siguientes conclusiones:

Dentro del sector privado, las empresas agroalimentarias tienen un impacto relevante en el desarrollo sostenible, pues desde el punto de vista de cadena de suministro, el aprovisionamiento de recursos claves como el agua y suelo pueden estar sujetos a problemáticas sociales como tragedia de comunes, y ambientales como desplazamiento de la biodiversidad y daño de los ecosistemas. Desde el punto de vista de los consumidores, es un sector crítico pues el escrutinio de la sociedad civil, de los mercados y reguladores son cada vez mayores en los temas relacionados con inocuidad alimentaria y nutrición.

A pesar de esta mayor exigencia, se presenta una limitante metodológica de establecer el marco normativo (el deber ser) para indicar niveles de aceptabilidad relativa de gestión del sector frente al logro de los ODS en el 2030. En este sentido, la investigación se centró en describir a través de unas categorías la inserción de este marco en la estrategia de 4 empresas líderes agroalimentarias en Colombia.

Frente a esto, Postobón, seguido de Grupo Nutresa, son las empresas de este grupo con mayor nivel de menciones y, en consecuencia, de porcentaje de participación por el total de ODS. Este hecho permite sugerir que son empresas con una perspectiva amplia del desarrollo sostenible y de la relación de su accionar con éste.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

El conjunto de las 4 empresas analizadas muestra elementos de convergencia, y divergencia. La priorización individual por empresa de los ODS más impactados muestran que los ODS8 Trabajo decente y crecimiento económico, ODS12 Producción y consumo responsables, ODS9 Industria, innovación e infraestructura, ODS6 Agua limpia y saneamiento son los objetivos en el que convergen las 4 empresas. Este rasgo puede ser denominado como convergencia de industria o sector, pues finalmente muestra un denominador común de gestión sostenible en estas empresas.

Frente a las divergencias, se presentan una separación de dos grupos de empresas, donde Postobón y Grupo Nutresa priorizan el ODS 2 Hambre Cero y el grupo de Colombina y Harinera del Valle priorizan el ODS4 Educación de calidad. Este hecho muestra las vocaciones de inversión social privada de cada grupo uno centrándose más en el tema de inclusión productiva agrícola y el otro en el tema educativo de primera infancia. Finalmente existen ODS priorizados que solo han impactado empresas individuales como es el caso de Postobón con el ODS15 Vida de ecosistemas terrestres y Harinera del Valle con el ODS 13 Acción por el clima. Este elemento permite sugerir que hay un nivel individual, aunque se haga parte de un sector común, de la visión sobre la forma de impactar en el desarrollo, y el entendimiento de las posibilidades de acción dentro de la cadena de valor.

Frente a los ODS relevantes por todo el conjunto de empresas, se observan en orden de relevancia: ODS8 Trabajo decente y crecimiento económico, ODS12 Producción y consumo responsables, ODS9 Industria, innovación e infraestructura, ODS6 Agua limpia y saneamiento, ODS7 Energía asequible y no contaminante y ODS2 Hambre cero. Un elemento común es que estos ODS se abordan desde la perspectiva de core business de las empresas para los ODS 8,12,9,6 y 7 y de inversión social para el ODS 2. El resto de ODS (16. Paz, justicia e instituciones sólidas y 17. Alianzas para lograr los objetivos) especialmente donde opera la perspectiva de dialogo público (la empresa en interacción de forma ampliada con otros actores del desarrollo) en conjunto las 4



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

empresas no muestran integración frente a estos objetivos. En este sentido actualmente con dos años de haber lanzado los ODS, las empresas líderes en el sector agroalimentario en Colombia han integrado estos objetivos significativamente desde su perspectiva de core business.

Este primer ejercicio aporta elementos para considerar la conexión de la acción empresarial con cada ODS de forma individual, una siguiente fase debería avanzar en la forma como se dan estas conexiones si se entienden los ODS como una red dinámica, casi neuronal de temas que son causas y efectos entre sí (Le Blanc, 2015).

REFERENCIAS

Aguado, L; y Arbona, A. (2017). Reporte Empresarial Consolidado. Valle por y para Todos. Una región Sostenible. Cali: Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Banco Mundial. (2017). *Producto Interno Bruto Colombia 2016*. Recuperado de: <https://data.worldbank.org/country/colombia?view=chart>

Colombina. (2017). *Informe de Sostenibilidad 2016*. Recuperado el 2 de agosto de: www.sostenibilidad.colombina.com

DANE. (2017). *Empleo Informal y Seguridad Social*. Recuperado el 20 de agosto de: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>

Elder, M; Bengtsson, M; Akenji, L. (2016). *An Optimistic Analysis of the Means of Implementation for Sustainable Development Goals: Thinking about Goals as Means*. Sustainability 2016, 8, 962; doi:10.3390/su8090962



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Global Compact y KPMG International. (2015). *SDG Industry Matrix*.

Global Reporting Initiative, Global Compact y World Business Council for Sustainable Development. (2015). *SDG Compass. The guide for business action on the SDGs*.

Global Reporting Initiative –GRI-. (2016). *GRI 101: Fundamentos*.

Grupo Nutresa. (2017). *Informe Integrado 2016*. Recuperado el 12 de septiembre de: www.gruponutresa.com

Harinera del Valle. (2017). Reporte de Sostenibilidad HV 2016. Recuperado el 10 de agosto de: www.hv.com.co

Le Blanc D. (2015). *Towards integration at last? The Sustainable Development Goals as a network of targets*. DESA Working Paper No. 141.

Melo, J; Villa, L; Naranjo, A; Zenteno, M. (2016). *Business and the Sustainable Development Goals: A guide for getting started*. Medellín: Innove.

Nelson, J. y Prescott, D. (2013). *Business and the Millenium Development Goals: A framework for action*. International Business Leaders Forum y PNUD. Segunda edición. (Primera edición publicada en 2008)

Nelson, J; Jenkins, B; y Gilbert, R. (2015). *Business and the Sustainable Development Goals*. Business Fights Poverty, Harvard Keneddy School, y UK AID.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 20 de agosto de 2017, http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S

Petkoski, D. (2015). *Sustainable Development Goals as a Business Case: Redefining the Post-2015 Development Agenda for the Private Sector*. México: GIZ y AMEXCID

Postobón (2017). Informe de Sostenibilidad 2016. Recuperado del 22 de agosto de 2017, www.postobon.com

PwC. (2016). Navigating the SDGs: a business guide to engaging with the UN Global Goals. Recuperado el 15 de mayo de <http://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/PwC-sdg-guide.pdf>

Torres-Rahman, Z; Baxter, G; Rivera, A. y Nelson, J. (2015). *Business and the United Nations. Working Together Towards the Sustainable Development Goals: A Framework for Action*. SDG Fund, Harvard Kennedy School CSR Initiative and Inspiris Limited.

Woodhill, J., Guijt, J., Wegner, L., Sopov, M. (2012). From islands of success to seas of change: a report on scaling inclusive agri-food markets. Centre for Development Innovation, Wageningen UR (University & Research Centre). Wageningen

RESUMEN HOJA DE VIDA

Diego Alonso García

Economista de la Universidad del Valle, con Especialización en Gerencia Social y Maestría en Administración de Empresas –MBA- de la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Se ha desempeñado como Consultor en Desarrollo Sostenible, y gerencia de

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

proyectos de implementación de sistemas de gestión de Responsabilidad Social (RS) y Sostenibilidad empresarial en diversos tipos de organizaciones vallecaucanas. Es docente universitario con enfoque en competitividad empresarial y desarrollo regional. Experiencia en la capacitación en temas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad empresarial, así como el diseño y ejecución de proyectos sociales y ambientales a nivel empresarial.

Jenny Melo

Administradora de Empresas de la Universidad del Valle (Colombia) y Magister (C) en Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de La Plata (Argentina). Investigadora y consultora independiente, enfocada en la relación empresa –sociedad, en particular en responsabilidad social corporativa, negocios inclusivos rurales y sostenibilidad. Ha desarrollado trabajos de consultoría para organizaciones internacionales como GIZ y Ashoka, empresas nacionales como Postobón, y corporaciones empresariales de Antioquia. Ha sido docente de cátedra en el Centro de Extensión de la Universidad EAFIT, en la Universidad de Antioquia, y en la Universidad Mariana (Pasto), y en el Centro de Educación Virtual Ejecutiva en Responsabilidad Social –CAPACITARSE-.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales

TEMA:

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EMPRESAS PORTUARIAS

TÍTULO EN ESPAÑOL:

125. LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LOS TERMINALES PORTUARIOS DE BUENAVENTURA Y SU APOORTE A LA RECONVERSIÓN DE BUENAVENTURA COMO CIUDAD PUERTO

TÍTULO EN INGLÉS:

THE CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY PRACTICES OF BUENAVENTURA SEA PORTS AND THE CONTRIBUTION IN THE CREATION THE BUENAVENTURA AS CITY PORT

Autor (es)

Carlos A. Arango Pastrana³⁵²

Isabella Zuluaga Ocampo³⁵³

Andrés R. Azuero Rodríguez³⁵⁴

³⁵² PhD, Profesor. Universidad del Valle, Colombia. Correo-e: carlos.arango.pastrana@correounivalle.edu.co

³⁵³ Estudiante. Universidad del Valle, Colombia. Correo-e: isabella.zuluaga@correounivalle.edu.co

³⁵⁴ MSc, Profesor. Universidad del Valle, Colombia. Correo-e: andres.azuero@correounivalle.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

Una adecuada sinergia y desarrollo conjunto entre los puertos y las ciudades que los albergan genera lo que se conoce como ciudades puertos. En el caso de Buenaventura, los terminales portuarios son la principal fuente de empleo, lo que tiene una relación directa con la vocación y economía de la ciudad. Pero durante el paro cívico que se desarrolló en Junio de 2017 se evidenció que a pesar de que Buenaventura es el puerto que moviliza más del 50% del comercio exterior colombiano y que los terminales realizan importantes inversiones para su modernización, el desarrollo que esto genera no se refleja en la realidad de la ciudad, la cual enfrenta diferentes problemáticas sociales, económicas, ambientales etc. Es por esto que en esta investigación se analiza como las prácticas de responsabilidad social empresarial de los terminales portuarios de Buenaventura aportan a la reconversión de Buenaventura como una ciudad puerto.

Palabras clave:

Responsabilidad social empresaria – RSE, Ciudad puerto, Puerto de Buenaventura

ABSTRACT:

An adequate synergy and joint development between the port terminals and the cities where they are located is known as city-port. In the case of Buenaventura, port terminals are the main source of employment, which has a direct relationship with the vocation and economy of the city. But during the civic strike that took place in June of 2017, it was evident that although Buenaventura is the port that mobilizes more than 50% of Colombian foreign trade and that port terminals invest for its modernization, the development that this generates does not it refers to the reality of the city, which faces different social, economic, environmental problems, etc. That is why this research analyzed how the corporate social responsibility practices of the Buenaventura port terminals contributing to the reconversion of Buenaventura as a city-port.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Keywords:

Corporate social responsibility, city port, Buenaventura port

1. INTRODUCCIÓN

El mercado mundial experimenta una dinámica creciente, a causa de la especialización comercial, la masificación de la producción, la apertura de los países a los mercados globales y la facilidad- cada vez mayor- de acceder y conectar, en tiempo real, cualquier punto del mundo. En efecto, los procesos de producción y distribución, se ven obligados a alcanzar las exigencias de complejidad en términos de infraestructura, costos, rapidez, seguridad y capacidad (Sánchez Pavón, 2003).

En respuesta a los anteriores retos, el transporte no solo se desarrolla paralelamente, sino que se empieza a considerar como parte del proceso productivo y como factor determinante en los precios, seguridad y calidad de los servicios prestados (UNCTAD, 2013). Lo cual se traduce, en la necesidad de medios de transporte que respondan a demandas altas, inestables y dispersas en tiempo y espacio, con una infraestructura que soporte grandes volúmenes y tránsitos continuos, así como, una institucionalidad que respalde un equilibrio de precios y asegure los riesgos a los que se expone esta actividad.

En consecuencia, la UNCTAD afirma que, el panorama de la logística internacional se ve limitado por “la escasa capacidad, lentitud y alto coste” de los procesos de distribución en la mayoría de los medios de transporte. Por tanto, el transporte marítimo se consolida de forma privilegiada, al ser considerado como “el más barato, seguro, capaz de movilizar un mayor volumen de mercancías” y el medio de transporte con las mayores inversiones en innovación y tecnología sofisticada.

En ese sentido, para que el transporte marítimo alcance tales características, ha tenido que valerse -obligatoriamente- de una infraestructura portuaria que evoluciona de forma



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

permanente, y que se expone a las exigencias agresivas del “gigantismo” de los buques. Como evidencia de ello, en un principio la capacidad de este medio era de tan solo 800 TEUS (contenedor de 20 pies), mientras que actualmente exceden los 19.000 TEUS (Dorndorf, Herbers, Panascia, & Zinnernann, 2007); por otro lado, según cifras de la UNCTAD (2016) en el 2015 se movió por este medio más del 80% de la carga mundial, para un total de 10.000 millones de toneladas, superando las 9.800 toneladas que respectan al año anterior. Por tal motivo, esta infraestructura se ha visto obligada a asumir diferentes cambios como, el incremento desbordado en el tamaño de los buques, mayores calados, líneas de muelle más largas, modernización de los equipos de manipulación y mayor extensión en las explanadas.

A pesar de la relevancia de estas cifras, el actuar de los puertos en pro de estar a la vanguardia de su sector, se enfrenta a una serie de conflictos, los cuales, según Domínguez Roca & Fedele (2015), se estudian bajo tres niveles de interrelación: El físico, que hace referencia a la infraestructura y condiciones naturales; el funcional, que integra su actividad principal y sus flujos; y el social, que evoca a sus actores y grupos de interés. Lo cual significa, que su administración debe estar orientada a la gestión integral de sus tres niveles y que, se debe garantizar una continua respuesta y solución a los conflictos causados por estas interrelaciones.

En Colombia los puertos gestionan el nivel social mediante diferentes prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE), ya sea de forma directa con diferentes programas y estrategias, o a través de fundaciones creadas para descentralizar esta gestión y darle autonomía. En la ciudad de Buenaventura se localizan algunos de los terminales portuarios más importantes del país, los cuales soportan más del 60% de las importaciones y exportaciones nacionales. Algunos de estos puertos pertenecen a compañías internacionales de talla mundial, lo que ha permitido una modernización del sistema portuario de Buenaventura dando respuesta a los estándares internacionales. Contradictoriamente según cifras del DANE, la ciudad presenta los niveles más altos de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

pobreza, desempleo, analfabetismo y necesidades insatisfechas del país, evidenciando entonces, una brecha entre el crecimiento y desarrollo de un sector, versus, la precariedad y estancamiento de la ciudad que lo alberga.

Históricamente las ciudades portuarias fueron sinónimo de riqueza derivada del comercio e industrialización, soportando su desarrollo en la sinergia que existía con los terminales portuarios ubicados en sus costas. En las últimas décadas la transformación de los puertos ha generado un debilitamiento de las relaciones del puerto con su entorno inmediato. “la creencia de que grande es sinónimo de eficiente se tradujo en muchos casos en la creación de enormes complejos portuarios que delimitan y acotan su espacio físico respecto de la ciudad” (Toffler, 1980). Lo anterior generó una tendencia a desarrollarse sobre sí mismos incrementando las brechas con las ciudades que los albergan, convirtiéndose en sistemas logísticos aparte entente autónomos y aislados de su entorno inmediato (Pesquera & Ruiz, 1996)

En el caso del puerto de Buenaventura, los terminales portuarios son la principal fuente de empleo, lo que tiene una relación directa con la vocación y economía de la ciudad. Pero durante el paro cívico que se desarrolló en junio de 2017 se evidenció el descontento de la ciudadanía con la administración local, departamental, nacional y los mismos terminales portuarios. Las personas manifestaron que a pesar de que Buenaventura es el puerto que moviliza más del 50% del comercio exterior colombiano y que los terminales realizan importantes inversiones para su modernización, el desarrollo que esto genera no se refleja en la realidad de la ciudad, la cual enfrenta diferentes problemáticas sociales, económicas, ambientales etc. Esta investigación se enfoca en el estudio del puerto de Buenaventura, teniendo en cuenta la interrelación de los tres principales terminales portuarios ubicados en la ciudad desde el nivel social (sociedad portuaria de Buenaventura-SPB, Terminal de contenedores de Buenaventura-TCBUEN y sociedad portuaria industrial de agua dulce-SPIA). Inicialmente se analizan



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

las prácticas de responsabilidad social empresarial (PRSE) de los tres terminales teniendo en cuenta su relación con el entorno. Posteriormente se identifican las relaciones de estas prácticas con las problemáticas sociales de la ciudad y por último se finaliza con el análisis del aporte que realizan las prácticas identificadas a la reconversión de Buenaventura como una ciudad puerto

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Aunque en un principio, el uso de los frentes costeros para la actividad comercial portuaria, fue en compañía de la evolución de las diferentes ciudades; en la actualidad, esta relación se deteriora a partir de diferentes problemas, entre los más importantes, se identifican: la desconexión parcial o total del frente costero por actividades comerciales en el puerto, flujo de carga pesada por centros urbanos, generación de contaminación e inseguridad, desempleo, deterioro del paisaje, desarrollo urbanístico a espaldas del mar, lo cual evidencia una pérdida progresiva del interés por las actividades que involucren la relación de la ciudad con el agua, diferencia en los ritmos de crecimiento, vocación independiente y diferencial del puerto y la ciudad y por último, la falta de consciencia respecto al factor social del que se compone el puerto y que exige una participación integral y complementaria, que aporte al crecimiento y desarrollo de ambas realidades. (Palomino, Almazán, Gonzáles, & Soler, 2012).

En contraste, no se olvida la importancia, dependencia y necesidad de la presencia de la actividad portuaria en la ciudad, partiendo no solo de su aporte local, sino del regional e internacional a partir de los flujos globales. En ese sentido, las ciudades se reconocen como protagonistas de la globalización y deciden junto con el puerto, enmarcar una relación de diálogo y alianza. Como evidencia de ello, se han construido asociaciones como Association Internacionale Villes et Ports (AIVP), que en el 2006 estableció la “Carta para el desarrollo sostenible de las ciudades portuarias” la cual consiste en una serie de compromisos en pro de fortalecer el diálogo permanente entre los puertos y las ciudades que los albergan a nivel local e internacional; El Centro Internazionale Citta-



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

D'acqua que en el año 2000 formulo los “10 principios para el desarrollo de los Waterfront Urbanos”. En donde los compromisos son aquí vistos como principios para la actuación entre las relaciones de la ciudad y el puerto. De ambos documentos se destaca: el fortalecimiento de la identidad vocacional marítima, aseguramiento de la calidad del medio ambiente, promover diversidad de actividades en relación a la cultura y ocio, garantizar el acceso público a los frentes costeros, reforzar la cohesión social y dinamizar el empleo, la cooperación entre ciudades, calidad urbana y conservación del patrimonio, mejorar la accesibilidad intra y extra urbana y la construcción de una nueva identidad de la relación puerto-ciudad definida por los factores económicos, culturales, ambientales y territoriales.

Es en este punto, donde la RSE en los puertos empieza a ser indispensable, para garantizar la respuesta al contexto ya expuesto. Según Azuero-rodriguez, Garcia-Solarte, & Betancourt-Guerrero (2016) se entiende como RSE la gestión administrativa que cumple o sobre pasa las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas, articulando los actores del desarrollo de las regiones en las que se encuentra inmersa la empresa. En complemento, esta gestión se hace evidente mediante prácticas que se definen a partir de los siguientes elementos: responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación.

La noción de RSE ha sido abordada desde diferentes perspectivas de análisis y especialmente el efecto de prácticas empresariales que aporten a diversos grupos de interés (Carroll, 1999; Nuñez, 2003; Garriga y Melé, 2004; Porter y Kramer, 2002; Van Tulder y Van der Zwart 2006; Raufflet, 2011). El planteamiento de la relación de la empresa y su contrato social sobrepasa la tradicional visión de la responsabilidad económica de la empresa (Friedman, 1970) hacia otras dimensiones como la económica y la social. (Van Tulder y Van der Zwart 2006; Yepes, 2016).

De la revisión de la literatura, se encuentran algunos elementos en común que permiten entender entonces la RSE como un enfoque de gestión voluntario que incorpora las

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

dimensiones económica, social, ambiental en la toma de decisiones y que considera las necesidades de los grupos de interés y los efectos de las prácticas empresariales en los mismos más allá de los que determina la ley (Melo, Sánchez & García, 2011)

En términos más amplios, la RSE no se limita a prácticas específicas de una sola empresa, sino que requiere de una visión territorial para atender las necesidades de diversos grupos de interés. Así, nociones como esfera de influencia, cooperación territorial, ciudadanía responsable, entre otras, cobra relevancia para asumir iniciativas que impacten el desarrollo local en un área geográfica determinada. En sentido, iniciativas como Región Socialmente Responsable (Salinas, 2010; Azuero, Melo & García, 2011) y experiencias como los territorios socialmente responsables (Agulló, 2011) dan cuenta de la necesidad de articular diversos actores con la empresa para generar procesos de cambio desde la perspectiva de la RSE.

En el caso de los puertos y su relación con la ciudad donde se ubican, dicha ampliación de la visión sobre el territorio y las PRSE imponen tanto un reto como una oportunidad de transformación con la empresa como motor y articulador del cambio. La UNCTAD (1996) en el marco del desarrollo de ciudades puerto, presento una serie de estrategias para la construcción acertada, estable y activa de la relación puerto ciudad. Este documento establece cuatro dimensiones para que puertos y ciudades diseñen sus planes de integración:

Dimensión económica

Considerando que el crecimiento económico no solo puede darse en el puerto, sino que debe haber una sinergia que involucre la mejora de la economía de la ciudad; esta dimensión hace referencia a todo aquello que aporta al PIB y al empleo local mediante la potencialización de actividades económicas, así como, la contribución al posicionamiento internacional, inversión e innovación.

Dimensión territorial



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

El puerto y la ciudad a lo largo de la historia se han ordenado y reordenado con base a sus particularidades y necesidades, sin embargo, se considera que -aunque se han delimitado los espacios- su cercanía es inmediata y por tanto cada rol asume una responsabilidad complementaria entre sí. Por tanto, esta dimensión se refiere a las soluciones fruto del conflicto ciudad- puerto, estudios de rehabilitación de territorios y la cesión de terrenos portuarios a la ciudad, entre otros.

Dimensión ambiental

El medio natural en el que residen los puertos no solo se debe pensar como soporte económico, sino como aquellos recursos que revitalizan la vida de la ciudad. En ese sentido, esta dimensión incluye la búsqueda de un equilibrio económico con el medio ambiente, planes de prevención y seguridad medio ambiental, aplicación de controles que protejan los recursos naturales de la actividad portuaria y la inversión en equipos amigables con el medio.

Dimensión cultural

Teniendo en cuenta que las ciudades portuarias se originan con una vocación por el mar, esta no solo se reduce a la operatividad portuaria, sino que incluye la relación estrecha entre la población y el agua, considerando actividades que fortalezcan dicha interacción. Por tanto, se tienen en cuenta las iniciativas que aporten al encuentro de la población con el mar, el financiamiento de programas de investigación y divulgación del patrimonio marítimo y la organización de exposiciones o conferencias relacionadas a la relación ciudad- puerto.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo exploratorio y descriptivo. A continuación, se describen las fases en las cuales se desarrolla la investigación. Cada una de las fases corresponde a un objetivo específico.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Fase 1: Se identifican factores críticos de la problemática social a partir de los medios impresos, documentos de acuerdo entre la comunidad y el gobierno y otras fuentes secundarias. Técnica: Análisis documental.

Fase 2. Se identifican en los documentos institucionales de los puertos y la información presentada en los reportes anuales sobre el tema, las prácticas de RSE y las características de las mismas. Técnica: Revisión y Análisis documental.

Fase 3: Se contrastan las prácticas de RSE identificadas en los puertos y su relación con los factores críticos de la problemática de la ciudad planteados por la ciudadanía. Así como también con las dimensiones para la construcción de ciudades puertos establecida por la UNCTAD. Técnica: hermenéutica.

4. RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados más importantes que se encontraron en esta investigación. Inicialmente se analizan las PRSE de los tres terminales en estudio, los cuales se estructuraron en tres apartados.

4.1. Caracterización de las prácticas de RSE en el puerto de Buenaventura

Las tres terminales en estudio presentan dos formas diferentes de llevar a cabo sus prácticas de RSE, por un lado, está el terminal más antiguo de la ciudad SPB y el más nuevo SPIA los cuales han creado fundaciones que ejecutan proyectos en diferentes líneas o áreas. Contrario a TCBUEN el cual desarrolla sus prácticas de forma directa. En la tabla 1 se clasifican las prácticas que desarrolla cada terminal en relación con sus líneas o áreas misionales. Para esto se tuvieron en cuenta los informes de gestión a 2016.

Tabla No. 1. Número de prácticas por cada terminal

**Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017**

SPB	
ÁREAS MISIONALES	PRÁCTICAS
Educación	17
Desarrollo comunitario	6
Generación de ingresos	3
Total	26
TCBUEN	
LÍNEAS	PRÁCTICAS
Fortalecimiento con perspectiva de género	2
Desarrollo social	10
Desarrollo económico	5
Total	17
SPIA	
LÍNEAS	PRÁCTICAS
Ambiental	6
Total	6

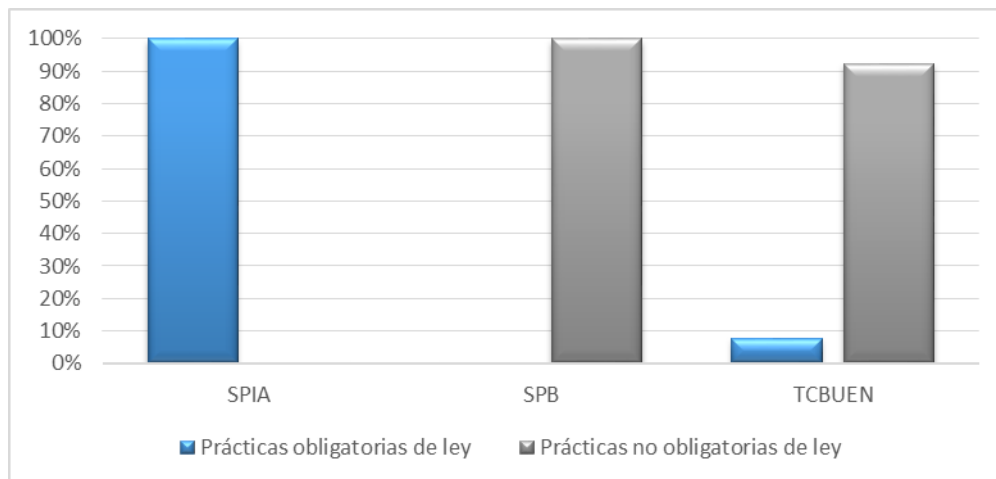
Fuente: elaboración propia con datos reportados por los puertos a 2016

De acuerdo a la tabla No. 1, SPB es el terminal con más prácticas de RSE, las cuales estructura en 3 áreas misionales, entre las cuales se destaca educación con 65% del total de las prácticas. En segundo lugar, esta TCBUEN con 17 prácticas en total, en torno a 3 líneas de gestión, en las que un poco más del 58% corresponden al Desarrollo Social. Por último, se encuentra Puerto de Aguadulce con un total de 6 prácticas, las cuales corresponden únicamente a la línea de gestión ambiental; cabe aclarar que esta terminal cuenta con una segunda línea de gestión social, sin embargo, aunque afirman la implementación de 70 proyectos no se encontró evidencias de su ejecución. Teniendo en cuenta la caracterización se identifica que existe una relación entre la antigüedad del terminal y la cantidad de prácticas que realizan, siendo los más antiguos los que tienen mayor cantidad de prácticas.

Teniendo en cuenta que las empresas en Colombia operan bajo un marco jurídico que establece sus derechos, deberes y obligaciones, se complementó el análisis de las prácticas, identificando aquellas que son obligatorias de ley, las cuales corresponden a

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

todas aquellas acciones que por norma deben llevarse a cabo. En el gráfico 1 se muestra dichos resultados.

Gráfico No. 1. Prácticas obligatorias de ley

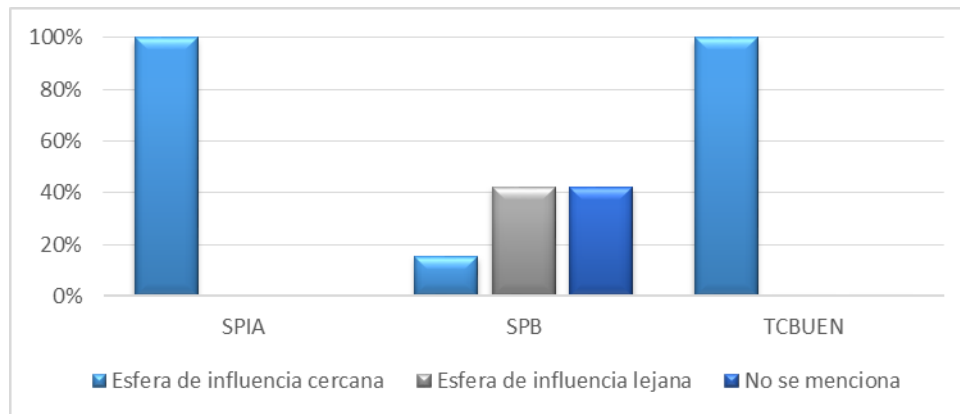
Fuente: elaboración propia con datos reportados por los puertos a 2016

Como muestra el Gráfico No. 1, la totalidad de las PRSE de SPIA se identificaron como obligatorias de ley y esto se debe, a que todas dan respuesta a los requerimientos establecidos por el gobierno mediante la licencia ambiental No. 1159. Por el contrario, no se identifica ninguna práctica obligatoria de ley para TCBUEN. Y lo que respecta a SPRBUN, se identifica un 8% de prácticas obligatorias ley, las cuales se relacionan con pagos de cesantías y prestaciones de ley a los trabajadores.

Por último, se caracterizaron las prácticas de cada terminal en relación con la localización de los beneficiarios. Teniendo en cuenta una esfera de influencia cercana o lejana, según se beneficien personas en su zona inmediata por su ubicación geográfica (barrios vecinos), o en zonas más lejanas (barrios de la periferia). Los resultados se muestran en el gráfico 2.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Gráfico No. 2. Impacto en zona de influencia



Fuente: elaboración propia con datos reportados por los puertos a 2016

Como se muestra en el Gráfico No. 2. La totalidad de las prácticas de TCBUEN y SPIA benefician a su esfera de influencia más cercana, lo que significa que, para el caso de TCBUEN sus prácticas benefician la comuna 5 que es donde se ubica esta terminal y respecto a SPIA sus prácticas benefician a la península de Agua Dulce. Por el contrario, SPB que además de beneficiar a su esfera de influencia cercana con un 15% (isla Cascajal), un 42% se ha logrado expandir a la zona continental de la ciudad.

4.2. Correspondencia de las prácticas de RSE con la problemática social de Buenaventura

Según cifras del DANE, Buenaventura presenta un Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas del 34,36% en la zona rural y 34,46% en la cabecera, una condición de pobreza (2003) del 80%, una tasa de desempleo (2016) del 18% e índices de analfabetismo (2005) de 9,2%. En complemento, el paro cívico plantea seis factores críticos de la ciudad, los cuales ilustran la gravedad de la problemática y la necesidad de los habitantes de recibir respaldo y solución a sus dificultades, estos factores son: empleo, agua potable, salud, educación, vivienda y actividad económica. Los cuales quedaron estipulados en el documento “Declaración de compromiso de Gobierno



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Nacional con respecto al patrimonio autónomo” firmado en Buenaventura el 6 de junio de 2017.

Teniendo en cuenta lo anterior, se identificó la correspondencia de las prácticas con los factores críticos de la ciudad de Buenaventura, con el fin de conocer, si la RSE de cada terminal aporta a la solución de la problemática de la ciudad.

