

Relaciones internacionales, competitividad y sostenibilidad en América Latina

10.22402/ed.leed.978.607.98835.8.4

Paola Mouthón Ramos
Oscar Giovanni Balderas Trejo



Universidad
de Cartagena
Fundada en 1827



Relaciones internacionales, competitividad y sostenibilidad en América Latina



Universidad
de Cartagena
Fundada en 1827



Red para la Competitividad de las
Pymes y el Desarrollo Sostenible



RELACIONES INTERNACIONALES COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN AMÉRICA LATINA

D.R. © UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Estudios Superiores Iztacala
Av. de los Barrios No. 1, Los Reyes Iztacala
C.P. 54090, Tlalnepantla, Edo. de México

DISEÑO EDITORIAL

Laboratorio de Evaluación y Educación Digital
UNAM, FES-Iztacala
Tel. (+52) - (55) -56231333 ext. # 39707

COMPILADORES

PAOLA MOHUTÓN RAMOS
OSCAR GIOVANNI BALDERAS TREJO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
Av. de los Barrios #1, Los Reyes Iztacala, Tlalnepantla,
54090, Estado de México, México. Junio, 2013

COMPOSICIÓN Y MAQUETACIÓN

Oscar Giovanni Balderas Trejo
Lucía Jocelyn Andrade López
Karen Nayelli Flores Islas

FOTOGRAFÍA DE PORTADA

Ricardo Gomez Angel



HECHO EN MÉXICO

ISBN: 978-607-98835-8-4



Copyright: © 2022 Red Radar

Este libro es acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus creadores con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a sus creadores.

INSTITUCIONES MIEMBRO

ARGENTINA

- Universidad de Flores
- Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
- Universidad Abierta Interamericana

PERÚ

- Universidad Privada Peruano Alemana.
- Universidad Autónoma del Perú

COLOMBIA

- Universidad Jorge Tadeo Lozano
- Escuela Militar de Cadetes
- Universidad EAN
- Universidad de la Salle
- Unitecnar
- Universidad de Cartagena

MÉXICO

- Universidad de Celaya
- Universidad de Guanajuato
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
- Universidad Nacional Autónoma de México
- Universidad Estatal del Valle de Ecatepec

ECUADOR

- Universidad de Técnica de Babahoyo

CHILE

- Universidad Autónoma de Chile

Con el apoyo de

RED DE INVESTIGACIÓN EN LOGÍSTICA, MARÍTIMA Y PORTURIA

- San Buenaventura sede Cartagena
- Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla
- Unitecnar
- Fundación Universitaria Tecnológico
- Comfenalco
- Universidad de la Guajira
- Universidad de Cartagena
- Universidad Tecnológica de Bolívar
- Universidad del Sinú
- Corporación Universitaria Rafael Núñez
- Fundación Entremar



RED RADAR

Red para la Competitividad de las Pymes y el Desarrollo Sostenible



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827



Prólogo

Desde la Red Radar ha buscado dirigir la enseñanza, el ejercicio y la investigación en las Ciencias Económico-Administrativas, Sociales y de la Salud a partir un enfoque Interdisciplinario con la finalidad de contribuir a fortalecer la calidad de los programas de educación, cualquiera que fuera su modalidad, presencial, a distancia o híbrida. Esto mediante la articulación de una red de colaboración dónde participan 17 universidades distribuidas en 5 países, logrando reunir a más de 50 académicos investigadores expertos en ciencias económicas. procesos de investigación y proyección de América Latina.

Bajo la aspiración de convertirse en un referente mundial en la enseñanza, la investigación y la difusión relacionada con la competitividad y desarrollo sustentable da lugar a la creación de espacio de intercambio académico entre sus afiliados y personas a fines a sus objetivos, esto con la finalidad fortalecer las capacidades del estudiante, docente y grupos de interés en su desarrollo académico y profesional mediante exposición de trabajos de investigación, posters y conferencias basados en las experiencias desarrolladas en el campo de investigación a nivel latinoamericano.

Con esta visión, en el 2019 este encuentro tuvo lugar en Cartagenas de Indias Colombia, en este evento encabezado por la la Facultad de Ciencias económicas y el Programa Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena se dio lugar

a la gestión de un libro producto de la investigación realizada por diversos académicos. La realización de este ejercicio tan importante para el desarrollo de la región nos permite vislumbrar un panorama general en cuanto al desarrollo y cooperación económica de América Latina, siendo esto un análogo de la propuesta de la Red Radar en la creación de un espacio interdisciplinario y de este mismo libro en el esfuerzo de conjuntar la perspectiva de investigadores de Colombia, Perú y México en con el objetivo de enriquece el desarrollo de investigación a través de casos reales de empresas, analizando sus practicas y nutriendo de un conocimiento valioso en el área.

Es por ello que a continuación, se presenta el libro de investigación Relaciones internacionales competitividad y sostenibilidad en América Latina producto de investigación de la Red Radar, dónde se integran treinta y cinco investigaciones diferentes en una primera impresión, pero con un mismo objetivo en común, permitir al lector comprender las realidades que se circunscriben en un contexto tan complejo y con ello desarrollar una toma de perspectiva en que el quehacer académico, laboral y de investigación.

Paola Mouthón Ramos
Oscar Giovanni Balderas Trejo
Compiladores de la obra



Comité científico

El comité científico de la Red Radar está conformado por académicos expertos en investigación en ciencias económicas de las universidades que conforman la Red, a continuación se presenta a los académicos que han participado como directores en la evaluación de los tópicos que conforman este libro:

Dra. Natalie Díaz
Universidad de Celaya | México
**Empresa familiar, Pymes
y estrategias de competitividad**

Dr. Germán Mejía
Universidad de Cartagena | Colombia.
**Finanzas, Tributación,
Contabilidad y Auditoría**

Dr. Ibrahim Amhed Leon
Universidad de Granma | Cuba.
Política pública y desarrollo regional

Dra. Lorena Piñeiro
EAN | Colombia
**Comercio Internacional, Internacionali-
zación, Relaciones internacionales**

Dr. Cuauthémoc Gonzalez
Universidad de Celaya | México.
**Capacidades Tecnológicas, TICs
e innovación**

Dra. Handrix García
Universidad Jorge Tadeo Lozano | Colombia.
**Mercadotecnia
y comercialización**

Dr. Juan Pablo Bladomar
Universidad Flores | Argentina
**Mercadotecnia
y comercialización**

Dra. Isabel Perez
Unitecnar | Colombia
Logística y cadenas de suministro

Dr. Ronald Prieto
Universidad Simón Bolívar | Colombia
Gestión Organizacional

Dr. Nofal Nagles
Universidad del Tolima | Colombia
**Emprendimiento
e Innovación Social**

Todas las investigaciones incluidas en esta obra fueron evaluados por dictaminadores del comité científico de la Red Radar en un formato de pares abiertos garantizando aspectos éticos de la investigación. Las investigaciones fueron asignados a académicos especialistas de una institución y país diferente a los autores a fin de garantizar la pluralidad de la obra y la ausencia de conflictos de interés.



Tabla de contenido

CAPACIDADES TECNOLÓGICAS E INNOVACIÓN 14

Motivación académica, resiliencia y aprendizaje autorregulado en estudiantes de psicología y enfermería	15
Metodología	19
<i>Diseño de estudio</i>	19
<i>Población y muestra</i>	19
<i>Instrumentos</i>	19
<i>Procedimiento</i>	21
<i>Análisis estadístico</i>	21
Resultados	21
Discusión	24
Referencias	26
¿Se aprovechan las TIC en el rol docente?	27
Caso Universidad EAN en Colombia	27
Problema	29
Objetivos	29
<i>General</i>	29
<i>Específicos</i>	29
Marco Teórico	30
<i>Reto de la Educación</i>	30
<i>Generación Ingresando a Educación Superior</i>	30
<i>Las TIC en la Educación</i>	32
Caso Universidad EAN	33
<i>Descripción Universidad EAN</i>	33
<i>Propuesta de Innovación</i>	33
Metodología	34
<i>Tipo de Estudio</i>	34
<i>Población y Muestra</i>	34
<i>Recolección</i>	34
<i>Modelo de Medición del Uso</i>	35
Resultados	36
<i>Análisis Cuantitativo</i>	36
<i>Análisis cualitativo</i>	36
Conclusiones y Recomendaciones	37
Referencias	38
Industria 4.0, clave para la competitividad de las PYME proveedoras del sector automotriz del Estado de Guanajuato, México	40
<i>Pequeñas y medianas empresas (PYMES)</i>	45
<i>PYME Automotriz</i>	56

Industria 4,0 en las PYME 59

Conclusión	65
Referencias	66
La Optimización de Ambientes Virtuales de Aprendizaje: Una Propuesta para el Diseño Instruccional de Contenidos	67
Metodología	69
Resultados	70
<i>El desarrollo de metodologías y estrategias para el aseguramiento de la calidad.</i>	72
<i>La Optimización mediante redistribución de tiempos en operación académica y administrativa.</i>	73
<i>El rediseño de ambientes de aprendizaje que permitan la optimización de procesos de enseñanza-aprendizaje</i>	73
<i>La Optimización de recursos existentes</i>	75
Conclusiones	76
Referencias	77
Propuesta para medir el estado de avance en la gestión de proyectos	78
Theoretical framework	81
<i>Quality Function Deployment (QFD)</i>	81
<i>Essence</i>	83
Related work	83
Our proposal	85
Conclusions	88
Referencias	88

COMERCIO INTERNACIONAL, 90

Análisis constructivista de la negociación del Tratado de Libre Comercio (TLC) Colombia – Estados Unidos.	91
Marco teórico del constructivismo y las negociaciones del TLC Colombia – Estados Unidos	96
Participación de los gremios y de otros actores en el marco del TLC: una construcción social de la negociación.	98
Referencias	102

EMPREDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL 105

Impacto Económico Y Social Generado Por El Gravamen A Los Movimientos Financieros En Las Empresas Dedicadas A La Compra Y Venta De	
--	--



Materiales De Construccion El Municipio De 106

Valledupar-Cesar 106

Objetivos 108

General 108

Específicos 108

Justificación Investigativa 108

Delimitación investigativa 109

Delimitación geográfica 109

Delimitación operativa 109

Delimitación temporal 109

Delimitación conceptual 109

Antecedentes 109

A nivel mundial 109

A nivel nacional 110

Sistematización de variables 111

Definición nominal 111

Definición Nominal 112

Diseño metodológico 112

Tipo de investigación 113

Diseño de investigación 113

Población 113

Muestra 113

Resultados 114

Conclusión 116

Referencias 117

Sucesión Generacional Planificada (SGP). Una Aproximación Cualitativa a la SGP en Pequeñas Empresas Familiares de Servicios Automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua 118

La SGP en la Empresa Familiar. Una Revisión de Literatura 121

Empresa Familiar y el Acto Emprendedor 121

La Sucesión Familiar Planificada (SGP) 123

Metodología 127

Resultados 127

Discusión 128

Conclusiones 131

Referencias 132

Análisis descriptivo del rol de la mujer en la logística portuaria en la ciudad de cartagena de indias 133

Hacia el empoderamiento de la mujer en Colombia. 135

La mujer en la logística 137

Aspectos metodológicos 138

Discusión y Resultados 139

Perfil de la población 139

Distribución de la población por niveles ocupacionales 140

Ingreso salarial 141

Logros y perspectiva profesional 141

Aspectos relevantes para el aseguramiento de una carrera laboral 141

Obstáculos para el aseguramiento de una carrera laboral 142

Preferencia de jefe según sea hombre o mujer 142

Comparativo entre los hombres y las mujeres 143

Conclusiones y recomendaciones 145

Referencias 145

Las tics una herramienta clave para la formación académica de los programas a distancia 147

Tecnologías de Información y Comunicación (TICs). 149

Ventajas de la Implementación de las TICs en la Educación. 150

Debilidades del Uso de las TICs en la Educación. 151

Uso de las TICs en la Educación. 152

Implementación de las TICs: Caso Centro tutorial de San Juan de Nepomuceno Universidad de Cartagena. 153

Metodología 153

Resultados Esperados 154

Conclusiones 154

Referencias 155

Herramientas tecnológicas usadas por las pymes en los canales logísticos de distribución en el departamento de bolivar 156

Estado del Arte 158

La Distribución 159

El concepto de Omnicanalidad 160

Estrategia Omnicanal 161

Las Pymes 161

Metodología 162

Resultados 163

Conclusiones 166

Referencias 166

Análisis comparativo sobre las condiciones que generan movilidad laboral desde Cartagena de Indias hacia Medellín en el área de desarrollo de software. 168