Tabla No. 2. Correspondencia de las prácticas con los factores críticos

FACTOR CRÍTICO	SPB	TCBUEN	SPIA
Otro	2	5	6
Empleo	3	4	
Agua Potable	0	1	
Salud	1	1	
Educación	18	2	
Vivienda	0	1	
Actividad Económica	2	3	
Total	26	17	6

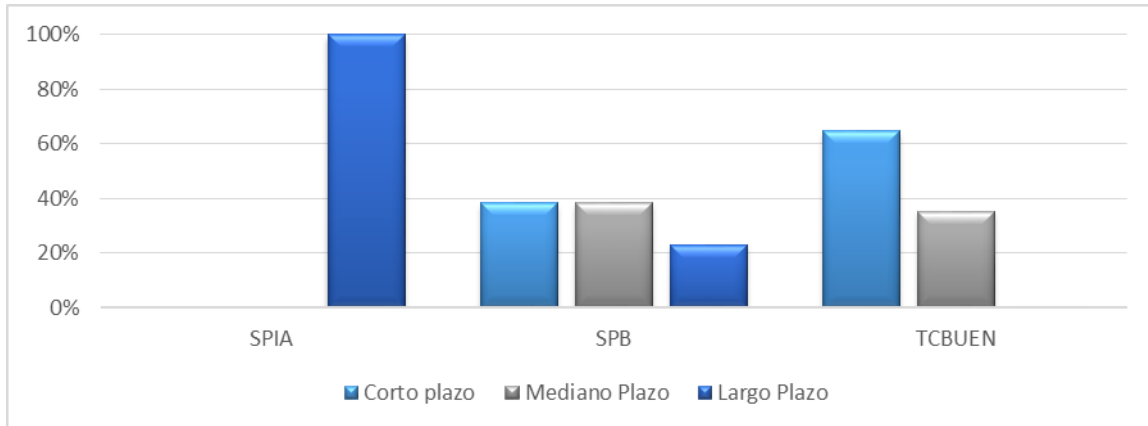
Fuente: elaboración propia con datos reportados por los puertos a 2016

Como lo muestra la tabla No. 2, el 69% de las PRSE de SPB corresponden al factor educación, siendo el aporte más significativo y en algunos factores no reporta aportes. TCBUEN en cambio, aporta a todos los factores y SPIA al solo enfocarse a temas ambientales, no aporta a ninguno de los factores, ya que la problemática ambiental no se ha considerado como factor crítico de Buenaventura en el acuerdo firmado en el paro cívico.

De manera complementaria, se identificó el aporte de las PRSE a los factores críticos en el tiempo, para lo cual se establecieron 3 rangos temporales, largo, mediano y corto plazo que permiten clasificar las practicas según si aportan a la solución de forma momentánea, o estructural. El grafico 3 muestra estos resultaos.

Gráfico No. 3. Beneficio en el tiempo

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017



Fuente: elaboración propia con datos reportados por los puertos a 2016

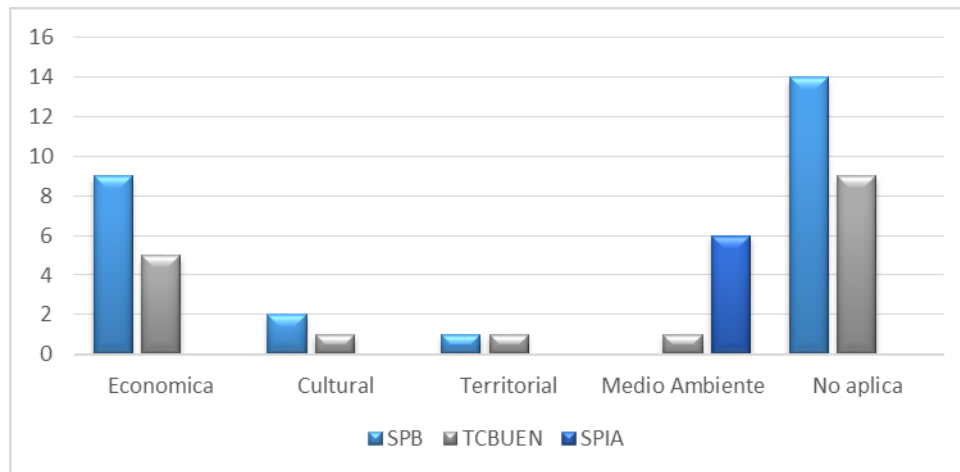
De acuerdo al gráfico No. 3. La totalidad de las prácticas de Agua Dulce tienen un impacto a largo plazo por su naturaleza ambiental, sin embargo, vemos que para SPRBUN y TCBUEN predominan las prácticas de corto y mediano plazo, las cuales, a pesar de su correspondencia y aporte a un factor crítico, no tienen un impacto significativo en el tiempo. Como ejemplo se toma la educación en donde los proyectos de formación no conducen a títulos técnicos o profesionales pertinentes con la vocación de la ciudad los cuales son los que presentan mayor déficit.

4.3. Aporte de las prácticas de RSE de los terminales para hacer una ciudad más puerto

Teniendo en cuenta las 4 dimensiones establecidas por la UNCTAD para la integración de los puertos con las ciudades que los albergan (económica, cultural, territorial y del medio ambiente), y considerando las prácticas de RSE identificadas en apartados anteriores, se identificaron aquellas prácticas que aportan, según cada dimensión, a la reconversión de Buenaventura como ciudad puerto. En el gráfico 4 se muestran los resultados encontrados.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Gráfico No. 4. Dimensiones ciudad-puerto y prácticas de RSE



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por los puertos a 2016

Como se evidencia en el gráfico de las 49 practicas desarrolladas en el 2016 por los terminales, alrededor del 47% no se direccionan en ninguna de las dimensiones que establece la UNCTAD, contrario a lo que se muestra en la tabla 2 en donde se evidencia una relación más cercana con las problemáticas de la ciudad. Los principales aportes están en la dimensión económica lo cual corrobora la importancia de los terminales portuarios en la economía local tanto de forma directa como indirecta. Las dimensiones de cultura y territorio son las que menor aporte tienen, lo cual puede explicar la brecha que existen entre el desarrollo de estas empresas de forma interna con respecto a la ciudad que los alberga.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La ciudad Buenaventura cuenta con importantes terminales portuarios que soportan más del 50% del comercio exterior colombiano, lo que la convierte en una ciudad clave para el desarrollo del país, por esta razón en los últimos 10 años se ha generado una modernización del sistema portuario de la ciudad en maquinaria, equipos e



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

infraestructuras. Todo esto para responder a los retos que enfrenta el país en los mercados internacionales.

Contradictoriamente la ciudad que alberga estos terminales es una de las que evidencia menos desarrollo a nivel nacional, lo cual generó en junio del 2017 un paro cívico por parte de la comunidad, reclamando más atención tanto del estado como del sector empresarial portuario de la ciudad. El análisis de las PRSE de los tres terminales permite concluir que a pesar de que la actividad de los terminales portuarios no tiene incidencia en todos los factores críticos de la problemática, alrededor del 75% de las prácticas que realizan los terminales aportan a la solución de las problemáticas en diferentes niveles.

Con respecto al aporte de las PRSE a la reconversión de Buenaventura como una ciudad puerto se puede concluir que son los puertos más antiguos los que más aportes realizan y que la relación es principalmente económica desde la generación en empleo de forma directa e indirecta. El resto de dimensiones tiene aportes muy bajos lo que corrobora el distanciamiento de las relaciones entre la población de la ciudad y los terminales. Cabe destacar que PRSE por su naturaleza podrían ubicarse en varias de las dimensiones, al no estar estrechamente enfocadas en la dinámica de ciudad-puerto.

Por último, se concluye que las PRSE que realizan los terminales estudiados en su mayoría tienen más relación con las problemáticas sociales actuales de la ciudad que con un aporte al desarrollo de la misma a largo plazo, siendo este segundo el que aporta de forma importante a la construcción de una ciudad puerto.

REFERENCIAS

Agulló, X. (2009). Los territorios socialmente responsables. Artículo publicado en suplemento sobre responsabilidad social corporativa del diario mexicano el economista. Recuperado de: www3.economista.com.mx/download.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- php?file=publicaciones_pdf/especializadas/
responsabilidad/responsabilidad_100309.pdf
- Association Internationale Villes et Ports (AIVP). (2006). Carta para el desarrollo sostenible de las ciudades portuarias. In *Ville Ports - Cities ports* (p. 4). Sydney.
- Azuero R. A, Melo, J. M. & García S, M. (2011). Una presentación de la región socialmente responsable del Norte del Cauca. Cuadernos de Administración, 27(45), 109-121.
- Azuero-rodriguez, A., Garcia-Solarte, M., & Betancourt-Guerrero, B. (2016). Aproximación a Una Experiencia Regional De Responsabilidad Social Empresarial En El Suroccidente Colombiano Approximation of a Regional Corporate Social Responsibility Experience in Southwestern Colombia AproximaçãO De Uma Experiência Responsabilidade Soc. *Tendencias*, XVII(1), 120–141.
- Carroll AB & Shabana K.M, “The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice”, *International Journal of Management Reviews*, n°. 12, pp. 85-105., 2010
- Citta-D’acqua. (2000). 10 principios para el desarrollo sostenible de las áreas de “Waterfront ” urbano. In *Global conference on the urban future - URBAN 21* (p. 1). Berlín.
- Domínguez Roca, L. J., & Fedele, J. (2015). Puerto y ciudad. *Revisra Transporte Y Territorio*, 12, 1–15.
- Dorndorf, U., Herbers, E., Panascia, E., & Zinnernann, H.-J. (2007). Ports o’ call for O.R. *OR/MS Today*, 36–40.
- Friedman, M. (1970). “La responsabilidad social de los negocios es aumentar sus utilidades”. En “oficio y arte de la gerencia” Vol II. Págs 195-203.
- G. Yepes., W. Peña y L. Sánchez. Responsabilidad social de las empresas. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2007.
- Garriga, E y Melé, D. (2004). “Corporate Social Responsibility theories: mapping the territory”. *Journal of business ethics*, 53, 1-2, pp 51-71
- Melo, J. M., Sánchez K. E & García S, M, "Responsabilidad Social Empresarial Desde La Gestión Humana: Guía De Primeros Pasos" En: Colombia 2011. ed:Editorial Universidad Del Valle ISBN: 978-958-670-876-0 v. 0 pags. 100
- Núñez, G. (2003). La Responsabilidad Social Corporativa en un Marco de Desarrollo Sostenible. Santiago de Chile, Chile: Cepal
- Palomino, M. C., Almazán, J., Gonzáles, N., & Soler, F. (2012). Planificación de la integración puerto ciudad: caso de Vigo. *Revista Transporte Y Territorio*, 7, 112–143.
- Pesquera, M. A., & Ruiz, J. R. (1996). Estrategias de desarrollo sostenible para ciudades y puertos. *UNCTAD Monografías Sobre Gestión de Puertos*, 36.
- Porter, M; Kramer, M. (2002). “The competitive advantage of the corporate philanthropy”. *The harvard business review*. 80(12), 56–69.
- Raufflet, E. (2011). Responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible: una



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- perspectiva histórica y conceptual. Cuadernos de Administración, 26(43), 23-32.
- Salinas, L.E. (2010) Región Socialmente Responsable. En: Región Socialmente Responsable 121 Cuadernos de Administración, Universidad del Valle 27(45). Colciencias. Instituto de prospectiva, innovación y gestión del cono - cimiento, universidad del valle.
- Sánchez Pavón, B. (2003). *El Futuro de las relaciones puerto ciudad*. Universidade da Coruña.
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Bogotá D.C.: Plaza & Janes.
- UNCTAD. (2013). *Acontecimientos y tendencias recientes en el transporte marítimo internacional que afectan al comercio de los países en desarrollo*. Nueva York. Retrieved from http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/cid30_es.pdf
- Van Tulder R., and Van der Zwart, A. (2006). "International business-society management linking corporate responsibility and globali - sation". London and New York: routledge.
- Yepes. G (2016), "Modelo de Gestión de RSE para Empresas" En: Colombia 2016. ed: Universidad Externado de Colombia ISBN: 9789587724684

RESUMEN HOJA DE VIDA

Carlos Alberto Arango Pastrana

Doctor en Organización Industrial y gestión de empresas, con más de 10 años de experiencia en el sector educativo tanto en investigación como en docencia. Profesor de la Universidad del Valle, investigador junior Colciencias.

Andrés Ramiro Azuero Rodríguez

Magister en administración, con más de 10 años de experiencia en el sector educativo tanto en investigación como en docencia. Profesor de la Universidad del Valle, director de las maestrías en administración y ciencias de la organización, investigador junior Colciencias.

Isabella Zuluaga Ocampo

Estudiante último semestre de comercio exterior de la Universidad del Valle.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales

TEMA:

RESPONSABILIDAD SOCIAL EDUCATIVA

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**126. MODELO DE GOBERNANZA EDUCATIVA Y
RESPONSABILIDAD SOCIAL EN UNA IES COLOMBIANA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**MODEL OF EDUCATIONAL GOVERNANCE AND SOCIAL
RESPONSIBILITY IN A COLOMBIAN IES**

Autor (es)

BALMIRO GIRALDO OSPINA³⁵⁵

³⁵⁵ MSc, Profesor Investigador . Fundación Centro Colombiano de Estudios Profesionales FCECEP, Colombia.

Correo electrónico: balmiro.giraldo@cecep.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

El modelo propuesto obedece a la necesidad de lograr congruencia entre las instancias académicas y administrativas de una Institución de Educación Superior IES en el contexto educativo colombiano, con el propósito de enfocar un modelo educativo con pertinencia académica de calidad y pertinencia social. En la concepción se reunieron criterios de la planeación estratégica, el sistema de gestión de la calidad, la planeación curricular y la responsabilidad social universitaria. Se emplearon herramientas de la ingeniería de procesos, el mejoramiento continuo, y la Planeación, bajo las premisas de los factores de calidad establecidos por el sistema nacional de acreditación en Colombia. El trabajo se enmarca en las características de la investigación cualitativa, evaluativa con estudio de caso y otras de tipo instrumental propias del diseño organizacional y administrativo.

Palabras clave:

Gestión educativa, calidad educativa, procesos educativos, Responsabilidad social universitaria.

ABSTRACT:

The proposed model is due to the need for consistency between the academic and administrative bodies of an institution of higher education, IES in the Colombian educational context, in order to focus on an educational model with membership academic quality and social relevance. The design met criteria of strategic planning, the system of quality management, curriculum planning and University social responsibility. Used tools of engineering processes, continuous improvement, and planning, under the premises of quality factors established by the national system of accreditation in Colombia. The work is part of the characteristics of qualitative, evaluative research with case study and other instrumental type of organizational and administrative design.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Keywords:

Educational management, quality of education, educational processes, University social responsibility.

1. INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior IES, son organizaciones sociales, conformadas por personas que cumplen funciones a partir del establecimiento de políticas internas, normas y procedimientos en cumplimiento de las políticas educativas estatales. En ese sentido, se encuentran enmarcadas en los contextos sociales y económicos actuales, por lo cual, han debido reestructurarse internamente para acomodar sus procesos educativos.

Siendo así, las IES son organizaciones híbridas. Su dimensión académica se fundamenta en su Proyecto Educativo Institucional, como guía para operacionalizar su currículo, en una significativa recontextualización del discurso pedagógico.

Igualmente, en las IES, se ejercen las funciones básicas administrativas: a) gestión humana para seleccionar, contratar y cualificar el personal administrativo y académico, b) gestión comercial para estudiar la competencia, analizar las condiciones sociales y económicas, ponderar las necesidades de formación (acorde con la comunidad y en relación con el sector productivo) y c) gestión financiera, que dé cuenta de los recursos económicos, en aras de los propósitos de rentabilidad establecidos. Si es una Institución Educativa de carácter público, deberá ejercer un eficiente control financiero, demostrando mediante la ejecución presupuestal, un adecuado uso de los recursos asignados. (Giraldo, 2017)

Estas características propician conflictos internos, suscitados por las relaciones de poder y de control, que se acrecientan con una inadecuada implementación del Sistema de Gestión de Calidad, generando tensiones entre los discursos pedagógico y administrativo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Como resultado de estudios realizados al interior de una institución de educación superior, surge la propuesta de un modelo de gestión educativa, concebido desde la *coherencia institucional* de los factores educativos y administrativos, con pertinencia académica y con pertenencia social; amalgamando criterios desde la lógica del direccionamiento estratégico con enfoque educativo. Para lograrlo se ha efectuado análisis del quehacer organizacional desde las funciones sustantivas de la Docencia, la investigación y la proyección social de la institución en congruencia con las directrices fundamentales consignadas en los principales documentos que orientan el rumbo institucional: el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), y el Sistema de Gestión de la Calidad Institucional (SGCI).

La gestión educativa, la flexibilidad curricular, la innovación pedagógica y la calidad educativa, son aspectos que reflejan la influencia que en la actualidad, está ejerciendo el contexto económico en la educación.

La Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, establece el reforzamiento de sus misiones y funciones, para “contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento del conjunto de la sociedad”, para lo cual es necesario generar y promover conocimientos a través de la investigación, además de reforzar los valores de la sociedad. En la misma declaración se defiende el concepto de la educación permanente desde una visión prospectiva, para que las personas puedan vincularse plenamente a la sociedad globalizada, procurando una permanente cualificación a lo largo de toda la vida, en consecuencia con los aspectos de flexibilización y características ocupacionales en las actuales relaciones sociales de la producción mundial. (UNESCO, 1998)

Aspectos como la autoevaluación interna, la internacionalización y el establecimiento de las normas comparativas de calidad, reconocidas en el plano internacional, recomendadas por la UNESCO, ya han sido implementados por los sistemas educativos de diferentes países en el mundo, con especial atención en Latinoamérica, incluida Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Igualmente, en su Declaración sobre la Educación Superior, también acota sobre la planeación, evaluación y control de la gestión educativa. En su capítulo 13, hace referencia expresamente al tema de la Gestión Educativa prospectiva, y a la figura de los administradores de la enseñanza superior, con competencias pertinentes, en cuanto a la evaluación paulatina de la “eficacia de los procedimientos y reglas administrativas”, tendientes a la práctica de la rendición de cuentas, como instrumento para demostrar la transparencia de la gestión. (UNESCO, 1998)

Desde esta perspectiva, puede observarse la influencia cada vez mayor que la globalización ha venido ejerciendo sobre las políticas educativas en la vida nacional de los países latinoamericanos.

Con relación al débil papel de la educación como dinamizador del desarrollo regional, es visible la escasa generación de producción de bienes intensivos en tecnología, y la creciente absorción de bienes y servicios internacionales, sustentado en argumentos acerca de que “las universidades se dedican a la educación y a producir conocimiento básico”, buscando incentivos meramente académicos como los reconocimientos, publicaciones, entre otros; mientras que las empresas se ven incentivadas por el contexto de la economía de mercado, en donde es posible introducir “innovaciones mediante la investigación aplicada, el aprendizaje de los procesos productivos y la oferta de nuevos productos.” (De Brito Cruz, citado por CEPAL, 2010)

Así las cosas, corresponde a las IES, asumir su papel transformador de la economía nacional, con respecto a procesos de generación de conocimiento, de innovación tecnológica y de acompañamiento a los sectores productivos. Estos aspectos hacen parte del contexto organizacional de una institución educativa por lo tanto son indispensables para la construcción de indicadores de la calidad de su gestión educativa.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La calidad educativa es definida como “la adecuación, coherencia, consistencia y pertinencia entre la intencionalidad o superestructura, la organización o estructura y



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

las condiciones de trabajo o infraestructura de una universidad.” (De Vincenzi, 2013 citando a IESAL/UNESCO)

Estas tres dimensiones son precisadas de la siguiente manera:

“La superestructura: refiere al núcleo rector de una institución, Incluye misión, visión, objetivos, finalidades, perfil del egresado y modelo educativo.

La estructura: refiere a la organización académica de la institución y a los actores (alumnos y profesores) del proceso educativo. Incluye los planes de estudio, las líneas y proyectos de investigación, las acciones de extensión y transferencia y de difusión de conocimiento.

La infraestructura: alude a los recursos materiales, financieros y servicios (acervo bibliográfico, cómputo, otros).” (De Vincenzi, 2013, p.6)

Lo anterior hace parte de los elementos vinculantes para efectos del “análisis documental de los informes de autoevaluación y evaluación externa de las universidades.” Vincenzi (2013)

Sin embargo, para la presente propuesta del Modelo de Gobernanza Educativa con Responsabilidad social, se hace necesario adaptar los conceptos de las anteriores dimensiones a lo siguiente:

La superestructura es el “núcleo rector de una institución lo cual comprende las políticas, reglamentos, programas, proyectos y toda la normatividad necesaria para el cumplimiento de la misión institucional en las dimensiones de tiempo y de lugar. ” (De Vincenzi, 2013) (Ruiz, Martínez y Valladares, 2010)

Los documentos que contemplan los lineamientos superestructurales son:

El Proyecto Educativo Institucional PEI. Contiene la identidad, principios y las políticas misionales, en relación con los fundamentos curriculares incluyendo el modelo educativo y las funciones sustantivas universitarias, en el marco de las políticas educativas del orden nacional y/o internacional.

El Plan de Desarrollo Institucional PDI. Incluye la visión y los lineamientos para el proceso de planeamiento estratégico de la institución. Así mismo, estipula los



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

cronogramas y presupuestos financieros para asignar y controlar los recursos asignados. También contiene la batería de indicadores y los mecanismos de evaluación y control.

El Sistema de Calidad Institucional SCI. Es el eje articulador de lo establecido por el PEI y el PDI. Es la caracterización de los procesos académicos y administrativos con sus respectivos procedimientos, en la dinámica del mejoramiento continuo, para lo cual queda igualmente configurado el sistema de evaluación mediante las auditorías de calidad.

La estructura organizacional permite ordenar las relaciones formales suscitadas a partir de la dinámica laboral, estableciendo las funciones y la disposición de los cargos –administrativos y académicos- en áreas funcionales para la prestación del servicio educativo en la IES. Los organigramas, mapa de procesos, el manual de funciones, el manual de la calidad, los planes de estudio, los reglamentos internos, facilitan el direccionamiento y la observancia de las acciones individuales y colectivas, especificando lo que cada miembro de la Institución debe hacer en función de los lineamientos curriculares y administrativos, para el cumplimiento de la misión institucional.

La infraestructura está representada por aquellos recursos físicos y tecnológicos (tangibles e intangibles) dispuestos por la IES para la prestación del servicio educativo. Comprende el espacio físico y virtual apropiado para el funcionamiento de las diferentes áreas. Principalmente, los espacios deben adecuarse en ambientes propicios para los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Las IES deben – sin afectar sus principios de autonomía- adecuar sus estructuras orgánicas para lograr una mayor participación de su comunidad educativa, desarrollar estamentos de gobierno participativo, fomentar una cultura académica integrada con tendencia hacia la innovación y consolidar “sistemas de evaluación que aseguren su calidad y pertinencia.” (Ruiz, Martínez y Valladares, p. 67, 2010)

Lo anterior está propuesto para que las IES enfilen sus esfuerzos hacia su desarrollo organizacional, adecuando sus estamentos de dirección (gobernanza)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

ofertando educación de acuerdo con las necesidades económicas y sociales (pertinencia) y estructurando sus procesos internos hacia el mejoramiento continuo (calidad). (Ruiz et al. 2010)

“El cumplimiento de los objetivos de calidad y responsabilidad en la dirección y gestión de las instituciones de educación superior tiene como condición indispensable que la relación entre el Estado y la educación superior esté fundada en principios claros.” Para esto, deben priorizarse la “libertad académica, la autonomía institucional y las configuraciones de gobierno flexibles, abiertas, transparentes y responsables”. (Trackman, 2008, citado por Ruiz et al., 2010, p. 74,75)

“...se requiere generar e impulsar un mayor grado de pertinencia y adaptabilidad ante las complejas condiciones políticas, económicas y sociales de las regiones, lo que a su vez exige estructuras y procesos de gobierno flexibles y eficaces.” (UNESCO citada por Ruiz et al. 2010 p. 75)

La reestructuración que el gobierno hace de la educación superior encuentra en los esquemas tradicionales de gestión una doble tensión: por un lado, frente a las tendencias de funcionalidad y eficacia económicas que vienen imponiendo los procesos de modernización y, por otro, frente a las demandas de una mayor autonomía de las instituciones de educación superior, así como de una mayor democratización en la construcción y ejecución de las decisiones. (Casanova, 1999 citado por Ruiz et al. 2010 p. 75)

En el modelo de gobernanza “se propone la interacción social entre los distintos agentes que participan en la generación, transmisión, transferencia y uso del conocimiento, ampliando la representatividad de todos los sectores universitarios y de su interacción con la sociedad.” (Ruiz et al. 2010 p. 76)

Para lograrlo, se formula que la interacción entre el “núcleo rector”, “la comunidad universitaria” y el “Estado-región-sociedad” se haga a partir de “los espacios comunes de educación superior, los parques de ciencia y tecnología, los microsistemas de innovación, la comunicación cultural y las comisiones, tanto internas



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

como externas, de evaluación de la calidad y la transparencia institucional.” (Ruiz et al., 2010, p. 75 y 77)

El “núcleo rector” representa el estamento directivo que “en la planificación, administración, implementación y evaluación de los programas y proyectos institucionales, considera y promueve la participación horizontal de los actores...” (Ruiz et al., 2010, p. 76)

En el mismo contexto de la educación superior, es necesario considerar la responsabilidad social de las IES, lo cual se enmarca en el ejercicio formativo desde el currículo operacionalizado mediante las prácticas didácticas y pedagógicas signadas por el modelo educativo que cada institución educativa adopta o adapta.

La experiencia en el acto formativo es el momento vivido, lo cual significa conocer, pero la comprensión y la conciencia de ese momento, significa saber (Zambrano 2007).

La formación, procede del conocimiento y del sentimiento, a manera de percepción, irrigando la sensibilidad y el carácter. Esto significa que nuestra vida es un cúmulo experiencial, que dotado de conciencia nos permite irnos formando y transformando. (Gadamer, 2001)

La comprensión de la realidad objeto, la hace el sujeto, partiendo de su condición humana y de su relación con el entorno. Basta ser hombre para ser capaz de captar los datos de la realidad (Freire 2009).

Para comprender la realidad se necesita ser consciente de lo observado. “...la conciencia crítica es la representación de las cosas y de los datos tal como se dan en la existencia empírica. En sus correlaciones causales y circunstanciales”. Al contrario, “la conciencia ingenua, se cree superior a los hechos, dominándolos desde afuera y, por ello se cree libre para entenderlos, conforme le parezca mejor”. (Vieira citado por Freire, 2009)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

La conciencia crítica entonces, es el camino para la comprensión de los hechos. Es estar en el “lugar” del conocimiento de algo, es lograr la transposición didáctica de manera autónoma y consciente.

“A toda comprensión de algo, corresponde, tarde o temprano, una acción. La naturaleza de la acción, corresponde a la naturaleza de la comprensión. Si la comprensión es crítica, o preponderantemente crítica, la acción también lo será...” (Freire 2009)

Entonces, ¿cuál es la función de las Instituciones Educativas como mediadoras del discurso pedagógico, en una “sociedad del conocimiento” cada día más globalizante?

Para que esas experiencias logren allanar el campo de la conciencia del sujeto, cada Institución Educativa elabora su propuesta curricular. Aquí entonces, se hace necesario contextualizar lo que significa *currículo*, debido a que existen múltiples definiciones acerca del término. El Ministerio de Educación Nacional de Colombia MEN define el currículo como:

Currículo es el conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el Proyecto Educativo Institucional (Ley 115/94, art. 76).

El ambiente social y moral pesa de un modo extraordinario en la formación de los seres humanos, debido a lo que es la sugestión del ejemplo, repetido casi a diario, sobre todo en los primeros estadios de la vida humana. En nuestro caso, en los estudiantes adolescentes que ingresan a la Educación Superior, con expectativas de formarse íntegramente, y que ven en sus Profesores a profesionales ya formados. Por esta razón, la ética y la cultura colectiva se infiltran en el ser humano, sujeto de formación, al igual que esa particular manera de sentir, pensar y hacer. Los contextos políticos, sociales y económicos que enmarcan cada una de las instituciones educativas,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

definen lo que en últimas instancias, se debe incluir en el Proyecto Educativo Institucional.

La tendencia capitalista apunta hacia un nuevo modelo de producción con carácter global o “mundialista”. Paralelamente la humanidad asiste a la era de la “sociedad del Conocimiento y de la Información”, como resultado de los avances científicos y tecnológicos –exponencialmente acrecentados con el advenimiento del siglo XXI, lo que conlleva a la llamada revolución científica actual. Esta confluencia ha creado un nuevo paradigma cuya esencia es la dualidad entre la academia –Instituciones Educativas- y el sector real de la producción –empresas y negocios con actividades económicas definidas- fundiéndose ambos factores en el concepto de “competencia”, que se viene imponiendo actualmente desde las políticas públicas, principalmente las relacionadas con el trabajo y la educación. (Pariat, 2002)

Según la Organización Internacional del Trabajo, las competencias son: *“conocimientos, aptitudes y conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.”* (OIT,1975)

La competencia se refiere a las posibilidades de carácter cognitivo, comunicativo y valorativo, que adquiere un sujeto para llegar, de forma significativa, a la cultura. (ICFES-MEN,1999)

La competencia es la capacidad para hacer de tareas relativamente nuevas, distintas a las tareas rutinarias hechas en clase o planteadas en contextos distintos de aquellos en los que se aprendieron. (Vasco,2003)

Respecto a las competencias, se dice que: “...la dimensión sociocultural es una condición necesaria para el despliegue de las competencias. El contacto cultural, la interacción social y la actividad comunicativa junto con las herramientas materiales y simbólicas adecuadas nos hacen competentes para cierto tipo de tareas...” (Ortega, 2005, p. 79)

Para lograr la formación de analistas simbólicos, se requiere de una enseñanza enfatizada en la fundamentación del saber, y no en los procedimientos solamente, como



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

se ha venido haciendo en la universidad colombiana. Es decir, que se requiere, fomentar la creatividad, desarrollar habilidades para lograr un pensamiento sistémico, la aplicación del conocimiento y el trabajo en equipo. (Misas, 2004)

Una propuesta curricular centrada en el ser, se enfocaría en su felicidad. Se debe educar para la vida. La epistemología enfocada hacia el mundo de la vida, debe lograr la integración armónica del contexto social del sujeto, quien reflexiona sus experiencias de manera creadora y transformadora. Antes que aprender a hacer, el sujeto debe, aprender a Ser. Para esto es necesario que aprenda a conocer desde la experiencia. (Barnett, 2001)

La vida no es un fin sino un medio para la conquista de fines superiores en el orden de la materia y del espíritu. La educación es el instrumento para facilitar estas conquistas, pero el hombre es apenas una célula, aislado del órgano al cual pertenece, es una gota en el torrente colectivo. En la sociedad, es el núcleo humano lo que cuenta como entidad en la historia de la evolución universal: el concepto de nación, cobra, así considerado, una gran trascendencia en el esfuerzo por el mejoramiento humano. Un pueblo es una suma de voluntades, lideradas para la consecución de los mismos ideales históricos.

3. METODOLOGÍA

El diseño metodológico para el desarrollo del presente trabajo, se considera desde el enfoque de la investigación de tipo cualitativo, utilizando técnicas reconocidas para la recopilación teórica de fuentes secundarias. Para el análisis de la situación problemática y con el fin de obtener los elementos necesarios para la presentación de la propuesta, se recurrió a los conceptos profesionales de funcionarios al interior de la institución objeto de estudio. Se escogieron aquellas personas directamente involucradas con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y de la planeación estratégica institucional. Por último se construye el modelo híbrido con pertinencia social y calidad educativa, que involucra los componentes de la planeación



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

estratégica, el sistema de gestión de la calidad y la planeación curricular en una institución de educación superior colombiana.

Población y muestra. Para realizar el estudio, se utilizó la técnica de la triangulación múltiple, obteniendo la información por diversos instrumentos -entrevistas semiestructuradas, grupos focales, análisis documental y conclusiones cualitativas. La institución objeto estudio es de educación superior con carácter tecnológico, regulada por el ministerio de educación nacional de Colombia.

Técnicas e Instrumentos. Se realizó una recopilación teórica y temática referente a los procesos internos –académicos y administrativos- de la institución objeto. Junto con la metodología se realizó una recopilación, análisis e interpretación de los conceptos clave que alimentarían las categorías cualitativas a describir e interpretar y variables cuantitativas de análisis.

También se implementó un análisis previo, obteniendo resultados que brindaron soporte para iniciar el proyecto en su fase monográfica. Estos resultados fueron sustentados con documentos o estudios aportados por las diferentes áreas funcionales de la institución objeto de estudio de la investigación, esbozando conclusiones y posibles recomendaciones desde el equipo de investigación. Para el efecto se realizaron entrevistas estructuradas a diferentes colaboradores de la institución.

Las técnicas cualitativas, como entrevistas semi-estructuradas y grupos focales, que se trabajaron en la institución, fueron suficientes para confrontar las categorías de análisis y proponer categorías emergentes. Posteriormente a la entrevista y después de haber obtenido información sobre categorías emergentes se gestionó un grupo focal con la participación de docentes, estudiantes y administrativos.

Posteriormente se establecieron categorías que denotaron un tópico en sí mismo, y las subcategorías, que detallaron dicho tópico en microaspectos. Estas categorías o subcategorías fueron apriorísticas, es decir, construidas antes del proceso recopilatorio de la información. Transcurrida la indagación inicial emergieron otras categorías, surgidas con el levantamiento de referenciales significativos, lo que se relaciona con la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

distinción que establece Elliot cuando diferencia entre “conceptos objetivadores” y “conceptos sensibilizadores”, en donde las categorías apriorísticas corresponden a los primeros y las categorías emergentes a los segundos (Elliot., 1990). (CISTERNA, 2005, pág. 64)

Para la identificación de las categorías y subcategorías de análisis, se procedió de la siguiente manera: En primera instancia, se identificaron y clasificaron los diversos componentes y factores en unidades temáticas. Esta primera codificación permitió identificar tres criterios para la categorización de las unidades de análisis, con relación a la situación problémica: a) factores de orden curricular (Institucional), b) factores de orden administrativo y c) factores de calidad en relación con el Sistema nacional de acreditación.

El procedimiento descrito permitió la sistematización de la información obtenida durante el proceso de estudio, para su posterior análisis y explicación de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

4. RESULTADOS

Para la presente propuesta la Gestión Educativa por Procesos se caracteriza por cuatro grandes rasgos: a) se enmarca en la corriente de la administración estratégica, b) su principal herramienta es la gestión de calidad con enfoque al servicio educativo, c) su fundamentación teórica y epistemológica se centra en el currículo formativo y d) es un sistema de gestión vinculante, inmerso en la teoría *in crescendo* del desarrollo organizacional, que permite la interacción de otros sistemas sociales y técnicos.

La gestión educativa por procesos obedece a la tendencia actual de la administración prospectiva de las organizaciones. Los macroproyectos institucionales son ejecutados por equipos de trabajo dispuestos en los diferentes procesos claves de la institución. Mediante procedimientos y recursos, agregan valor permanentemente a cada acción realizada. La administración educativa no debe centrarse en las funciones sino en



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

los procesos, de manera dinámica debe permitir la interacción armónica de individuos y grupos para el cumplimiento de los objetivos y metas planteados.

Las instituciones educativas cumplen su misión facilitando a los ciudadanos el ejercicio del derecho humano irrenunciable de la formación. Con este precepto un sistema de gestión de la calidad que se implemente en una institución educativa debe permitir la conjunción de las prácticas académicas y administrativas basadas en enfoque a procesos y de manera sistémica, para formar al sujeto educable.

El asunto aquí se torna delicado, si se considera que los “usuarios” directos (estudiantes que se forman) generalmente no han sido invitados a participar en el diseño del servicio recibido. Reciben el discurso social y cultural recontextualizado a partir de las prácticas pedagógicas, y regulados por normas institucionales y oficiales. Es por ello que el sistema de gestión de la calidad en la institución educativa deberá concentrarse en los aspectos curriculares para su implementación. Los procesos administrativos serán estratégicos y de apoyo.

La Gestión Educativa se caracteriza principalmente porque además de los aspectos administrativos, debe gestionar el currículo, desde lo que se establece en el Proyecto Educativo Institucional, identificando procesos académicos, pero vinculando aquellos procesos administrativos directivos y de apoyo. Para la gestión curricular, los administradores educativos deberán conservar los principios de autonomía universitaria y de libertad de cátedra. Es decir, las instituciones de educación superior se autogobiernan, creando sus propios estatutos y órganos de control, e implementando currículos formativos sin obedecer a dogmas o doctrinas dominantes.

Los fundamentos epistemológicos curriculares son indispensables para ejercer la gestión curricular pertinente con las exigencias de una sociedad del conocimiento marcada por los paradigmas de la globalización. Esto significa que respetando la autonomía política y académica, la universidad no puede quedar aislada de contextos sociales, políticos y económicos en que se encuentra inmersa.

Con esa orientación, las instituciones de educación son responsables de la

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

formación integral que necesitan los seres humanos. Por ello deben formular y gestionar currículos flexibles pero orientados a la producción de conocimiento, al desarrollo de las habilidades y al fortalecimiento de los valores para formar seres críticos y propositivos.

Igualmente, la Gestión Educativa por procesos, es un sistema que permite vincular otros sistemas de gestión, para lo cual el sistema de Gestión de la Calidad se constituye en el medio vinculante para articular consistente y coherentemente a otros sistemas de gestión como el ambiental, de seguridad y salud laboral, el documental, el de la responsabilidad social, entre otros que pueden implementarse por las instituciones educativas para el cumplimiento de la prestación del servicio educativo con calidad.

Con los planteamientos anteriores, es pertinente aducir que el Sistema de Gestión Educativa por Procesos, se propone desde una orientación administrativa contenida en la teoría del desarrollo organizacional que se nutre de otras disciplinas. Para la presente propuesta, se acogen también las teorías y disciplinas de la educación, principalmente aquellos constructos sobre el currículo y sus procesos relacionados.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La propuesta se configura como un modelo de gestión para las instituciones educativas. Inicialmente fue concebido para la Gestión Educativa de carácter superior, pero puede ser utilizado en instituciones educativas de diferentes niveles y modalidades. Es un modelo teórico, metodológico e instrumental.

Se propone la conjunción de teorías educativas y administrativas con el enfoque de gestión, nutriendo la teoría in crescendo del desarrollo organizacional, ahora con enfoque hacia las instituciones educativas. Para la implementación del modelo es necesario utilizar metodologías propias de la gestión basada en procesos. Además, considerando que siendo una herramienta con algún grado complejidad, sirve como instrumento para la gestión educativa.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Dentro de los diferentes enfoques que se han propuesto para la administración educativa, el modelo propuesto facilita la gestión educativa por procesos, para lo cual es necesario distinguir que una institución educativa cumple su misión mediante procesos formativos de enseñanza-aprendizaje basados en prácticas pedagógicas, investigativas y de acercamiento a la comunidad. Siendo la educación un derecho fundamental consagrado en la declaración universal de los derechos humanos y en las diferentes constituciones nacionales, no puede concebirse como un servicio comercializable, sino responsable socialmente.

Lo anterior no excluye que se puedan acoger las tendencias actuales de la gestión basada en procesos para adaptarlas a la gestión educativa de las instituciones dedicadas a la formación. Para lograrlo es necesario seguir los direccionamientos de la calidad educativa establecidos por organismos internacionales como la UNESCO y por los gremios nacionales que determinan los criterios de calidad que deben cumplir las instituciones educativas en diferentes países.

REFERENCIAS

Barnett, R. (1994). *Los límites de la competencia, El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona: gedisa.

CEPAL. Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). (2010). INNOVAR PARACRECER Desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible e inclusivo en Iberoamérica. Naciones Unidas, Santiago de Chile. Recuperado de: http://www.cepal.org/publicaciones/xm1/8/37968/201010innovar_paracrecer_Espa%C3%BA1o1_Formato_nuevo.pdf

Cisterna, C. F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. Recuperado el 10 de OCTUBRE de 2013, de <http://fespinoz.mayo.uson.mx/categorizacion%20y%20triangulacion>

De Vincenzi, Ariana. (2013). Evaluación institucional y mejoramiento de la calidad educativa en tres universidades privadas argentinas. *Revista iberoamericana de educación superior*, 4(9), 76-94.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Freire, P. (2009) *La educación como práctica de la libertad*. Buenos Aires: Siglo XXI. Editores Argentina.

Gadamer, Hans-Gerg. (1991). *Verdad y método*. Ediciones Sígueme, Salamanca, p. 38-48.

Giraldo Ospina, B. (2014). *Modelo Integrador Didáctico y Pedagógico para la Educación Superior "MIDPES"*. (Trabajo de grado). Cali, Colombia. Maestría en Educación Superior, Universidad Santiago de Cali.

Giraldo, B. (2017). *MATRIZ DE COHERENCIA INSTITUCIONAL, Un modelo para la Gestión educativa*. Berlín. OmniScriptum Publishing Group. ISBN: 978-620-2-24026-0

Ley No. 115. *Ley General de Educación*. Publicada en el Diario Oficial No. 41214 del 8 de febrero de 1994. Colombia.

Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. (1999). *Nuevo examen de estado, Propuesta General*. Bogotá: ICFES.

Misas, G. (2004). *La Educación Superior en Colombia, Análisis y estrategia para su desarrollo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Organización Internacional del Trabajo. (1975). *Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación*. Ginebra: OIT.

Ortega, O. (2005) *Poder y práctica pedagógica*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Pariat, M. (2002). *Educación, formación y Desarrollo en la turbulencia de la mundialización. Investigación y Desarrollo. 10* (1), 54-75.

Ruiz, Martínez y Valladares. (2010). *Innovación en la educación superior. Hacia las sociedades del conocimiento. Fondo de cultura económica. Universidad Nacional Autónoma de México. ISBN 978-607-16-0186-5*

UNESCO (1998). *La Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción.*

Vasco, C.E. (2003). *Objetivos específicos, indicadores de logros y competencias. ¿y ahora estándares? Educación y Cultura. 62, 33-41.*

Zambrano, A. (2007). *Formación, Experiencia y Saber. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.*

RESUMEN HOJA DE VIDA

Balmiro Giraldo Ospina

Magister en Educación Superior. Profesional en Relaciones Económicas Internacionales. Administrador. Veintidos años de experiencia en docencia Universitaria alternando con la investigación en el campo administrativo y educativo. Experiencia en el sector productivo. Quince años de experiencia en Asesoría empresarial.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales

TEMA:

NEGOCIOS INCLUSIVOS

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**127. NEGOCIO INCLUSIVO, RELACIÓN ENTRE PEQUEÑOS
PRODUCTORES DE BANANO Y COMERCIALIZADORAS**

TÍTULO EN INGLÉS:

**INCLUSIVE BUSINESS, RELATION BETWEEN SMALL-SCALE BANANA
FARMERS AND THEIR TRADING PARTNERS**

Autor (es)

Leydis Marcela Maestre Matos³⁵⁶

Andrea Paola Páez Cabas³⁵⁷

Ana Marcela Quintana Correa³⁵⁸

³⁵⁶ Mg., Estudiante de Doctorado. Universidad del Norte, Colombia. Correo-e: matosl@uninorte.edu.co

³⁵⁷ Ing., Egresada. Universidad del Magdalena, Colombia. Correo-e: andrap94c@gmail.com

³⁵⁸ Ing., Estudiante de Especialización. Universidad del Magdalena, Colombia. Correo-e: anamarcela094@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

Esta ponencia tiene como objetivo caracterizar el modelo de negocio inclusivo en el que se han incorporado a los pequeños productores de banano de los corregimientos de Río Frío y Guacamayal del departamento del Magdalena. Se desarrolló una metodología basada en la recolección de información a través de entrevistas, encuestas y recorridos por las instalaciones de 45 pequeños productores de Guacamayal y 61 de Río Frío, para un total de 106 fincas visitadas de 146 correspondientes a la población total. A partir de la información obtenida se realizó un análisis descriptivo de la estructura del negocio inclusivo y de los factores característicos del modelo. Como parte de los resultados, se destacan las mejores condiciones de trabajo y vivienda de los pequeños productores de banano luego de incorporarse a la estructura de negocio inclusivo, relacionadas con la tecnificación del cultivo, ingresos permanentes, y el modelo de organización basado en la agremiación.

Palabras clave:

Agremiación - Banano - Pequeños productores – Características - Negocios inclusivos

ABSTRACT:

The objective of this paper is to analyze the inclusive business model in which small-scale banana farmers from Rio Frío and Guacamayal are involved. The methodology used was based on gathering information through interviews, surveys and tours around 45 small producers of Guacamayal and 61 of Rio Frío, altogether were 106 farms visited out of 146 of the total population. Based on the obtained information, a descriptive analysis of the structure of the inclusive business and the main characteristic of the was carried out. As part of the results, small-scale banana farmers had significant working and housing improvements after joining the inclusive business structure, such as crop technification, permanent incomes, and the organizational model based in partnership.

Keywords:

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Partnership - Banana – Small scale farmers - Characteristic - Inclusive business

1. INTRODUCCIÓN

En Colombia el cultivo de banano ha sido históricamente importante como renglón generador de divisas, empleo y un componente básico para la seguridad alimentaria y nutricional de miles de familias que se dedican a esta actividad productiva (Ríos Giraldo & Montoya Pérez, 2012). Las principales zonas productoras de banano según el Ministerio de Agricultura (2011) se encuentran concentradas en el departamento de Antioquia, Magdalena y Sur de la Guajira.

Según datos suministrados por la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015, el Magdalena ocupa el segundo lugar en los cultivos del sector bananero del país con una producción para el 2013 correspondiente al 21,8% del total nacional. Además, la estructura agrícola del departamento del Magdalena está conformada por 16 productos de cultivo permanente y 13 de cultivos transitorios, destacándose en el primer grupo al banano con una participación de 48,47%.

Aun cuando el sector bananero es uno de los más importantes en la economía del departamento, no existen investigaciones específicas en cuanto a las características de los pequeños productores de la región, puesto que los estudios realizados en este ámbito son globales y se refieren a los aspectos que identifican al sector a nivel nacional, como es el caso del Estudio de Caracterización del Sector Agropecuario, realizado por el SENA (2014), en el cual se incluyen datos de los principales productos del sector y no se menciona la Zona Bananera del Magdalena.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

La poca realización de este tipo de investigaciones de caracterización específica de actores de la cadena productiva del sector bananero, como lo son los pequeños productores, está sustentada en los altos costos que representa la ejecución de un estudio tan particular y detallado, siendo indispensable para superar el ambiente de desinformación que existe entre los mismos productores y los demás agentes de la cadena productiva del banano, el gobierno, las organizaciones sin ánimo de lucro, entidades de educación y demás instituciones acerca de la manera cómo funciona su negocio.

La investigación estuvo dirigida específicamente a caracterizar el modelo de negocio inclusivo en el que se han incorporado a los pequeños productores de banano de los corregimientos de Río Frío y Guacamayal ubicados en la Zona Bananera del Magdalena.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Una cadena productiva es el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario hasta su comercialización final. Está conformada por todos los agentes que participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de un producto agropecuario (Congreso de la República, 2003).

En la cadena productiva del sector bananero es posible encontrar una subdivisión de los agentes de producción, pues esta etapa es desarrollada por grandes y pequeños productores, entendiendo estos últimos como aquel cuyo salario proviene principalmente de sus actividades en la agricultura, el tamaño promedio de su finca es de 10 hectáreas y el número máximo de trabajadores permanentes contratados por un miembro individual en promedio anual es 0,3/ hectárea (FLO-CERT, 2014).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Esta cadena de producción que nace con la actividad del pequeño productor se desarrolla bajo un modelo de negocio inclusivo impulsado por las comercializadoras internacionales, los negocios inclusivos son una iniciativa empresarial económicamente rentable, ambiental y socialmente responsable, de mutuo beneficio para el sector empresarial y las comunidades de bajos ingresos que mejora su calidad de vida y garantiza la sostenibilidad del negocio (CECODES, 2017).

El modelo inclusivo bajo el que se desarrolla la actividad del pequeño productor de banano ha sido fundamental para el crecimiento económico de la Zona Bananera del Magdalena, cuya base financiera se ha visto fortalecida con el éxito del negocio del pequeño agricultor bananero. Este trabajo tuvo como objetivo caracterizar el modelo de negocio inclusivo en el que se han incorporado estos pequeños productores, entendiendo caracterización como una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos, actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso (Sanchez , 2010). La caracterización es un tipo de descripción cualitativa que puede recurrir a datos con el fin de profundizar el conocimiento sobre algo. Para cualificar ese algo previamente se deben identificar y organizar los datos; y a partir de ellos, describir (caracterizar) de una forma estructurada; y posteriormente, establecer su significado (Bonilla Castro, Hurtado Prieto , & Jaramillo Herrera, 2009).

Para esta investigación se tomó como antecedente principal el “Estudio de Caracterización del Sector Agropecuario”, liderado por el SENA (2014), “dicha investigación consiste en una descripción del sector agropecuario colombiano en los entornos ocupacional, organizacional, educativo, tecnológico, económico y ambiental para la agroindustria del banano, agroindustria de la panela, industria del azúcar y los biocombustibles, cacao, café, caucho, fique, floricultura, frutas y hortalizas, palma de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

aceite y oleaginosas, tabaco, producción agropecuaria ecológica, producción agrícola, avícola, producción pecuaria, acuicultura y forestal.

Otro proyecto que se utilizó como antecedente y permite suministrar información general del sector bananero es el desarrollado por la Cámara de Comercio de Santa Marta, denominado “Banafuturo” y culminado en el año 2014. En dicho proyecto, se estudia la interacción de la cadena productiva del banano, en donde se incluyen a las cooperativas como miembros de la misma. Por lo tanto, los datos suministrados ayudaron a comprender el rol de los agentes dentro de la cadena de valor y su interacción con los demás miembros de esta.

3. METODOLOGÍA

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2010).

En este sentido la metodología del trabajo se basó en una investigación descriptiva ya que se realizó un análisis del modelo de negocio inclusivo y de los factores característicos de los pequeños productores de banano de los corregimientos de Río Frío y Guacamayal en el departamento del Magdalena. El proyecto se llevó a cabo a través de dos fases:

En la fase 1, descripción de la cadena productiva del sector bananero, se realizaron visitas en donde se desarrollaron entrevistas a administradores y trabajadores de las



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

fincas, así como miembros de las cooperativas de bananeros y a partir de allí se construyó la estructura de la cadena productiva del banano.

Para desarrollar la fase 2, análisis de la relación de negocio inclusivo entre los pequeños productores de banano y las comercializadoras, se realizaron encuestas dirigidas a los pequeños productores. La información recolectada fue organizada, tabulada y analizada haciendo uso de la herramienta tecnológica Microsoft Excel.

La población objeto de investigación del proyecto, estuvo conformada por 146 pequeños productores de banano, de los cuales 84 correspondían al corregimiento de Río Frío y 62 a Guacamayal.

La muestra obtenida fue de 106 pequeños productores. Dado que la cantidad de pequeños productores no era igual en ambas locaciones, se utilizó muestreo estratificado, es decir, de la muestra calculada, el 42% se tomó de Guacamayal y el 58% de Río Frío, lo que representa 45 y 61 pequeños productores en su orden.

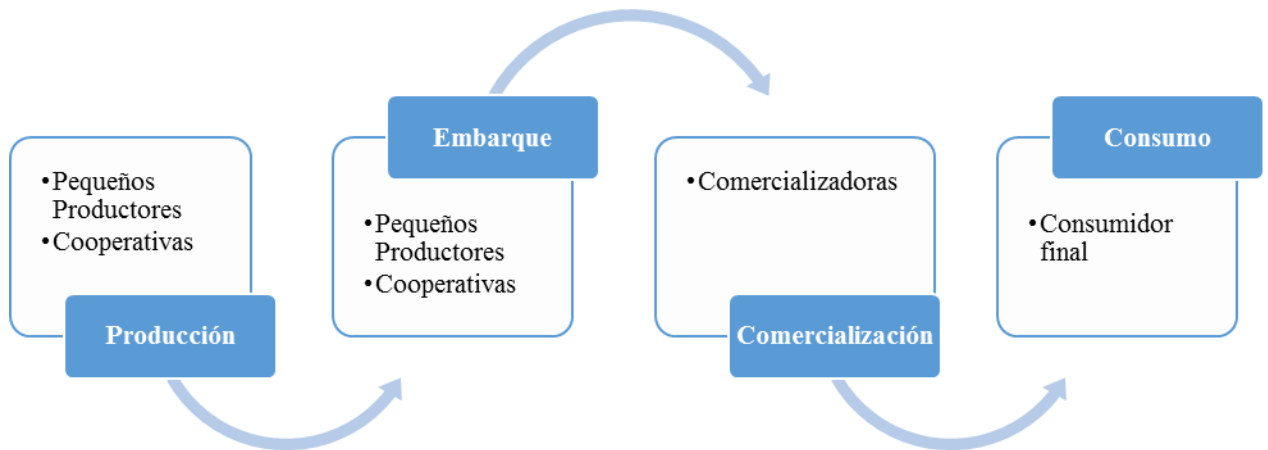
4. RESULTADOS

A continuación se presentan los hallazgos obtenidos en cada una de las fases del desarrollo de la metodología:

Fase 1. Descripción de la cadena productiva del banano

El modelo de negocio inclusivo en la cadena productiva del banano está compuesto por cuatro grandes etapas, que en su orden son producción, embarque, comercialización y consumo. (Ver Ilustración 1).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Ilustración 1. Etapas y actores de la cadena productiva del banano

Fuente: Elaboración propia

✓ Etapa 1. Producción

Es la etapa más importante de la cadena pues es donde nace el banano, elemento al que se le irá agregando valor a lo largo de esta, y porque de las labores que realizan los productores dependerá la calidad del producto y por ende su continuidad en el clúster.

El proceso de producción consta de los siguientes pasos: preparación y adecuación del terreno; siembra; mantenimiento de la plantación, que incluye actividades de fertilización, riego, deshoje, corte de los puyones, control de malezas, amarre de la planta, embolsado e identificación del racimo y por último la cosecha. En esta etapa intervienen los pequeños productores como los encargados de llevar a cabo las labores de los pasos anteriores y las cooperativas como proveedoras de insumos y asesoras del proceso.

✓ Etapa 2. Embarque

La etapa de embarque hace referencia al proceso realizado en la empacadora, donde se seleccionan los bananos que cumplen las especificaciones requeridas, se rechazan los que no y se organizan en cajas para su posterior envío al consumidor final.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Aquí se destacan las condiciones de higiene y salubridad que deben tener tanto el lugar como los trabajadores a fin de mantener en óptimas condiciones el producto. Se realizan tareas de: desmane, lavado, medición, pulido de corona, pesado, fumigación, empaque y paletizado.

Los pequeños productores son los encargados de la ejecución de dichas tareas, por su parte la cooperativa les suministra los insumos necesarios como sellos, cajas y bolsas plásticas y además realiza actividades de supervisión del embarque y coordinación del transporte terrestre hasta el puerto marítimo de Santa Marta.

✓ Etapa 3. Comercialización

El concepto de comercialización hace referencia al desempeño de actividades comerciales dirigidas hacia y relacionadas con el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario (Consejo Técnico Consultivo, 1973). En este sentido la comercialización del banano se entenderá como el proceso a través del cual el producto es llevado hasta los mayoristas.

La mayor parte de la producción de los pequeños productores está dirigida al comercio internacional, proceso que lleva a cabo la comercializadora con la que tiene contrato la cooperativa a la cual están asociados los pequeños productores; y un pequeño porcentaje de banano que los pequeños productores denominan “rechazo”, usualmente es destinado al mercado local.

✓ Etapa 4. Consumo

Este proceso determina cómo los productos se obtienen y transportan desde los centros de distribución a los clientes finales y afecta tanto a los costos de la cadena de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

suministro como a las percepciones del cliente (Chopra & Meindl, 2007). Es decir, esta fase se refiere a la manera cómo el banano llega finalmente hasta los consumidores.

Antes de que el banano llegue a su destino final ha tenido que pasar por una gran cantidad de controles que permiten garantizar que el producto que llega al exterior cumpla con las características de calidad exigidas por este mercado tan estricto.

Fase 2. Análisis de la relación de negocio inclusivo entre los pequeños productores de banano y las comercializadoras

Los pequeños productores de banano hacen parte del modelo de negocio inclusivo de las comercializadoras internacionales, ya que estas a pesar de que cuentan con sus propias fincas productoras y grandes productores como proveedores de banano, incorporan a su estructura comercial a pequeños productores, lo cual genera mayor ganancia, estabilidad, un mejoramiento de la calidad de vida del pequeño productor, su familia y sus trabajadores y por ende contribuye al desarrollo de la Zona Bananera del Magdalena.

Antes de que los pequeños productores fueran incluidos en el modelo productivo de las comercializadoras vendían sus productos de manera individual en el mercado local, estos eran pagados a bajo precio y en ocasiones no tenían clientes, por esta razón y como una manera de tener mejores condiciones en el mercado deciden exportar sus productos a través de comercializadoras internacionales. Sin embargo, para la comercializadora no era significativa la cantidad de banano que un pequeño productor le podía ofrecer y era muy tedioso realizar negociaciones con un sin número de pequeños productores para alcanzar a cubrir una parte considerable de la demanda exterior, por tal razón los pequeños productores deciden asociarse bajo una estructura de cooperativa y ser representados ante la comercializadora a través de esa única figura.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

La relación de negocio inclusivo desarrollado entre las comercializadoras y los pequeños productores de banano de Río Frío y Guacamayal se analizó teniendo en cuenta los aspectos económico, ambiental y social.

✓ **Aspecto Económico**

Los pequeños productores de banano de los corregimientos de Río Frío y Guacamayal tienen relaciones con comercializadoras internacionales y se han certificado en Global GAP y Fairtrade para que su producto sea más atractivo en los mercados extranjeros y de esta manera puedan obtener mayores ingresos.

Fairtrade es la certificación de los productos de Comercio Justo. Los productos que llevan el sello Fairtrade han sido producidos en condiciones de trabajo dignas y comprados a un precio justo, que apoya el desarrollo sostenible de la organización productora (Fairtrade Ibérica, 2016).

GlobalGap es un conjunto de normas agrícolas reconocidas internacionalmente y dedicadas a las Buenas Prácticas de Agricultura (GAP). Para consumidores y distribuidores, el certificado GlobalGap es la tranquilidad de que los alimentos alcanzan niveles aceptables de seguridad y calidad, y han sido producidos sustentablemente, respetando la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores, el medio ambiente, y en consideración de los temas de bienestar animal. Sin dicha tranquilidad, se puede negar a los productores el acceso a los mercados (Berau Veritas, 2016).

Los productores reciben ingresos semanalmente, pero estos no corresponden al último corte realizado sino al antepenúltimo, es decir, el pago de lo producido lo obtienen 15 días después. Los ingresos que reciben los productores dependen directamente de la cantidad de cajas producidas y del precio del dólar del momento, más que de algún tipo

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

de acuerdo comercial o de las condiciones del mercado, pues a todos los productores se les paga durante todos los meses del año el valor establecido por la certificación Fairtrade, que para el 2016 fue 7,4 dólares por caja. En la Ilustración 2 se aprecia la distribución porcentual de los ingresos promedios semanales en millones de pesos para el año 2016 de los pequeños productores de Río Frío y Guacamayal.

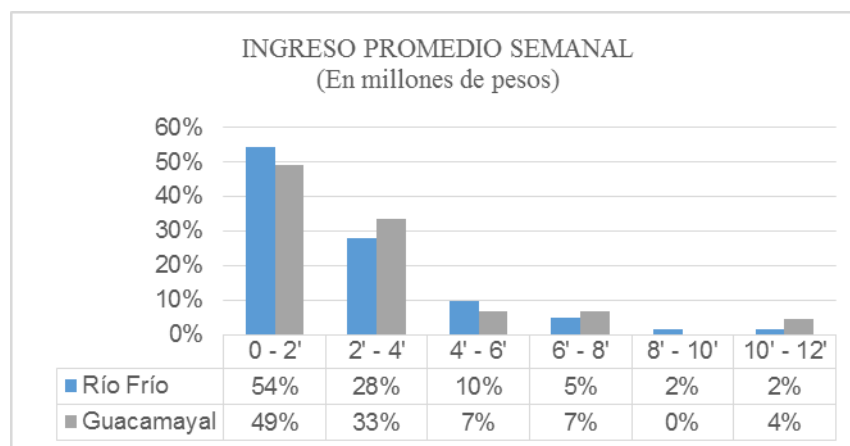


Ilustración 2. Ingreso promedio semanal

Fuente: Elaboración propia

✓ **Aspecto Ambiental**

Las plantaciones de banano son una fuente importante de desechos, los cuales son principalmente plásticos generados por las bolsas que protegen los racimos de bananos, estas presentan mayor dificultad en su disposición final por su no biodegradabilidad (Alcaldía Municipal Zona Bananera del Magdalena, 2008).

Conscientes de que su trabajo impacta de manera directa en el medio ambiente y de que de las condiciones de este último depende su producción, los pequeños productores han adoptado ciertas estrategias para la preservación del ambiente como son separación de residuos, reciclaje de residuos plásticos y el uso de abonos orgánicos. Además, el agua utilizada en los procesos de lavado es dirigida hacia el río a través de canales que



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

cuentan con varias trampas que retienen los residuos sólidos generados en las operaciones de las fincas.

Adicionalmente los avances tecnológicos han permitido que hoy día las fincas cuenten con riego a presión, lo que ha optimizado el uso del agua en las labores de riego, pues anteriormente se realizaba riego por desnivel para el cual se requiere un mayor uso del recurso hídrico.

✓ Aspecto Social

Los pequeños productores son muy cuidadosos en la protección de la integridad física y mental de sus trabajadores, lo que se ve reflejado en el ambiente laboral agradable que acompaña las labores que se desempeñan en las fincas, influyendo de manera positiva en el alcance de las metas de producción y en la reducción de accidentes que incrementen los costos.

Las innovaciones tecnológicas han permitido mejorar las condiciones de trabajo de los operarios en finca, anteriormente los racimos eran transportados uno a uno por el trabajador encargado del corte, puyero, debiendo realizar un sin número de viajes desde la plantación a la empacadora, generando gran desgaste físico del trabajador y maltrato a la fruta. Hoy día la mayoría de las plantaciones cuentan con cable vía con el cual se pueden transportar aproximadamente 20 racimos en un solo viaje desde el cultivo hasta la empacadora, haciendo el proceso más rápido, simple y con mejores condiciones para el trabajador y la fruta.

Los pequeños productores implementan estrategias para mantener a su personal motivado, como lo son incentivos salariales, refrigerios y regalos. Además, a través de las cooperativas se diseñan programas de capacitación en temas relacionados con el cultivo del banano para sus trabajadores.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

La producción del banano no es una labor exclusiva de los hombres, pues si bien es cierto que se realizan tareas que se podrían considerar difíciles para el género femenino, se le da lugar a la mujer en el desarrollo de labores como pesado y sellaje.

En las fincas es posible distinguir dos tipos de empleados, fijos y para embarque. Los primeros son aquellos que realizan las labores de mantenimiento diario del cultivo; y los segundos únicamente asisten a las fincas los días de corte, éstos pueden variar de una semana a otra, haciendo que los pequeños productores generen empleo de forma permanente, predominando la experiencia laboral como criterio para contratar por encima del nivel de estudios.

A los pequeños productores de banano no sólo les preocupa el bienestar de sus trabajadores, sino el de sus familias y de la comunidad en general, por lo que través de las cooperativas organizan actividades que incluyen a esta población, como charlas, talleres de manualidades, brigadas de salud y jornadas pedagógicas.

Con la certificación Fairtrade los pequeños productores reciben un dólar adicional por cada caja, conocido como prima, para invertir en la mejora de la calidad de vida del pequeño productor, sus trabajadores y la comunidad, entre otras se destacan la implementación de sistemas de riego, reformas en las empacadoras, construcción de unidades sanitarias y mejoras de vivienda.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Es posible que al hablar de pequeños productores se tenga como paradigma que estos no se encuentran bien organizados y que su producción se dirige al consumo familiar o local. Sin embargo, a través de esta investigación fue posible notar una realidad totalmente diferente, ya que bajo una estrategia de agremiación y de apoyo mutuo han



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

sido incorporados en el modelo de negocio inclusivo de las comercializadoras internacionales.

Los pequeños productores de banano trabajando de la mano con las comercializadoras han logrado que su producto llegue al mercado internacional cumpliendo ciertas condiciones en el desarrollo de su actividad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente extranjero, debiendo ser certificados en Fairtrade y GlobalGap.

Los ingresos extra obtenidos con la certificación Fairtrade y la ayuda de la comercializadora han sido fundamentales para desarrollar mejoras tecnológicas en las plantaciones como la implementación de sistemas de riego a presión, cable vía y nuevos métodos de drenaje.