Tabla de contenido

Revisión de la literatura	170	innovación	225
Metodología.	172	Internet y los medios sociales	226
Resultados y discusión	173	El área de marketing frente a los medios sociales	228
Conclusiones	178	Modelo de innovación abierta por medios sociales con foco en el área de marketing	230
Referencias	179	Conclusión	233
Conocimiento, efectos y posición estratégica de Colombia frente a la industria 4.0: percepción de los estudiantes de últimos semestres de mercadeo en modalidad virtual de la universidad EAN	181	Prácticas de gestión de recursos humanos con enfoque sostenible en el ámbito internacional	235
Metodología	185	Metodología	238
<i>Participantes</i>	186	Desarrollo del contenido.	239
<i>Instrumentos</i>	186	<i>Funciones del gerente de recursos humanos.</i>	239
<i>Procedimiento</i>	186	<i>Breve contexto de la gestión de recursos humanos con enfoques sostenibles.</i>	239
Resultados	186	<i>Las practicas sostenibles en la gestión de recursos humanos.</i>	241
Conclusiones y discusión	189	<i>Vacios referentes en los artículos.</i>	249
Bibliografía	193	Conclusiones	249
Los unicornios si existen. Caracterización y evidencia de Rappi, un unicornio colombiano.	194	Estrategias discursivas y la teoría de la argumentación en los informes de auditoría	253
Metodología	196	Metodología	257
<i>Los unicornios</i>	197	Resultados	257
Conclusiones	203	Discusión	260
Referencias	204	Modelo para promover el emprendimiento en la universidad del Sinú Seccional Cartagena Elías Bechara Zainúm	262
Marketing de ciudad: Escudriñando nuestros imaginarios para conocernos mejor.	205	Metodología	264
Imaginarios como Confluencias entre la Imaginación y la Narrativa	207	<i>Modelos de enseñanza/formacion emprendimiento e innovación</i>	265
Mitos y Leyendas de Bogotá hasta Mediados del Siglo XX: Construcción de Imaginarios	209	<i>Modelos de enseñanza del emprendimiento y la innovación</i>	267
La Ciudad como Producto de la Construcción Social de Imaginarios	211	<i>Modelos de gestión del conocimiento</i>	269
Construcción de Imaginarios	215	<i>Modelos de gestión del conocimiento</i>	271
El Simbolismo de los Imaginarios de los Lugares	216	<i>Modelo conceptual de promocion del emprendimiento y la innovación como estrategia de desarrollo local</i>	273
Marca Ciudad, Place Branding y City Branding	217	Conclusiones	274
Metodología	218	Referencias	275
Población y Muestra	218	EMPRESA FAMILIAR, PYMES Y ESTRATÉGIAS	277
Hallazgos	218	Cuantificación de las Dimensiones que Afectan la Competitividad con Miras en la Priorización de Políticas	278
Conclusión	220	<i>Dimensiones de la competitividad</i>	281
Modelo de innovación abierta por medios sociales digitales en el área de marketing	221		
Negocios abiertos, negocios sociales e innovación abierta y social.	223		
Modelo de Negocios Canvas y Lean Canvas	224		
<i>Canvas de Osterwalder</i>	225		
<i>Lean Canvas</i>	225		
Modelo Canvas y Lean Canvas y su aporte a la			



<i>Dimensión de Libertad Comercial Externa de la Competitividad</i>	281	del idioma inglés para la competitividad en el sector turístico	323
<i>Dimensión Regulatoria de la Competitividad</i>	282	en ciudad Juarez, Chihuahua	323
<i>Dimensión de Inversión Pública de la Competitividad</i>	283	<i>Antecedentes</i>	325
<i>Resultados de la Medición de las Diferentes medidas de Competitividad. Dimensión de Libertad Comercial Externa</i>	284	Planteamiento del problema	326
<i>Dimensión Regulatoria de la Competitividad</i>	285	<i>Justificación</i>	328
<i>Dimensión de Inversión Pública de Competitividad</i>	286	Marco Referencial	328
Planteamiento de un Modelo de Gestión Organizacional en las Empresa Familiares, con el fin de contribuir a su paso a la siguiente Generación	294	<i>Corredores comerciales en Ciudad Juárez</i>	328
Planteamiento del problema	297	<i>El Consulado General de Estados Unidos</i>	329
<i>Objetivo General</i>	298	Marco Teórico	330
<i>Objetivos Específicos</i>	298	<i>La globalización del idioma inglés</i>	330
Marco teórico	299	<i>Bilingüismo</i>	331
<i>Conceptos Empresa Familiar</i>	299	<i>La teoría sociocultural</i>	331
<i>Ventajas y desventajas de las empresas Familiares.</i>	300	<i>El idioma inglés como factor competitivo</i>	332
<i>Sucesión en las Empresas Familiares</i>	301	Método	333
Metodología	305	Resultados	333
Propuesta Modelo de Cambio Generacional Empresa Familiar	305	Discusión	334
Referencias	307	<i>El inglés en la hotelería</i>	334
ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD OPERACIONAL DEL MODELO LEAN MANAGEMENT EN PYMES DEL PARQUE INDUSTRIAL, SAN FRANCISCO CORDOBA ARGENTINA	310	<i>El inglés y turismo médico</i>	335
Fundamentos Teóricos	313	<i>El inglés en el sector público</i>	335
Metodología de Investigación	314	Estrategias	336
<i>Esquema de índices sumatorios</i>	314	<i>El inglés global</i>	336
<i>Esquema escala de Likert</i>	315	Diagnóstico de necesidades	337
<i>Escalograma definido</i>	317	<i>La enseñanza</i>	337
Análisis de Resultados	317	<i>Seguimiento y evaluación</i>	337
a). <i>Características de la empresa</i>	317	Conclusiones	338
b). <i>Capacitación</i>	317	Referencias	338
c). <i>Gestión y Valor</i>	318	"Singapur" referente de internacionalización, producción, competitividad, bienestar, transparencia y calidad de vida: "milagro económico"	340
d). <i>Desarrollo de los modelos de gestión</i>	319	Objetivos	342
e). <i>Cultura Organizacional</i>	320	<i>General</i>	342
f). <i>Aporte de beneficios</i>	320	<i>Específicos</i>	342
Conclusiones	320	Justificación	342
Referencias Bibliográficas	322	Estado del Arte	343
Diagnóstico y estrategias para la implementación		Preliminares objetivo número uno.	344
		Preliminares objetivo número dos.	344
		Nota aclaratoria.	346
		Preliminares objetivo número tres.	346
		Conclusiones	348
		Recomendaciones	349
		Referencias	349
		Gestión del conocimiento y competitividad en PyMEs Familiares Turísticas (PFT)	351
		<i>Antecedentes de la Gestión del conocimiento en las PFT</i>	354



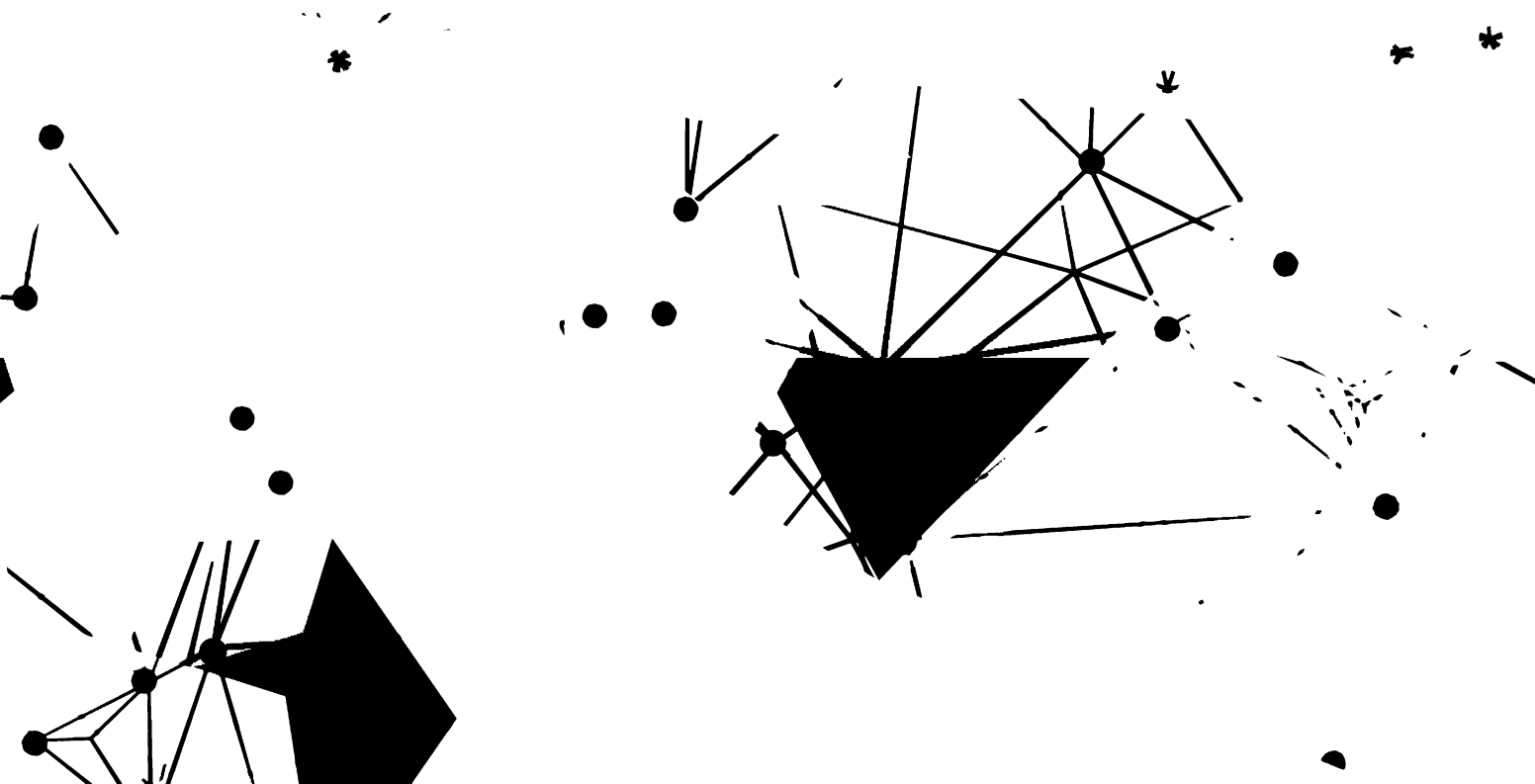
Revisión de literatura	356		
<i>La gestión del conocimiento</i>		356	
<i>Competitividad</i>	359		
<i>La PyME familiar turística (PFT)</i>	361		
<i>La gestión del conocimiento y la competitividad</i>	363		
Conclusiones	365		
Referencias	366		
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	369		
Modelo de apoyo al trabajo en equipo dentro de las organizaciones	370		
Theoretical framework and related work	373		
<i>Essence Kernel.</i>	373		
Development of the proposal	376		
<i>Representations provided by Essence Kernel.</i>	376		
<i>Adaptation of the representations of Essence</i>	377		
<i>Selection of tests</i>	378		
<i>Comparison and unification of criteria</i>	378		
Conclusions	380		
References	380		
Asesoría Digital en Gestión Escolar para Directivos de Escuelas Secundarias	382		
Perspectiva Teórica	384		
<i>La Tecnología como Apoyo a la Mejorar en la Gestión Escolar</i>	387		
Planteamiento del problema	388		
Perspectiva Metodológica	389		
<i>Dimensión Administrativa</i>	393		
<i>Dimensión Pedagógica</i>	393		
<i>Dimensión Organizativa</i>	393		
<i>Dimensión de Participación Social</i>	394		
Discusión y conclusiones	394		
Referencias	395		
Maat Soluciones Ambientales un Caso Organizacional Colombiano de Emprendimiento Sostenible	398		
<i>Problemática Actual de los Residuos de Construcción y las Empresas Pioneras</i>	401		
Metodología Desarrollada	406		
<i>Marco Teórico y Estado del Arte</i>	407		
<i>El Modelo de Negocios de la Empresa Maat</i>	413		
Conclusiones	420		
Referencias	421		
Valoración de las prácticas de responsabilidad social empresarial en materia ambiental de la empresa terminal de contenedores de cartagena, contecar s.a.	424		
Descripción del proyecto	426		
<i>Planteamiento de la pregunta o problema de investigación y su justificación</i>	426		
<i>Antecedentes</i>	428		
<i>Marco teórico</i>	431		
Objetivos	438		
<i>Objetivo General</i>	438		
<i>Objetivos específicos</i>	438		
Metodología propuesta	438		
Procesamiento y análisis de datos	440		
Primer avance de los resultados	441		
<i>Perspectiva de CONTECAR S.A. respecto a sus prácticas de RSE en la Comunidad de Santa Clara</i>	441		
Conclusiones y recomendaciones	444		
Referencias	445		
MERCADOTECNIA Y COMERCIALIZACIÓN	447		
Modelo para la medición de cultura de marca en las Instituciones de Educación Superior Pública. México.	448		
Model for measuring brand culture in public education institutions. México.	448		
Teorías	450		
<i>Cultura de marca</i>	450		
<i>Identidad e imagen</i>	451		
Método	453		
Resultados	454		
<i>Relación entre el binomio identidad corporativa - imagen y la cultura de marca</i>	454		
<i>La ecuación para la correlación.</i>	455		
Hallazgos	456		
Conclusión	458		
Referencias	459		
Adaptación de las Estrategias genéricas y del Modelo de rivalidad ampliada a los escenarios del siglo XXI	464		
Estrategias Genéricas	466		
<i>Liderazgo en Costos</i>	466		
<i>Liderazgo en Diferenciación</i>	467		
<i>Enfoque</i>	468		
<i>Estancamiento en la Mitad</i>	469		
El Reloj Estratégico	470		