Los pequeños productores tanto de Río Frío como de Guacamayal tienen periodos productivos semanales. Este flujo constante de dinero acompañado de la seguridad que les brinda el hecho de mantener un precio constante de su producto durante todo el año, les permite obtener insumos y realizar inversiones de manera fácil y rápida. Sin embargo, esta misma situación puede jugar en contra de algunos productores que se ven bastante influenciados por la cultura de la región y gastan su ganancia en actividades de entretenimiento sin generar algún ahorro.

La estructura de negocio inclusivo en la que se han incorporado los pequeños productores no sólo ha beneficiado al dueño de finca, sino también a los trabajadores de campo, ya que cada día se les brindan mejores condiciones en su entorno laboral, permitiendo el establecimiento de relaciones basadas en el respeto, la tolerancia y la igualdad, lo cual influye de manera positiva en la productividad de los empleados.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Gracias a que los pequeños productores han sido vinculados al modelo de negocio inclusivo de las comercializadoras no deben preocuparse por conseguir un mercado meta o mantener acuerdos comerciales con el cliente extranjero, pues estas actividades son realizadas por la empresa comercializadora, pudiendo así concentrar toda su atención en las actividades de mantenimiento del cultivo y cuidado de la fruta para obtener un producto de la mejor calidad posible.

Para los productores conservar el medio ambiente resulta prioritario, por lo cual adoptan estrategias como la separación de residuos, uso de abonos orgánicos y reciclaje de residuos plásticos.

Los negocios inclusivos no sólo han creado un enlace “vertical” entre la comercializadora y el pequeño productor, sino que además han fortalecido los enlaces “horizontales” entre un pequeño productor y otro, ya que al estar agremiados en cooperativa, esta se convierte en su única figura de representación ante la comercializadora y por ende ante el mercado internacional, es decir que si un productor incumple con algún aspecto del acuerdo comercial, ante la empresa exportadora será una falla de la cooperativa en su totalidad.

El modelo de negocios inclusivos aplicado a la economía de los pequeños productores de banano ha sido un acuerdo de mutuo beneficio tanto para las comercializadoras, pues obtienen de los pequeños productores una fruta de buena calidad, en el momento oportuno y a un precio racional lo que permite cumplir con las necesidades del mercado extranjero, como para los pequeños productores ya que tienen garantizado un mercado estable donde pueden vender su producto a un precio justo lo cual se ha visto reflejado en el mejoramiento de la calidad de vida del productor, sus familias y sus trabajadores.

REFERENCIAS

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Alcaldía Municipal Zona Bananera del Magdalena. (2008). *Plan de Desarrollo Municipal Zona Bananera 2008-2011*. Colombia: Alcaldía Zona Bananera.

Berau Veritas. (16 de Diciembre de 2016). *Berau Veritas en México*. Obtenido de http://www.bureauveritas.com.mx/services+sheet/service_sheet_14781

Bonilla Castro, E., Hurtado Prieto , J., & Jaramillo Herrera, C. (2009). *La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*. Alfaomega .

Cámara de Comercio de Santa Marta. (2014). *Banafuturo*. Colombia: Cámara de Comercio de Santa Marta.

CECODES. (Octubre de 2017). *Negocios Inclusivos Colombia*. Obtenido de <http://www.negociosinclusivoscolombia.org/site/negocios-inclusivos/que-son-los-negocios-inclusivos/>

Chopra, S., & Meindl, P. (2007). *Supply Chain Management. Strategy, Planning, and Operation*. Estados Unidos: Pearson.

Congreso de la República. (2003). *Ley 811*. Colombia.

Consejo Técnico Consultivo. (1973). *Comercialización Agrícola: en Particular lo Referente a las Relaciones Productor-Consumidor*. Santiago de Chile: Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

Fairtrade Ibérica. (16 de Diciembre de 2016). *Fairtrade Ibérica*. Obtenido de <http://sellocomerciojusto.org/es/sobrefairtrade/>

FLO-CERT. (2014). *Definición de Pequeño Productor*. FLO-CERT.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista , P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Ministerio de agricultura. (2011). *Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organización de Cadenas*. Obtenido de <http://sioc.minagricultura.gov.co/index.php/art-inicio-cadena-banano/?de=24>

Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *Perfil económico del departamento del Magdalena*.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Ríos Giraldo, D. d., & Montoya Pérez, N. d. (2012). *Manual para el Cultivo de Banano en la Zona Cafetera*. Colombia: Universidad Católica de Oriente.

Sanchez, u. (2010). *¿ Que es caracterizar?* .

SENA. (2014). *Estudio de Caracterización del Sector Agropecuario*. Colombia.

RESUMEN HOJA DE VIDA

✓ **Leydis Marcela Maestre Matos**

Ingeniera industrial con especialización en gerencia de proyectos de ingeniería y gerencia de empresas comerciales, con maestría en administración y candidata a doctor en administración de empresas, sus áreas de trabajo han sido emprendimiento, emprendimiento social y negocios inclusivos.

✓ **Andrea Paola Páez Cabas**

Ingeniera industrial de la Universidad del Magdalena, autora de proyecto de investigación “Caracterización de los pequeños productores de banano de Río Frío y Guacamayal en la Zona Bananera del Magdalena” desarrollado para optar al título profesional, ponente en I SIMPOSIO INTERNACIONAL – REOALCeI "Estudios en Organizaciones Públicas, Privadas y Sociales en América Latina y el Caribe" con el trabajo titulado “Producción responsable del banano en los pequeños productores de Río Frío y Guacamayal”, asesora de calidad de Imagenología del Magdalena Centro Radiológico S.A.S.

✓ **Ana Marcela Quintana Correa**

Estudiante de la especialización en gerencia de proyectos de ingeniería e ingeniera industrial de la Universidad del Magdalena, autora de proyecto de investigación “Caracterización de los pequeños productores de banano de Río Frío y Guacamayal en



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

la Zona Bananera del Magdalena” desarrollado para optar al título profesional, ponente en I SIMPOSIO INTERNACIONAL – REOALCeI "Estudios en Organizaciones Públicas, Privadas y Sociales en América Latina y el Caribe" con el trabajo titulado “Producción responsable del banano en los pequeños productores de Río Frío y Guacamayal”, experiencia laboral como auxiliar de planeación en Sociedad Portuaria de Santa Marta.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales

TEMA:

INNOVACIÓN SOCIAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**128. PERSPECTIVAS DE LA INNOVACIÓN SOCIAL: SU
REVISIÓN DESDE LA RESPONSABILIDAD EN LA GESTIÓN
DE ORGANIZACIONES**

TÍTULO EN INGLÉS:

***PERSPECTIVES OF SOCIAL INNOVATION: A REVIEW OF ITS
RESPONSIBILITY AT MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS***

Autor (es)

Enrique Melamed-Varela³⁵⁹

Ana Beatriz Blanco-Ariza³⁶⁰

Gisella Rossy Rodríguez-Calderón³⁶¹

³⁵⁹ Especialista en Gerencia e Innovación, Joven Investigador e Innovador Colciencias. Universidad Simón Bolívar, Colombia. emelamed@unisimonbolivar.edu.co <http://orcid.org/0000-0001-7519-4450>

³⁶⁰ PhD. en Administración. Profesora investigadora, líder del grupo Gestión Organizacional. Universidad Simón Bolívar, Colombia. ablanco1@unisimonbolivar.edu.co <http://orcid.org/0000-0002-5400-1135>

³⁶¹ Ms C. en Administración de Empresas. Directora del programa de Administración de Empresas. Universidad Simón Bolívar, Colombia. rcgisella@unisimonbolivar.edu.co <http://orcid.org/0000-0003-4814-5770>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

El desarrollo sostenible en los contextos socioeconómicos exhorta a las organizaciones a generar formas novedosas de contribuir a la sociedad, aludiendo el concepto de innovación social, ante ello el estudio determina el propósito de evaluar el constructo teórico que se ha generado en dicha temática que permita la identificación de perspectivas que engloba su apropiación y aplicación en las organizaciones. Metodológicamente se ha recurrido a la estrategia de revisión documental de fuentes secundarias en circuitos científicos con indexación internacional, con el fin de conocer los debates actuales en las fronteras del conocimiento, las cuales han sido analizadas mediante la lectura crítica y el contraste de argumentos, permitiendo identificar que la innovación social se posiciona como un concepto pertinente en la gestión de organizaciones, distinguiéndose las perspectivas técnica y de responsabilidad social, así como la relevancia que adquiere la construcción colectiva de actores para fortalecer los resultados aplicados de su implementación.

Palabras clave:

Innovación social, Gestión de Organizaciones, Responsabilidad Social, Problemáticas Sociales, Desarrollo sostenible.

ABSTRACT:

Sustainable development at socio-economic contexts, has encouraged organizations to generate innovative ways of contributing to society, this situation implicates the concept of social innovation. This study aimed to evaluate the theoretical framework that has been generated in this theme allowing the identification of perspectives, which encompasses their appropriation and application at management of organizations. Methodologically, it have been used the technique of documentary review of secondary sources on information systems with international indexing, and have been analyzed through critical reading and comparing of arguments. Allowing identifying that social



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

innovation has been positioned as a relevant concept in management of organizations, distinguishing two perspectives: technical and social responsibility, like the relevance, which the collective construction of actors acquires for development in applied results of its implementation.

Keywords:

Social innovation, Management of Organizations, Social responsibility, Social Problems, Sustainable development.

1. INTRODUCCIÓN

La continua búsqueda de un equilibrio entre libertad, voluntad y responsabilidad de las organizaciones ha representado el punto de partida para Navarro (2013) en la definición de un marco ético que permita identificar, gestionar e institucionalizar recursos, capacidades y su vinculación con las actividades económicas, orientándose hacia la proyección y transformación social que requieren los contextos vulnerables y la construcción de una sociedad caracterizada por ser justa, equitativa y sostenible.

El contexto de los países de América Latina siguiendo a Romeu (2017) se posiciona como un escenario de problemáticas emergentes que exigen el trabajo mancomunado de agentes y actores en los ecosistemas sociales, complementando Parada, Ganga & Rivera (2017) este supuesto, al argumentar que Latinoamérica se caracteriza por ofertar escenarios sociales de crisis que aglutinan dificultades como: la desigualdad, la vulnerabilidad de las comunidades, efectos medioambientales, entre otras.

Ante este panorama que conglera diversas problemáticas sociales, se requiere de acciones socialmente responsables que permitan dar respuesta a las diferentes limitantes que se generan en los territorios, aludiendo principios como el fortalecimiento de la calidad de la educación a todo nivel para crear capital humano y gestionar un cambio civilizatorio que dinamice la generación de valor social agregado, contribuyendo al bienestar colectivo y la construcción de escenarios sociales favorables (Parada, Ganga & Rivera, 2017; Romeu, 2017).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Desde las organizaciones empresariales, instituciones de educación superior, centros de desarrollo tecnológico y las autoridades científicas de los territorios, la gestión de la innovación ha representado una estrategia diferenciadora que ha permitido el mejoramiento aplicado de prácticas basadas en el conocimiento y el dinamismo que el concepto implica al construir y crear capacidades científicas (Amar-Sepúlveda, 2017). Complementado este supuesto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ([OCDE], 2005) expresa en su manual de Oslo la definición de la innovación desde la óptica de la investigación y el desarrollo tecnológico, ofertando una serie de lineamientos y principios clave de su apropiación y aplicación.

Por otra parte, Echeverría (2008) expresa que la innovación no solo está limitada a la dimensión científica y tecnológica, pues el concepto más allá de la perspectiva aplicada representa un proceso que implica un proceso socio-cultural, lo que representa una vinculación de aspectos como la redefinición de roles, la clasificación y grado de los cambios y las acciones de transferencia de conocimientos y tecnología, entre otros; acciones cuyo alcance impacte los ámbitos económico, social y cultural de las estructuras sociales o de las organizaciones.

Frente a este escenario es pertinente determinar ¿cómo ha sido el desarrollo del concepto la de innovación social como alternativa de gestión socialmente responsable?, por lo cual se fundamenta el propósito de revisar la actividad innovadora desde la perspectiva social, de tal forma que se contribuya a dilucidar sus principios y aspectos clave para su vinculación y fomento desde la gestión de las organizaciones que integran la estructura de las sociedades, especialmente en el contexto de los países latinoamericanos, caracterizados por las problemáticas sociales y escenarios de crisis que presentan los diferentes territorios.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. Conceptualización de la innovación social



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Desde la óptica de las organizaciones, la innovación es contemplada por Rodríguez & Alvarado (2008) a partir de la autorregulación y gestión interna que facilitan la articulación de políticas y lineamientos clave determinantes en el ritmo del cambio con proyección hacia el entorno social, lo que implica la conjugación de competencias, aprendizaje y escenarios sociales; de la misma forma, expresan que la innovación social requiere considerar los siguientes factores clave: 1. Gestión de las políticas públicas, 2. Alianzas estratégicas 3. Consenso y sinergia de actores y 4. Valores agregados del cambio; desde este punto de vista se considera entonces que el concepto interviene como estrategia gerencial orientado a fortalecer la vinculación empresa-sociedad y a la responsabilidad interna de mejorar las condiciones del entorno.

De la misma forma, el concepto de innovación social de acuerdo con Villa & Melo (2015) está encaminado a definir mecanismos que faciliten la búsqueda y desarrollo de alternativas a problemáticas de orden social, caracterizadas por su novedad y orientación al mejoramiento de la calidad de vida y mermar la vulnerabilidad de las comunidades; en este sentido se requiere de acciones aplicadas que contribuyan al diseño y generación de soluciones prácticas que respondan a las problemáticas sociales pertinentes (Ortiz, 2016).

En este sentido la definición de innovación social, también alude la perspectiva de la responsabilidad social empresarial y su gestión; siguiendo a Gallardo-Vásquez & Sánchez-Hernández (2013) en el caso de las empresas cuyo objetivo primordial está orientado a generar capacidades que permitan ser competitivos y perdurables en el tiempo, direccionando las acciones en este propósito; por lo cual se argumenta que la gestión responsable y los principios apropiados de la innovación deben estar institucionalizados en la estrategia corporativa de las organizaciones. Parada, Ganga & Rivera (2017) resaltan la relevancia de las relaciones sociales, por cuanto se contribuye a la construcción colectiva de sectores y actores que permiten definir una plataforma generadora de mejores resultados.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Mientras que, en una perspectiva técnica Echeverría (2008) expone la pertinencia que la innovación social ha adquirido en los ámbitos socioeconómico y cultural de diversas comunidades, posicionándose como aspectos claves la transferencia de conocimiento y tecnología para el mejoramiento aplicado y el dimensionamiento desde las fuentes de innovación, los sectores vinculados y la escala que implica el cambio, siendo transversal el principio de dar respuesta a las necesidades sociales. Gurrutxaga (2011) complementa esta óptica al desagregar la innovación en las capacidades de creatividad e inventiva como opciones para definir el ¿cómo responder a las necesidades sociales?, definiendo condicionamientos estructurales y rescatando la pertinencia de la innovación en los escenarios de hoy.

A partir de las perspectivas expuestas se afirma que ante todo la innovación entendida como proceso de cambio y aporte novedoso a determinados contextos, desde la perspectiva social está condicionada a dar respuesta a las problemáticas y necesidades que se presentan en el entorno sociocultural y comunidades vinculadas, orientándose desde la gestión responsable de las organizaciones como desde el desarrollo técnico que envuelve a instituciones de educación superior, centros de desarrollo tecnológico, entre otras. Debe sobresalir la relevancia que adquieren las relaciones sociales y la construcción colectiva de capacidades para fomentar innovación social y responder a las problemáticas sociales de cada contexto, desde puntos de vista pertinentes como: salud, educación, infraestructura, comunidades vulnerables, entre otras.

3. METODOLOGÍA

El estudio se clasifica como descriptivo-documental, aportando este enfoque al desarrollo de la investigación mediante la estrategia metodológica de revisión documental de recursos bibliográficos, hemerográficos, memorias de eventos científicos, entre otros; que se caracterizan por su selectividad, confiabilidad y validez científica (Behar, 2008), lo que ha permitido identificar los rasgos más sobresalientes

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

del contexto y el marco teórico-conceptual de la innovación social y sus referentes vinculados, esta revisión se fundamentó en los criterios: 1. Vigencia en una ventana de 10 años, 2. Indexación en sistemas de información científicos y 3. Desarrollo de la temática con relación a la dimensión empresarial y la disciplina de administración y negocios.

Al ser trabajada una perspectiva documental, se requiere contar con información de fuentes secundarias sobresalientes por su calidad y pertinencia científica (Behar, 2008). De la misma forma, como principio orientador del estudio se posiciona a la comunidad científica internacional como el mayor insumo que asegura información fidedigna y pertinente en las fronteras del conocimiento científico (Miguel, Chinchilla-Rodríguez & De Moya-Anegón, 2011); motivo por el cual las fuentes principales del estudio han sido consultadas mediante las bases de datos de *Scopus* y el *Book Citation Index* de la colección de *Web of Science*; complementada con archivos del buscador Google Académico, esto permitió la consulta especializada de 27 fuentes secundarias entre: artículos científicos, libros y capítulos resultados de investigación, memorias de eventos de apropiación social, entre otras; dicha información ha sido integrada al marco del estudio bajo el principio del análisis crítico de conceptos, el contraste entre perspectivas teóricas y el debate argumental de los investigadores.

4. RESULTADOS

4.1 Desarrollo de la innovación social

Definida la innovación social como el proceso orientado a la búsqueda, diseño e implementación de alternativas que respondan a las problemáticas sociales de forma novedosa y contribuyente al desarrollo socioeconómico en los territorios, distinguiéndose por su originalidad, pertinencia y transformadora de escenarios e ideas (Villa & Melo, 2015; Rodríguez & Alvarado, 2008), el despliegue del concepto implica dimensionar factores como: el cambio frontal, los principios de gobernanza y los procesos que orientan las estrategias operativas, siendo estos determinantes en el

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

alcance y la propuesta de valor que oferta apropiar la innovación social (Cels, De Jong & Nauta, 2012); de la misma forma, Nicholls & Murdock (2012) proponen categorizar la innovación social en niveles ajustados a los objetivos y actores vinculados, esta información se presenta a continuación en la tabla 1.

Tabla 57. Niveles de la innovación social

NIVEL	OBJETIVO	ÉNFASIS
Incremental	Mejorar ineficiencias	Productos y servicios
Institucional	Reconfigurar estructuras	Mercados y comunidades
Disruptivo	Transformar paradigmas	Políticas públicas y movimientos sociales

Fuente: Nicholls & Murdock (2012, p. 4)

Complementado esta idea, los argumentos de Cels, De Jong & Nauta (2012), expresan que la finalidad de la apropiación de la innovación social está enfocada hacia la transformación de comunidades y sociedades, mejorando las condiciones básicas, los procesos institucionales y la trazabilidad del valor percibido y colectivo; entendiendo el valor no solo desde su concepción económica, sino desde sus diversas formas como: las relaciones sociales, la cultura civilizatoria, capital intelectual, entre otros agregados.

Oinas-Kukkonen & Oinas-Kukkonen (2013) destacan la idea de sociedad inteligente y de mayor interconexión, aspecto que la innovación social debe vincular desde el uso de la tecnología para la creación de valor, como estrategias aplicadas propone la interacción de comunidades, la difusión de ideas, la gestión y divulgación del conocimiento entre otros que permitan generar impacto y facilitando a su vez la co-creación del valor; es destacable que en este argumento la tecnología y los canales digitales representan una herramienta y no el medio de innovación como tal, postura que soporta Christensen (2013) al afirmar que la tecnología suele ser interpretada como innovación, hecho que ha conllevado diferentes organizaciones al fracaso al no generar el valor agregado requerido.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Retomando la ideología del valor y su usual vinculación con resultados de la actividad innovadora, Tracey & Stott (2017) contrastan dicha perspectiva al exponer que la innovación social no solo está orientada a la creación de nuevas soluciones a los problemas sociales bajo un enfoque asistencialista, pues su aplicación práctica exige un proceso de diseño administrativo y organizativo cuyo propósito debe radicar en fortalecer capacidades, construir y transferir valor mediante relaciones de inteligencia corporativa y competitiva; idea que encuentra afinidad con Ortiz (2016) quien expresa la relevancia que el diseño de alternativas a problemáticas sociales exige a los líderes de procesos de innovación social las habilidades de:

- Reversión el enfoque de soluciones asistencialistas
- Gestión de un mayor involucramiento de grupos de interés
- Evaluación del impacto en el contexto específico
- Administración de las ambigüedades y la incertidumbre
- Apropiación de la investigación y gestión del conocimiento

A partir de las habilidades propuestas por Ortiz (2016), se afirma que la aplicación de la innovación social además de la estructura técnica, requiere la habilidad humana que permita dilucidar las actividades de un estadio altruista de la orientación como alternativa estratégica de la gestión socialmente responsable de las organizaciones, que permite fortalecer el conocimiento mutuo de empresa y sociedad; argumento que soporta Gurrutxaga (2011) al exponer la importancia que representa el conocer el entramado de las condiciones sociales, de tal forma que sean identificadas capacidades, fuentes de recursos y fortalezas institucionales; de la misma forma que Parada, Ganga & Rivera (2017) hacen hincapié en la relevancia que adquiere la construcción colectiva y el trabajo mancomunado de las organizaciones para lograr mayor alcance e impacto social de la innovación y el cambio.

4.2 Contexto de la innovación social y vinculación de actores clave

El contexto latinoamericano desagrega diversas problemáticas sociales, ante ello Parada, Ganga & Rivera (2017) expresan que la innovación social paulatinamente



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

adquiere auge en sus territorios, caracterizándose por el cambio escalonado y afrontamiento novedoso de dificultades y necesidades, este enfoque se ve influido por la filosofía de responsabilidad social empresarial que expande el horizonte de los intereses de la compañía y recalca su compromiso con la sociedad (Jiménez & Pérez, 2016), a pesar de ello, aún se requiere de mayor apropiación por parte de las empresas y otras organizaciones de los sistemas socioeconómicos de los principios que condensan ambos conceptos.

Como referente internacional en España, Martínez-Celorio (2017) argumenta la institucionalización de la innovación social como estrategia de crecimiento y desarrollo socioeconómico, hecho que ha estado limitado a raíz de la escasa apropiación del concepto y desconocimiento por parte de las esferas gubernamentales y de la política pública, sin embargo, también expone la trascendencia del concepto como referente teórico y aplicado que cataliza la transformación social de los escenarios territoriales, requiriendo participación activa de actores que intervienen en los distintos procesos sociales.

En el caso de Colombia la gestión social ha presentado adherencia a principios globales orientados a afrontar impactos sociales y ambientales desde la gestión de las organizaciones, siendo determinantes en la evolución del concepto la formalización de instituciones clave y la documentación de lineamientos para su apropiación, enmarcando la actividad en el ámbito legal y conservando el carácter de voluntariedad como evidencia del sentido de la responsabilidad (Melamed-Varela, Blanco-Ariza, Miranda-Redondo & Esperanza, 2017), aportando a este principio Moreno & Mantilla (2016) la relevancia que adquieren los observatorios sociales como agentes de veeduría y fomento de las iniciativas sociales que emprenden las organizaciones.

A partir de ello sobresale la importancia que adquiere el desarrollo de iniciativas sociales en el los contexto nacional e internacional, en este sentido la innovación social se posiciona como una alternativa pertinente que contribuye a dos principales frentes, la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

definición de mecanismos que permitan dar respuesta a problemáticas sociales y fomentar la ideología de cambio y compromiso con la sociedad por parte de los actores que integran la estructura social de los territorios.

Desde el enfoque de Cohen, Szenjwald & Vergragt (2013) las nuevas formas que han adquirido los sistemas económicos cada día exhortan a mayor grado de compromiso social por parte de las organizaciones que conforman su estructura, Duckworth & Moore (2010) proponen un proceso basado en el aprendizaje y el mejoramiento, creando espacios de transformación social a partir de la práctica social fundamentadas en el criterio de lo ético, lo ambiental y la operación conjunta, resaltando como actividades clave el pensar, actuar, evaluar y mejorar la aplicación de principios de innovaciones sociales.

A partir de la noción de vinculación de actores, Azagra-Caro & Consoli (2016) expresan la relevancia que adquiere en la transferencia de tecnología la acción conjunta de las industrias en sintonía con organismos del estado y universidades, con el fin de fortificar una plataforma de recursos y capacidades generadora de resultados con alto impacto para la sociedad; la innovación social no desconoce este tipo de estrategias de vinculación, sin embargo, su contexto es diferente a las acciones de investigación, desarrollo y transferencia tecnológica, siguiendo a Duckworth & Moore (2010) el emprendimiento de acciones de innovación social se fundamentan en una transformación de paradigmas que sustenten una gestión responsable de las organizaciones.

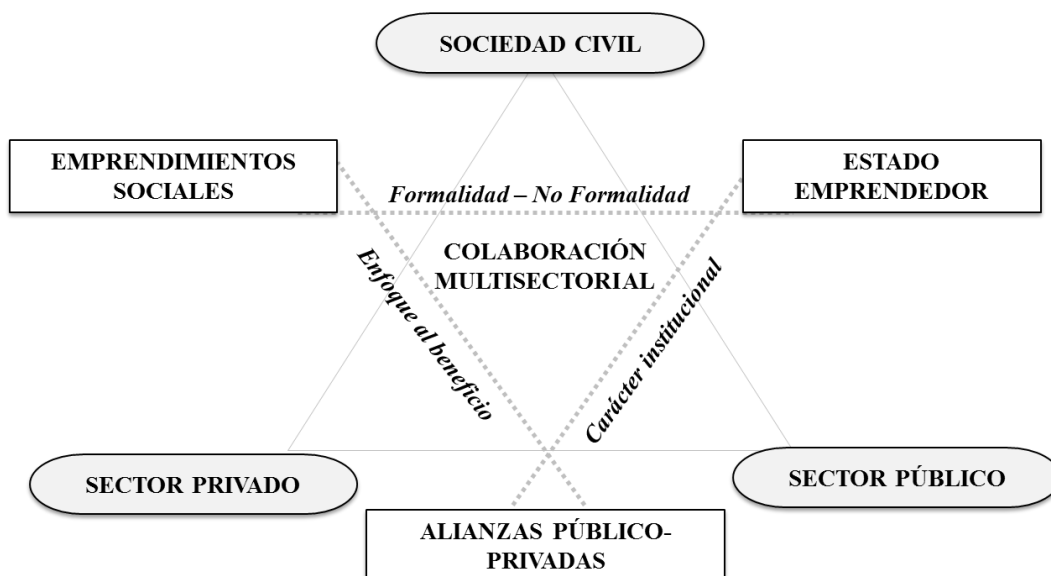
Complementando esta idea, las nuevas formas de la economía e implementación de las prácticas sociales (Cohen, Szenjwald & Vergragt, 2013), desde los actores que conforman la arquitectura del sistema es posible la apropiación y aplicación de la innovación social para generar transformación social en determinados contextos, Lévesque (2013) argumenta la responsabilidad compartida ente el sector público y el privado, requiriendo desarraigar el mito de la innovación como actividad tributada a las

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

organizaciones empresariales, resaltando el papel del estado en el emprendimiento del cambio social y de la participación de las demás instituciones sociales en el marco del avance en el desarrollo sostenible de los territorios, mediante soluciones aplicadas como: la diversificación de sectores, generación de tecnologías responsables y la oportunidad de crecimiento y avance comunitario.

Por otra parte, Romeu (2017) agrega que la innovación social se posiciona como una actividad articuladora de actores en pro de la sustentabilidad económica de los territorios, ante este sentido es importante dimensionar que de acuerdo con Nicholls & Murdock (2012) la caracterización de los actores del sistema de organización social vincula factores como el carácter institucional, modelo de gestión, direccionamiento y formalización de procesos y objetivos, entre otros; lo que es fundamental para la adaptabilidad de las ideas a los contextos y generar resultados de impacto, en este sentido a continuación la figura 1 expone la aproximación al modelo de articulación de tres actores sociales principales: sociedad, estado y empresa, resaltando sus características y aspectos clave.

Figura 8. Innovación social y la vinculación institucional de actores sociales



Fuente: Adaptado de Nicholls & Murdock (2012, p. 11)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

El modelo propuesto por Nicholls & Murdock (2012) resume la articulación del estado, las empresas y la sociedad a partir de sus principales características, determinando formas y alternativas de innovación, cambio y trascendencia social basadas en la construcción colectiva y la acción conjunta, orientándose al mejoramiento de las condiciones sociales de una forma más genérica; sin embargo, este no reconoce en su estructura la academia y centros de desarrollo tecnológico, cuyo rol se vincula con la apropiación social de los saberes y la formación de capital humano al servicio de dar respuesta a las necesidades sociales (Paz, Sánchez, Magdaniel & Robles, 2017), de la misma forma estos actores coadyuvan al desarrollo de las economías basadas en el conocimiento canalizando el fortalecimiento de la calidad en la educación y el crecimiento científico de los territorios (Amar-Sepúlveda, 2017).

Se propone a este debate la idea de dimensionar que la innovación social al igual que los procesos de cambio, implican un proceso de aprendizaje escalonado y de mejoramiento basado en las limitaciones que los procesos y ciclos presenten, por ello Duckworth & Moore (2010) expresan que a partir de las fallas se deben reestructurar estrategias y acciones que permitan mejorar la aplicabilidad de las alternativas derivadas del enfoque de innovación social, permitiendo justificar la gestión responsable por parte de las organizaciones y co-creando valor con actores y grupos de interés (Tracey & Stott, 2017).

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El análisis y revisión del desarrollo de innovación social permitió identificar la pertinencia que dicha modalidad para gestionar y aplicar innovación representa para el desarrollo económico y social para los territorios, se ha determinado su vinculación con el proceso de exploración, diseño e implementación de alternativas y estrategias orientadas a buscar soluciones aplicadas frente a problemas de orden social, igualmente se ha verificado el estado del arte que posiciona esta iniciativa como oportunidad para las organizaciones de determinar su compromiso social.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Los argumentos de la innovación social han permitido dilucidar que el concepto en la teoría está contemplado desde dos principales perspectivas, en primera instancia, un enfoque técnico-aplicado fundamentado en los recursos y capacidades necesarios para la práctica social, vinculándose de la misma forma con la actividad de investigación y desarrollo en sintonía con el uso de la tecnología para la dinamización de los resultados, igualmente aglutina un énfasis en los procesos y el mejoramiento que incide en generar mediante el aprendizaje y la experiencia.

Por otra parte, también sobresale el enfoque de gestión responsable, el cual se vincula directamente con la filosofía de responsabilidad social que implica dimensionar el concepto, en esta perspectiva se verifican especialmente los grupos de interés que integran la estructura social y se hace énfasis en la importancia de la vinculación de actores que permita fortificar los resultados aplicados y alcanzar mayor impacto y trascendencia social; es de destacar que estas ópticas no son mutuamente excluyentes, sino complementarias que alimentan el debate argumental de las formas por las cuales es apropiada e implementada la innovación social.

En contextos como el colombiano sobresalen problemáticas sociales, aun cuando existen organizaciones para la gestión social y es vigente en algunos casos la idea de responsabilidad social, aún se requiere avanzar en la construcción de una nación innovadora en todas las dimensiones que engloba la idea, incluyendo el aspecto social; sin embargo, las condiciones se dan para generar procesos de innovación social, para lo cual se requiere del fomento del concepto, la vinculación e iniciativas por parte de los actores sociales en pro de la construcción colectiva que permita contribuir al desarrollo sostenible que requiere el potencial del territorio.

La revisión documental ha permitido destacar la pertinencia que el concepto presenta para los escenarios actuales en la disciplina administrativa y en el desarrollo sostenible empresarial y nacional de forma más general, en este sentido el estudio estuvo limitado al análisis conceptual, por lo que debe profundizarse este concepto empíricamente en el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

sector productivo, de tal forma que futuramente sea posible dilucidar la forma por las cuales las organizaciones apropian y aplican innovación social; de la misma forma se hace mención especial a la teoría de creación de valor compartido que continua desarrollándose y en cierta medida cambiando el paradigma de la responsabilidad social, el estudio ha permitido identificar que la innovación social es contribuyente a la dinámica del valor desde las diferentes modalidades que este representa para las organizaciones y para la sociedad en general.

REFERENCIAS

- Amar-Sepúlveda, P. (2017). *Los desafíos de la innovación y el emprendimiento en Colombia*. En J. M. Mendoza-Guerra (presidencia). *Primer Coloquio del Doctorado en Administración*. Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia
- Azagra-Caro, J. M. & Consoli, D. (2016). Knowledge flows, the influence of national R&D structure and the moderating role of public–private cooperation. *The Journal of Technology Transfer*, 41(1), 152-172.
- Behar, D. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación*. Lima, Perú: Ediciones Shalom.
- Cels, S., De Jong, J. & Nauta, F. (2012). *Agents of change: strategy and tactics for social innovation*. Washington D.C., USA: Brookings Institution Press.
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, USA: Harvard Business Review Press.
- Cohen, M., Szenjwald, H. & Vergaragt, P. (2013). *Innovations in sustainable consumption: new economics, socio-technical transitions and social practices*. Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing Inc.
- Duckworth, H. & Moore, R. (2010). *Social responsibility: failure mode effects and analysis*. Florida, USA: CRC Press – Taylor & Francis Group.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- Echeverría, J. (2008). Manual de Oslo y la innovación social. *ARBOR. Ciencia, pensamiento y cultura*, 184(732), 609-618.
<http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2008.i732.210>
- Gallardo-Vásquez, D. & Sánchez-Hernández, M. I. (2013). Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. *Universia Business Review*, 38, 14-31.
- Gurrutxaga, A. (2011). Condiciones y condicionamientos de la innovación social. *ARBOR. Ciencia, pensamiento y cultura*, 187(752), 1045-1064.
<http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2011.752n6003>
- Jiménez, D. J. & Pérez, L. (2016). La representación simbólica de la responsabilidad social empresarial (RSE): el Caso Santa Marta. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 4(2), 24-39.
- Lévesque, B. (2013). *Social innovation in governance and public management systems: toward a new paradigm?* In: Moulaert, F., MacCallum, D., Mcmood, A. & Homdouch, A. (eds.) *International handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research*. (pp. 25-39). Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing Inc.
- Martínez-Celorrio, X. (2017). Innovación social: orígenes, tendencias y ambivalencias. *Sistema: revista de ciencias sociales*, (247), 61-88.
- Melamed-Varela, E., Blanco-Ariza, A., Miranda-Redondo, R. & Esperanza, C. (2017). Normalización de la responsabilidad social empresarial: un análisis desde su obligatoriedad y voluntariedad. *Revista Espacios*, 38(51).
- Miguel, S., Chinchilla-Rodríguez, Z. & De Moya-Anegón, F. (2011). Open access and Scopus: a new approach to scientific visibility from the standpoint of access. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(6), 1130-1145.
<https://doi.org/10.1002/asi.21532>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- Moreno, G. & Mantilla, J. (2016). Una revisión del concepto observatorio social: hacia una comprensión de sus objetivos, alcances, métodos y finalidades. *Psicogente*, 19(36), 347-359. <http://doi.org/10.17081/psico.19.36.1303>
- Navarro, F. (2013). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. México: McGraw-Hill.
- Nicholls, A. & Murdock, A. (2012). *The nature of social innovation*. In: Nicholls, A. & Murdock, A. (eds.). *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. (pp. 1-30). London, UK: Palgrave MacMillan. <https://doi.org/10.1057/9780230367098>
- OCDE (2005). *Manual de Oslo, guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. (3a ed.). París, Francia: Autor
- Oinas-Kukkonen, H. & Oinas-Kukkonen, H. (2013). *Humanizing the web: change and social innovation*. Hampshire, Great Britain: Palgrave MacMillan.
- Ortiz, N. (2016). Diseñando el cambio: la innovación social y sus retos. *Economía Creativa*, (6), 9-35.
- Parada, J., Ganga, F. & Rivera, Y. (2017). Estado del arte de la innovación social: una mirada a Europa y Latinoamérica. *Opción*, 33(82), 563-587.
- Paz, A., Sánchez, J., Magdaniel, Y. & Robles, C. (2017). Estrategias de la responsabilidad social como acción voluntaria en la Universidad de La Guajira. *Desarrollo Gerencial*, 9(1), 126-143.
- Rodríguez, A. & Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Romeu, V. (2017). Cultura, valor e innovación social, el camino necesario a la utopía. En: G. Molina (pres.) *Memorias del Simposio Internacional: ambientes tecnológicos, cultura e innovación social*. Cartagena, Bolívar, Universidad Jorge Tadeo Lozano – Seccional Caribe.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Tracey, P. & Stott, N. (2017). Social innovation: a window on alternative ways of organizing and innovating. *Innovation: organization and management*, 19(1), 51-60.

Villa, L. & Melo, J. (2015). *Panorama actual de la innovación social en Colombia*. Bogotá, Colombia: Banco Interamericano de Desarrollo.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Enrique Melamed-Varela, Especialista en Gerencia e Innovación, Administrador de Empresas; iniciado en investigación científica por el Programa Institucional de Semilleros de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla, actual becario Joven Investigador e Innovador co-financiado por Colciencias, asociado al grupo Gestión Organizacional (categoría A reconocida por Colciencias). Experiencia como profesional de publicaciones, anterior co-editor de la revista científica Educación y Humanismo.

Ana Beatriz Blanco-Ariza, Doctora en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, México. Magíster en Administración de Empresas e Innovación, Ingeniera de Sistemas. Líder del grupo Gestión Organizacional de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla, Colombia; profesora e investigadora con experiencia en proyectos de ciencia, tecnología e innovación con participación nacional e internacional.

Gisella Rossy Rodríguez-Calderón, Magíster en Administración de Empresas, Especialista en Gerencia de Empresas Comerciales, Administradora de Empresas de la Universidad del Norte. Directora del programa de Administración de Empresas de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla, Colombia y asociada al grupo Gestión Organizacional, con experiencia en docencia e investigación, así como en empresas del sector productivo y comercial.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales

TEMA:

INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**129. PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA PARA LA
INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS EN SITUACIÓN DE
DISCAPACIDAD EN LA CIUDAD DE IBAGUÉ**

TÍTULO EN INGLÉS:

**HUMAN MANAGEMENT PRACTICES FOR THE EMPLOYMENT
INCLUSION OF PEOPLE WITH DISABILITIES IN IBAGUÉ**

Autor (es)

Alba Ruth Vargas Montealegre³⁶²

Carlos Andrés Cuellar³⁶³

³⁶² Magíster en Gerencia del Talento Humano, Docente e investigadora. Universidad de Ibagué, Colombia. Correo electrónico: alba.vargas@unibague.edu.co

³⁶³ Estudiante de Ingeniería Industrial, Asistente de investigación. Universidad de Ibagué, Colombia. Correo electrónico: 2320122041@estudiantesunibague.edu.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

La inclusión laboral de personas en situación de discapacidad es el principal camino para conseguir plena participación en la sociedad y favorecer la igualdad de oportunidades entre las personas. En Ibagué este tema se ha ido desarrollado pese a los altos índices de desempleo que presenta la ciudad despertando el interés de esta investigación que pretende conocer cuál es el estado de las prácticas de gestión humana encaminadas a incluir a personas en situación de discapacidad en el mercado laboral. A partir de un análisis descriptivo de los datos recolectados en empresas que vinculan personas con discapacidad abordadas mediante encuestas y entrevistas, se lograron identificar actividades, prácticas e intereses sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad como también el nivel de conocimiento en materia de prácticas de gestión humana e inclusión.

Palabras clave:

Gestión humana, inclusión, discapacidad, trabajo inclusivo, inclusión en Ibagué

ABSTRACT:

The labor inclusion of people with disabilities is the main way to achieve full participation in society and promote equal opportunities among people. In Ibagué, this issue has been developed despite the high unemployment rates that the city presents, arousing the interest of this research that seeks to know the state of human management practices aimed at including people with disabilities in the market. labor. Based on a descriptive analysis of the data collected in companies that link people with disabilities addressed through surveys and interviews, it was possible to identify activities, practices and interests on the labor inclusion of people with disabilities as well as the level of knowledge regarding the practices of human management and inclusion.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Keywords:

Human management, Inclusion, Disability, Inclusive work, inclusion in Ibagué

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo conocer las prácticas de gestión humana aplicadas por las empresas para dirigir actividades de inclusión laboral de personas en situación de discapacidad, a través de una contextualización del tema y un posterior diagnóstico de su situación en el escenario laboral para las empresas de la ciudad de Ibagué.

Según cifras del DANE en el año 2005 las personas en situación de discapacidad representaban el 6,3% de la población nacional, de estas personas se tiene registro que el 80% pertenece al estrato 1 y 2, es decir, son personas de escasos recursos económicos. En la ciudad de Ibagué más específicamente, esta cifra asciende al 87%, panorama que no es muy alentador teniendo en cuenta que esta ciudad cuenta con uno de los índices de desempleo más altos del país. El trabajo, per se, garantiza una vida adulta plena, a través del cual logra satisfacer diversas áreas como el bienestar emocional, relaciones interpersonales, inclusión social, autodeterminación y otras. (Verdugo, Jordan de Urríes, Vicent, & Martin, 2006). Teniendo en cuenta esto, es necesario recalcar la importancia de la inclusión laboral de la población discapacitada, pues no solo afecta el nivel de empleo de la ciudad, sino que también genera una afectación emocional en las personas, ya que, al no encontrarse con un ambiente de inclusión, tienen pocas posibilidades de acceder a un empleo digno, haciendo que su calidad de vida y de las personas que los rodean no sea la óptima.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Se puede concluir a través de esta recopilación de datos, que la situación de la ciudad con respecto a las prácticas de gestión humana para discapacitados, ha ido avanzando a medida que se incluyen políticas al respecto en las empresas de Ibagué. Sin embargo, aún hay un camino considerable por recorrer para lograr una proporción mayor. Las empresas que tienen en cuenta la inclusión de personal con discapacidad, son pocas en la ciudad; y su aplicación falta por desarrollarse adecuadamente dirigiendo actividades que permitan una mejor inclusión de esta población, sin embargo es importante aclarar que los esfuerzos hechos por algunas empresas son grandes y que desde el área encargada de la gestión humana en muchas ocasiones se corren grandes esfuerzos para hacer del proceso de inclusión, algo satisfactorio para la compañía y las personas discapacitadas.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La inclusión laboral de personas con discapacidad ha sido un tema de estudio desarrollado a nivel mundial. Este ha sido tomado desde diferentes enfoques, desde la gestión humana, por tipos de discapacidad, por niveles sociales o por tipo de trabajo. La presente investigación por estar enfocada en la gestión humana, toma este enfoque y de forma general pretende abordar el tema desde esta perspectiva.

En la siguiente tabla. Se relacionan diferentes estudios a modo de marco referencial con el fin de conocer el estado del arte de la gestión humana y la inclusión laboral de personas con discapacidad; los estudios referenciados son diversos, desde guías de con aspectos legales hasta artículos científicos.

Tabla 1. Investigaciones acerca de las prácticas de gestión humana enfocadas a la inclusión laboral de personas con discapacidad

Título	Tipo de Autores documento	Descripción del texto
---------------	----------------------------------	------------------------------



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Integración Laboral y Discapacidad	Artículo	Miguel Verdugo, Borja Jordán de Urries, Carmen Vicent, Raquel Martin.	El presente artículo se centra en la calidad de vida y la autodeterminación de la persona con discapacidad y como se llega a una mejora de esta mediante la inclusión laboral, el estudio es de tipo mixto. Las variables cualitativas están enfocadas a conocer el estado actual de las personas con discapacidad, vinculadas a un empleo con apoyo y sus familias. (Verdugo, Jordan de Urries, Vicent, & Martin, 2006)
DISABILITY AND WORK A trade union guide to the law and good practice	Guía	Trades Union Congress	Esta es una guía muy completa realizada por la Trades Union Congress, una central sindical nacional británica, que creó esta guía en el año 2011. Esta guía muestra toda la parte legal de discapacidad en el reino unido y principalmente recopila una serie de buenas prácticas en



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

lo que tiene que ver con personas con discapacidad. Tocando temas como el reclutamiento del personal, las bonificaciones y pagos, salud ocupacional, entrenamiento, entre otros. (Trades Union Congress, 2011)

**EMPLOYMENT
OF PEOPLE
WITH
DISABILITIES:
IMPLICATIONS
FOR HUMAN
RESOURCE
MANAGEMENT
PRACTICES**

Artículo

P Gida,

K Ortlepp

Este artículo presenta estudio donde las prácticas de gestión humana son asociadas al empleo de personas con discapacidad. Este estudio fue realizado en 19 empresas de Sudáfrica, y pretende conocer algunos retos que se enfrentan las empresas que emplean a esta población, así como algunas recomendaciones enfocadas a las prácticas de gestión humana.

La metodología de este artículo es de tipo cualitativa y la información es obtenida por medio de entrevistas.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Dentro de sus resultados se puede observar que en materia de inclusión las empresas sudafricanas no tienen políticas claras que favorezcan esta población. (Gilda & Ortlepp, 2007)

RSE: Discapacidad e inclusión laboral	Guía e informativa	Bozzalla, Estefanía; Calderazzi, Andrea; Camino, Julieta; Carrizo, Matías; Derrier, Lorena; Mondino, Ma. Belén; Palomeque, Claudia.	<p>Es una guía informativa relacionada a la inclusión laboral de personas con discapacidades, hace un estudio cualitativo, buscando explicar las razones de los diferentes comportamientos, el por qué y el cómo se toman las decisiones, basándonos en la toma de muestra pequeñas, o población reducida.(Bozzalla, y otros, 2013)</p> <p>El presente artículo toca temas como educación, los obstáculos que enfrentan las personas con discapacidad, y las integración o incorporación de esta</p>
--	--------------------	---	--



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

población a las empresas.

Fuente: Elaboración propia basado en diversos autores

FUNDAMENTO TEORICO

La discapacidad es un término muy complejo, debido que éste ha ido cambiando dependiendo del momento histórico y al enfoque en el que se quiera enmarcar. A pesar de esto, a partir del año 2009, con la aprobación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con discapacidad en nuestro país son aceptadas las siguientes definiciones:

Tabla 2. Definiciones de discapacidad

Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las personas con Discapacidad de las CIF, Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud	
Discapacidad	La discapacidad es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación. La discapacidad puede ser vista desde el punto de vista relacional, como el resultado de interacciones complejas entre las limitaciones funcionales (físicas, intelectuales o mentales) de la persona y del ambiente social y físico que representan las circunstancias en las que vive esa persona, incluyendo



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás. (La Asamblea General de las Naciones Unidas, 2006)

deficiencias, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación, denotando los aspectos negativos de la interacción entre un individuo (con una condición de salud) y la de los factores contextuales individuales (factores ambientales y personales). (Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y de la Salud, 2001)

Fuente: Elaboración propia basado en diversos autores.

La gestión humana

Según Gary Dessler, está concebida como las políticas necesarias para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados (Dessler, 2014). Con la definición anterior podemos concluir que una forma efectiva de mejorar la inclusión de personas con discapacidad se consigue a través de la adaptación de las practicas que se presentan a continuación para generar facilidades de acceso a las personas en esta situación.

3. METODOLOGÍA

Se realizaron diversas actividades interrelacionadas entre sí, con la finalidad de hacer una caracterización y diagnóstico de cómo se encuentran las prácticas de gestión humana en la ciudad de Ibagué, y cómo estas han sido implementadas con el propósito de incluir a las personas en situación de discapacidad dentro de las organizaciones.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

A. Estudio de fuentes secundarias y publicaciones relacionadas con prácticas de inclusión laboral.

La documentación realizada para llevar a cabo la presente investigación, se dividió en dos partes. La primera se llevó a cabo con el fin de conocer y referenciar el concepto de Gestión Humana y a su vez las prácticas objeto de estudio de esta investigación.

Para la segunda parte la consulta fue direccionada hacia la discapacidad, tipos de discapacidad, información legal importante, técnicas de inclusión y finalmente, cómo desde la gestión humana se puede hacer un proceso de inclusión en el campo laboral.

B. Diseño del instrumento.

Para el diseño del instrumento se tuvieron en cuenta distintas prácticas de gestión humana consultadas en la primera parte de la investigación, basado en esta consulta se decidió cuál era la información requerida para el óptimo desarrollo del proyecto. Este primer instrumento fue puesto en conocimiento de algunas empresas como prueba piloto para que desde su perspectiva dieran su opinión sobre la estructura y fondo del instrumento.

C. Trabajo de campo

El trabajo de campo fue realizado en 18 empresas de la ciudad de Ibagué. Estas empresas fueron producto de la primera etapa de la investigación, donde se identificó que en algún momento se habían vinculado personas con discapacidad.

Al ser identificadas las empresas, se procedió a la aplicación del instrumento en forma de entrevista. Al visitar cada compañía, se hacía contacto con la persona encargada de la Gestión Humana y esta persona era la que finalmente respondía las preguntas del instrumento; si la empresa no contaba con área de gestión humana se dirigía directamente a la persona encargada que tuviera las mismas funciones del director de gestión humana de una empresa.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

D. Análisis de datos.

El análisis de datos estuvo orientado en dos maneras, la primera un análisis descriptivo donde se hallaron las frecuencias en algunas preguntas para conocer porcentajes, información importante ya que nos permite identificar la situación actual de las empresas frente al tema de discapacidad y la gestión humana; por otro lado se corrió un análisis multivariado MANOVA, este con el fin de conocer si existían diferencias significativas en los grupos encuestados.

4. RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento en las empresas, se dispuso a hacer el correspondiente análisis para resolver la pregunta de la presente investigación ¿cuál es la situación actual de las prácticas de gestión humana para la inclusión laboral de las personas en situación de discapacidad en la ciudad de Ibagué?, para resolver esta pregunta se hizo un análisis DE LAS prácticas básicas de gestión humana, descripción de puestos, rotación y ausentismos, reclutamiento y selección, contratación, desarrollo de personas, higiene y salud en el trabajo y Relaciones laborales.

En cuanto tamaño se encontró que las empresas estudiadas, fueron en mayor proporción de 100 o más trabajadores con un 77,8%, adicional se vio que no hubo empresas de 1 a 9 trabajadores que vincularan personas con discapacidad. Del total de la muestra el 77,8% de las empresas fueron del sector de servicios, el sector comercial e industrial representaron el 11,1 % y el agropecuario un 0%.

Prácticas de gestión humana para la inclusión laboral de personas con discapacidad

El 72,2 % de las empresas tiene un responsable del área de gestión, sin embargo solo un 38,8% tiene un cargo exclusivo para la gestión humana, en las empresas restantes el tema es tratado por el área de seguridad y salud en el trabajo, gerencia administrativa u otras oficinas asistenciales.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Dentro de la investigación, todas las empresas encuestadas emplean o emplearon personas en situación de discapacidad, sin embargo la infraestructura y los procesos y/o manuales de inclusión laboral de PcD están presente en tan solo el 55,6% para ambos elementos.

Con respecto a las jornadas de capacitación y de sensibilizaciones se encontró que en las empresas consultadas las capacitaciones en su mayoría no se diseñan especialmente para personas con discapacidad y con respecto a las jornadas de sensibilización o talleres sobre la inclusión laboral, la situación es que tan solo el 27,8% de las empresas las realizan pese a que la sensibilización es especialmente importante para la adaptabilidad del la PcD en la organización como a aspectos como la cultura, el clima, la comunicación organizacionales y las relaciones interpersonales.

En cuanto a la vinculación se encontró que todas las empresas encuestadas tenían por lo menos una PcD contratado. El mayor número de personas con discapacidad vinculadas a una sola empresa fueron 15. Adicional a esto encontramos que el mayor número de personas vinculadas de forma general, fueron personas con discapacidad física con un 49%.

En cuanto a las ventajas tenidas en cuenta para la vinculación de PcD tenemos que en primer lugar está la responsabilidad social empresarial con un 63%, y dentro de los últimos lugares están las tasas arancelarias preferenciales, los créditos subvencionales y la reducción de impuestos, dejando ver que dentro de estas ventajas, los incentivos ofrecidos por el gobierno nacional no son las principales razones de la vinculación.

Diseño y descripción de cargos

En la mayoría de las empresas el diseño de los cargos y la descripción de los mismos no están concebidos para que una persona con discapacidad los ejecute, así, los cargos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

en los que se vinculan a las personas con discapacidad, son adaptados o asignados sobre la marcha y sin un mayor estudio o actualización de los puestos.

Rotación y ausentismos

Un tema importante para un empleador es el nivel de ausentismos de sus empleados. Como resultado de la investigación se tiene que el nivel de ausentismo es bajo con un peso de 94,4% y tan solo medio en un 5,6% Esto va en contra vía en el pensamiento de muchas personas y empresas, ya que por lo general se piensa que si se emplea una persona con discapacidad esta tendrá niveles altos de ausentismos por cuestiones médicas; en cuanto a la rotación el estudio nos arroja que esta es baja en el 100% de los casos, lo que a grandes rasgos podría indicar que la eficiencia de las personas con discapacidad es la esperada por las compañías

Reclutamiento y selección

Con respecto al reclutamiento se encontró que los medios más utilizados para este fin son las páginas web, las fundaciones que asocian a personas con discapacidad y las agencias de empleo.

A la hora de la selección algo importante a consultar era la importancia que se le daba a cada característica del personal a contratar, se encontró que las características más importantes tenidas en cuenta a la hora de la selección fueron la experiencia laboral, las aptitudes y el nivel de estudio, A continuación se encuentra el tipo de discapacidad que no deja de ser importante para el empleador, Teniendo en cuenta que en su totalidad buscar personas idóneas para realizar las tareas sin necesidad de incurrir en altos gastos de adaptación.

Finalmente se tiene que las diferencias en los requerimientos solicitados por las empresas no son muy altas, el 77,8% de las empresas encuestadas evidencia que no hay diferencias en los documentos, pruebas y exámenes solicitados.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Contratación

A continuación los resultados obtenidos al tema de contratación, como primera medida se encontró que el tipo más usual, es el contrato a término fijo con un 55,6%, el contrato de prestación de servicios es el segundo más usado junto con el contrato a término indefinido.

La inversión para el proceso de adaptación se encontró que las adaptaciones menos usuales son la contratación de traductores y la implementación de tecnología, temas que serían de mucha ayuda para la adaptación de una persona con discapacidad, pero incurren en altos gastos para la compañía; por otro lado en donde más se invierte es en capacitaciones y adaptación de la infraestructura.

Desarrollo de personas

En cuanto a las facilidades que ofrecen las empresas para este crecimiento, además del apoyo que se brinda desde las organizaciones para llegar a este fin, como primera medida encontramos que con lo que respecta a la capacitación, las empresas afirman que el nivel ofrecen en esto, es en su totalidad alto y muy alto, adicional a esto afirman que el plan de capacitación cumple los efectos deseados en niveles alto con un 16,7% y muy alto con 77,8%, esto son niveles muy altos a pesar que las capacitaciones en gran parte no están adaptadas a las personas con discapacidad.

Con relación al plan de carrera el panorama no es tan alentador. El 55,6% de las empresas encuestadas dicen que su estructuración de un plan de carrera para personas con discapacidad es muy baja y el 61,1% afirma que este no es útil para superar las barreras del entorno. Lo anterior puede traducirse en un bajo crecimiento profesional de estas personas dentro de la compañía.

Otro tema que varía muy poco con respecto al resto de población son los incentivos dados a esta población, los resultados nos indican que solo hay una mínima variación en bonos (5,6%), premios (11,1%) y horarios flexibles (11,1%)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Higiene y salud en el trabajo

Dentro de la contratación de personas con discapacidad, uno de los temas que más peso tiene es garantizar la higiene y salud en el trabajo. Los accidentes y problemas de salud, no tienden a ser comunes en las empresas. Dentro de las encuestadas, un 83.3% aseguró nunca haber tenido un accidente laboral en el que se encuentre afectada una persona con discapacidad. Cuando a los problemas de salud y psicológicos se refiere, no se presentan en un 61.1% y 77,8% respectivamente.

OTROS HALLAZGOS

Se encontró que los empleadores ven los talleres y capacitaciones como la herramienta más útil para este fin, seguido muy de cerca por reuniones informativas, con un porcentaje del 50% y 45% respectivamente.

Adicional a esto se investigó acerca de las limitaciones que consideraban los encuestados, eran las más significativas, los resultados indican que la limitante más grande es la adaptación al puesto de trabajo con un 50%, seguido con un 22% de ninguna.

Los resultados obtenidos nos cuentan que en cuanto a las relaciones de las personas con discapacidad con el resto de la compañía, esta es excelente siempre en un 88,9%, contrastado con un 88,9% que indica que el ambiente laboral nunca es discriminador.

Finalmente se encontró que el 77,8% de las compañías siempre ha tenido una excelente experiencia con personas con discapacidad, y que además el 22,2% casi siempre ha percibido la misma experiencia. , resultado muy interesante, al ver que la totalidad de empresas manifestó esta experiencia positiva, lo que deja como conclusión, que, si el proceso de inclusión es exitoso, las empresas valoran enormemente la incorporación de personas con discapacidad dentro de su nómina.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

ANÁLISIS MULTIVARIADO

Inicialmente se quiso indagar si el nivel de inversión en Contratación de traductores, implementación de tecnología, acondicionamiento de infraestructura y entrenamiento era afectado por el tamaño de la compañía

Con un nivel de confianza del 95%, tomamos el valor de la lambda de wilks que nos da un valor de 0,001, haciendo que la prueba arroje como resultado, que si existe una diferencia significativa entre los diferentes tamaños de la empresa a la hora de hacer inversiones en los elementos anteriormente nombrados. Con esto concluimos que existen diferencias en los intereses de las empresas a la hora de invertir según su número de integrantes.

A continuación se probó la hipótesis sobre, si el sector productivo de la compañía influye en el tipo de discapacidad que posee una persona

Con un nivel de confianza del 95%, y tomando los resultados encontrados, se puede concluir que el sector productivo de la empresa (servicios, industrial, comercial) no influye en la contratación de personas con cierto tipo de discapacidad, lo que nos deja ver que las personas con discapacidad son empleadas por las compañías de diferentes sectores, sin una distinción significativa de tipo de discapacidad.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Con los resultados del estudio, se puede conocer más a fondo el estado de las prácticas de gestión humana enfocada a la inclusión laboral de personas con discapacidad. Como primera medida, es importante resaltar que la totalidad de personas encuestadas afirma que la experiencia con las personas con discapacidad dentro de las compañías a las que han estado vinculadas ha sido excelente siempre o casi siempre, esto nos afirma que la creencia de algunas personas sobre la contratación de personas con discapacidad es fuente de problemáticas dentro de la empresa es subjetiva.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Pablo Molouny, gerente general de una de las bolsas de empleo más grandes de Iberoamérica afirma “La sociedad en general debe ser consciente que estas personas pueden aportar tanto o más que cualquier trabajador, principalmente porque debido a la dificultad que tienen para encontrar trabajo, hacen un esfuerzo mayor por mantenerlo. (Bozzalla, y otros, 2013) Esto, soportado con los resultados de esta investigación donde además de lo anteriormente mencionado podemos recalcar el 100% de los directivos manifestaron que el desempeño de las personas con discapacidad vinculadas hasta el momento había tenido estándares alto y muy alto.

De igual forma hay resultados no tan alentadores para esta población. La vinculación a trabajos formales sigue siendo muy baja, el nivel de inversión en estrategias para la inclusión laboral se presentó bajo o regular casi en la totalidad de los puntos indagados. Esto es preocupante, principalmente por que la investigación fue realizada en empresas que efectivamente incluían personas con discapacidad en su fuerza de trabajo. Un punto adicional es que las empresas emplean en mayor medida personas con discapacidad física y sensorial (Vista y escucha), y las adecuaciones que se hacen dentro de las empresas son casi exclusivas para esta población. Esta problemática no se presenta únicamente en la ciudad de Ibagué y es claro que en ocasiones las personas con otro tipo de discapacidades son menos atendidas.

Un tema interesante fue encontrar que las variaciones con lo que respecta a salarios, bonificaciones e incentivos y trato preferencial eran bajas, esto a diferencia de lo que se podría pensar no es una mala práctica, ya que si existieran variaciones de este tipo también se estaría discriminando.

El tema de la inclusión de personas con discapacidad está llena de mitos o prejuicios, se espera que con los resultados de esta investigación se aporte más información para que desaparezcan mitos como “La empresa no está preparada para revertir problemas asociados a la incorporación de la discapacidad (“es muy costoso revertir ausentismo, deserción, accidentabilidad y enfermedades asociadas a la discapacidad””, la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

investigación muestra datos contrarios, los ausentismos se mostraron bajos en un 94,4% y la rotación del personal en situación de discapacidad es baja en un 100%; estas afirmaciones hechas de manera irresponsable afectan a la población con discapacidad, el estudio: factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad nos dice “El discurso sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad tiene diferencias fundamentales entre empresas con y sin experiencia inclusiva, especialmente en la medida que las empresas con más experiencia resignifican como mito lo que un comienzo vieron como problema o barrera de entrada para la inclusión. Dicho de otra forma, las barreras se concentran en las empresas sin experiencia de haber contratado personas con discapacidad” y es cierto como se mencionó anteriormente la experiencia de las empresas fue buena en la totalidad de los casos, re afirmando lo que nos muestra este estudio.

Es importante recalcar la importancia de la inclusión laboral de personas con discapacidad, ya que El trabajo es el principal camino para conseguir la plena participación en la sociedad y favorecer la igualdad de oportunidades. En el caso de las personas en situación de vulnerabilidad el trabajo adquiere una especial importancia por el valor que éste produce: sentimiento de pertenencia, desarrollo de redes sociales, independencia económica, etc. En definitiva, el acceso al mercado de trabajo y la inserción laboral son factores fundamentales para conseguir la integración social de las personas con discapacidad. La situación de la inclusión laboral podría mejorar sustancialmente, se podrían hacer mayores vinculaciones con las herramientas de promoción y comunicación adecuadas, además incentivando a las empresas y haciéndoles ver los resultados de esta y otras investigaciones, donde se evidencia que las ventajas de emplear personas con discapacidad son numerosas e importantes.

Si bien el estado de la inclusión laboral de personas con discapacidad no es el mejor en la ciudad, debido a problemas de falta de empleabilidad, practicas no correctas en su proceso de inclusión y falta de apoyo, se pudo observar que de forma general que existe



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

interés renuente de la mayoría de organizaciones por emplear esta población y darle una oportunidad de trabajo digna, que mejore su calidad de vida y que brinde las condiciones ideales de crecimiento personal para estas personas.

La inclusión laboral desde las prácticas de gestión humana es un proceso de aprendizaje continuo, donde todo el tiempo se pueden encontrar opciones de mejora para optimizar el proceso de inclusión, mejorando falencias como lo son, una mejor capacitación a la población en situación de discapacidad, enfocándose en la necesidad particular de cada tipo de discapacidad, el acceso físico a las instalaciones, la ideación de los puestos teniendo en cuenta que las tareas puedan ser realizadas por personas con discapacidad, la estructuración de un plan de carrera, que facilite la superación de las barreras del entorno y un crecimiento profesional y finalmente aceptar las diferencias con respeto, reconociendo las capacidades y habilidades de esta población para alcanzar una mejora sustancial en el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad en la ciudad de Ibagué.

REFERENCIAS

Alvarado, D. D. (2012). La inclusión laboral de personas con limitaciones físicas como práctica de Responsabilidad social empresarial. Bogotá.

Arenas Quintana, b. (2013). Calidad de vida e inclusión laboral de personas con discapacidad. Cali, 2008-2011. Ciencia & Salud, v. 1, n. 3, p. 39-47.

Bozzalla, E., Calderazzi, A., Camino, J., Carrizo, M., Derrier, L., Mondino, y otros. (2013). RSE: Discapacidad e inclusión laboral. San José: Universidad católica de San José

Castaño Collado, M. G., López Montalvo, G. D., & Prieto, Z. J. (febrero de 2011). Guía Técnica y de Buenas Prácticas en reclutamiento y selección de personal. Madrid,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

España

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mexico D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Collazos, A. Á. (Noviembre de 2008). ESAP. Obtenido de Gerencia del Talento Humano: http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/1_gerencia_del_talento_humano.pdf

Comisión nacional de los derechos Humanos. (s.f). Comisión nacional de los derechos Humanos mx. Obtenido de http://www.cndh.org.mx/Discapacidad_Tipos

Corral, F. (2006). Recursos Humanos: Compensación. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45119/componente45117.pdf

DANE. (Febrero de 2010). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/discapacidad/TOLIMA.xls?phpMyAdmin=a9ticq8rv198vhk5e8cck52r11&phpMyAdmin=3om27vamm65hhkhrtgc8rrn2g4>

Mclaughlin, M. (11 de Septiembre de 2004). MANOVA: Multivariate Analysis of Variance.