<i>Estrategias de precios bajos</i>	470	Metodología.	514
<i>Estrategias híbridas orientadas a la relación calidad-precio</i>	471	<i>Definición de la Muestra</i>	515
<i>Estrategias de mayor valor añadido percibido orientadas a la diferenciación</i>	471	Resultados y Discusión	516
<i>Estrategias destinadas al fracaso</i>	471	<i>Percepción de las Instituciones de Educación Superior:</i>	516
<i>Caso Zara</i>	472	<i>Percepción de los Gestores Culturales.</i>	516
Modelo de Rivalidad Ampliada	473	<i>Percepción sobre innovación</i>	517
<i>Productos sustitutos</i>	474	<i>Percepción sobre apoyo del Estado</i>	517
<i>Competencia en el mercado de los refrescos (bebidas)</i>	474	<i>Asociatividad de los gestores culturales</i>	517
<i>Caso Toddy</i>	476	<i>Percepción de los Entes Gubernamentales</i>	518
<i>Propuesta de modelo de rivalidad ampliada</i>	477	Conclusiones	519
Conclusiones	478	Referencias	519
Referencias	479	Políticas Públicas, Seguridad Alimentaria Familiar y Agenda 2030: Retos para el Desarrollo Regional en el Municipio Santiago de Cuba	521
POLÍTICA PÚBLICA Y DESARROLLO REGIONAL	480	La Seguridad Alimentaria Familiar en los Marcos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.	523
Posibilidades de desarrollo del centro poblado de santa rosa, distrito querocotillo provincia de cutervo	481	<i>Políticas Públicas y Seguridad Alimentaria Familiar: Algunos Referentes Conceptuales.</i>	525
Antecedentes	483	<i>Una Mirada al Desarrollo Regional en el Municipio Santiago de Cuba a partir de la Relación entre Políticas Públicas y Seguridad Alimentaria Familiar.</i>	528
<i>Estado</i>	486	<i>Comunidad Chicharrones</i>	529
<i>Desarrollo campo economico</i>	489	<i>Consejo Popular Los Maceos</i>	530
Desarrollo campo psicosocial	491	Referencias bibliográficas:	532
<i>Gestion empresarial</i>	493	Política pública en drogas, para el desarrollo territorial, desde una mirada del diálogo de saberes	536
Objetivos	498	<i>Objetivos</i>	538
<i>Objetivo general</i>	498	<i>Metodología</i>	538
Metodología	498	<i>Fase 1. Revisión Sistemática Rápida</i>	539
Plan de análisis de datos	500	<i>Fase 2: Desarrollo de Talleres Departamentales, Subregionales y Municipales,</i>	541
Resultados	500	<i>Fase 3. Síntesis de Resultados</i>	543
<i>Resultado de Instrumento N°1: Observación Participante</i>	500	Conclusiones	545
<i>Resultados de Instrumento N°2: Entrevista</i>	501	Referencias	545
<i>Resultados de Instrumento N°3: Focus Group</i>	502		
Discusión	503		
Conclusiones y recomendaciones	504		
<i>Conclusiones.</i>	504		
<i>Recomendaciones.</i>	505		
References	505		
Percepción de los Actores Culturales Frente al Potencial de Desarrollo del Turismo Cultural en el Departamento del Quindío	508		
Marco Teórico	511		
<i>El Sector Cultural y el Modelo de la Triple Hélice</i>	512		
<i>El Turismo</i>	513		



*Capacidades
tecnológicas
e innovación*



Capacidades Tecnológicas e Innovación

MOTIVACIÓN ACADÉMICA, RESILIENCIA Y APRENDIZAJE AUTORREGULADO EN ESTUDIANTES DE PSICOLOGÍA Y ENFERMERÍA

Milagritos Simona Barriga Vásquez y Ana María Holgado Quispe
 Universidad Alas Peruanas, Universidad Evangelica de Lima
 Perú

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la motivación académica y la resiliencia con el aprendizaje autorregulado en los estudiantes de psicología y enfermería de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. El tipo de investigación es el no experimental, mientras que el diseño empleado es el tipo transeccional correlacional, causal. La muestra se seleccionó en técnica de muestreo probabilístico de tipo aleatorio estratificado, quedando conformada por 419 alumnos universitarios de las carreras de psicología y enfermería. Se empleó la técnica de la encuesta mediante instrumentos que corresponden a los siguientes: Subescala de Motivación Académica (SEMA-01) de Barca Lozano, Porto, Santorum y Barca Enríquez (2006), Escala de Resiliencia (SV-RES) de Saavedra y Villalta (2008), e Inventario de Aprendizaje Autorregulado (SRLI) de Lindner, Harris y Gordon (1996). Se utilizó la prueba paramétrica de correlación lineal de Pearson para la contrastación de las hipótesis específicas, así como la prueba de regresión lineal múltiple para la contrastación de la hipótesis general. Los resultados muestran que existe relación positiva entre la motivación académica y la resiliencia con el aprendizaje autorregulado en los estudiantes de la universidad mencionada.

Palabras Clave:

Motivación académica, resiliencia, aprendizaje autorregulado, estudiantes.

ACADEMIC MOTIVATION, RESILIENCE AND SELF-REGULATED LEARNING IN STUDENTS OF PSYCHOLOGY AND NURSING

ABSTRACT

This research aims to determine the relationship between academic motivation and resilience with self-regulated learning in psychology and nursing students of the Inca Garcilaso de la Vega University. The type of research is non-experimental, while the design used is the correlational, causal, transectional type. The sample was selected in probabilistic sampling technique of stratified random type, being made up of 419 university students of psychology and nursing careers. The survey technique was used through instruments that correspond to the following: Academic Motivation Subscale (SEMA-01) of Barca Lozano, Porto, Santorum and Barca Enríquez (2006), Resilience Scale (SV-RES) of Saavedra and Villalta (2008), and Self-Regulated Learning Inventory (SRLI) of Lindner, Harris and Gordon (1996). Pearson's linear correlation parametric test was used for the contrast of the specific hypotheses, as well as the multiple linear regression test for the general hypothesis test. The results show that there is a positive relationship between academic motivation and resilience with self-regulated learning in the students of the mentioned university.

Keywords:

Academic motivation, resilience, self-regulated learning, students.



Copyright: © 2022 Barriga-Vásquez, M.S. & Holgado-Quispe, A.M.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.15446/psicologia.v11n1.100000) y a sus autoras.



CONTENIDO

METODOLOGÍA 5

Diseño de estudio	5
Población y muestra	5
Instrumentos	5
Procedimiento	7
Análisis estadístico	7

RESULTADOS 7

DISCUSIÓN 10

REFERENCIAS 13



INTRODUCCIÓN

Actualmente, las competencias son cada vez mayores en los estudiantes, debido a la sobreestimulación académica en este mundo globalizado en el que vivimos. Es importante la motivación académica del alumno que tiene que ver con la asimilación de conocimientos en base a la disposición interna, sus emociones, la activación, esa energía que le permitirá desenvolverse en el rendimiento académico, así como la motivación externa y social que le hará alcanzar sus logros canalizando adecuadamente sus conocimientos. Además de todo esto, estudiar de una manera eficaz requiere que los estudiantes se hagan conscientes de los motivos, creencias y sentimientos que se asocian al estudio y aprendan a enfrentarse de manera constructiva a posibles dificultades y problemas que pueden surgirles en sus actividades de estudio. Por tanto, los estudiantes deben aprender a reconocer y controlar su motivación, su voluntad y sus afectos y emociones. No sólo han de estar atentos a los aspectos más cognitivos implicados en el estudio (como atender, comprender, memorizar, etc.), sino que también deben aprender a tomar decisiones sobre qué hacer con sus creencias y sus emociones mientras estudian (Rodríguez, 2009).

Cabe señalar que la motivación académica tiene que ver, básicamente, con el logro de tres tipos de metas académicas: una de aprendizaje y dos de rendi-

miento (Barca Lozano, Porto, Santorum y Barca Enríquez, 2006). De hecho, uno de los avances más importantes de los últimos años en la investigación sobre metas académicas ha sido el demostrar empíricamente que hay muchos estudiantes que, en lugar de adoptar una meta de manera exclusiva, optan por varias metas –específicamente académicas, pero también sociales– para implicarse en el aprendizaje (Cabanach, Valle, Rodríguez, García y Mendiri, 2007). Así, ante situaciones en las que la actividad de aprendizaje es poco estimulante o interesante, razones distintas al interés intrínseco por la tarea pueden ser útiles para motivar su actuación. En estas circunstancias, la posibilidad de optar por distintos motivos –obtener la aprobación de otros, conseguir premios y recompensas externas, etc.– puede convertirse en un incentivo poderoso para promover y mantener el compromiso académico (Cabanach et al., 2007).

Lo descrito acerca de la motivación académica pone en evidencia el papel crucial que juega este constructo en el aprendizaje, y constituye un área fundamental en todas las investigaciones relacionadas con el aprendizaje autorregulado. Así, en la conceptualización de Pintrich (2003), se destaca especialmente la integración de los elementos motivacionales con los cognitivos como aspecto fundamental para tener una visión completa del proceso de aprendizaje en contextos académicos, dentro del marco de la educación universitaria.

Por tal razón, en este estudio se trabajó con los alumnos de psicología



y enfermería con la finalidad de analizar e identificar de qué manera están utilizando sus recursos cognitivos en la construcción de sus aprendizajes, qué métodos de estudio emplean y cómo llegan a autorregular sus conocimientos, puesto que se identifican dificultades para estudiar en aquellos alumnos que presentan bajo rendimiento académico, hasta llegar a abandonar las aulas, pues se sienten frustrados o fracasados, razón por la cual el presente estudio busca relacionar la resiliencia, capacidad del alumno para salir y sobreponerse de las situaciones de desesperanza, manejando su ansiedad y canalizándola de manera positiva para superar los obstáculos que se le presenten durante todo el proceso de aprendizaje, identificando las creencias acerca de lo que espera al realizar diferentes actividades y tareas atribuyéndole un valor a sus incentivos personales para llegar a canalizar sus objetivos, focalizándose en el compromiso y la razón para ejecutar diferentes actividades, con la expectativa de valoración, con autoeficacia, monitoreando ellos mismos su conducta, analizando los resultados y actuar ante los mismos para regularlos, y así seguir comprometiendo al docente en elevar la calidad de la enseñanza, siendo un eje importante en el manejo y reconocimiento de estos recursos motivacionales y aprendizajes autorreguladores del alumno, desde la diferenciación ya conocida entre metas del aprendizaje, o de dominio orientadas al desarrollo

de metas, tareas, ejecución y resolución de problemas.

En las facultades de psicología y enfermería de la universidad en mención se ha venido evidenciando que los alumnos muestran déficit en la motivación académica para desarrollar sus tareas con un mayor grado de eficiencia, generando un déficit en el rendimiento académico, que se ve reflejado en las faltas injustificadas, tardanzas, buscando pretextos para salir del aula. La motivación académica tiene que ver con la autoestima, y las valoraciones que el estudiante atribuye a sus logros académicos. Asimismo, la autoestima del alumno tiene que ver con su grado de resiliencia; al respecto, (Grotberg 1996) sostiene que la autoestima, si bien constituye un rasgo de resiliencia, no promueve por sí sola un comportamiento resiliente a menos que estén involucrados además otros factores como la capacidad intelectual. En tal sentido, un estudiante con alto nivel de autoestima podría presentar un alto grado de resiliencia (entereza) ante las dificultades académicas que se le presenten; muchos de los alumnos se dejan vencer ante pequeños obstáculos que surgen en su vida académica cotidiana y esto trae como consecuencia un deficiente nivel de aprendizaje reflejado en sus evaluaciones; por ello, se abstienen de participar activamente por temor a equivocarse, no hay convicción en sus ideas ni seguridad al responder, son ambiguos.

Mucho tienen que ver, además, con su aprendizaje autorregulado las estrategias que manejan los alumnos y la forma en que las utilizan. Por ejemplo: si



usan estrategias que les permitan manejar su ansiedad (estrategias metacognitivas) y si también emplean estrategias de autorregulación que les faciliten una mejor distribución de su tiempo al momento de estudiar. Esto se observa en la falta de uso de mapas conceptuales, cuando no hay orden jerárquico en los estudios o no poseen horarios adecuados. Carecen, asimismo, de objetivos de estudio, de una mayor concentración y atención, canalizando su tiempo hacia factores distractores.

Por lo anteriormente expuesto, el objetivo de este estudio es dar a conocer las características de las variables motivación académica, resiliencia y aprendizaje autorregulado en los estudiantes de las carreras de psicología y enfermería de una universidad privada de Lima Metropolitana, así como determinar un modelo de análisis estructural en el que el aprendizaje autorregulado sea explicado significativamente por la motivación académica y la resiliencia.

METODOLOGÍA

Diseño de estudio

El diseño utilizado fue el no experimental de tipo transeccional correlacional, causal. Este tipo de estudio tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más variables; en este caso, entre motivación académica, resiliencia y aprendizaje autorregulado.

Población y muestra

La población estuvo constituida por 1100 estudiantes de la facultad de Psi-

cología, matriculado en el turno mañana, y 374 estudiantes matriculados en la facultad de Enfermería, también matriculados en el turno mañana, de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, situado en Santa Beatriz, del distrito de Cercado de Lima. Ambos grupos de estudiantes hacen una población total de 1474, que es la que se considera en este estudio para el cálculo de la muestra.

De acuerdo a la fórmula para poblaciones finitas, el tamaño de la muestra se estimó en 305 alumnos. No obstante, al contar con una mayor accesibilidad para la evaluación, se pudo ampliar el tamaño muestral, quedando conformada la muestra final de investigación en 419 alumnos universitarios de las carreras de psicología y enfermería. Posteriormente, la muestra se seleccionó con técnica de muestreo probabilística de tipo aleatorio estratificado.

Instrumentos

Se aplicaron a los estudiantes de la muestra seleccionada los siguientes instrumentos: Subescala de Motivación Académica (SEMA-01) de Barca Lozano et al. (2006), Escala de Resiliencia (SVRES) de Saavedra y Villalta (2008), e Inventario de Aprendizaje Autorregulado (SRLI) de Lindner, Harris y Gordon (1996). A continuación, se describe sucintamente cada uno de ellos.