Ministerio de salud y proteccion social. (25 de Marzon de 2014). Ministerio de salud y proteccion social. Obtenido de Ministerio de salud y proteccion social: <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/DisCAPACIDAD.aspx>



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Verdugo, M. A., Jordan de Urríes, B., Vicent, C., & Martin, R. (2006). Integración Laboral y Discapacidad. Cornell University ILR School.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Alba Ruth Vargas Montealegre

Administradora de Empresas y Especialista en Gerencia del Talento Humano y Desarrollo Organizacional, Mg Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, CMg Maestría en Educación, Docente Tiempo Completo de la Universidad de Ibagué en asignaturas relacionados con la Dirección de las organizaciones y la gestión humana. Tutora del Semillero de Investigación INFIN, desarrolla investigaciones relacionadas con la gestión y la estrategia y los temas de Gestión Humana

Carlos Andrés Cuellar Perdomo

Estudiante de Ingeniería Industrial de la Universidad de Ibagué, miembro del semillero INFIN, Asistente de Investigación, interesado en temas de inclusión laboral y gestión humana. Auxiliar de docente en ciencias básicas (fundamentos de matemáticas, Física y calculo) y actualmente practicante del área de excelencia operativa de Metlife Colombia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales

TEMA:

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

**130. PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL EN HOTELES DE COLOMBIA Y MÉXICO. UN
ESTUDIO DE CASO**

**PRACTICES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN HOTELS OF
COLOMBIA AND MEXICO. A CASE STUDY**

Autor (es)

Melva Inés Gómez Caicedo³⁶⁴

Nelson Orlando Alarcón Villamil³⁶⁵

³⁶⁴ Candidata a Doctorado en Gestión Pública y Política Social, Maestría en Dirección de Empresas, Especialista en Project Management, Economista de la Universidad de la Salle. Directora del Observatorio de Competitividad Empresarial y Docente Investigadora del Programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Los Libertadores. ORCID: 0000-0002-9020-0051. Correo-e: migomez@libertadores.edu.co; melvagomez@gmail.com

³⁶⁵ Candidato a Doctor en Gerencia Pública y Política Social, Economista de la Universidad Católica de Colombia. Director proyecto de investigación MIGSA y Docente Investigador del Programa de Administración Turística y Hotelera de la Fundación Universitaria Los Libertadores. ORCID: 0000-0001-6700-6317. Correo-e: noalarconv@ulibertadores.edu.co, noalarconv@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

El estudio que se presenta corresponde a los resultados obtenidos del diagnóstico empresarial realizado a organizaciones pertenecientes al sector hotelero. El objetivo de la investigación es determinar el grado de alcance de Políticas de Responsabilidad Social de 15 empresas del sector hotelero de Colombia y México, a través del Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad – MIGSA -. La Metodología utilizada en esta investigación es de tipo analítica. Para esto, fueron seleccionados 15 hoteles de cada país a los cuales les fue aplicado el MIGSA, que se caracteriza por proporcionar datos de carácter cuantitativo y cualitativo. Se pudo concluir del estudio, que aun cuando existen iniciativas mundiales para la promoción de políticas y prácticas socialmente responsables, los hoteles analizados no atienden los impactos generados a la comunidad que circundan su actividad principal, a pesar de haber propuesto mayor número de programas que vinculan y favorecen sus grupos de interés.

Palabras clave:

Responsabilidad Social Empresarial, Stakeholders, Gestión Sostenible, Indicadores de Gestión.

ABSTRACT:

The study presented corresponds to the results obtained from the business diagnosis made to organizations belonging to the hotel sector. The objective of the research is to determine the degree of reach of Social Responsibility Policies of 15 companies of the hotel sector of Colombia and Mexico, through the Model of Indicators of Sustainable Management and Associativity - MIGSA. The methodology used in this research is analytical. For this, 15 hotels were selected from each country to which the MIGSA was applied, which is characterized by providing quantitative and qualitative data. It was possible to conclude from the study that although there are global initiatives for the promotion of socially responsible policies and practices, the analyzed hotels do not



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

address the impacts generated to the community that surround their main activity, despite having proposed a greater number of programs that link and favor their interest groups.

Keywords:

Corporate Social Responsibility, Stakeholders, Sustainable Management, Management Indicators

1. INTRODUCCIÓN

La creciente globalización de la economía ha generado mercados más abiertos y competitivos, propiciando el desarrollo de procesos entorno al mejoramiento de su actividad productiva (Riveros, 2010).

De esta manera, la dinámica generada en los mercados nacionales e internacionales ha llevado a las empresas a utilizar estrategias, conceptos, teorías, políticas y procesos que propician el desarrollo y crecimiento organizacional. La Responsabilidad Social Empresarial – RSE - es uno de ellos, sus elementos de estudio facilitan la interacción de las empresas con sus stakeholders, vinculando especialmente al cliente interno, las relaciones de la empresa con la comunidad y con el medio ambiente, los principios éticos y de asociatividad, entre otros aspectos que favorecen la visualización de la empresa en el mercado (Almagro, 2009; Muñoz-Martín, 2013; Chell, Spence, Perrini & Harris, 2016; McWilliams, Siegel & Wright, 2006).

En este escenario surge la contrariedad entre el resultado económico, la gestión social de las empresas y el interés por todo lo concerniente al medio ambiente (Salazar, 2012), de allí que la intención empresarial por incorporar aspectos sociales y ambientales, ha cambiado la manera como los clientes y en general los actores económicos perciben las



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

actividades empresariales, generando condicionamiento por parte de los clientes a la hora de la compra (Chamorro, 2003; Ventura, 2012).

Se analiza entonces el caso del sector turístico, es uno de los que mayor dinámica y crecimiento ha registrado en los últimos años, pasando de 104.000 millones de USD en 1980 a 1.260.000 millones de USD en el 2015 (OMT, 2016). Por lo tanto, actores esenciales de la actividad turística como los hoteles, se han visto en la necesidad de desarrollar alianzas que favorezcan la interacción con sus grupos de interés y con ello facilitar la percepción de sus stakeholders.

En el caso de Colombia, las actividades turísticas cuentan con gran reconocimiento por cuanto cuenta con número importante de atractivos culturales patrimonio de la humanidad, lo cual lo ubica en el puesto 33 de 133 países (Botero, et al., 2010). También, es considerado el segundo país con mayor biodiversidad por la riqueza arqueológica, cultural y artesanal resultado de la mezcla de las culturas indígena, europea y africana (Proexport, 2010).

Asimismo, México es considerado uno de los países con mayor afluencia de turistas del mundo por cuenta de sus atractivos culturales, como los lugares arqueológicos –algunos de los cuales han sido declarados patrimonio de la humanidad por la UNESCO–, además, las edificaciones coloniales, catedrales y bibliotecas de ciudades como Morelia, Guanajuato, Oaxaca y Puebla dan cuenta de historia del virreinato (UDLAP, 2008).

El artículo consta de tres partes fundamentales: en la primera se presenta un contexto general de la Responsabilidad Social Empresarial; en la segunda parte, se explica el Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad (MIGSA) utilizado para analizar la forma en que aplican prácticas de RSE en 15 Hoteles de la ciudad de Bogotá (Colombia) y de Ciudad de México (México). En la tercera parte, se analizan los



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

resultados obtenidos con la aplicación del Modelo y se realiza una comparación que facilitará finalmente la presentación de las conclusiones.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Se estima que un país que se encuentra sumergido en la dinámica de la globalización y que a su vez persigue la competitividad, le es necesario proponer y desarrollar prácticas que le permitan incrementar sus ventajas competitivas. En este sentido, la importancia que tiene la percepción de los consumidores, proveedores, accionistas y en general la población, hace de la Responsabilidad Social Empresarial – RSE - una herramienta útil de diferenciación que puede favorecer los intereses económicos de las empresas (Maignan & Ferrell, 2004; Olsen, 2017; Skilton & Purdy, 2017; Friedman, 2007; Prado-Lorenzo, Gallego-Alvarez & Garcia-Sanchez, 2009; Carroll & Shabana, 2010; Morsing & Schultz, 2006).

Las diferentes concepciones de la RSE enmarcan en sí mismas aspectos como: obligación de todas las instituciones de la sociedad (Drucker, 1954), maximización de utilidades y cumplimiento de normas legales y sociales (Friedman, 2007), resolución de problemas derivados de la actividad empresarial, esfuerzo por integrar los beneficios, la ley, la ética y a las personas (Carroll, 1991).

La Responsabilidad Social Empresarial según el FOMIN (2004) (citado por BID, 2009), “es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido, y por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa” (p. 34).

Para el Instituto Ethos la RSE es “la forma de gestión definida a partir de la relación ética y transparente de la empresa con todos los grupos con los cuales ella está



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

relacionada y por el establecimiento de objetivos empresariales compatibles con el desarrollo social sostenible” (Citado por Ogliastri, Et al, 2007, p. 8). Esto, conlleva en sí mismo intencionalidades económicas, sociales, culturales, éticas y beneficios que podrían ser percibidos por los grupos sociales internos y externos a la organización y que se ven afectados por las actividades o políticas empresariales.

En este sentido, cualquier actividad empresarial que desee ser sostenible en todas sus esferas de acción, tiene que ser consciente que debe asumir de cara al futuro una actitud preventiva, que le permita reconocer la necesidad de integrar prácticas ambientales y sociales en sus decisiones empresariales (Ramírez & Ferrer, 2010). De esta manera, podrá fijarse metas en la realización de negocios, generar nuevos productos e incrementar su cuota de mercado.

Asimismo, cuando la empresa tiene como objetivo diferenciarse de las demás, es decir, tener algo valorable y propio, puede garantizar la rentabilidad y la sostenibilidad empresarial, pero, siempre de la mano de su interés por la conservación del medio ambiente.

Por consiguiente, las empresas que desarrollan actividades empresariales están condicionadas por el entorno económico, social, cultural y ambiental y han de adelantar y vincular a sus procesos, actividades y mecanismos de atención y reducción de impacto a cada uno de los anteriores ejes. Por ello, las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial se convierten en el mecanismo voluntario que contribuye socialmente y favorece el equilibrio medioambiental (Chaparro, 2013).

3. METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo analítico – exploratoria, toda vez que buscará además de diagnosticar un sector, medir y estudiar el alcance de las políticas de RSE en los quince hoteles seleccionados en la ciudad de Bogotá y México. El enfoque que se le



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

dio a la investigación es de carácter cuantitativo y cualitativo, toda vez que se hace uso del Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad - MIGSA -, para identificar sus fortalezas, oportunidades de mejora, amenazas y debilidades.

En ese orden de ideas, para el desarrollo de la investigación se generó el siguiente procedimiento, acorde con la metodología utilizada por el Grupo Competir para la implementación del MIGSA (Danna-Buitrago, Alarcón & Gómez, 2014):

- a. Fase 1: Selección de los hoteles
- b. Fase 2: Acercamiento y aplicación del modelo de diagnóstico
La medición cuantitativa obtenida a través de la aplicación de MIGSA. Discrimina en 2 Dimensiones, 9 Propiedades, 31 Indicadores y 112 Índices.
- c. Fase 3: Estudio de los resultados.

2.1 Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad – MIGSA -

El MIGSA es un modelo de diagnóstico empresarial diseñado por el Grupo Competir de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Fundación Universitaria Los Libertadores, el cual, pretende identificar además de las fortalezas, las oportunidades de mejora de cualquier organización, con el fin de facilitar la generación de planes estratégicos que promuevan el desarrollo productivo y competitivo de la empresa.

El modelo se encuentra conformado por 2 dimensiones, 9 propiedades, 31 indicadores y 112 índices de medición (Tabla 1), los cuales permiten categorizar a la empresa en cuatro Estadios de acuerdo con los resultados obtenidos:

“Estadio 1, resultado entre 0% y 25%: empresa que aún no conoce o no tiene en cuenta la Gestión Empresarial Sostenible y Asociatividad, por lo cual su aporte en términos de prácticas socialmente responsables y trabajo colaborativo es aún muy bajo o nulo. Estadio 2, resultado entre 26% y 50%:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

empresa que conoce algunos de los elementos de la Gestión Empresarial Sostenible y de la Asociatividad pero no los ha puesto en marcha. Estadio 3, resultado entre 51% y 75%: empresa que conoce los elementos de la Gestión Empresarial Sostenible y de la Asociatividad. Esta empresa se encuentra en proceso para la puesta en marcha, seguimiento y toma de decisiones frente a los resultados obtenidos en su gestión. Estadio 4, resultado entre 76% y 100%: empresa que ha alcanzado una Gestión Empresarial Sostenible y un nivel de Asociatividad gracias a su gestión como empresa socialmente responsable y que además se preocupa por innovar y mejorar continuamente” (Danna-Buitrago, Alarcón & Gómez, 2014, p. 95)

Tabla 1. Propiedades e Indicadores en MIGSA

	PROPIEDAD	INDICADOR	PROPIEDAD	INDICADOR
GESTIÓN SOSTENIBLE	Gestión Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestión Ambiental • Impacto Ambiental • Trabajo con proveedores • Utilización de recursos e insumos 	Gestión con la Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Modalidades de compromiso con la comunidad • Impacto de las acciones para el beneficio de la comunidad
	Gestión del Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del Recurso Humano • Empoderamiento del Recurso Humano • Procesos de Potencialización del Recurso Humano • Respeto a la Diversidad • Manejo de Conflictos con los Trabajadores 	Gestión de la Ética Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Principios éticos • Principios éticos con la competencia • Principios éticos con los proveedores • Principios éticos con los trabajadores • Principios éticos con el gobierno • Principios éticos con los socios o accionistas
	Gestión de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo verde • Mercadeo social • Mercadeo con causa 	Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación
	Gestión Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas tecnológicas 	Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología Blanda • Actividades para el mejoramiento continuo • Calidad de los productos o servicios
ASOCIATIVIDAD	Percepciones	<ul style="list-style-type: none"> • Interés por crear vínculos • Quiénes son los que hablan por el sector? 		<ul style="list-style-type: none"> • Maximización productiva en sus procesos



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

	y prácticas de asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Asociatividad como estrategia de mercados internacionales • Disposición a compartir su experiencia con otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitios que considera que son base de encuentro
--	-------------------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

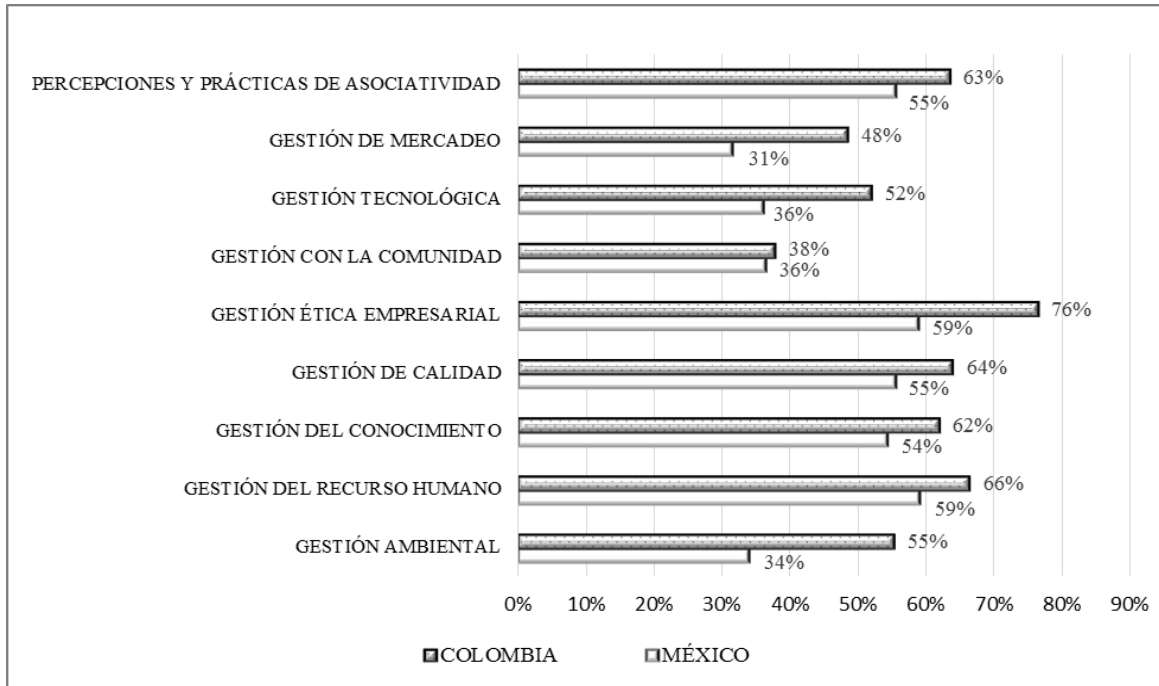
4. RESULTADOS

Los Hoteles seleccionados de las ciudades de Bogotá y México, a pesar de tener características similares en sus instalaciones, cuentan con diferencias significativas en términos de Gestión Sostenible. En el análisis que se presenta a continuación, se relacionan cuatro de las nueve propiedades de MIGSA, las cuales tienen mayor incidencia en el cumplimiento de Políticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Al realizar el análisis de las diferencias entre los hoteles de Bogotá y México, se puede identificar que en las propiedades: Gestión Tecnológica, Gestión de Mercadeo, Gestión Ambiental y Ética Empresarial, se registró una diferencia significativa entre unos y otros, ubicándose en el Estadio 2 según la medición de MIGSA, lo cual refleja que si bien en las gerencias de los Hoteles se conocen las normas, procesos y políticas a tener en cuenta para mejorar su actividad productiva, aún no han realizado la gestión para comenzar a implementarla. Asimismo, es de tener en cuenta que estos factores tienen incidencia directa en los procesos de Responsabilidad Social Empresarial, debido a que hacen parte de las variables a analizar especialmente por el impacto interno o externo del establecimiento, como parte de las estrategias de reconocimiento desarrolladas para mejorar su posicionamiento en el mercado (Figura 1).

Figura 1. Resultados – Comparativo entre los hoteles de la ciudad de Bogotá y México.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017



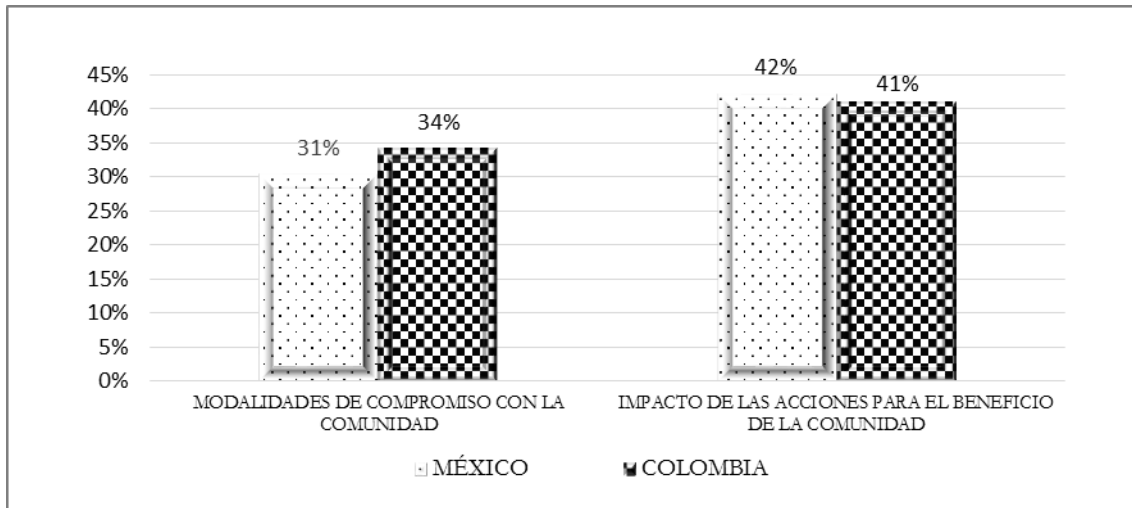
Fuente: Elaboración propia

Otros aspectos a analizar como calidad, recurso humano, conocimiento, interacción con la comunidad y prácticas asociativas, no presentaron una variación significativa, aunque cabe destacar que de todas las propiedades analizadas, Gestión con la Comunidad es la que registra menor calificación en las dos ciudades (38% - 36%), lo cual explica la poca interacción que existe entre las empresas y su entorno.

Esta situación se presenta fundamentalmente por la falta de compromiso y carencia de programas como: donaciones, becas, patrocinios, alianzas temporales para llevar a cabo actividades sociales y voluntariado corporativo; estos dirigidos hacia la población que hace parte del entorno de los hoteles, siendo los hoteles de México los que menor calificación registran (33%) en comparación con los hoteles de Bogotá (42%) (Figura 2).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Figura 2. Gestión con la Comunidad en Hoteles de Bogotá y México

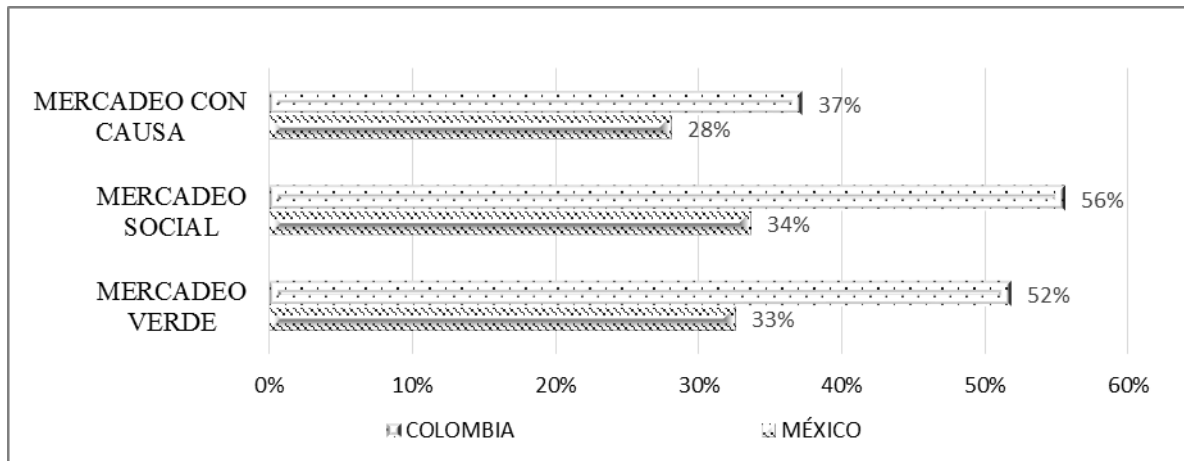


Fuente: Elaboración propia

En el caso del impacto que generan los hoteles como producto de las acciones realizadas para obtener beneficio de la comunidad en la cual ejerce influencia, los hoteles de México superan muy levemente las actividades desarrolladas por los de Bogotá, debido al alcance de la acción social que someramente ejecutan en la prestación de su servicio.

Por otra parte, en la propiedad “Gestión de Mercadeo”, los hoteles de México registraron en promedio una calificación de 31%, mientras que los hoteles de Bogotá obtuvieron 48%. Dicha situación se presenta debido al bajo grado de compromiso por reinvertir la renta del servicio ofrecido entre los dueños de los hoteles y a la falta de recursos para promover una causa social, factores esenciales para el desarrollo de procesos de mercadeo con causa (Figura 3).

Figura 3. Gestión de Mercadeo en Hoteles de Bogotá y México

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los hoteles de Bogotá, su mayor puntuación la registraron en procesos relacionados con mercateo social, obteniendo 56% de la valoración realizada con MIGSA. Los resultados muestran un ligero interés de los hoteles por satisfacer las necesidades del cliente, aunque no se cuenta con los mecanismos requeridos para cumplir el objetivo. Adicionalmente, no existe promoción de las actividades realizadas en el ámbito social aunque se conoce su importancia para los procesos de RSE.

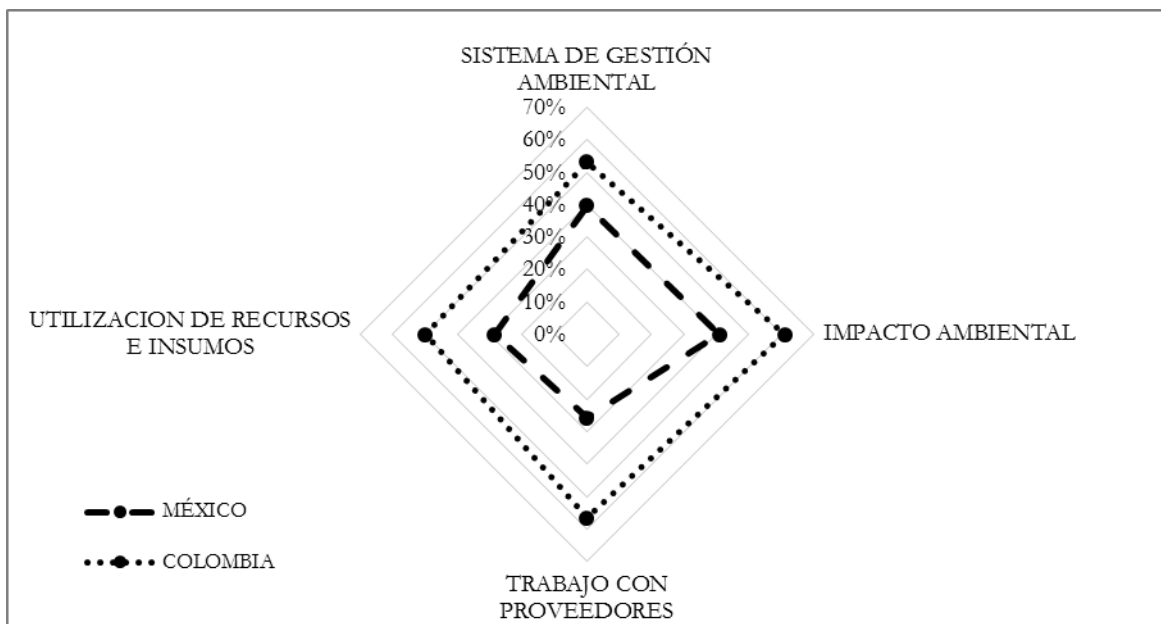
Con relación al mercateo verde, se marca una diferencia significativa entre los hoteles de Bogotá y los de México. En los segundos, no se cuenta con procedimientos que aseguren que su actividad económica se realice de manera amigable con el medio ambiente. Asimismo, carecen de un sistema que promueva la selección de proveedores ambientalmente responsables, de estrategias que faciliten la comunicación tanto interna como externa y que permita la promoción de los servicios prestados por los hoteles.

En la Propiedad “Gestión Ambiental” se identificaron falencias en el trabajo con los proveedores, especialmente en los hoteles de México. A pesar de conocer las

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

implicaciones que esto les genera, no han desarrollado programas tendientes a mejorar esta relación y aún requieren trabajo para la utilización de insumos, especialmente en términos de aprovechamiento de los recursos (Figura 4).

Figura 4. Gestión Ambiental en Hoteles de Bogotá y México



Fuente: Elaboración propia

De la misma forma, las gerencias de los hoteles de Bogotá conocen la importancia de tener un sistema de gestión ambiental con el fin de controlar y mitigar los posibles efectos ambientales que se puedan presentar en el desarrollo de su actividad productiva, sin embargo, no han generado estrategias que faciliten la creación del mismo.

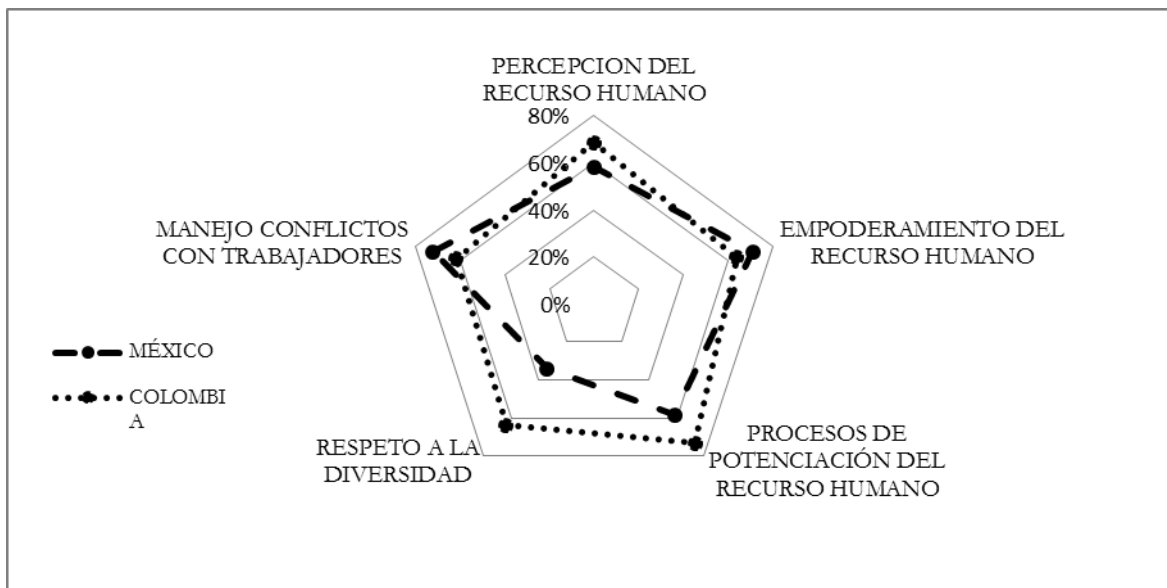
Una de las últimas propiedades a analizar y que incide de manera directa para establecer si los hoteles de Bogotá y México, cumplen con el desarrollo de Políticas de RSE, es la de Gestión de Recurso Humano. Frente a esta, existen cinco indicadores que permiten

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

deducir la falta de programas dirigidos al mejoramiento de las condiciones laborales del cliente interno.

El primer indicador es respeto a la diversidad, entendida como falta de vinculación del cliente interno y su familia en diferentes actividades realizadas por la empresa. En el caso objeto de estudio, los hoteles de México carecen de políticas que promuevan este tipo de relaciones, mientras que los hoteles de Bogotá, conocen la importancia e implicaciones de gestionar actividades dirigidas al desarrollo de la RSE (Figura 5).

Figura 5. Gestión del Recurso Humano en Hoteles de Bogotá y México



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al manejo de conflictos con los trabajadores, los hoteles de ambas ciudades han coincidido en desarrollar políticas que inciden en los procesos de toma de decisiones organizacionales, por esta razón, han iniciado actividades dirigidas a mejorar la asertividad las ordenes y el trabajo en equipo. De la misma manera, el



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

empoderamiento del recurso humano se ha visto influenciado, situación que ha mejorado significativamente el nivel de delegación de responsabilidades.

Finalmente, en la potencialización del recurso humano se han tenido en cuenta elementos de selección de personal, contratación, promoción laboral, incentivos, evaluación del desempeño por competencias y formación integral, factores que han sido claves para la generación de estrategias que conduzcan al desarrollo de prácticas de RSE dirigidas al cliente interno.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Las políticas de RSE en los hoteles de Bogotá y México son en términos generales muy incipientes especialmente en la segunda ciudad. Al aplicar el MIGSA como herramienta de diagnóstico y tomando como fundamento cuatro de las propiedades del modelo (Gestión con la comunidad, Gestión de Mercadeo, Gestión de Ambiental y Gestión del Recurso Humano) que más se enfocan en analizar las condiciones e interacción que cada uno de los establecimientos presenta con sus stakeholders o grupos de interés, se identificó que los hoteles de la ciudad de Bogotá tienen mayor tendencia a generar estrategias dirigidas a la práctica de políticas de RSE, asimismo, se encuentran en proceso de implementación, puesto que identifican la importancia de su aplicabilidad para el reconocimiento y posicionamiento de cada establecimiento en el mercado.

Por el contrario, en el caso de los hoteles de México, a pesar de que conocen la necesidad de implementar este tipo de prácticas, no las han comenzado a desarrollar puesto que su objetivo más allá de generar una integración entre los stakeholders está dirigido a obtener beneficios económicos y cumplir con la prestación del servicio.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

De las propiedades analizadas, la de Gestión del Recurso Humano presenta mayor deficiencia en ambos hoteles, especialmente en el indicador que hace referencia al respeto a la diversidad, mientras que en el caso del empoderamiento, percepción del recurso humano y procesos de potencialización del recurso humano, los hoteles de ambas ciudades obtienen una calificación que permite visualizar el grado de estrategias aplicables para ser competitivo en el mercado, las cuales son mínimas, principalmente las que hacen referencias a RSE.

En el caso de la Gestión de Mercadeo, Gestión con la Comunidad y Gestión Ambiental, existe una disminución significativa de las prácticas dirigidas hacia el desarrollo de políticas de RSE entre los hoteles de Bogotá y México. A pesar de que son conscientes de su importancia, no saben ejecutar acciones que propendan al mejoramiento competitivo de la empresa y del sector.

Finalmente, se puede concluir que los hoteles de Bogotá y México aún no han establecido prácticas de RSE y por tal motivo la incidencia que tienen sobre sus stakeholders o grupos de interés es mínima, desaprovechando los beneficios que ello traería para la empresa, especialmente si existe una proyección de crecimiento.

REFERENCIAS

- Almagro, J., Garmendia, J., y otros. (2009). Responsabilidad social. Una reflexión global sobre la RSE. Madrid, España. Editorial Pearson.
- BID. Banco Interamericano de Desarrollo (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas. Disponible en: <https://publications.iadb.org/handle>
- Bohórquez Vidal, M., Ferrer, H., Ramírez, M., Anaya, A., Rairán, M. (2011). Propuesta de indicadores de gestión sostenible para mejorar la competitividad de las pymes



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- turísticas: observaciones de empresarios en una prueba piloto. Anuario de turismo y sociedad, 12, 27-46.
- Bohórquez Vidal, M., Ferrer, H. & Ramírez, M (2014). Diseño de indicadores de gestión sostenible para la competitividad de las pymes turísticas de Bogotá: algunos aspectos metodológicos. En Riveros Luque, E et al (coords.), Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad –MIGSA-, un aporte a la medición de la competitividad empresarial, desde el Grupo Competir, (pp. 3-33). Bogotá: Editorial Fundación Universitaria Los Libertadores.
- Botero, J. H., Zuluaga, S., Camacho, C., & Bermúdez, W. (2010). Estudio de prospectiva para la industria de la hotelería. Recuperado de <http://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/212>
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, Vol. 34, 39-48
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Chamorro, A., (2003), El Etiquetado Ecológico: Un Análisis de su Utilización como Instrumento de Marketing, Tesis Doctoral, Universidad de Extremadura, Departamento de Economía Aplicada y Organización de Empresas, España., Disponible en: http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_tesis?codigo=295&orden=0
- Chaparro, L. (2013). La responsabilidad social (RSA): El nuevo reto de las pymes en Bogotá. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/18048/T10.12%20C462r.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chell, E., Spence, L. J., Perrini, F., & Harris, J. D. (2016). Social entrepreneurship and business ethics: does social equal ethical?. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 619-625.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- UDLAP (2008). Documento recuperado de:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/hernandez_r_sl/capitulo1.pdf
- Danna-Buitrago, J. Alarcón, N. & Gómez, M. (2014). Gestión sostenible y asociativa alcanzada por PYMES proveedoras del sector hidrocarburos de Yopal- Casanare. *Teoría y praxis investigativa*, 9 (1), 86-107
- Drucker, P. (1954). *The principles of management*. New York.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Springer berlin heidelberg.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1), 3-19.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, 43(1), 1-18.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC)/Business Ethics, Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV). *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(3), 76.
- Ogliastri, E., Leguizamón, F. A., Guzmán, J., González, C. J., Ickis, J. C., Hernández Salazar, M. & Pratt, L. (2007). El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe. Disponible en:
<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/265>
- Olsen, T. D. (2017). Political Stakeholder Theory: The State, Legitimacy, and the Ethics of Microfinance in Emerging Economies. *Business Ethics Quarterly*, 27(1).
- OMT (2016). *Panorama OMT del Turismo internacional*. Edición 2016. Recuperado de
[http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152\(2-03-2017\)](http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152(2-03-2017))



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- Prado-Lorenzo, J. M., Gallego-Alvarez, I., & Garcia-Sanchez, I. M. (2009). Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect. *Journal Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(2), 94-107.
- Proexport (2010). Destinos Colombianos de historia y cultura. Recuperado de: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/historia-y-tradicion>
- Ramírez, M. & Ferrer, H. (2010). La incorporación del concepto de desarrollo sostenible en la gestión de las diferentes áreas de la empresa. En E. Riveros Luque, f. Umbarila Morales, M. F. Bohórquez Vidal, E. Morales Gonzalez, M. T. Ramirez Garzón, H. Ferrer, & L. F. Moreno Garzón, Bases Conceptuales para establecer indicadores de gestión sostenible y asociatividad (págs. 78-90). Bogotá D.C : Fundación Universitaria Los Libertadores.
- Riveros, E., Et al. (2010). Bases conceptuales para establecer indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad: Un aporte a la competitividad de las Pyme desde el desarrollo sostenible. Ed. Libertadores, Bogotá. Bogotá D.C.
- Salazar, J. (2012). Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y evidencia para México. Tecnológico de Monterrey.
- Skilton, P. F., & Purdy, J. M. (2017). Authenticity, Power, and Pluralism: A Framework for Understanding Stakeholder Evaluations of Corporate Social Responsibility Activities. *Business Ethics Quarterly*, 27(01), 99-123.
- Ventura, B. & Delgado, S. (2012). Ética y empresa. Recursos humanos y responsabilidad corporativa. Ediciones Paraninfo.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autor 1.

Melva Inés Gómez Caicedo. Candidata a Doctor en Gerencia Pública y Política Social, Magister en Dirección General de Empresas, Especialista en Formulación y evaluación de proyectos, Economista. Actualmente Directora del Observatorio de Competitividad



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Empresarial, Docente Investigadora con experiencia en temas relacionados de competitividad, modelos de diagnóstico, formulación y evaluación de proyectos. Es consultora empresarial y tallerista empresarial. Pertenece a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Fundación Universitaria Los Libertadores.

Autor 2.

Nelson Orlando Alarcón Villamil. Economista, Doctorando en Gerencia Pública y Política Social, Economista. Ha sido empresario, conferencista y consultor empresarial en el área administrativa y financiera. Actualmente Docente del Programa de Administración Turística y Hotelera de la Fundación Universitaria los Libertadores, investigador principal proyecto MIGSA y miembro del grupo Competir -categoría C por Colciencias.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

EJE TEMÁTICO:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales

TEMA:

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

**131. RSU DE LA UNIVERSIDAD DEL TOLIMA Y SU
CONTRIBUCIÓN AL STAKEHOLDER EGRESADOS**

**UNIVERSITY OF TOLIMA USR AND ITS CONTRIBUTION TO
STAKEHOLDER GRADUATES**

Autor

Mario Enrique Uribe Macías³⁶⁶

³⁶⁶ Magíster, Profesor Investigador. Universidad del Tolima, Colombia. Correo-e: meuribem@gmail.com.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN:

Su objetivo es analizar las contribuciones de la responsabilidad social de la Universidad del Tolima en el egresado. El referente fue la etapa de autodiagnóstico de los primeros pasos para la Responsabilidad Social Universitaria; se llevó a cabo una investigación concluyente-descriptiva, propositiva, correlacional y transversal, mediante el método deductivo; para recolectar la información primaria se aplicó un cuestionario estructurado, sugerido por la metodología del BID y validado por expertos y mediante prueba piloto. Se utilizó el análisis factorial, con una muestra de 369 egresados. Principal hallazgo y conclusión asociada: la mayor contribución de la Universidad a sus egresados es el desarrollo de competencias ciudadanas (derivadas de la formación integral impartida, la participación en proyectos sociales, y el contacto de la universidad con los egresados) que se reflejan a nivel profesional, laboral y personal. A futuro se recomienda investigar este tema en otras universidades y modelos de gestión de RSU.

Palabras clave:

Egresados, Responsabilidad social universitaria, Stakeholders, Responsabilidad social, Competencias ciudadanas

ABSTRACT:

Its objective is to analyze the contributions of the social responsibility of the University of Tolima in the graduate. The benchmark was the self-diagnosis stage of the first steps for University Social Responsibility; a conclusive-descriptive, propositive, correlational and transversal investigation was carried out by the deductive method; to collect the primary information, a structured questionnaire was used, as suggested by the IDB methodology and validated by experts and by means of a pilot test. The factorial analysis was used, with a sample of 369 graduates. Main finding and associated conclusion: the greatest contribution of the University to its graduates is the development of citizenship competences (derived from the integral training imparted, participation in social projects, and the contact of the university with graduates) that are reflected at the level professional, work and personal. In the future it is recommended to investigate this issue in other universities and USR management models.

Keywords:

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Graduates, University social responsibility, Stakeholders, Social responsibility, Civic competences.

1. INTRODUCCIÓN

Acercas de la Responsabilidad Social Universitaria RSU, las universidades tienen diferentes impactos; al respecto, Vallaey (2007) define cuatro: cognitivos, organizacionales, sociales, y educativos. La problemática se centra en reflexionar sobre la manera como la Universidad del Tolima, mediante el ejercicio de sus funciones (docencia, investigación y proyección social), responde a su compromiso con la sociedad y satisface los intereses de sus *stakeholders*. Esta ponencia se centra en los resultados obtenidos con el *stakeholder* egresados, para lo cual se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿qué contribución han generado las acciones de RSU de la Universidad del Tolima al *stakeholder* egresados?

La RSU es importante puesto que “las universidades, como organizaciones de conocimiento, también tienen un compromiso con todas sus partes interesadas” (Uribe, 2015), debido a que desde su deber ser, protagónico y participativo en su entorno, debe vincularse activamente con el ciudadano y su comunidad (Durán *et al.*, 2016), en ejercicio de su responsabilidad social, que es entendida por Certo (2007) como una actitud que la organización, en su libre albedrío, orienta hacia la satisfacción de las demandas sociales de sus grupos de interés, resultado de los impactos que sobre ellos provoca la actividad organizacional.

Vallaey *et al.*, (2009) plantean que, con base en los impactos identificados, la RSU se puede describir mediante cuatro ejes: el primero, Campus Responsable; el segundo, Gestión Social del Conocimiento; el tercero, Participación Social; y el cuarto, Formación Profesional y Ciudadana. Los impactos en los egresados aportan al eje cuatro. Así mismo, los impactos se pueden enmarcar en: I). Reputación de la



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Universidad, II). Reconocimiento social de la calidad de la formación recibida, III). Desempeño en la vida profesional y personal del egresado, y IV). Relación universidad – egresado, vinculación del egresado en proyectos de la universidad y retroalimentación para mejorar la calidad académica.

El objetivo es identificar la contribución que han tenido las acciones de RSU adelantadas por la Universidad del Tolima en sus egresados. El alcance de los resultados se relaciona con los egresados de las carreras ofertadas por la Universidad del Tolima, que se encuentran radicados en la ciudad de Ibagué, situación de la cual se deriva la limitación del estudio, en cuanto no incluye a aquellos egresados de la universidad que se han radicado en ciudades diferentes.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Actualmente la Responsabilidad Social se ha convertido en un aspecto fundamental en el desarrollo de las organizaciones, su concepto es extenso y existen diferentes puntos de vista en la literatura. El objetivo de este apartado es ilustrar el concepto de Responsabilidad Social Universitaria RSU; aclarar algunos aspectos conexos; relacionar las variables utilizadas en el estudio con este marco conceptual; y puntualizar el concepto de los grupos de interés.

En primera instancia, responsabilidad es "la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente" (Real Academia Española, 2015). En esta medida, dichos sujetos deben comprometerse para anticipar o evitar las consecuencias negativas de sus hechos; y al agregársele el enfoque social, este compromiso ante la sociedad y el medio ambiente debe reflejarse en respuestas que mitiguen el impacto de sus acciones.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Como antecedente de la RSU, debe recordarse que en los años 20 surge el concepto de Responsabilidad Social Empresarial RSE, y se fortalece en la década de 1960 y 1970, cuando las empresas empiezan a ser conscientes de que deben ofrecer bienestar a la sociedad mediante la realización de prácticas responsables y políticas que de alguna manera retribuyan a la comunidad y al medio ambiente los beneficios que reciben de ellos (Rojas & Olaya, 2009).

Este concepto ha sufrido transformaciones a través del tiempo; por ejemplo, durante muchos años se asoció al concepto de filantropía, tal como lo plantean Yepes *et al.*, (2007), cuando comentan que este fue el resultado de un estudio adelantado por *American Management Association* con 700 empresas norteamericanas.

La RSU, en cambio, surge en el siglo XXI. Según Cardona (2010), el término aparece por primera vez en el debate “*La educación superior en el siglo XXI. Visión y Acción*”. Surge así una propuesta basada en la autorreflexión de la universidad para iniciar el planteamiento de objetivos y políticas en pro de la RSU.

Esta presenta cuatro etapas definidas por el enfoque dado en cada época con respecto al desarrollo académico y social: I). De universidad excluyente a universidad inclusiva, II). Universidad con proyección social, III). Universidad ambientalmente amigable, y IV). Universidad socialmente responsable (Gaete, 2012).

Vallaes (2007) define el estado ideal de la universidad ejerciendo la responsabilidad social, articulando todos los actores de la institución para lograr gradualmente la RSU. De igual forma, el autor plantea que la universidad debe gestionar los cuatro impactos anteriormente descritos, a partir de cuatro ejes de gestión:



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- **Campus Responsable:** desde la organización de la universidad debe existir una gestión socialmente responsable en cuanto al clima laboral, la administración del talento humano, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente. Así, sus labores cotidianas deben desarrollarse enmarcadas en la responsabilidad y la gestión social, por los encargados de los procesos administrativos y docentes, para ser reflejado en las aulas.
- **Gestión Social del Conocimiento:** es necesaria una gestión social responsable de la producción y difusión del saber y la investigación desde las aulas y la docencia. Implica fomentar la investigación y creación del conocimiento para ser promovido y difundido. Este conocimiento debe tener un factor social, en búsqueda del bienestar de la comunidad y del medio ambiente.
- **Comunidades de Aprendizaje Mutuo para el Desarrollo:** la participación social de la universidad en el desarrollo humano sostenible de la comunidad es fundamental. La universidad debe organizar proyectos con actores externos para constituir vínculos como puente para el desarrollo social entre los participantes, con aprendizaje mutuo.
- **Formación Ciudadana y Profesional Responsable:** la formación académica, tanto en sus temáticas, organización curricular como en sus metodologías y propuestas didácticas debe incluir el factor de la responsabilidad y el compromiso de los profesionales con la comunidad, el medio ambiente y el desarrollo social.

Estos impactos se evidencian en los diferentes públicos que se relacionan con la Universidad; estos son llamados *stakeholders*, que según Friedman & Miles (2006) son "grupos que sin su apoyo la organización dejaría de existir" (p. 4), y son definidos por Freeman (1984) como "individuos o grupos que pueden afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de la firma" (p. 24). Existen diferentes *stakeholders* de las



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

universidades: administrativos, profesores, investigadores, estudiantes, proveedores, empleadores, comunidades locales, Estado, egresados, entre otros. Los egresados son caracterizados por Vallaeys *et al.* (2009) como "personas que han obtenido un título académico de la universidad y por lo tanto tienen interés en la buena reputación social de la universidad" (p. 11).

3. METODOLOGÍA

La investigación realizada es de tipo cuantitativo con enfoque concluyente-descriptivo: descriptiva, como quiera que “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Salkind, citado por Bernal, 2010, p. 111), y que busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández *et al.*, 2014, p. 92); así, el problema se encuentra entendido y estructurado debidamente (Rubio, 2015). Es concluyente debido a que el análisis de la información obtenida generó conclusiones alrededor de las áreas objeto de estudio. También es propositiva en la medida en que su resultado final es el modelo que la Universidad del Tolima debe adoptar para gestionar la RSU. Es además correlacional, pues está orientada a examinar la relación entre variables (Bernal, 2010) y transversal porque la información relacionada se obtiene una sola vez, en un momento determinado (Hernández *et al.*, 2014).

El método desarrollado corresponde al deductivo, puesto que a partir del referente teórico se realizó el análisis específico de este *stakeholder* en esta universidad; así, se explicitan sus verdades individuales enmarcadas en las verdades universales enunciadas por la teoría (Cujíño & Uribe, 2016).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

En cuanto a la población, se entiende como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Lepkowski, citado por Hernández *et al.*, 2014, p. 174); para esta ponencia se tomó el estamento egresados, cuya población era de 34.647 (base de datos de la Secretaría General de la Universidad del Tolima); escogidos mediante muestreo aleatorio simple (generación de números aleatorios en Excel), cuya característica principal “es que todos los casos del universo tienen la misma probabilidad de ser seleccionados” (Hernández *et al.*, 2014, p. 180). En consecuencia, se aplicaron 369 encuestas.

Para recolectar la información primaria se utilizó el cuestionario estructurado, el cual se adaptó de un instrumento diseñado y validado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID en su “*Manual de primeros pasos en Responsabilidad Social Universitaria*”. Además de la validación del BID, para los efectos de la investigación, el instrumento fue sometido a evaluación por parte de expertos y a la aplicación de una prueba piloto al 10% de la muestra. Su objetivo era conocer la percepción del egresado acerca de los procesos de RSU en la institución; en el instrumento se presentaron 14 afirmaciones, para seleccionar entre las alternativas de respuesta Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Parcialmente de acuerdo, Parcialmente en desacuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.

Para el desarrollo de la investigación, una vez abordado el referente teórico, se procedió al diseño, prueba y aplicación del cuestionario (primera etapa). A continuación, se formularon cuatro hipótesis (segunda etapa), que son presentadas más adelante. Después, se procedió a utilizar el software SPSS 21 para su procesamiento (tercera etapa), obteniendo el coeficiente de Pearson, el análisis de correlaciones entre variables, la prueba de esfericidad de Bartlett, la medida de Kaiser-Meyer-Olkin KMO, la varianza total explicada y, finalmente, el análisis factorial (todos se presentan más



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

adelante en sus resultados e interpretaciones). En este punto, se realizó la prueba de hipótesis (cuarta etapa), con el fin de generar las conclusiones del análisis.

Entonces, se plantearon las siguientes hipótesis:

H1: existe correlación significativa entre el contacto permanente de la universidad con los egresados y la participación de estos en proyectos sociales durante su vida laboral.

H2: existe correlación significativa entre las variables “Dentro de mis cursos realizados en la Universidad del Tolima tuve la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales” y “Mi formación me permite ser un ciudadano activo en defensa del medio ambiente” (I y C).

H3: la variable “La Universidad mantiene contacto conmigo y me ofrece algunos servicios desde mi graduación” ejerce influencia sobre la variable “Dentro de mi vida laboral y profesional he tenido la oportunidad de participar en proyectos sociales” (L y G).

H4: la variable “Dentro de mis cursos realizados en la Universidad del Tolima tuve la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales” ejerce influencia sobre la variable “Percibo que los egresados están bien informados acerca de las injusticias sociales y los riesgos ecológicos del mundo actual”.

4. RESULTADOS

El procesamiento de la información inició con el análisis de interrelaciones de las variables a través del coeficiente de correlación de Pearson para “determinar la fuerza o grado de asociación entre dos variables aleatorias cuantitativas que poseen una



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

distribución normal bivariada conjunta” (Restrepo & González, 2007, p. 185); en este mismo sentido, Guisande *et al.*, (2011) afirman que “además de conocer si dos o más variables son independientes o dependientes, es interesante conocer también, cuál es la fuerza de dicha asociación” (p. 189).

Para aceptar o rechazar las hipótesis planteadas, Pértegas & Pita (2002) plantean que “el coeficiente de correlación no proporciona necesariamente una medida de la causalidad entre ambas variables sino tan sólo del grado de relación entre las mismas” (p. 1), entonces, en la presente investigación se usó para determinar la independencia de las variables la prueba ji-cuadrado que, según Cerda & Villarroel (2007), contrasta dos hipótesis, una de ella nula o de independencia (H_0) y una hipótesis de alternativa o de asociación; es decir, si el p-valor es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alternativa y se afirma la existencia de asociación entre las dos variables.

Validez de las escalas de medición

El análisis factorial de la investigación inició con análisis de correlaciones entre las 14 variables tratadas (tabla 1); sus resultados se presentan en la figura 1. Se evidencian relaciones bastante marcadas y significativas al 1% y el 5%, con determinante del 0,004, pues según De la Fuente (2011) “los determinantes próximos a cero están indicando que las variables utilizadas están linealmente relacionadas, lo que significa que el análisis factorial, es una técnica pertinente para analizar esas variables” (p. 11).

Tabla 1. Convenciones	
A	La Universidad del Tolima me brindó formación ética y ciudadana que me ayuda a ser un profesional socialmente responsable
B	Mi formación fue realmente integral, humana y profesional, y no sólo especializada



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

C	Mi formación me permite ser un ciudadano activo en defensa del medio ambiente
D	La universidad me motivó para ponerme en el lugar de otros y reaccionar contra las injusticias sociales y económicas presentes en mi contexto social.
E	Dentro de mi formación tuve la oportunidad de relacionarme cara a cara con la pobreza.
F	Dentro de mi paso por la universidad tuve la oportunidad de participar en proyectos sociales fuera de la universidad.
G	Dentro de mi vida laboral y profesional he tenido la oportunidad de participar en proyectos sociales
H	Dentro de mi formación tuve la posibilidad de conocer a especialistas en temas de desarrollo social y ambiental.
I	Dentro de mis cursos realizados en la Universidad del Tolima tuve la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales.
J	Percibo que los egresados están bien informados acerca de las injusticias sociales y los riesgos ecológicos del mundo actual.
K	Se han realizado reuniones con egresados por parte de la Universidad del Tolima para discutir la adecuación del currículo a las demandas sociales actuales.
L	La Universidad mantiene contacto conmigo y me ofrece algunos servicios desde mi graduación
M	La Universidad me ofrece información acerca de oportunidades laborales
N	La Universidad me ofrece información acerca de ofertas académicas que ayuden en mi crecimiento profesional
Fuente. Elaboración propia	

Figura 1. Correlaciones de las variables.

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

análisis factorial y que las correlaciones entre pares de variables pueden ser explicadas por las otras variables (Matin *et al.*, 2008).

Tabla 2. KMO y prueba de Bartlett		
KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,747
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2022,846
	Gl	91
	Sig.	0,000
Fuente. Elaboración propia		

A continuación, se procedió a presentar la varianza total explicada y a extraer el número de factores con autovalores mayores que 1; se obtuvieron tres grupos por medio del método de componentes principales con rotación varimax; estos componentes explican la varianza total en 58,38%; es decir, estos tres componentes explican el total de las 14 variables; por otra parte, se busca que en cada uno de los tres factores o dimensiones se agrupen variables muy parecidas entre ellas (tabla 3).

Tabla 3. Varianza Total Explicada									
Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al			Suma de las saturaciones al		
	Tota	% de la	%	Tota	% de la	%	Tota	% de la	%
1	3,88	27,744	27,744	3,88	27,744	27,744	3,19	22,806	22,806
2	2,34	16,746	44,490	2,34	16,746	44,490	2,53	18,074	40,880
3	1,94	13,890	58,380	1,94	13,890	58,380	2,45	17,500	58,380
4	,990	7,073	65,453						
5	,877	6,264	71,717						
6	,786	5,616	77,333						
7	,654	4,668	82,001						
8	,527	3,763	85,764						
9	,470	3,358	89,122						



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

10	,423	3,021	92,144						
11	,343	2,453	94,596						
12	,320	2,286	96,882						
13	,308	2,200	99,082						
14	,128	,918	100,000						
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.									
Fuente. Elaboración Propia									

Por último, el análisis factorial se desarrolló a partir de 14 variables, que son las 14 preguntas utilizadas en el cuestionario aplicado, por medio del método de componentes principales con rotación varimax; el criterio de saturación está dado en que los valores propios sean iguales o superiores a 0,50 (tabla 4).

Tabla 4. Matriz de componentes rotados con rotación Varimax			
Matriz de componentes rotados^a			
	Componente		
	1	2	3
B	,871	,000	-,001
A	,826	-,057	-,038
D	,785	,152	,090
C	,764	,153	,041
E	,507	,245	,193
H	,168	,760	,056
I	,234	,714	,055
F	-,087	,676	,087
G	-,056	,662	,074
J	,276	,606	,077
M	,126	,026	,872
L	,270	-,024	,821
N	,020	,119	,820
K	-,191	,237	,520
Método de extracción: Análisis de componentes principales.			
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.			



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

Fuente. Elaboración Propia

En la tabla 4 se observa la agrupación de 14 variables en tres factores presentados de la siguiente manera, en la tabla 5:

Tabla 5. Factores		
Factor	Denominación	Variabes
1	Formación integral de los egresados por parte de la Universidad del Tolima	A, B, C, D, E
2	Posición crítica y participación activa en proyectos socialmente responsables	F, G, H, I, J
3	Interacción y contacto universidad – egresado	K, L, M, N
Fuente. Elaboración Propia		

Análisis de resultados

Se contrastaron las hipótesis planteadas mediante el coeficiente de correlación de Pearson y ji-cuadrado, para el estudio de independencia de las variables:

H1: No existe correlación significativa entre las variables L y G, se rechaza esta hipótesis. El contacto con los egresados por parte de la Universidad del Tolima no garantiza que estos participen en proyectos sociales: independientemente de que exista contacto o no con los egresados, la influencia relativa sobre la participación de los egresados en estos proyectos es baja (tabla 5).

Tabla 5. Correlación L vs G		
	L	G
L		
G		



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

L	1	,036
G	,036	1
Fuente. Elaboración propia		

H2: Se acepta, presentando una correlación significativa entre las variables C e I al 99% (tabla 6). Existe influencia relativa entre el desarrollo de investigaciones enfocadas a la solución de problemas ambientales y la posición del egresado como ciudadano activo en defensa del medio ambiente.

Tabla 6. Correlación C vs I		
	C	I
C	1	,175**
I	,175**	1
**.		
La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).		
Fuente. Elaboración propia		

H3: Se acepta y se rechaza la hipótesis nula de independencia (tabla 7) en que se afirma que a mayor número de reuniones y mayor sea el contacto entre universidad y egresado, mayor será la participación de estos en proyectos sociales. (Las variables pueden ser dependientes, pero no correlacionadas).

Tabla 7. Pruebas de ji-cuadrado G-L			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Ji-cuadrado de Pearson	82,381 ^a	25	,000
Razón de verosimilitudes	79,678	25	,000
Asociación lineal por lineal	,469	1	,493
N de casos válidos	368		
a. 12 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,81.			
Fuente. Elaboración Propia			



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

H4: El *ji*-cuadrado presenta una significancia de 0 (tabla 8), por lo tanto, se acepta esta hipótesis y se rechaza la hipótesis nula del estadístico *ji*-cuadrado. Al tener la oportunidad de desarrollar proyectos de investigación durante su etapa de estudio, mayor será la inquietud de los egresados frente a las problemáticas sociales y ambientales.

Tabla 8. Pruebas de chi-cuadrado I-J			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Ji-cuadrado de Pearson	238,854 ^a	25	,000
Razón de verosimilitudes	180,245	25	,000
Asociación lineal por lineal	72,918	1	,000
N de casos válidos	369		
a. 20 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,29.			
Fuente. Elaboración propia			

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los resultados permiten concluir que la mayor contribución de la Universidad del Tolima al *stakeholder* egresados es el desarrollo de competencias obtenidas durante su época de estudiante, que se ven reflejadas en su vida profesional, laboral y personal. Esta conclusión se observa entre las variables B y C, las cuales presentan una correlación significativa al 1% y un nivel de significancia de 0 en la prueba *ji*-cuadrado, lo cual permite rechazar la hipótesis nula y afirmar la dependencia entre la educación integral, humana y profesional con la variable “Mi formación me permite ser un ciudadano activo en defensa del medio ambiente” (tablas 9 y 10). Así, se observa la correspondencia con la afirmación realizada por Vallaeys *et al.* (2009): “la formación profesional y humanística debe fomentar competencias de responsabilidad en sus egresados” (p. 14).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

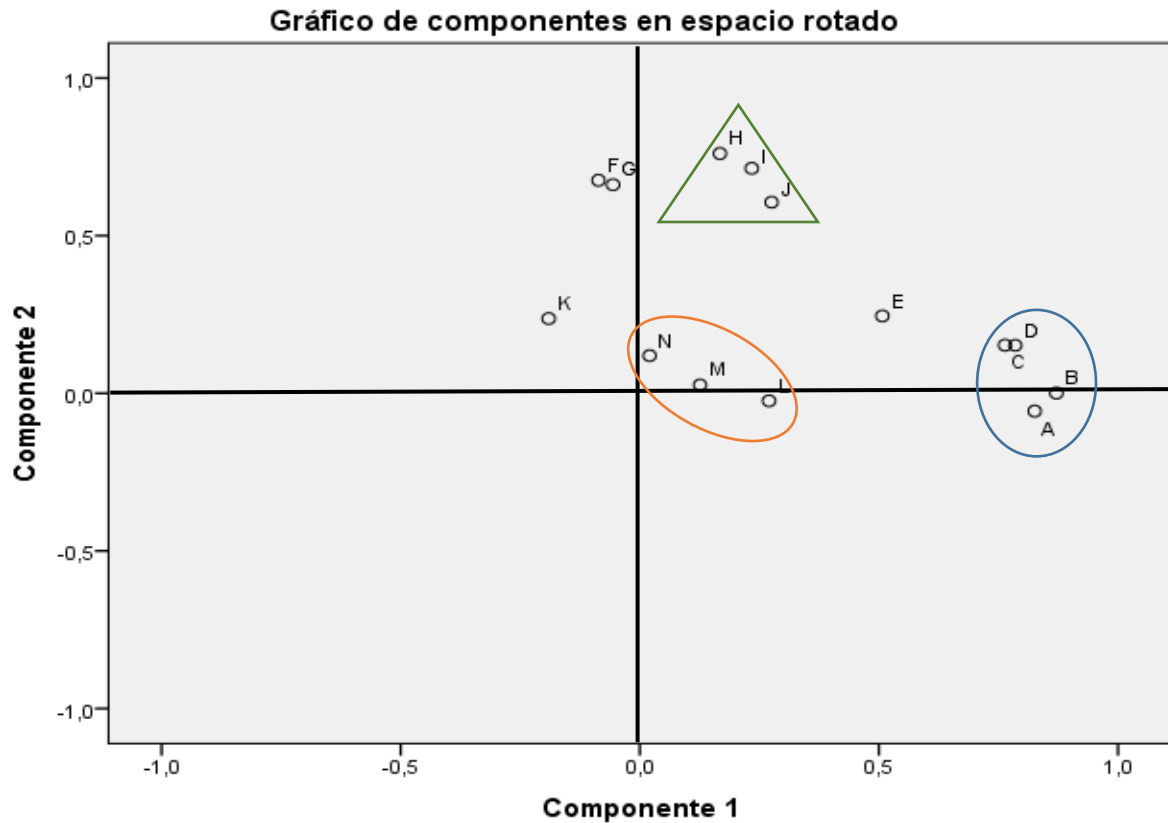
Tabla 9. Correlación B vs C		
	B	C
B	1	,546**
C	,546**	1
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).		
Fuente. Elaboración propia		

Tabla 10. Pruebas de ji-cuadrado B-C			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Ji-cuadrado de Pearson	348,897 ^a	25	,000
Razón de verosimilitudes	231,294	25	,000
Asociación lineal por lineal	109,370	1	,000
N de casos válidos	368		
a. 28 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,01.			
Fuente. Elaboración propia			

La RSU para los egresados se concentra en tres grupos de variables, según el gráfico de componentes en espacio rotado (figura 2): en el primero, se concentran las variables de la formación integral que se ve reflejada en la vida profesional del egresado (A, B, C y D); este grupo se corresponde con el eje de gestión Formación ciudadana y profesional responsable (Vallaey, 2007). El segundo grupo son las variables que se refieren a las posibilidades que tuvo el egresado de participar en proyectos socialmente responsable con la Universidad del Tolima (H, I, J); que recoge los ejes Gestión social del conocimiento y Participación social (Vallaey *et al.*, 2009). Por último, el tercer grupo de variables se concentra en el contacto de la Universidad del Tolima con los egresados (L, M, N), que obedece a la formulación de políticas y la realización de prácticas responsables que retribuyan a la sociedad los beneficios recibidos (Rojas & Olaya, 2009).

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Figura 2. Componentes en espacio rotado.



Fuente. Elaboración propia.