En lo que atañe a la Subescala SEMA-01 de Motivación Académica, se observan tres dimensiones claramente delimitadas en consonancia con tres tipos de metas académicas: una de aprendi-



zaje y dos de rendimiento. Exactamente es lo que mide la Subescala SEMA-01 de la Escala CEAP48: una meta de Motivación profunda (MP), que consta de 8 ítems, que delimita correctamente la que se podría llamar, en términos clásicos, motivación intrínseca (“me satisface estudiar porque siempre descubro algo nuevo”, “me gusta aprender cosas nuevas para profundizar después en ellas”, “estudio a fondo los temas que me resultan interesantes”, “pienso que estudiar te ayuda a comprender mejor la vida y la sociedad...”).

Además, se destaca una segunda dimensión denominada Motivación de rendimiento (MR), también llamada, en una terminología clásica, motivación de logro. Está conformada por 8 ítems y trata de evaluar aspectos motivacionales dirigidos a la obtención de buenos resultados académicos, de buen rendimiento. Así, ítems como: “lo importante para mí es conseguir buenas notas en todas las materias”, “pienso que es siempre importante obtener altas calificaciones”, “si puedo, intentaré sacar mejores notas que la mayoría de mis compañeros/as”, “tengo buenas cualidades para estudiar...”, son otros tantos ítems que definen esta dimensión.

Por último, la tercera dimensión de la Subescala SEMA-01 se define como Motivación superficial (MS) o lo que se indicaba como evitación de fracaso. Definen este factor ítems como: “cuando hago los exámenes pienso que me van a salir peor que a mis compañeros/as”, “me desanimo fácilmente cuando ob-

tengo una baja calificación”, “reconozco que estudio para aprobar”, “lo que quiero es estudiar solamente lo que me van a preguntar en los exámenes...”. Es una dimensión con menos dominio que las dos anteriores en el conjunto de la Subescala, pero debe tenerse en cuenta, puesto que existe un porcentaje de alumnado importante que opta, en sus procesos motivacionales que dirigen sus tareas escolares, por este tipo de motivación académica de carácter superficial.

Concerniente a la Escala de Resiliencia (SV-RES) de Saavedra y Villalta (2008), este instrumento consta de 60 ítems, divididos en doce factores específicos de resiliencia que dan lugar a cuatro niveles o áreas de estructuración de la conciencia, tales como: Condiciones de base, Visión de sí mismo, Visión del problema y Respuesta resiliente. El estudio de la validez arrojó un $r = 0,76$, mientras que su confiabilidad medida a través del alfa de Cronbach fue de 0,96. Esta escala fue desarrollada en la población chilena, y evalúa la resiliencia, como se ha señalado, a través de doce factores que describen distintas modalidades de interacción del sujeto: consigo mismo, con los otros y con sus posibilidades. Cada uno de los 60 ítems presenta cinco alternativas de respuesta, con un puntaje que varía entre cinco, “muy de acuerdo, y uno, “muy en desacuerdo”. El puntaje máximo de la prueba es de 300 puntos y el mínimo de 60 puntos, presentando una fiabilidad de 0,96.

El Inventario de Aprendizaje Autorregulado (SRLI) diseñado por Lindner, Harris y Gordon (1996) se trata de un



instrumento construido específicamente para valorar la autorregulación para el aprendizaje. Está constituido por 80 enunciados que se distribuyen en cuatro subescalas de 20 cada una. La primera subescala (Ejecutiva) mide el proceso de ejecución, es decir, el proceso metacognitivo, consciente o deliberado; considera el análisis de la tarea, las estrategias de construcción, el monitoreo cognitivo y las estrategias de evaluación. La segunda subescala (Cognitiva) hace referencia al proceso cognitivo, es decir, al proceso automático o habitual; incluye la atención, el almacenamiento y recuperación de datos, y la ejecución de la tarea. La tercera subescala (De motivación) consiste en las creencias y cuestiones de motivación personales, es decir, la atribución y la orientación hacia la meta. La cuarta y última subescala (Control del ambiente) mide los aspectos de control y empleo del medio ambiente, o sea, la búsqueda de ayuda, la administración del tiempo, la administración de tareas y recursos del ambiente. Cada reactivo es contestado sobre la base de la escala Likert. Para evitar que los estudiantes pudieran emplear el mismo patrón de respuestas, en cada escala se redactaron reactivos en sentido contrario, los cuales se califican de forma inversa a los otros. La máxima calificación a obtener es de 400 puntos. El tiempo promedio de respuesta para este inventario es de 20 a 30 minutos.

Procedimiento

1) Se procedió a seleccionar la muestra de estudio que estuvo conformada por 419 alumnos de psicología y enfermería del turno mañana. 2) Se acudió a las aulas

para evaluar a los alumnos en un lapso de 50 minutos. 3) Finalmente, se analizaron los datos a través del paquete estadístico IBM SPSS 20 para obtener los resultados del estudio, los mismos que fueron expuestos mediante tablas y gráficos con su correspondiente interpretación.

Análisis estadístico

Para la contrastación de la hipótesis general, se empleó la prueba de regresión lineal múltiple con el fin de establecer la relación entre las variables de estudio y precisar, además, el poder predictivo de las variables independientes sobre la dependiente. Y para la contrastación de las hipótesis específicas, se consideró aplicar la prueba de correlación lineal de Pearson. La decisión estadística se tomó con el nivel de significancia de $p < 0,01$.

RESULTADOS

En la tabla 1 se observa que, respecto a las dimensiones de la variable: Motivación académica (Profunda y De rendimiento), el mayor porcentaje de estudiantes se ubica en el nivel alto; no obstante, en la dimensión Superficial el mayor porcentaje se concentra en el nivel medio.

Tabla 1 Frecuencias y porcentajes en las dimensiones de la variable: Motivación académica

NIVEL	ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Motivación Académica								
Dimensión: Profunda	284	67,8	118	28,2	17	4,1	419	100,0
Dimensión: De rendimiento	235	56,1	167	39,9	17	4,1	419	100,0
Dimensión: Superficial	72	17,2	334	79,7	13	3,1	419	100,0



En cuanto a la variable: Resiliencia, en la tabla 2 se aprecia que en todas las áreas y en el total los porcentajes son mayores al 90% y se encuentran en el nivel alto.

Tabla 2 Frecuencias y porcentajes en las dimensiones y el total de la variable: Resiliencia

NIVEL	ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Resiliencia								
Área: Condiciones de base	395	94,3	23	5,5	1	0,2	419	100,0
Área: Visión de sí mismo	389	92,8	29	6,9	1	0,2	419	100,0
Área: Visión del problema	396	94,5	22	5,3	1	0,2	419	100,0
Área: Respuesta resiliente	394	94,0	23	5,5	2	0,5	419	100,0
Total	404	96,4	14	3,3	1	0,2	419	100,0

En la tabla 3, respecto a la variable: Aprendizaje autorregulado, se advierte que en las dimensiones y en el total los mayores porcentajes se hallan en el nivel regular. Asimismo, se observa que los porcentajes en el nivel bueno son mayores que los del nivel deficiente, tanto en las dimensiones como en el total.

Tabla 3 Frecuencias y porcentajes en las dimensiones y el total de la variable: Aprendizaje autorregulado

NIVEL	ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Aprendizaje autorregulado								
Dimensión: Ejecutiva	179	42,7	233	55,6	7	1,7	419	100,0
Dimensión: Cognitiva	172	41,1	245	58,5	2	0,5	419	100,0
Dimensión: De motivación	121	28,9	295	70,4	3	0,7	419	100,0
Dimensión: Control del ambiente	115	27,4	299	71,4	5	1,2	419	100,0
Total	136	32,5	282	67,3	1	0,2	419	100,0

Como se aprecia en la tabla 4, el valor de la regresión obtenido ($R = 0,545$) indica un nivel moderado en el poder predictivo de las variables independientes (Motivación académica:

Profunda, De rendimiento y Superficial; y Resiliencia) sobre la variable dependiente (Aprendizaje autorregulado). Asimismo, el valor de la R cuadrado ($R^2 = 0,297$) nos permite conocer que la varianza en la variable dependiente es explicada por las variables independientes en un 29,7%; considerando, además, que la R cuadrado corregida ($R^2_{\text{correg}} = 0,290$), permite precisar en un 29,0% la varianza en la variable Aprendizaje autorregulado que puede ser explicada por las variables Motivación académica (Profunda, De rendimiento y Superficial) y Resiliencia.

Tabla 4 Resumen del modelo conformado por las variables predictoras (Motivación académica y Resiliencia) y la variable dependiente (Aprendizaje autorregulado)

MODELO*		R	R CUADRADO	R CUADRADO CORREGIDA
Variables predictoras	Motivación profunda	0,545	0,297	0,290
	Motivación de rendimiento			
	Motivación superficial			
	Resiliencia			

* Variable dependiente: Aprendizaje autorregulado

Como se registra en la tabla 5, también se aplicó el método de la regresión lineal múltiple para conocer los pesos Beta de cada una de las variables independientes en relación con el aprendizaje autorregulado. Sin embargo, la dimensión De rendimiento, de la variable Motivación académica, presenta menor peso Beta (-0,004) y significación de 0,944, lo cual lo excluye del modelo de predicción, al no explicar significativamente la varianza en la variable dependiente. Cabe destacar, además, que la variable Resiliencia tiene mayor peso Beta (0,368), es decir, tiene mayor poder predictivo, seguido de la dimensión Profunda (Beta = 0,229) y de la dimensión Superficial (Beta = 0,119).



Tabla 5 Coeficientes beta y valores t del modelo conformado por las variables predictoras (Motivación académica y Resiliencia) y la variable dependiente (Aprendizaje autorregulado)

		BETA	T	SIG.
Modelo*	Motivación profunda	0,229	4,047	0,000
	Motivación de rendimiento	-0,004	-0,070	0,944
	Motivación superficial	0,119	2,718	0,007
	Resiliencia	0,368	8,150	0,000

* Variable dependiente: Aprendizaje autorregulado

En la tabla 6, los mayores valores se encuentran en las correlaciones entre la dimensión Profunda, de la variable: Motivación académica con el total de la variable: Aprendizaje autorregulado ($r = 0,384$) y con la dimensión Cognitiva ($r = 0,374$); mientras que los valores más bajos corresponden a las correlaciones entre la dimensión Superficial de la variable: Motivación académica con la dimensión Ejecutiva de la variable: Aprendizaje autorregulado ($r = 0,192$); y entre la dimensión De rendimiento de la variable: Motivación académica con la dimensión De motivación de la variable: Aprendizaje autorregulado ($r = 0,188$)

Tabla 6 Correlaciones entre las dimensiones de Motivación académica con las dimensiones y el total de Aprendizaje autorregulado ($n = 419$)

MOTIVACIÓN ACADÉMICA	APRENDIZAJE AUTORREGULADO				
	EJECUTIVA	COGNITIVA	DE MOTIVACIÓN	DE CONTROL DEL AMBIENTE	TOTAL
Dimensión: Profunda	0,303**	0,374**	0,303**	0,335**	0,384**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Dimensión: De rendimiento	0,265**	0,286**	0,188**	0,223**	0,283**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Dimensión: Superficial	0,192**	0,256**	0,301**	0,246**	0,287**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

** La correlación es significativa al nivel de $p < 0,01$ (unilateral).

En la tabla 7, los mayores valores se registran en las correlaciones entre cada una de áreas y el total de la variable: Resiliencia

con el total de la variable: Aprendizaje autorregulado; en tanto que los valores más bajos corresponden a las correlaciones entre las áreas Condiciones de base, Visión de sí mismo y Visión del problema (de la variable: Resiliencia) con la dimensión Ejecutiva de la variable: Aprendizaje autorregulado ($r = 0,328$, $r = 350$, $r = 345$, respectivamente), así como entre el área Condiciones de base y la dimensión Cognitiva de la variable: Aprendizaje autorregulado ($r = 0,344$).

Tabla 7 Correlaciones entre las áreas y el total de Resiliencia con las dimensiones y el total de Aprendizaje autorregulado ($n = 419$)

RESILIENCIA	APRENDIZAJE AUTORREGULADO				
	EJECUTIVA	COGNITIVA	DE MOTIVACIÓN	DE CONTROL DEL AMBIENTE	TOTAL
Dimensión: Profunda	0,328**	0,344**	0,433**	0,356**	0,423**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Dimensión: De rendimiento	0,350**	0,383**	0,415**	0,377**	0,443**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Dimensión: Superficial	0,345**	0,379**	0,400**	0,356**	0,430**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Área: Respuesta resiliente	0,382**	0,425**	0,428**	0,394**	0,474**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Total	0,380**	0,414**	0,452**	0,400**	0,478**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

** La correlación es significativa al nivel de $p < 0,01$ (unilateral).

En la tabla 8, los mayores valores se registran en las correlaciones entre la dimensión Profunda (de la variable: Motivación académica) con el área Visión del problema ($r = 0,359$) y el total de la variable: Resiliencia ($r = 0,336$). Los valores más bajos corresponden a las correlaciones entre las dimensiones Profunda, De rendimiento y Superficial con el área Condiciones de base ($r = 0,245$, $r = 0,241$ y $r = 0,247$, respectivamente), así



como entre la dimensión Superficial y el área Visión del problema ($r = 0,245$).