De igual manera, desde la perspectiva del análisis descriptivo, se afirma que en cuanto al primer grupo de variables (A, B, C, y D) expuesto en el gráfico de componentes rotados, la Universidad del Tolima ha sido socialmente responsable; pues refleja su compromiso con el entorno social y natural. Específicamente en lo manifestado en la variable C, se observa que 95% se encuentra en las respuestas totalmente de acuerdo, de acuerdo y parcialmente de acuerdo, lo que indica que la gran mayoría de egresados perciben que la universidad les brindó una formación para ser ciudadanos activos en defensa del medio ambiente.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Por otra parte, para los egresados es muy importante el contacto permanente de la Universidad con ellos. No obstante, la Universidad del Tolima no ha alcanzado un esquema satisfactorio de comunicación con ellos, que le permita brindarle información de interés y mantenerlos vinculados a la universidad; de alcanzarlo, contribuiría significativamente a la creación de redes de capital social, uno de los temas significativos del eje de gestión Participación social (Vallaes *et al.*, 2009) Para la afirmación K, 88% de los graduados manifestó estar en desacuerdo, lo que indica que no se han convocado a reuniones, para adecuar el currículo a las demandas sociales actuales.

Con base en estos resultados, es aceptable afirmar que la Universidad del Tolima se encuentra entre las etapas II (Universidad con proyección social) y III (Universidad ambientalmente amigable), de acuerdo con la evolución propuesta por Gaete (2012). En el primer caso, se trata de la realización “de cambios en el currículo y en las pedagogías, que son las que a su vez contribuyen y permiten una nueva inserción social de las universidades” (Rama, 2008, p. 20). En cuanto al segundo, por sus características como universidad y por su oferta académica, lo ambiental ha sido una de sus preocupaciones, confirmando lo planteado por Araque *et al.*, (2015): “Antes de hablar de la importancia de los *stakeholders* de la universidad, tanto internos como externos, los esfuerzos de las empresas y el enfoque universitario de responsabilidad social era el medio ambiente” (p. 59).

REFERENCIAS

Araque, J., Rubio, G., & Uribe, M. (2015). *Responsabilidad social universitaria: teoría y aplicación. Caso de análisis: Universidad del Tolima*. Ibagué: Universidad del Tolima.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3^a. ed). Bogotá: Pearson Educación.
- Cardona, E. (2010). *Estrategias para la materialización de las políticas de responsabilidad social universitaria, en el marco de los programas regionalizados*. Recuperado el 23 de marzo de 2014, www.aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/red/article/viewFile/8633/7967
- Cerda L., & Villarroel, L. (2007). *Interpretación del test de Chi-cuadrado (X²) en investigación pediátrica*. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0370-41062007000400010&script=sci_arttext.
- Certo, S. (2007). *Administración moderna*. (8^a. ed). Bogotá: Prentice Hall.
- Cujiño, M., & Uribe, M. (2016). Estrategias adoptadas en la historia empresarial de dos organizaciones tolimenses. *Desarrollo Gerencial*, 8(1), 109-122. DOI: 10.17081/dege.8.1.1409.
- De la Fuente, S. (2011). *Análisis componentes principales*, Recuperado el 20 de febrero de 2015, <http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/MULTIVARIA/NTE/ACP/ACP.pdf>.
- Durán, S., Fuenmayor, A., Cárdenas, S., & Hernández, R. (2016). Emprendimiento como proceso de responsabilidad social en instituciones de educación superior en Colombia y Venezuela. *Desarrollo Gerencial*, 8(2), 58-75. DOI: 10.17801/dege.8.2.2560.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders*. New York: Oxford.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

- Gaete, R. (2012). *Evolución de la responsabilidad social universitaria*. Recuperado el 12 de mayo de 2014, <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/923/1/TESIS148-120417.pdf>.
- Guisande, C., Vaamonde, A., & Barreiro, A. (2011). *Tratamiento de datos con R, Statistica y SPSS*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Matin, Q., De Paz, Y., & Cabero, M. (2008). *Tratamiento estadístico de datos con SPSS: prácticas resueltas y comentadas*. Madrid: Thomson.
- Pértegas, S., & Pita, S. (2002). Determinación del tamaño muestral para calcular la significación del coeficiente de correlación lineal. *Cuadernos de atención primaria*, 209-211.
- Rama, C. (2008). Nuevas modalidades del compromiso social de las universidades (de la extensión universitaria a la proyección social). II Congreso internacional de voluntariado universitario: Universidad y voluntariado, hacia una nueva agenda social en América Latina y el Caribe. Santo Domingo, República Dominicana.
- Real Academia Española. (2015). *Diccionario de la lengua española*. Vigésima tercera edición. Recuperado el 13 de noviembre de 2015, <http://dle.rae.es/?id=WCqQQIf>.
- Restrepo, L., & González, J. (2007). De Pearson a Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20(2), 183 - 192.
- Rojas, A., & Olaya, J. (2009). *Responsabilidad social empresarial: su origen, evolución y desarrollo en Colombia*. Cali: Universidad Santiago de Cali.
- Rubio, G. (2015). Modelo integral de operaciones desde la complejidad. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 153-169. <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1186>.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Vallaeys, F. (2007). *Responsabilidad social universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente*. Recuperado el 12 de junio de 2014, http://www.responsible.net/sites/default/files/responsabilidad_social_universitaria_francois_vallaeys.pdf.

Vallaeys, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria Manual de Primeros Pasos*. México D.F.: McGraw-Hill.

Uribe, M. (2015). Responsabilidad social en la Universidad del Tolima: una mirada desde la comunidad vecina. *Cuadernos de Administración de la Universidad del Valle*, 31(54), 89-98.

Yepes, G., Peña, W., & Sánchez, L. (2007). *La responsabilidad social empresarial, fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Ladiprint Editorial Ltda.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Estudiante del doctorado en Gerencia de proyectos, Magíster en Administración, Administrador de empresas. Investigador junior, según clasificación de Colciencias, miembro del grupo de investigación GIDEUT: 17 proyectos de investigación, 16 libros, 7 capítulos de libro, 23 artículos, 33 ponencias. Profesor de pregrado y posgrado. Experiencia directiva y administrativa.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Eje Temático:

Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales

Tema dentro del eje temático:

Responsabilidad Social Empresarial

Título:

**132. SISTEMA DE MARKETING DE RECICLADO CON
PROYECCIÓN DE AYUDA SOCIAL, Y SU IMPACTO EN LA
IMAGEN CORPORATIVA EMPRESARIAL**

Autores:

Gabriel Arturo Pazmiño Solys³⁶⁷

Marco Iván Chávez Cadena³⁶⁸

Benjamín Gabriel Quito Cortes³⁶⁹

Tania Elizabeth Ortiz Torres³⁷⁰

³⁶⁷ Doctor en Ingeniería Industrial, Master en Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos Productivos y Sociales. Ingeniero Mecánico, Ingeniero de Empresas. Sovilex. Ecuador. Email: gapsrio@gmail.com

³⁶⁸ Ingeniero Industrial. Ingeniero en Diseño Gráfico Sovilex. Riobamba. Ecuador. Email: gerencia@solivex.com

³⁶⁹ Abogado, Sovilex. Riobamba. Ecuador. Email: presidencia@solivex.com benjihqc@yahoo.com

³⁷⁰ Abogada, Secretaria de Coactivas del Iess. Consultorio Jurídico Guerrero & Ortiz. Puyo Ecuador. Email: taniaortizgue@gmail.com



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

RESUMEN

La presente investigación analiza el sistema de marketing de reciclado con proyección de ayuda social, y su impacto en la imagen corporativa de las empresas, teniendo en cuenta que a través del reciclado las organizaciones pueden acercar sus vínculos con el cliente y la sociedad resolviendo diversos problemas de carácter social con implementación de proyectos de marketing social.

El estudio se sustentó en un enfoque cuali-cuantitativo por la combinación y contrastación de datos derivados de diferentes fuentes, también se sustenta mediante la investigación descriptiva, la correlacional, los tipos de investigación de campo, ya que fue necesario abalzar el estudio tanto en fuentes primarias como en secundarias. Se aplicó la técnica de la observación dirigida a la población económicamente activa de algunas comunidades pertenecientes al cantón Esmeraldas y Manabí, y 22 personas que fueron damnificadas por el terremoto del 16 de abril del 2016.

El estudio determinó que el impacto de la implementación del marketing de reciclado con proyección de ayuda social, realizado por la empresa Plasticaucho, mejora la imagen corporativa por que resuelve problemas de la sociedad a través de la implementación de estrategias de marketing unido a factores psico sociales, estos hallazgos permiten proponer un sistema de marketing de reciclado con un enfoque social.

Palabras Claves: Marketing de reciclado, Imagen corporativa, Sociedad, Ayuda social.

ABSTRACT

The present investigation to analyze the marketing system of recycling with projection of social assistance, and its impact on the companies' corporate image. Through the recycling organizations can bring their links with the client and society solving various social problems with implementation of projects of social marketing.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

The study was based on a qualitative-quantitative approach by the combination and comparison of data derived from different sources, also is supported by the descriptive research, the correlational, the types of field research, because it was necessary to JATO the study in both primary and secondary sources. Applied the technique of observation led to the economically active population of some communities belonging to the canton Esmeraldas and Manabí, and 22 people who were affected by the earthquake of 16 April 2016.

The study found that the impact of the implementation of the marketing of recycled with projection of social assistance, carried out by the company Plasticaucho, improved corporate image by that solves problems of society through the implementation of marketing strategies to psycho-social factors, these findings allow to propose a system of marketing of recycled with a social approach.

Keywords: Marketing of recycling, Corporate Image, Society, social assistance.

1. INTRODUCCIÓN

La importancia de este tema se basa en la necesidad de la implementación del sistema de marketing de reciclado en las organizaciones, en este caso mediante el reciclaje de las pallets para proporcionar la construcción de viviendas con el fin de establecer ayuda social a la sociedad, y de esta manera tomar ventaja de la empresa, como es lograr una buena imagen corporativa, para el mercado.

El reciclaje cobra cada vez más importancia en el mundo del pallet y de la madera: Esto tiene varias causas, por una parte, la intensa crisis económica que se atravesado, los pallets reciclados o reutilizados tienen unos precios más asequibles que los nuevos y ofrecen el mismo soporte.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

“El 52% de las empresas a nivel nacional implementan algún tipo de práctica de responsabilidad social empresarial”. Es decir, hacen negocios no sólo en función del dinero, sino que tratan de incluir, en distintas magnitudes, un papel positivo en la sociedad. Respetan el ambiente, a sus trabajadores y a las leyes y, además, cumplen programas sociales. (Portafolio, 2013).

Se ha encontrado en el estudio ineficientes sistemas de marketing de reciclado, esto se debe por la escasa innovación al aplicar la Responsabilidad Social Empresarial aspecto que causa dificultad para el desarrollo de prácticas sociales, esto se debe por una inadecuada gestión empresarial, efectuando baja rentabilidad y un desequilibrio en el crecimiento empresarial. También la ausencia de un plan de comunicación resulta perjudicial para toda organización motivo por el cual se propicia la insuficiente asignación de presupuestos para el marketing, acarreando así hacia una limitación de recursos en la empresa, problemática que no siempre resulta fácil de combatir pero es posible contrarrestarlos a base de la aplicación de estrategias para disminuir las considerables pérdidas que los administradores deben afrontar, esto es suscitado por los ineficientes sistemas de marketing de reciclado incitando de tal manera a la disminución de ingresos económicos debido a la falta de planificación del marketing de las causas sociales, dando como resultado un bajo desempeño laboral e incumplimiento de objetivos.

El objetivo de la investigación se basa en un realizar un análisis del marketing de reciclado con proyección de ayuda social, y su impacto en la imagen corporativa. A través de fundamentar teóricamente los beneficios del Marketing de Reciclaje de Paletas para las empresas y los sectores más vulnerables. Diagnosticar el impulso que daría a la empresa poner en marcha el Marketing de reciclado de paletas y su incidencia en los sectores más vulnerables. Diseñar un programa de Marketing de reciclaje con proyección a la ayuda social en los sectores más vulnerables en las provincias afectadas por el terremoto. E implementar parcialmente el programa de Marketing de Reciclaje



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

con proyección a la ayuda social (prueba piloto) en los sectores más vulnerables en las provincias afectadas por el terremoto.

2. MARCO TEÓRICO

Para sustentar este estudio es necesario determinar varios temas que se involucren con el sistema de marketing de reciclado, la ayuda social, y la imagen corporativa en las empresas.

2.1 Marketing

Según Ferrell y Hartline (2012) “Es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de manera que beneficien a la empresa y a sus grupos de interés” (pág. 8)

Según Coca (2012) en su artículo científico define el marketing como “el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas”. (pág. 396)

En referencia a estas definiciones el marketing es considerado como el área o sitio donde planes y se establece decisiones para la fabricación de los productos o servicios que prestarán las organizaciones, además los precios y los lugares donde se venderán tales productos o servicios, y de esta manera cumplir los objetivos planteados en las empresas.

2.2 Marketing Verde



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Este punto se considera más que la comercialización o venta de algún producto tiene que ver con el medio ambiente, se destina a la preocupación de los problemas medioambientales, como la pérdida de especies la destrucción del ecosistema y la pobreza de los países en desarrollo.

“El marketing verde involucra el desarrollo y promoción de productos y servicios que satisfacen las necesidades y deseos de los clientes en términos como calidad, desempeño, precios competitivos y conveniencia sin causar contaminación o detrimento del medio ambiente”. (Echeverri, 2010, pág. 5)

Las organizaciones deben preocuparse por tener procesos y productos verdes, por lo, deben realizar una comunicación a su público objetivo como estrategia de diferenciación frente a sus competidores, además el marketing verde tiene un rol proactivo, y corresponde a un proceso sistemático y complejo que se fundamenta en el diseño de productos y formulación de estrategias de mercadeo a favor del cuidado y protección del medio ambiente.

2.3 Marketing de reciclado

La sociedad ha admitido el problema de la contaminación como parte del tributo al desarrollo, y los poderes públicos han intentado dar respuesta a la demanda de los ciudadanos incrementando el servicio de recogida, almacenamiento y destrucción de los residuos sólidos urbanos; es decir, han tratado de activar una política que siempre va detrás del problema.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

“El marketing de reciclado proviene como el marco social en el que se desarrolla la actividad de marketing”. (Puelles y Gonzalez, 1992, pág. 117). Lo cual sería, por tanto, este objetivo social en el que cabría el concepto genérico del medio ambiente y el que debería ser definido para poder contemplar en la actuación de la empresa y el marketing de reciclado como objetivo social de distribución del derroche de recursos naturales escasos y evitar el desarrollo del medio ambiente.

2.4 El Reciclaje de paletas

Según la página PACK abc (2016) menciona lo siguiente: Una paleta es un armazón de madera, plástico u otros materiales empleado en el movimiento de carga ya que facilita el levantamiento y manejo con pequeñas grúas hidráulicas llamadas carretillas elevadoras.

La paleta consiste en una plataforma, generalmente de madera, constituida por dos pisos unidos por largeros, que puede ser manipulado por carretillas elevadoras de horquillas, que permite el agrupamiento de la mercancía sobre ella, constituyendo una unidad de carga.

2.5 Marketing Social

De acuerdo a Rufín y Medina (2012) el marketing social “Es la adaptación del marketing a los programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario, y cuyo fin propietario es la búsqueda del beneficio del individuo y de la sociedad, no de la organización que desarrolla los programas sociales” (pág. 289).

También el marketing social “es la utilización de los principios y técnicas del marketing para influir sobre una audiencia objetivo para que, de manera voluntaria, acepte,



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

rechace, modifique o abandone un comportamiento en beneficio de individuos, grupos o el conjunto de la sociedad” (Kloter et al., 2002)

Entonces el marketing social se basa en la utilización de técnicas o sistemas de forma voluntaria para influir en el beneficio del medio ambiente, el beneficio de los individuos y de la sociedad, y de esta manera establecer soluciones a los problemas sociales.

La necesidad del marketing social es identificar cuál de las diversas causas sociales posibles se relaciona de la mejor manera con los valores existentes e identificados. Lo importante es escoger causas sociales que poco o nada tengan que ver con la imagen que los clientes tienen con la empresa, pero en ciertos casos estas causas pueden representar un esfuerzo de la empresa para poder vincular su marca a valores innovadores.

2.6 Responsabilidad Social Empresarial

Según Guiliani, et al., (2012). Uno de los primeros autores en conceptualizar la RSE fue Carroll en 1979. En este sentido las empresas, tomaron conciencia, en primer lugar, de que le deben prestar atención no tan solo a los socios o accionista del negocio, sino también a todas las personas que de alguna manera se relacionan con él, tales como empleados, proveedores y clientes. Después, las organizaciones tomaron conciencia de que poseen responsabilidades con la sociedad, no solo con los que se relacionan con ella, sino con toda la sociedad.

En síntesis, la RSE es un compromiso con la comunidad en general y una manera de la aprobación en la utilización de recursos no utilizables en las empresas que podrían tener otros beneficios en este caso, el desarrollo de productos para la sociedad que cumpla con los objetivos del marketing social.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

2.7 Ayuda Social

De acuerdo a Reyes (2012) menciona que; La ayuda social parte del termino (ayuda humanitaria), que es una transferencia que debe hacer la sociedad para personas que son víctimas de desastres. Estos últimos pueden ser causados por factores naturales, tales como terremotos, avalanchas y deslizamientos de tierra o inundaciones. O bien pueden ser desastres provocados directamente por factores humanos.

La necesidad de recurrir a la ayuda social es una condición vital por medio de lo cual la sociedad trata de insertar a grupos que se encuentran en marginalidad extrema. Esto se relaciona directamente con alcanzar mínimos de funcionalidad social y con el hecho de poder aprovechar los recursos humanos como elementos de bienestar colectivo.

2.8 Imagen Corporativa

La imagen corporativa es actualmente uno de los elementos más importantes que las organizaciones tienen a su disposición para hacer comprender a sus públicos quienes son, a qué se dedican y en qué se diferencian de la competencia.

Según Pintado y Sánchez (2013) menciona que la imagen corporativa se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de estos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal d dicho individuo.

3. MÉTODOLÓGÍA

Para la actual investigación se fundamenta en el paradigma social o constructivista debido a que se llevó a cabo una interacción con los sujetos a ser investigados en lo referente a la ayuda social que recibirán en cuanto a la construcción de casas con palets recicladas, a través de la implementación del marketing de reciclado.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Además, se aplicó un enfoque cuali-cuantitativo por diferentes instancias como la combinación y contrastación de datos derivados de diferentes fuentes, con el uso pragmático de las técnicas de recolección y análisis de la información mediante una búsqueda exhaustivo de la problemática que abarca el ineficiente del marketing de reciclado. También se estipuló la investigación descriptiva que permitió obtener datos reales y confiables mediante la aplicación de una ficha de observación sirviendo así de soporte para la validación del trabajo investigativo.

Se estableció una modalidad de investigación de campo porque la recolección de información se dio a cabo en el lugar de los hechos es decir en las zonas afectadas por el terremoto del mes de abril del 2016 que recibieron ayuda por la empresa Plasticaucho, basado en la técnica denominada observación directa.

Asimismo, la investigación se basó en fuentes secundarias ya que fue necesaria la búsqueda de conceptos que abarquen a las variables con la contribución de algunos autores.

La población estimada para el vigente proyecto investigativo está compuesta por la población económicamente activa basado es la categorización a nivel nacional, región costa, provincia de Manabí y Esmeraldas, cantón Manabí y cantón Esmeraldas, además se tomó en cuenta a las personas aledañas de las parroquias Riochico (Rio Chico) con sus comunidades San Francisco y Playa Prieta, con un total de la población y la parroquia Cube, con las comunidades Chucaple y El Porvenir, pertenecientes a las provincias mencionadas anteriormente, dando así un total de la población de estudio para la investigación. quienes serán los potenciales clientes que adquieran el producto botas de la empresa Plasticaucho.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Mediante la aplicación de la muestra se obtuvo un total de 377 personas más la muestra de 22 personas beneficiadas de una vivienda por la empresa Plasticaucho en el terremoto del 16 de abril entonces se aplicó a 399 personas la técnica de la observación a base de una ficha.

4. RESULTADOS

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1: Resultados obtenidos de la investigación

Nº	ÍTEMS	CATEGORÍAS				
		1=Ma lo	2= Regular	3=Bue no	4=Muy bueno	5=Excele nte
1	Cómo calificaría usted su nivel de vida en base a la ayuda social de la empresa Plasticaucho	0	0	72	88	239
2	Cuál es su nivel de satisfacción con la construcción de las casas	0		0	96	303
3	Cuál es su nivel de identificación con la empresa Plasticaucho	0	0	0	104	295
4	Como se ve la imagen de la empresa Plasticaucho en base al Marketing Social implementado	0	0	0	112	287
5	Cuál el concepto que usted tiene de la empresa Plasticaucho	0	0	0	40	359
6	Cómo calificaría usted la labor social que realiza la empresa Plasticaucho (es decir donación de viviendas básicas a sectores vulnerables)	0	0	0	0	399
7	Cómo calificaría los productos que vende la empresa Plasticaucho.	0	0	0	104	295
9	Cómo calificaría la aplicación del marketing de reciclado para generar ayuda social en la empresa.	0	0	0	144	255
10	Como cree que es el nivel de comunicación de los damnificados con la empresa Plasticaucho	0	0	144	255	0



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

11	Como califica usted al marketing de reciclado para generar nuevos valores en las empresas.	0	0	32	136	231
12	Como califica usted el bienestar social que ha aplicado la empresa Plasticaucho.	0	0	0	64	335
13	De un criterio calificativo sobre el proyecto de construcción de viviendas en base al reciclaje.	0	0	32	24	343
14	Aplicar un sistema de Marketing de Reciclado ayudara al cuidado del Medio Ambiente es.	0	0	0	311	88
15	Cómo calificaría la relación comercial de la comunidad con la empresa Plasticaucho	0	0	0	72	327

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

En cuanto a los resultados obtenidos de la técnica utilizada en la investigación, en base a la primera y segunda pregunta se determina que la calidad de vida de los damnificados del terremoto del año anterior ha ido mejorando excelentemente, en este proceso la empresa Plasticaucho S.A. tuvo que ver mucho, mediante un programa de ayuda social, en la construcción de viviendas de madera, la cual las personas que recibieron una casa se sienten satisfechos por este acto generoso, esto ayudó a mejorar la imagen de la empresa, además con la aplicación de estrategias de marketing de reciclado los individuos se sienten identificados con la organización, esto proporciona lograr una fidelización del cliente con la marca de los productos de la compañía, también se podría decir que la empresa logra alcanzar un buen posicionamiento de su marca en la mente de la sociedad, ya que ellos tienen un buen concepto de la compañía, la calificación que le dieron al personal por la labor social fue muy buena, es necesario incentivar al talento humano de las organización ya que estos darán también una buena o a la vez mala imagen de su empresa, esto serviría para crear estrategias de diferenciación ante la competencia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Conceptualmente los productos que brindan las empresas deben ser considerados como medios para resolver problemas del cliente, porque ellos compran los beneficios del producto para la resolución. Entonces la organización debe dar importancia a la forma en que el consumidor percibe el producto como satisfactor de una necesidad. En este caso los pobladores en estudio tienen una buena perspectiva de los productos de la empresa Plasticaucho debido a que lo calificaron como excelentemente, esto es muy bueno porque ayuda a incrementar la demanda en el mercado.

A través del marketing de reciclado con la proyección de ayuda social no solo mejoraría la empresa su imagen corporativa, sino que las organizaciones que destinan responsabilidad con el medio ambiente, pueden encontrar un vínculo de comunicación muy bueno con los clientes, pero lo adecuado para estos efectos sería la aplicación del sistema de marketing de reciclado que ayudaría al medio ambiente, en este caso la empresa Plasticaucho desea implantar este proyecto mediante la construcción de casas con pallets recicladas, con el propósito de proporcionar ayuda social a la comunidad, mediante aquello solucionar los problemas de las personas, y satisfacer de modo efectivo las necesidades de los clientes.

La propuesta del presente estudio se basó en la construcción de las casas con materiales reciclados de las empresas. Donde estos materiales son las pallets que algunas empresas los desechan, pero la empresa Plasticaucho desea reutilizar dichos materiales y de esta manera no hacer más daño al medio ambiente, y lo que es más ayudar a los necesitados de la comunidad, mediante una excelente infraestructura de una vivienda. Se podría decir que en estudios anteriores las construcciones de las casas con materiales reciclados permitieron una adecuada selección de marketing con proyección a la ayuda social.

Esta propuesta se desarrolló con el fin de implementar un sistema de marketing de reciclado con proyección de ayuda social y generar impacto en la imagen corporativa, de esta manera utilizar materiales que usualmente no lo utilizaban, la cual esta empresa



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

aplicara el marketing social y la RSE de acuerdo a como lo promuevan las organizaciones y el estado.

Además, el marketing pretende buscar la satisfacción y el bienestar de la colectividad y que en muchos casos de los últimos tiempos el marketing ecológico ha buscado un equilibrio entre la producción de las empresas y el cuidado del medio ambiente. Con el análisis de los resultados en la investigación se vio la factibilidad de realzar la construcción de las casas con materiales reciclables, y que dieron como resultado el sistema de marketing de reciclado con proyección a la ayuda social que impacte en la imagen corporativa, que brinda a las personas de escasos recursos. Las casas serán construidas en un 95 % con materiales reciclados, siendo en su mayor porcentaje las paletas de madera, esto incluye el piso que también será de madera.

Las casas construidas, tienen un área de construcción de 6 metros de largo por 5.5 metros de ancho, dando un total de 33 metros cuadrados y están diseñadas pensando en una familia promedio de 4 personas por lo que tienen dos habitaciones, una cocina, el área social y el baño que está ubicado fuera de la casa, es cómoda y comfortable además de ser construida con madera tratada que la hace duradera. En el siguiente grafico se pude ver la construcción de dicha vivienda.

Imagen 1: Vista frontal casa terminada

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017



Fuente: Investigación de campo
Elaborado: Grupo de investigación

Imagen 2: Vista lateral casa terminada



Fuente: Investigación de campo
Elaborado: Grupo de investigación

También la casa será amoblada con una cama master, cama litera, mueble de cocina, una mesa de comedor y una mesa para la sala, complementos que también son elaborados con materiales reciclados.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

En la elaboración de este programa es necesario también la comunicación es de vital importancia ya que constituye una herramienta muy eficaz para que las empresas pueden dar a conocer las actividades productivas, así como las actividades que se organizan o realizan en favor de la colectividad, en lo que respecta al marketing social y la RSE, es así como toda empresa se acerca al mercado, dando a conocer su imagen la misma que deberá ser muy efectiva ya que de esta dependerá la el éxito que tenga cierto producto y el impacto hacia el público objetivo, alcanzando el sitios de privilegio en el mercado, por lo que la empresa será más competitiva.

La empresa emprendería una campaña publicitaria denominada VENUS DEJA HUELLAS, mediante la cual se daría a conocer por medio de las redes sociales y su página Web, las distintas obras realizadas en favor de las familias damnificadas por el terremoto en las provincias de Esmeraldas y Manabí. Esto creará un impacto positivo hacia la marca Venus, fidelizando más aún a sus clientes frecuentes y ganando más clientes potenciales, ya que la sociedad y las personas frecuentemente les gusta ser parte de algo que implica una labor social, esto hará que la marca Venus se afiance más aun en el mercado nacional e internacional.

El costo promedio de la construcción de la casa evaluando los acabados que tendrá porque las paletas son recicladas por ende no tiene costos, entonces el gasto que tendrá este programa es de \$ 1.423,98, es decir un costo muy cómodo para brindar ayuda social y lograr excelentes beneficios para la empresa como es mejorar la imagen corporativa, lograr fidelización de los clientes, etc.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

5.1 Conclusiones



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Se determina que el sistema de marketing de reciclado con proyección de ayuda social mantiene un buen impacto con la imagen corporativa de las empresas, convirtiéndose así en una herramienta estratégica para la solución de necesidades sociales que se debería cubrir en la sociedad, y de esta manera se está contribuyendo con el medio ambiente a su cuidado y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

Las características del marketing de reciclado determinado la ayuda social, sería mediante un estudio previo y de esta manera facilitar en la toma de decisiones para generar estrategias adecuadas de marketing, para convertirse en una oportunidad de ganar-ganar que por una parte se beneficie la organización y también la sociedad.

Con la propuesta del sistema de marketing de reciclado a través de la construcción de las casas la empresa Plasticaucho y determinando la ayuda social como punto importante en la organización, se ha logrado que la compañía mantenga una buena imagen ante la comunidad nacional.

El impacto que genera el sistema de marketing reciclado con la proyección de ayuda social en los sectores vulnerables del terremoto del año anterior, genera a que la empresa tenga un compromiso social y medioambiental, ya que esta construcción de las viviendas será un proyecto continuo, para efecto de manera satisfactoria las necesidades de los clientes.

5.2 Discusión

Los resultados de la información recolectada que se manifiesta anteriormente tiene efectos positivos para las organizaciones, ya que el marketing de reciclado es un componente básico de la filosofía y gestión de las compañías, dando lugar al cuidado del medio ambiente y la ayuda social que deben brindar las empresas, y toma en cuenta que para la elaboración y comercialización de algunos productos se debe tener en cuenta



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

que las necesidades a satisfacer de los clientes están en consonancia con los intereses presentes y futuros de la sociedad subordinados al respeto del entorno natural.

Como lo menciona (Hoyos, 2015); El marketing podría reconducir dentro de la sociedad, cada vez más cuestionada la imagen que viene asumiendo la empresa, a través de la actuación desviada de determinadas actividades del propio marketing. El reciclado, como actividad que puede ayudar a la reducción de residuos y del consumo de recursos naturales, se debe considerar como una actividad de ese concepto de marketing social que da respuesta a las necesidades de los consumidores, la recuperación del medio ambiente, y responder a esos nuevos valores de la sociedad.

Con este proyecto se vio la factibilidad del marketing de reciclado a través de la construcción de las casas en base a materiales reciclables, y cumpliendo así la proyección de la ayuda social, ya que estas casas están destinadas a personas de bajos recursos, además se logra que la imagen corporativa de la empresa sea muy buena, y de esta manera la organización logre posicionarse con facilidad en el mercado, estableciendo este tipo de estrategias de marketing social, y creando así barreras de entrada a la competencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Coca, A. (2012). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales vol. xiv, núm. 2*, 396.
- Echeverri, L. (2010). Inserción del Mercadeo Verde en Practicas Empresariales en Colombia (Casos de Estudio) . *Revista Luna Azul, num. 31*, 5.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

Pack abc . (05 de 02 de 2016). *Tipos y características de palets.* . Obtenido de <http://www.abc-pack.com/enciclopedia/tipos-y-caracteristicas-de-palets/>

Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). *Imagen Corporativa influencia en la gestión empresarial 2a edición* . Madrid : ESIC Editorial .

Portafolio. (10 de 10 de 2013). *Las compañías más admiradas en Responsabilidad Social.* Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/companias-admiradas-responsabilidad-social-77890>

Reyes, G. (2012). Ayuda Humanitaria y Desarrollo: Inclusión Social y Sostenibilidad . *Revista Compendium, Núm. 29, 81-83.*

Rufín, R., & Medina, C. (2012). *Marketing Público Investigación, aplicaciones, y estrategias.* Madrid: ESIC Editorial.

Resumen de Hojas de Vida

Gabriel Arturo Pazmiño Solys

Doctor en Ingeniería Industrial, Master en Formulación, Gestión y Evaluación de Proyectos Productivos y Sociales, Diplomado en Diseño Curricular y Planificación Educativa, Ingeniero de Empresas, Ingeniero Mecánico, 10 años de Experiencia en Investigación, 10 años de experiencia docente, Consultor en Proyectos y Gestión Administrativa.

Marco Iván Chávez Cadena

Ingeniero Industrial. Ingeniero en Diseño Gráfico. Master en Seguridad Industrial y Salud en el Trabajo, 5 años de experiencia docente, Gerente de Sovilex. Riobamba. Ecuador.

Benjamín Gabriel Quito Cortes

Abogado, Presidente de la Compañía Sovilex. Docente. Capacitador 10 años de experiencia profesional en el área del derecho. Riobamba. Ecuador.

Tania Elizabeth Ortiz Torres

Abogada, Secretaria de Coactivas del Iess. Consultorio Jurídico Guerrero & Ortiz. 10 años de experiencia profesional en el área del derecho. Puyo Ecuador.



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017

**ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
ADMINISTRACIÓN 2017**