Tabla 8 Correlaciones entre las dimensiones de Motivación académica con las áreas y el total de Resiliencia ($n = 419$)

MOTIVACIÓN ACADÉMICA	RESILIENCIA				
	CONDICIONES DE BASE	VISIÓN DE SÍ MISMO	VISIÓN DEL PROBLEMA	RESPUESTA RESILIENTE	TOTAL
Dimensión: Profunda	0,245**	0,304**	0,359**	0,334**	0,336**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Dimensión: De rendimiento	0,241**	0,282**	0,327**	0,310**	0,314**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Dimensión: Superficial	0,247**	0,266**	0,245**	0,291**	0,283**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

** La correlación es significativa al nivel de $p < 0,01$ (unilateral).

DISCUSIÓN

La generación de resultados obtenidos tanto con el método de regresión lineal múltiple como con la correlación lineal de Pearson, indican que, conjuntamente, la motivación académica (al menos en sus dimensiones Profunda y Superficial) y la resiliencia predicen significativamente el aprendizaje autorregulado en los estudiantes universitarios de la muestra investigada.

Por un lado, estos resultados confirman los reportados por numerosas investigaciones, en cuanto a que la motivación académica es un predictor del aprendizaje, del aprendizaje autorregulado. Se dispone del caso de Alcántara y Bernal (2011), quienes llegaron a la conclusión de que las variables motivación y autorregulación del aprendizaje se encuentran interrelacionadas, aunque advierte que si bien los estudiantes se perci-

ben como autónomos en el estudio, después de realizar las tareas reconocen que buscan ayuda para el tipo de tareas que llevaron a cabo. Mientras la ayuda no se convierta en dependencia hacia quien la provee y las personas y los contextos sean los apropiados para solicitarla, no hay mayores observaciones al respecto. Alcántara y Bernal (2011) recomiendan a los docentes averiguar con más detalle si los alumnos identifican cómo, dónde y a quién solicitar ayuda para las tareas más complejas (Pintrich y García, 1991; Pintrich, Marx y Boyle, 1993) y poner atención en el nivel de complejidad de las tareas para las que se busca ayuda, porque generalizar el uso de este recurso puede resultar contraproducente.

Por otro lado, los resultados de este trabajo confirman lo encontrado en publicaciones sobre el tema de la resiliencia, aunque en menor número que las relativas a la motivación académica. Una de ellas corresponde a Abu-Tineh (2011), cuyos resultados confirmaron estadísticamente la relación positiva, moderada y significativa entre la capacidad de resiliencia de carrera y los tres niveles de aprendizaje combinados (individual, grupal y organizacional). Abu-Tineh (2011) concluye, además, que el estudio del aprendizaje de los miembros de la facultad es un dispositivo que se puede utilizar para predecir la posibilidad de los miembros de la facultad de adoptar las características y valores de una organización de aprendizaje en su vida académica de forma individual u organizacional, al tiempo que muestran un comportamiento disfuncional mínimo a través de su resiliencia de carrera.

Los hallazgos en este estudio permiten, asimismo, demostrar las hipótesis específicas formuladas en términos de la motivación académica.



mica (en cada una de sus tres dimensiones) en relación con el aprendizaje autorregulado; en términos de la resiliencia (en cada una de sus cuatro áreas y la escala total) en relación con el aprendizaje autorregulado; y en términos de la motivación académica (con sus tres áreas y el total) en relación con la resiliencia. Es decir, se encontraron correlaciones positivas y significativas que permiten confirmar cada una de las hipótesis específicas formuladas.

Se puede observar, no obstante, que, en lo que corresponde a Motivación académica, la correlación más alta ($r = 0,384$) es entre la dimensión Profunda y Aprendizaje autorregulado, siendo la más baja la encontrada entre la dimensión De rendimiento y Aprendizaje autorregulado ($r = 0,283$). Asimismo, se puede apreciar, relativo a la Resiliencia, que la correlación más alta con Aprendizaje autorregulado es la del área de Respuesta resiliente ($r = 0,474$), y la más baja la del área de Condiciones de base ($r = 0,423$). También se puede detectar que, en relación a la Motivación académica y Resiliencia, la correlación más alta corresponde a la dimensión Profunda ($0,336$), mientras la más baja es la de la dimensión Superficial.

Básicamente, la motivación, en opinión de Beltrán (1993), es el conjunto de dimensiones motivacionales, el proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta dirigida hacia el logro de una meta o un objetivo concreto. Mientras que la motivación académica está centrada en aquella que se manifiesta en la vida escolar o en la vida universitaria, haciéndose en esta más evidente, por cuanto tiene que ver con la elección de la carrera y con el ejercicio que luego hará de ella. Barca et al. (2009) clasifican la motivación académica en tres

dimensiones: Profunda o intrínseca, De rendimiento o de logro, y superficial o de evitación del fracaso. Estos tres tipos de motivación son los clásicos que se han estudiado por la mayoría de los investigadores en este campo. La motivación profunda o intrínseca responde a la vocación del alumno por la carrera, que estudia porque le gusta; la motivación de rendimiento tiene que ver con los logros que se propone el estudiante, y coincide con una visión maximalista de la carrera, es decir, buscar el máximo rendimiento. Y la motivación superficial es que aquella que coincide con una visión más bien minimalista de los cursos de la carrera, donde el estudiante solo busca aprobar el curso porque de esa manera es que puede concluir la carrera; parece responder a una motivación extrínseca.

En resumen, se puede afirmar que tanto la motivación académica como la resiliencia –aquella capacidad para resistir a los fracasos académicos o a los obstáculos que se le imponen al estudiante en su entorno familiar y social, e incluso laboral– se relacionan positivamente con el aprendizaje autorregulado. Al respecto, se sugiere al docente promover el cuestionamiento en los estudiantes sobre la planeación y el logro de metas, y las acciones tomadas para alcanzarlas; preguntarles directa y claramente si enfrentaron problemas en el desarrollo de las tareas del curso y la forma en que los solucionaron, si efectivamente los solucionaron, si los detectaron o no. Con dicha información, el docente podrá orientar a los estudiantes en el uso de nuevas estrategias de aprendizaje que les permitan una mejor autorregulación y los lleven a cumplir con éxito sus metas académicas.

Otra de las recomendaciones a tener en cuenta es que el docente debe seguir una



capacitación con nuevas estrategias aplicativas que le permitan canalizar mejor el potencial cognitivo del alumno, así como reforzar sus procesos de pensamiento durante las sesiones de aprendizaje.

REFERENCIAS

- Abu-Tineh, A. M. (2011). Exploring the relationship between organizational learning and career resilience among faculty members at Qatar University. *The International Journal of Educational Management*, 25(6), 635-650.
- Alcántara, L. y Bernal, S. (2011). El aprendizaje autorregulado y su relación con la motivación en estudiantes universitarios. *Didac*, 59, 4-10.
- Barca Lozano, A., Porto, A., Santorum, R. y Barca Enríquez, E. (2009). Motivación académica, orientación a metas y estilos atribucionales: la escala CEAP -48. *Revista de Psicología y Educación*, Vol. 1, Núm. 2, 103-136.
- Beltrán, J. (1993). *Procesos, estrategias y técnicas de aprendizaje*. Madrid: Síntesis.
- Cabanach, R. G., Valle, A., Rodríguez, S., García, M., y Mendiri, P. (2007). Programa de intervención para mejorar la gestión de los recursos motivacionales en estudiantes universitarios. *Revista Española de Pedagogía*, 237, 237-256.
- Grotberg, E. (1996). *Guía de promoción de la resiliencia en niños*. USA: Fundación Bernard Van Leer.
- Lindner, R. W., Harris, B. R., & Gordon, W. I. (1996, April). The design and development of the "self-regulated learning inventory": A status report. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New York, NY.
- Pintrich P.; Marx R.; Boyle R.; Beyon Cold. (1993). Conceptual change the Rose of motivational beliefs and classroom contextual factor, in the process of conceptual change. *Review of Educational Research*. 63, 167-199.
- Pintrich, P. R. (2003). A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 667-686.
- Pintrich, P. R., y Garcia, T. (1991). Student goal orientation and self-regulation in the college classroom. En M.L. Maehr y P.R. Pintrich (Eds.), *Advances in motivation and achievement* (Vol. 7, 371-402). Greenwich: JAI Press.
- Rodríguez, G. (2009). *Motivación, estrategias de aprendizaje y rendimiento académico en estudiantes de E.S.O.* Tesis doctoral. Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de A Coruña.
- Saavedra, E. y Villalta, M. (2008). Medición de las características resilientes, un estudio comparativo entre personas entre 15 y 65 años. *LIBERABIT. Revista Peruana de Psicología*, 14, 31-40.



Capacidades Tecnológicas e Innovación

¿SE APROVECHAN LAS TIC EN EL ROL DOCENTE? CASO UNIVERSIDAD EAN EN COLOMBIA

Diego Fernando Cardona Madariaga y Alejandro Pardo Hernández
Universidad EAN
Colombia

RESUMEN

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC ha impactado la manera como la sociedad y las organizaciones funcionan, en particular las Instituciones de Educación Superior – IES en Colombia, que se encuentran frente a la disyuntiva de “innovar o perecer” dados los rápidos cambios del entorno. En esos términos, en la EAN se está analizando una propuesta de cambio desde diferentes perspectivas, que incluye el mejoramiento en la adopción de las TIC en sus funciones sustantivas. Este documento presenta los resultados de un proyecto de investigación desarrollado desde la Vicerrectoría Académica como continuación de un proceso que se adelanta desde el año 2011 que ha concluido que, a pesar de los esfuerzos significativos para implementar herramientas de apoyo útiles, existen oportunidades de mejoramiento en el uso de las TIC dado que su impacto aun no alcanza un nivel significativo.

Palabras Clave:

Educación virtual, Estrategias pedagógicas, Black Board, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

ARE ICTS USED IN THE TEACHING ROLE? EAN UNIVERSITY CASE IN COLOMBIA

ABSTRACT

The development of Information and Communication Technologies - ICT has impacted the way society and organizations work, in particular Higher Education Institutions - HEIs in Colombia, which are faced with the dilemma of “innovate or perish” given the rapid changes in the environment. In these terms, the EAN is analyzing a proposal for change from different perspectives, which includes improving the adoption of ICTs in their substantive functions. This document presents the results of a research project developed from the Academic Vice President as a continuation of a process that has been going on since 2011, which has concluded that, despite significant efforts to implement useful support tools, there are opportunities for improvement in the use of ICT given that its impact has not yet reached a significant level.

Keywords:

Virtual education, Pedagogical strategies, Black Board, Information and Communication Technologies.



Copyright: © 2022 Cardona-Madariaga, D. F.; & Pardo-Hernández, A.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](#) y a sus autoras.



CONTENIDO

PROBLEMA	3
OBJETIVOS	3
General	3
Específicos	3
MARCO TEÓRICO	3
Reto de la Educación	3
Generación Ingresando a Educación Superior	4
Las TIC en la Educación	5
CASO UNIVERSIDAD EAN	7
Descripción Universidad EAN	7
Propuesta de Innovación	7
METODOLOGÍA	8
Tipo de Estudio	8
Población y Muestra	8
Recolección	8
Modelo de Medición del Uso	9
RESULTADOS	10
Análisis Cuantitativo	10
Análisis cualitativo	10
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	11



INTRODUCCIÓN

Este documento presenta los resultados de una investigación desarrollada desde la Vicerrectoría Académica de la Universidad EAN como continuación de un proyecto iniciado en el 2011 en la Universidad del Rosario, en el que se ha venido evaluando el impacto real que ha tenido el uso de las TIC como apoyo a la docencia, en particular el uso de la plataforma Black Board como soporte activo a los cursos de pregrado en modalidad presencial que ofrece la Universidad EAN.

Se aprovechó el texto del proyecto inicial (Cardona & Pardo, 2013), con el planteamiento del problema de investigación, los objetivos esperados, el marco teórico actualizado y la metodología usada, para incorporar en esta ocasión los datos recolectados en la Universidad EAN desde la perspectiva cuantitativa y cualitativa y cerrar con conclusiones y recomendaciones.

Antes de avanzar es relevante agradecer a los practicantes de investigación quienes en su actividad académica apoyaron el desarrollo del proyecto desde el primer semestre de 2017 hasta el segundo semestre de 2019; Paola Andrea Martín, Diana Alexandra Ospina, John Fredy Bernal, Oscar Javier Ramírez, Juan Sebastián Gómez, Sindy Johanna Novoa, Claudia Marcela Céspedes, Nancy Ceballos, Michelle Catalina Castellanos, María Isabel Vargas, Cristhian José Garzón, Sebastián Granados, José Sebastián Yunga, Silvia Juliana Cárdenas, Sully Carolina Castro y Cristian Camilo Garzón, quienes hicieron la recolección y análisis de estadística descriptiva de los datos y Ana María Aguirre, Alexander Ruiz, Lizbeth Giannina Atara, Escarlet

Agamez y Harold Camilo Medina, quienes hicieron la actualización del marco teórico de la investigación, finalmente una mención especial al coautor de este documento, Jimmy Alejandro Pardo, quien se vinculó al proyecto en el segundo semestre de 2017 y ha continuado trabajando por interés propio.

PROBLEMA

La Universidad EAN ha intentado aprovechar las TIC como herramienta estratégica de educación siendo consciente que, a pesar de contar con la infraestructura tecnológica y actitudes y aptitudes apropiadas por parte de la comunidad, es posible mejorar el impacto obtenido, en especial en los cursos de pregrado en modalidad presencial que ofrece la Universidad EAN, en una migración hacia modalidad Semi-Presencial “blend learning”.

OBJETIVOS

General

Evaluar el impacto que ha tenido el uso de la plataforma Black Board como soporte activo a los cursos de pregrado en modalidad presencial que ofrece la Universidad EAN.

Específicos

- Actualizar el marco teórico del uso de las TIC en la Educación.
- Revisar el modelo de medición cuantitativo del uso de las TIC.
- Determinar el impacto que ha generado el uso de la plataforma Black Board.



MARCO TEÓRICO

Reto de la Educación

Al revisar las propuestas de campaña del presidente Duque (2017) se observa de manera transversal el requerimiento de la innovación en la búsqueda del desarrollo integral del país, que seguramente implicará un cambio en el Sistema Educativo que provee el recurso humano requerido.

No es solo una aspiración del gobierno, es una necesidad a nivel internacional que confirman entre otros; el Banco Mundial (Deon & Rogers, 2017) que concluye en la necesidad de educar equilibradamente en teoría y práctica, lo propone Harvard (Goldsmith & Reiter, 2007) cuando menciona que hoy no importa el conocimiento, lo que importa es lo que se hace con él, lo describe Pearson (Bakhshi, Downing, Osborne, & Schneider, 2017) cuando menciona la desaparición de empleos para los cuales el sistema está educando como consecuencia de la automatización y por lo tanto es necesario educar en competencias humanas que las máquinas no tienen, como la empatía, el trato individual y las relaciones de grupo, en un ambiente de aprendizaje continuo donde los títulos académicos dejan de ser la evidencia de empleabilidad. Igualmente, el Foro Económico Mundial (Schwab & Samans, 2016) indica que en esta era de desarrollo, la sociedad necesita educar para solucionar problemas en una economía altamente colaborativa que requiere una proactiva adaptación en la que algunos trabajos se ven amenazados, otros van apareciendo y algunos evolucionan, que obliga a un cambio del conjunto de competencias que el sistema educativo aporta, como reitera la OCDE (Ischinger, 2012). Finalmente las Naciones Unidas (2014) también lo solicita para

el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que requiere un sistema educativo que responda a las necesidades propuestas en el WISE (Wagner, 2014), donde se concluye que se deben preparar líderes del futuro y por encima de profesionales, se requiere constructores de una sociedad mejor.

Generación Ingresando a Educación Superior

En el rol como docentes, es importante tener en cuenta que el sistema de Educación Superior está recibiendo la generación denominada Millennial (Álvarez & de Haro, 2017), acostumbrada a que no es necesario inventar algo nuevo para innovar y triunfar y que esta alerta al cambio para aprovechar las oportunidades, dado que entiende que la innovación no está ligada al emprendimiento sino a actuar de forma diferente, basados en la creatividad, la tecnología y la disrupción en todos los ámbitos, incluido el social, con lo cual la innovación pasa por implementar cambios en las maneras de trabajar o en las estructuras organizativas. Esta generación se enfrenta a un mercado laboral en el que la eficiencia y conectividad cambiaron los procesos de creación de valor apoyados en la gestión del talento humano, la tecnología, la gestión de los datos propias de una "economía de la atención" donde el principal recurso es el tiempo, generador de la brecha digital donde la abundancia de información provoca que no se garantice la calidad de la misma. Se trata de una generación que no presenta fidelidad a la marca, que abandonó el consumo masivo, la lectura en papel y que busca informarse gratuitamente y de forma inmediata por medio de dispositivos móviles que la lleva a enfrentar mucho ruido, por los rumores y las noticias



falsas. El principal reto de esta generación es el alto desempleo, con un sistema productivo que no compensa la educación con un retorno en salarios, opciones de empleo y reconocimiento como el esperado, siendo la primera generación que tendrá un menor nivel de vida que el de sus padres. En este entorno competitivo el emprendimiento es la alternativa viable; la experiencia profesional internacional y la capacidad académica, serán necesarias para una generación cada vez más transnacional en la que el conocimiento de otras lenguas y las vivencias en otras regiones con diferencias económicas y culturales se han visto facilitadas por las redes digitales. Los Millennials han logrado una mejor preparación en competencias, destrezas y habilidades, altamente pertinentes, que implican una mayor probabilidad de éxito en el mercado laboral (Leviano, Díaz, Guillén, Tello, & Herrera, 2019). Es una generación que enfrenta una alta tasa de fracaso como camino al éxito, lo que implica ser tolerantes a la incertidumbre. Para ellos, la clave del éxito no es ser el primero, es crear valor y ser eficiente.

Hay un riesgo inherente y es que hay demasiada fe en Internet para solucionar problemas, sin embargo, es más probable que no se consiga una sociedad plena del conocimiento, pero si se tenga una excesiva vigilancia de comportamiento por parte de las empresas, los gobiernos y los pares. El deseado empoderamiento resultado de la digitalización no es homogéneo, hay una importante franja de la sociedad sin educación y con bajos ingresos, con baja probabilidad de ascenso social, que además tiene acceso a mayor colaboración intergeneracional, condicionada por bajas tasas de natalidad y nuevos tipos de relacio-

nes. Solo una gestión del talento que tenga en cuenta su dimensión multigeneracional generará el entorno adecuado para que los Millennials puedan contribuir con el resto de la sociedad a atender con capacidad innovadora los retos actuales. En uno de sus apartados, y en relación con el interés de este capítulo, la publicación indica que esta generación se enfrenta a una situación de hecho, que es la baja innovación en la educación, incluida la Superior, que tiene un conservador diseño inadecuado para los desafíos de la sociedad.

Dado que la misión fundamental de la Educación Superior es el incremento de la empleabilidad, es necesario reiterar la recomendación de innovar el Modelo Educativo, Pedagógico y Académico. Como se indicó previamente (Bakhshi, Downing, Osborne, & Schneider, 2017), la amenaza de la automatización y la brecha de competencias requeridas por la irrupción de la Inteligencia Artificial y otras megatendencias que incluyen; cambio tecnológico, globalización, cambio demográfico, sustentabilidad ecológica, urbanización, creciente disparidad económica, e incertidumbre política, que moldean un complejo e incierto horizonte laboral con desaparición de múltiples empleos para los cuales el sistema está educando y por ello lo relevante debería ser concentrarse en educar en competencias humanas que las máquinas no tienen; con estrategias dinámicas en un proceso que corresponde al aprendizaje a lo largo de la vida "Lifelong Learning" dado que los certificados de competencias específicas son la real evidencia de empleabilidad (Field & Leicester, 2000).



Las TIC en la Educación

En Cardona & Pardo (2013) se hizo una aproximación histórica a la irrupción de las TIC en la educación, así que ahora se acota ese documento con algunas pertinentes actualizaciones.

Según Becerra (2017), el uso de las TIC en la educación, como expresión del registro de participantes en programas en modalidad virtual, se ha ido incrementando en los últimos años como lo indica el Ministerio de Educación Nacional porque en el 2010 los participantes registrados fueron 12.000 llegando en el 2017 a 80.000 en cerca de 500 programas. Este crecimiento se explica por ventajas como la desaparición de las barreras espacio-temporales y la posibilidad de continuar con sus estudios, ya no solo de pregrado, sino que también de posgrado, compatibilizando la actividad de aprendizaje con la laboral y la personal. El desafío en América Latina es romper el esquema mental cultural sobre el erróneo supuesto de la baja calidad de los programas impartidos en modalidad virtual (Vargas & Cáceres, 2019), haciendo énfasis en la relación directa que existe entre el rendimiento académico obtenido y las necesarias competencias de trabajo autónomo y colaborativo de los participantes, con docentes que actúan bajo un Modelo Educativo, Pedagógico y Académico radicalmente diferente al usado en los programas impartidos en modalidad presencial (Hung, Sartori, & Marcano, 2019), dados unos entornos de aprendizaje más eficaces con una gran cantidad de herramientas, que permite a los participantes ampliar los contenidos, incrementar el nivel de desarrollo de identidad profesional y potenciar competencias (Alcibar, Monroy, & Jiménez, 2018).

Por otro lado, hay que tener en cuenta que las Instituciones de Educación Superior en Colombia han realizado inversiones significativas en tecnología que contribuya la innovación como respuesta al constante cambio de la sociedad, frente a sus funciones sustantivas y a las de soporte, sin embargo, estas inversiones no han sido tan efectivas como se esperaba y como se afirmó previamente, el docente es esencial para cumplir con las expectativas de los participantes, ya que deben ser guías que fomenten la cultura colaborativa, estar dispuestos a entender la dinámica de los cambios tecnológicos y brindar una experiencia de calidad en el servicio que ofrecen (Acosta, Martínez, Salazar, Sánchez, & Albán, 2018). Lo que se esperaría de esas inversiones es emular la alta correlación entre el Índice de Desarrollo de las TIC y el Ingreso Per Cápita, donde las 10 principales economías con el mejor índice corresponden en su mayoría a países europeos de alto ingresos, mientras que Colombia se ubicó en el puesto 75, por lo tanto se observa una importante oportunidad de mejoramiento con la incorporación de tecnologías para el aprendizaje y el conocimiento – TAP, que ayudan a facilitar el aprendizaje por medio del análisis y el contexto en el que se desenvuelve el participante y las tecnologías para el empoderamiento y la participación – TEP a través de la colaboración entre los actores del proceso educativo y la comprensión de que el aprendizaje cuenta con una dimensión social para construir conocimiento (Sánchez, García, Steffens, & Hernández, 2019).

Interesante también la tendencia que ya se está cristalizando de aprovechar lo mejor de la modalidad presencial y la virtual en



una modalidad Semi-Presencial “blend learning” recomendable para la adquisición de competencias con variedad en el acceso a la información y a contenidos actualizados, la inexistencia de las mencionada barreras espacio-temporales con mayor flexibilidad e inclusividad y sobre todo, la posibilidad de promover el interés del participante de la mano del aprendizaje colaborativo que contribuye al crecimiento cognitivo y al pensamiento crítico, el aumento de la capacidad socio afectiva y las habilidades sociales. La combinación de espacios y tiempos presencial y no presencial, permite definir tiempos de estudio; la comunicación sincrónica y asincrónica admite que haya una comunicación en tiempo real y a su vez se pueda acceder al contenido en cualquier momento o lugar; la dinámica e innovación en la presentación del contenido llama la atención; mezcla los ambientes físico y virtual, en los que puede comunicarse presencialmente o por medio de canales virtuales (Núñez, Monclúz, & Ravina, 2019).

CASO UNIVERSIDAD EAN

Descripción Universidad EAN

En respuesta a las condiciones previamente descritas, en la Universidad EAN existe el compromiso de empoderar emprendedores comprometidos con la sostenibilidad innovando el Modelo Educativo, Pedagógico y Académico, privilegiando la educación por retos de la mano de socios del más alto nivel en el entorno mundial, incorporando el uso de tecnologías en el proceso educativo, flexibilizándolo de tal manera que paulatinamente, de acuerdo con las necesidades de los participantes, se vayan obteniendo perti-

nentes competencias requeridas por el cambiante entorno en el cual se desempeñarán quienes se mantienen en un proceso continuo de educación y que le ha permitido a la Universidad EAN, ser reconocida como líder en programas impartidos en modalidad virtual en Colombia, expresado entre otras cosas, por tener el mejor programa de MBA en esa modalidad según la clasificación de la FSO de la consultora Hamilton para el habla hispana, obtener la acreditación en alta calidad conferida por el gobierno colombiano, haber sido la primera universidad en Latinoamérica en obtener la certificación estadounidense de la ACBSP en el ámbito de las Ciencias Administrativas, ser de las pocas en Colombia en lograr la certificación de la ABET en el ámbito de las Ingenierías, la única en Latinoamérica con capacidad para certificar contadores públicos ante la ACCA inglesa y la primera universidad de América Latina y la segunda en el mundo en obtener la acreditación de la ACEEU como una institución con una clara orientación hacia el emprendimiento, entre otros reconocimientos que certifican su compromiso con la educación hoy para la sociedad del futuro con un sistema que no puede ser el de ayer (Universidad EAN, 2017).

Propuesta de Innovación

Como condición para enfrentar la requerida innovación del sistema de educación superior, se propone responder desde diferentes ámbitos respondiendo la necesaria flexibilidad.

El primer ámbito de respuesta es la pertinencia, es decir, responder a las necesidades con un currículo consistente con la evolución de la sociedad usando estrategias educativas innovadoras (Cabrera-Flores, López Leyva, & Serrano Santoyo, 2017). Un



segundo ámbito es la transversalidad que incorpora competencias del tipo digital, crítica, comunicativa, colaborativa, científica y creativa, para fortalecer la productividad (Velasco & Fernandez, 2004). Un tercer ámbito es el sistémico, que busca solucionar problemas reales desde perspectivas interdisciplinarias y transdisciplinarias (Akçesme, Baktir, & Steele, 2016). Un cuarto ámbito, de especial interés para la Universidad EAN, es el de la sostenibilidad desde el trípode social, económico y ambiental basados en la ética y en la educación en valores (Kumar & Kim, 2017). Un quinto ámbito es el de la cultura investigativa, que privilegia el desarrollo del pensamiento crítico y autónomo, dentro de una propuesta de investigación formativa y en sentido estricto, para finalmente abordar el ámbito de la flexibilidad expresado en la relación entre las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social para responder a las necesidades sociales (Edwards & Willis, 2014).

Una propuesta de innovación pasa por respetar la distribución del número promedio de créditos por nivel de educación que se encuentra en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES (Ministerio de Educación Nacional, s.f.), articular los diferentes niveles de educación, desde el técnico profesional hasta el doctorado, trabajar sobre la base de núcleos problemáticos integrando los saberes requeridos para abordar la realidad de tal forma que se incorpore en la misma unidad de estudios las competencias requeridas para un adecuado proceso educativo dentro de marcos conceptuales interdisciplinarios y la transdisciplinarios. Adicionalmente es conveniente actuar en educación integral, desde los principios

éticos, el necesario manejo de al menos una segunda lengua y la importante vivencia de la experiencia internacional, aprovechando lo mejor de la modalidad presencial y virtual en un modelo Semi-Presencial “blend learning” (Núñez, Monclúz, & Ravina, 2019) que apoye el aprendizaje a lo largo de la vida “Lifelong Learning” (Field & Leicester, 2000) descritos en el marco teórico.

METODOLOGÍA

Tipo de Estudio

Se realizó un estudio descriptivo y analítico, en el que se analizó cómo son y cómo se manifiestan las características y los atributos de las TIC en la Universidad EAN, en especial sobre la plataforma Black Board. Para ello se procedió a tomar un grupo estadísticamente significativo de cursos en modalidad presencial entre el primer semestre de 2016 y el primer semestre de 2019 (Cardona & Pardo, 2013).

Población y Muestra

La población estuvo conformada por los cursos de pregrado en modalidad presencial que ofrece la Universidad EAN registrados en la plataforma Black Board. La muestra estuvo conformada por un grupo estadísticamente significativo de la población entre el primer semestre de 2016 y el primer semestre de 2019.

Recolección

Los datos cuantitativos de uso de la plataforma Black Board se recolectaron con el apoyo de los practicantes de investigación mencionados en el inicio de este documento semestralmente entre el primer semestre de 2016 y el primer semestre de 2019.



Los datos cualitativos de impacto de la plataforma se recolectaron mediante dos encuestas abiertas (Cardona & Pardo, 2013).

Dirigida a docentes:

- ¿Cómo ha logrado usted motivar en sus participantes el uso de las TIC?
- ¿En qué ha logrado, mediante las TIC, enriquecer su práctica docente?
- ¿Qué obstáculos y expectativas tiene usted frente a las TIC en su curso?

Dirigida a participantes:

- ¿Qué estrategia educativa empleada por su docente y mediada por TIC, ha sido más significativa o valiosa en su proceso educativo?
- ¿Qué fortalezas destacan ustedes frente a este proceso?
- ¿Qué aspectos por mejorar piensan ustedes que es posible proponer?

Modelo de Medición del Uso

De acuerdo con el modelo probado (Cardona & Pardo, 2013) para el análisis cuantitativo del "U – Uso", se realizó el conteo de cursos activos e inactivos de las siguientes componentes, con las ponderaciones definidas entre paréntesis para el modelo:

- I – Ingresos (15%): Cantidad normalizada de ingresos por semana por participante al curso en la plataforma Black Board. Se calcula teniendo en cuenta el mínimo de ingresos por semana por participante de todos los cursos de la Universidad como el mínimo normalizado "0" y el máximo de ingresos por semana por participante de todos los cursos de la Universidad como el máximo normalizado "1".
- S – Silabo (5%): Se tiene "1" o no se tiene "0".
- C – Contenidos (15%): Cantidad normalizada de contenidos dispuestos en el

curso en la plataforma Black Board. Se calcula teniendo en cuenta el número mínimo de contenidos por semana de todos los cursos de la Universidad como el mínimo normalizado "0" y el número máximo de contenidos por semana de todos los cursos de la Universidad como el máximo normalizado "1".

- P – Participación (30%): Cantidad normalizada de participaciones por semana por participante en el curso en la plataforma Black Board. Se calcula teniendo en cuenta el mínimo de participaciones por semana por participante de todos los cursos de la Universidad como el mínimo normalizado "0" y el número máximo de participaciones por semana por participante de todos los cursos de la Universidad como el máximo normalizado "1".
- M – Mensajes (5%): Cantidad normalizada de mensajes entrantes o salientes por semana por participante en el curso en la plataforma Black Board. Se calcula teniendo en cuenta el mínimo de mensajes entrantes o salientes por semana por participante de todos los cursos de la Universidad como el mínimo normalizado "0" y el número máximo de mensajes entrantes o salientes por semana por participante de todos los cursos de la Universidad como el máximo normalizado "1".
- A – Asignaciones (30%): Cantidad normalizada de asignaciones por semana por participante en el curso en la plataforma Black Board. Se calcula teniendo en cuenta el mínimo de asignaciones por

$$U=(0.15)(I+0.05)(S+0.5(C+0.30)(P+0.05)(M+0.30)(A)$$

semana por participante de todos los cursos de la Universidad como el mínimo



normalizado "0" y el número máximo de asignaciones por semana por participante de todos los cursos de la Universidad como el máximo normalizado "1".

Finalmente, el modelo se mantuvo en los siguientes términos:

El resultado del indicador se encuentra normalizado entre 0,0 y 1,0, donde se presume que un curso activo es aquel en el que el indicador supera al menos un valor de 0,3.

RESULTADOS

Análisis Cuantitativo

Del total de 2292 de cursos de pregrado en modalidad presencial ofrecidos por la Universidad EAN registrados en la plataforma Black Board y revisados en el periodo de observación, se identificaron 164 cursos activos. Es decir que un 92,84% del total no está haciendo uso real de la plataforma.

De los 164 activos, el 96,8% publica contenidos, el 26,7% utiliza la opción de realizar evaluaciones, el 36,6% deja asignaciones, un 24,8% propende por las discusiones en los foros y el 4,3% hizo uso de Chats, juegos, Wiki o del glosario.

Análisis cualitativo

Docentes

En respuesta a la pregunta ¿Cómo ha logrado usted motivar en sus participantes el uso de las TIC?, los docentes encuestados indicaron que los motivantes usados fundamentalmente fueron coercitivos, relacionados a la asignación de notas y evaluaciones, por otro lado, asociados a la disciplina individual de los participantes y a la integridad del proceso educativo entre actividades, dinámicas e

interesantes, en el ambiente presencial con el ambiente virtual.

En respuesta a la pregunta ¿En qué ha logrado, mediante las TIC, enriquecer su práctica docente?, los docentes encuestados indicaron que desde la perspectiva de gestión, se observa que la herramienta es un complemento de los cursos de pregrado en modalidad presencial que ofrece la Universidad EAN, desde la perspectiva institucional, se mantiene una efectiva comunicación con los participantes y permite centralizar la información, rompiendo el esquema sincrónico de tiempo y espacio, permitiendo participaciones en cualquier momento y desde cualquier lugar.

En respuesta a la pregunta ¿Qué obstáculos y expectativas tiene usted frente a las TIC en su curso?, los docentes encuestados indicaron como obstáculos que la cultura digital no está totalmente asumida por la comunidad, las políticas institucionales no son claras al respecto, la velocidad de operación de la herramienta no es eficiente, falta capacitación a la comunidad y hay una mayor posibilidad de plagio.

Adicionalmente los docentes encuestados indicaron como expectativas la posibilidad de ampliar la incorporación del concepto de cultura digital de tal manera que se use la herramienta de manera obligatoria para enriquecer el proceso educativo. Para ello es necesario usar herramientas para acceder y analizar información para interactuar de tal manera que se haga una gestión correcta de la plataforma Black Board, es necesaria mayor velocidad de respuesta de la plataforma y ampliar el proceso de capacitación de la comunidad para usar facilidades como por ejemplo videoconferencias.



Participantes

Según los resultados arrojados por las encuestas realizadas a los participantes, el 86,7% están de acuerdo con que la incorporación de las TIC en la academia ha ayudado a mejorar el proceso educativo en los cursos de pregrado en modalidad presencial que ofrece la Universidad EAN, dado que han permitido aumentar la comunicación entre docentes y participantes, incrementar la participación, acceder a información de manera más eficiente, romper paradigmas y entrar en contacto con las TIC. Quienes están en desacuerdo, argumentan que se debe a desconocimiento de los beneficios, falta de capacitación y desinterés en su uso.

Los participantes identificaron como fortalezas de la herramienta la facilidad, seguridad y agilidad de acceso a la información asociada al curso independientemente del volumen, eliminando el uso del papel, el mejoramiento del conocimiento y la comunicación entre los miembros de la comunidad que propende por el autoaprendizaje y el trabajo colaborativo con alta interdisciplinaria, todo lo cual optimiza el uso del tiempo y reduce costos de operación, apoyando las actividades presenciales. Igualmente la posibilidad de usar ayudas multimedia e incrementar la interactividad gracias a los avances tecnológicos, incluido el aprovechamiento de los teléfonos inteligentes y la posibilidad de compartir gran cantidad de información que se encuentra en el entorno, para lo cual es necesario mejorar la capacitación de la comunidad en el uso de la herramienta para centralizar la interacción de la comunidad en la herramienta, convertirla en fuente confiable de información y un canal eficaz de interacción.

Los participantes identificaron como oportunidades de mejora de la herramienta la agilidad del sistema, así mismo la posibilidad de mantener los cursos durante un periodo superior al semestre que actualmente se tiene como límite y la posibilidad de cargar archivos de gran volumen, por otro lado, mejorar el diseño de algunos Objetos Virtuales de Aprendizaje para facilitar su navegación y la ubicación de los elementos relevantes. Por otro lado, se identifica la necesidad de enfrentar la falta de credibilidad como herramienta pedagógica y el bajo interés en el uso de la plataforma por parte de docentes y participantes en los cursos de pregrado en modalidad presencial que ofrece la Universidad EAN, seguramente como resultado del desconocimiento de su operación y facilidades, falta confianza en el sistema y que a pesar de que la Universidad tiene una política de uso obligatorio de la herramienta, realmente no se aplica.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusión, la innovación del sistema educativo es un imperativo en un entorno donde la triple hélice, Educación, Empresa y Estado debe trabajar en función de acoger la revolución actual como una oportunidad para liderar este transformador momento y no como una carrera entre humanos y máquinas.

La Universidad EAN ha logrado implementar la plataforma Black Board acompañada con procesos de mediaciones didácticas que apoyan al Modelo Educativo, Pedagógico y Académico, generando altos estándares de calidad, que se expresa en hechos como la acreditación institucional en alta calidad conferida por el Gobierno



nacional a través del Consejo Nacional de Acreditación – CNA (CNA, 2017).

Del análisis cuantitativo se observa que el 7,16% de los 2292 de cursos de pregrado en modalidad presencial ofrecidos por la Universidad EAN registrados en la plataforma Black Board y revisados en el periodo de observación se pueden considerar activos, lo cual plantea una oportunidad de mejoramiento dado que su impacto aun no alcanza un nivel significativo.

Del análisis cuantitativo se observa que la mayor actividad, con un 96,8%, es publicar documentos, que corresponde a un uso pasivo, mientras que propender por discusiones, programar asignaciones o realizar evaluaciones no supera el 36,6%, lo cual plantea la necesidad de optimizar el uso que dan los docentes y participantes a la plataforma Black Board como un soporte activo en los cursos de pregrado en modalidad presencial que ofrece la Universidad EAN.

Del análisis cualitativo se percibe falta de motivación para utilizar la plataforma Black Board como un soporte activo en los cursos de pregrado en modalidad presencial que ofrece la Universidad EAN, lo cual plantea la necesidad de promover su uso entre los docentes y participantes.

Se recomienda continuar con el desarrollo de investigaciones que propendan por el continuo mejoramiento del uso que se está dando a la plataforma Black Board como un soporte activo en los cursos de pregrado en modalidad presencial que ofrece la Universidad EAN.

REFERENCIAS

- Acosta,R.,Martínez,A.,Salazar,M.,Sánchez,M.,& Albán,A.(2018). Reflections on the impact of technology on the learning process in Higher Education.Dilemas Contemporáneos: Educación,Política y Valores,VI,1-11.Recuperado el Agosto de 2019,de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/2247182255?accountid=34925>
- Akçeşme,B.,Baktir,H.,& Steele,E.(2016). Interdisciplinarity,Multidisciplinarity and Transdisciplinarity in Humanities.Newcastle upon Tyne,UK: Cambridge Scholars Publishing.Recuperado el 2019,de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1193512&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Alcibar,M.F.,Monroy ,A.,& Jiménez,M.(2018).Impacto y Aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Educación Superior. Información Tecnológica,29(5),101-110.Recuperado el Agosto de 2019,de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500101>
- Álvarez,J.M.,& de Haro,G.(2017).Millennials: La generación emprendedora.(F.Telefónica,Ed.) Barcelona: Editorial Ariel.
- Bakhshi,H.,Downing,J.,Osborne,M.,& Schneider.(2017).The Future of Skills: Employment in 2030.London: Pearson. Recuperado el 2019,de <https://futureskills.pearson.com/assets/pdfs/technical-report.pdf>
- Becerra,G.(2017).La educación virtual: retos y desafíos en Colombi.Empresarial y Laboral(135),34-35.Recuperado el Octubre de 2019,de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00798a&AN=sib.000094058&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Cabrera-Flores,M.,López Leyva,S.,& Serrano Santoyo,A.(2017). Relevancia,pertinencia y socialización del conocimiento. Journal of Regional Research,37,31-53.Recuperado el 2019,de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=EP124117760&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Cardona,D.,& Pardo,W.(2013).Moodle como soporte activo en la docencia.Caso Universidad del Rosario – Colombi. (U.d.Andes,Ed.) Revista Dialéctica,18,65-89.Obtenido de <https://goo.gl/Lo6N7X>
- CNA.(2017).Instituciones acreditadas.Recuperado el 1 de octubre de 2019,de <http://www.cna.gov.co>
- Deon,F.,& Rogers,H.(2017).Informe sobre el desarrollo mundial 2018: Aprender para hacer realidad la promesa de la educación.Recuperado el 2018,de http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/09/26/world-bank-warns-of-learning-crisis-in-global-education?cid=ECR_E_NewsletterWeekly_ES_EXT,consultado octubre 1,2017
- Duque,I.(2017).Ivan Duque - Presidente 2018-2020. Recuperado el 2019,de <https://s3.amazonaws.com/ivanduquewebsite/static/propuestas.pdf>
- Edwards,C.,& Willis,J.W.(2014).Action Research: Models,Methods,and Examples.Charlotte,NC: Information Age Publishing.Recuperado el 2019,de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login>



- aspx?direct=true&db=nlebk&AN=753371&lang=es&site=e=ehost-live&scope=site>
- Field, J., & Leicester, M. (2000). *Lifelong Learning: Education Across the Lifespan*. London: Routledge. Recuperado el 2019, de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=64120&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Goldsmith, M., & Reiter, M. (2007). *Lo que te trajo aquí no te llevará allá: Cómo las personas exitosas se convierten en aún más exitosas*. Nueva York: Hachette Books.
- Hung, E., Sartori, A., & Marcano, B. (2019). Factores que inciden en el aprovechamiento de las TIC docentes Colombianos. *Revista Prisma Social*(25), 464 -487. Recuperado el Septiembre de 2019, de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/2248268645/614A0E1FC27B4B11PQ/11?accountid=34925>
- Ischinger, B. (2012). *Assessment of Higher Education Learning Outcomes – AHELO*. OECD. Recuperado el 2019, de <https://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/AHELO%20Brochure.pdf>
- Kumar, A., & Kim, D.-S. (2017). *Sustainability Practice and Education on University Campuses and Beyond*. Sharjah: Bentham Science Publishers Ltd. Recuperado el 2019, de <<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1556752&lang=es&site=ehost-live&scope=site>>
- Leviano, L., Díaz, S., Guillén, P., Tello, S., & Herrera, N. (2019). Competencias digitales y educación. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 569-588. doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.329>
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior*. Recuperado el 2019, de <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/snies/>
- Núñez, E., Monclúz, M., & Ravina, R. (2019). El impactodelautilización de la modalidad B-Learning en la educación superior. *Alteridad Revista de Educación*, 14(1), 26-39. Recuperado el Septiembre de 2019, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.E7631FE3&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Sánchez, M., García, J., Steffens, E., & Hernández, H. (2019). *Pedagogical Strategies in Teaching and Learning Processes*. Higher Education including Information and Communication Technologies, 30(3), 277-285. Recuperado el Septiembre de 2019, de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2186/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=89670014-a7e7-4fa4-aa2b-dd1f44d993c9%40sdc-v-sessmgr03>
- Schwab, K., & Samans, R. (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. WEF. Recuperado el 2019, de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
- UNESCO. (2014). *El desarrollo sostenible comienza por la educación*. Paris: UNESCO. Recuperado el 2019, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002305/230508s.pdf>
- Universidad EAN. (2017). *La Universidad*. Recuperado el 2019, de <https://universidadean.edu.co/la-universidad>
- Vargas, S., & Cáceres, M. (2019). Algunos preliminares sobre los factores socioeconómicos que determinan la aceptación de la educación superior a distancia. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(1), 103-112. Recuperado el Septiembre de 2019, de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=2c74125d-2823-495e-91d5-ec2da843de97%40pdc-v-sessmgr04&bdta=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZyZ29wZT1zaXRl#AN=edsdoj.6c7cd2331043-4d518d193ea4f453d01b&db=edsdoj>
- Velasco, N., & Fernandez, J. (2004). *La Transversalidad Curricular en El Contexto Universitario: Una Estrategia De Actuación Docente*. *Revista Cubana de Educacion Superior*, 76-87. Recuperado el 2019, de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=26305391&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Wagner, T. (2014). *Educación para la Innovación Educativa*, Web del Maestro CMF. Recuperado el 2019, de <http://webdelmaestrocmf.com/portal/tony-wagner-experto-educacion-dice-educar-la-innovacion-educativa/>



Capacidades tecnológicas e innovación.]

INDUSTRIA 4.0, CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYME PROVEEDORAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DEL ESTADO DE GUANAJUATO, MÉXICO

Perla Cristina Laguna Córdoba, Cuauhtémoc González Vázquez

**Universidad de Guanajuato
Universidad de Celaya
México**

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) multisectoriales necesitan incorporar la tecnología en sus estrategias empresariales para ser más productivas y aumentar su eficiencia. Estas empresas constituyen casi el 50% de los ingresos de cualquier país. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato, México ocupa el tercer lugar en la producción acumulada en la industria manufacturera. La Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable confirma que existen condiciones económicas en el Estado de Guanajuato que permitirán a las instituciones privadas consolidar sus proyectos productivos para seguir produciendo como una sola entidad. Entre los obstáculos que impiden el desarrollo de proyectos de base tecnológica se encuentran la alta resistencia al cambio y la mala definición de los requisitos. Las empresas TIC, han vuelto la mirada a las PYMES ya que una de las herramientas más importantes para ellas es Internet, a través de las TIC, las PYME pueden ser más competitivas, ya que forman parte de la estrategia para reducir la carga de trabajo, mejorar la calidad y prestar mejores servicios. A su vez, transformará y cambiará su estructura, por lo tanto, aumentará el valor de la empresa, adquiriendo ventajas competitivas, aumentando los ingresos y reduciendo costos, así como fomentar el desarrollo de nuevos productos, servicios o negocios umejorar los productos actuales, optimizar e innovar los procesos de negocio y/o cambiar la estructura de la industria mientras se crean nuevas formas de hacer negocios. En este contexto, la llamada “cuarta revolución industrial” o “Industria 4.0” es la transformación que se está produciendo más rápidamente de lo que muchos expertos habían previsto, en la que convergen día a día varias tecnologías para permitir que las máquinas tomen más decisiones o realicen más tareas de las que normalmente realizaban los humanos. La cuarta revolución industrial se está haciendo más evidente a medida que las industrias experimentan altas presiones del mercado porque se ven obligadas a producir más con mayor calidad, en menos tiempo y con menores costos. Este comportamiento se observa principalmente en la industria manufacturera.

INDUSTRY 4.0, KEY TO THE COMPETITIVENESS OF SMES SUPPLYING THE AUTOMOTIVE SECTOR IN THE STATE OF GUANAJUATO, MEXICO

ABSTRACT

Multi-industry small and medium-sized enterprises (SMEs) need to incorporate technology into their business strategies to be more productive and more efficient. These companies constitute almost 50% of the income of any country. According to the National Institute of Statistics and Geography of the State of Guanajuato, Mexico ranks third in cumulative production in the manufacturing industry. The Secretariat of Sustainable Economic Development confirms that there are economic conditions in the State of Guanajuato that will allow private institutions to consolidate their productive projects to continue producing as a single entity. Among the obstacles that prevent the development of technology-based projects are the high resistance to change and the poor definition of requirements. ICT companies have turned their attention to SMEs since one of the most important tools for them is the Internet, through ICT, SMEs can be more competitive, since they are part of the strategy to reduce the workload, improve quality and provide better services. In turn, it will transform and change its structure, therefore increasing the value of the company, acquiring competitive advantages, increasing revenues and reducing costs, as well as promoting the development of new products, services or businesses, improving current products, optimizing and innovate business processes and/or change industry structure while creating new ways of doing business. In this context, the so-called “fourth industrial revolution” or “Industry 4.0” is the transformation that is taking place faster than many experts had anticipated, in which various technologies converge day by day to allow machines to make more decisions or perform more tasks than humans normally did. The fourth industrial revolution is becoming more apparent as industries experience high market pressures because they are forced to produce more with higher quality, in less time and at lower costs. This behavior is observed mainly in the manufacturing industry.



Copyright: © 2022 Laguna-Córdoba, P.C.; & González-Vázquez, C.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](#) y a sus autoras.



CONTENIDO

OBJETIVOS	3
General	3
Específicos	3
METODOLOGÍA	3
ESTADO DEL CONOCIMIENTO	4
Los principios de la Economía Circular	4
DESARROLLO DE INDICADORES DE MEDICIÓN	5
LOS MODELOS DE NEGOCIO CIRCULARES	6
LAS PYMES ARGENTINAS Y LA EC	8
CONCLUSIONES	10
REFERENCIAS	11



INTRODUCCIÓN

En México existen más de 4.2 millones de unidades económicas, de las cuales 99.8% son pequeñas y medianas empresas (Pymes), las cuales representan 52% del PIB y generan el 72% del empleo del país. Hoy más que nunca, la tecnología es parte fundamental para que esos emprendimientos continúen por buen camino.

Según la OCDE, la productividad de las empresas es 6.3 veces superior a las de las microempresas, 2.9 veces mayor a la de las pequeñas y 1.7 veces superior a la de las medianas. Esta productividad se debe a la economía de escala, la experiencia del mercado y uno de esos factores son las Tecnologías de la Información.

Las PYMES presentan diferentes necesidades que las hacen recurrir al uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Por otro lado, están las empresas de tecnologías de información y comunicación (TIC) que proveen las soluciones tecnológicas a las PYMES.

Por esto mismo, las TIC se convierten cada vez en una parte importante de nuestras vidas, por lo que se ha vuelto una necesidad el estar informado de las noticias minuto a minuto, de comunicarse con personas que están lejos, de estar trabajando con distintas personas sin tener que estar en el mismo sitio; con esto, se ha agilizado el contacto entre personas y también entre los que hacen negocios, no hace falta moverse para cerrar negocios en distintas ciudades del mundo.

Las empresas y entidades pasaron a utilizar las TIC como un nuevo canal de difu-

sión de los productos y servicios aportando a sus usuarios una manera fácil de acceso. Tiempo después, apareció un segundo grupo de servicios de TIC como el comercio electrónico, la banca online, el acceso a contenidos informativos y de ocio y el acceso a la administración pública.

Por esta razón, en la actualidad se reconoce la gran importancia que tienen las TIC, así como la implementación en las organizaciones, debido a la gran competitividad que existe día a día.

Además, se muestran datos cuantitativos sobre las variables importantes a tomar en cuenta al hablar de las tecnologías de información dentro de las PYMES. Estos datos tal vez sorprendan y dejen de manifiesto el grado tecnológico a nivel Estado de estas empresas. También se presentan y describen algunas soluciones tecnológicas que las empresas de software han desarrollado para el apoyo a las PYMES y cómo en los últimos años las empresas de software han visto claramente a estas empresas como clientes potenciales y muy rentables.

Asimismo, se dan a conocer algunas plataformas tecnológicas y herramientas hacia las PYMES respecto al tema de las tecnologías de información y comunicación que puedan fomentar su productividad y capacidad de innovación, tales como Hardware, Software, Correo Electrónico, Telefonía, Redes e Internet.

Las PYMES en México se caracterizan por estar administradas de modo empírico y tener capital aportado por pocas personas que constituyen una sociedad, pero, al mismo tiempo, dan trabajo a más de dos cuartas partes de la población económicamente activa y generan casi el 30% del Producto Interno Bruto (PIB) en México. Ello



muestra su importancia para el desarrollo económico en México, naciendo con esto la gran oportunidad que el uso y aprovechamiento de las TIC tienen para volverlas más competitivas en su mercado.

A través de las TIC se puede ayudar a las PYMES a ser más competitivas, ya que logran ser parte de la estrategia para reducir el trabajo, mejorar la calidad, dar mejores servicios o, simplemente, para cambiar la forma de trabajar; a su vez, transformará y cambiará su estructura, apoyando de manera importante al proceso de negocio y, por ende, aumentará el valor de negocio de la empresa.

El uso de las TIC en diferentes partes de la cadena de valor puede crear ventajas competitivas, incrementar ingresos y reducir costos, reflejándose en la reducción de tiempos de entrega, en los costos por transacciones y en la duplicidad de funciones. También pueden aumentar la participación de su mercado a través de una mayor capacidad de cobertura y operación estandarizada y homogénea.

Las TIC pueden propiciar la generación de nuevos productos, servicios o negocios; así como mejorar los productos actuales, optimizar e innovar los procesos de negocio y/o cam-

biar la estructura de la industria, creando nuevas formas para hacer negocios.

Las empresas de más éxito serán aquellas que desarrollen ventajas competitivas a partir del uso de las TIC.

Los retos de las PYMES actualmente son 2:

1. Elevar sus índices de Competitividad en sus procesos Internos
2. Contar con una comunicación e información asertiva con lo externo, como son sus Clientes y Proveedores (Industria 4.0)

En México la brecha digital en el sector empresarial es grande, menos del 25% de las PYMES utiliza una computadora para sistematizar sus procesos y menos del 10% de éstas, realiza transacciones electrónicas entre empresas. (Melo, Sánchez Aldape, & García Fernández, 2006)

Las PYMES tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera funda-

Tabla 1 Participación de los establecimientos por estratos

<i>Sector privado y paraestatal.</i>					
<i>Participación de los establecimientos por estratos en variables seleccionada, 2013 (porcentajes)</i>					
<i>Estrato/Variable</i>	<i>Unidades Económicas</i>	<i>Personal ocupado total</i>	<i>Remuneraciones</i>	<i>Producción Bruta total</i>	<i>Activos fijos</i>
Total nacional	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Micro	95.4	39.8	10.0	9.8	9.8
Pequeños	3.6	15.1	12.7	9.5	9.5
Medianos	0.8	16.3	18.6	16.6	16.6
Grandes	0.2	28.8	58.7	64.1	64.1

Fuente: Elaboración propia con datos de los Centros Económicos 2014 a partir de los criterios marcados en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en el DOF el día 22 de diciembre de 2002



mental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas. (INEGI, Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos, 2014). Ver Tabla 1.

Las empresas mexicanas tienen dificultad para definir una estrategia que les permita obtener ventajas competitivas; no se trata de adquirir las mejores TIC, si no saber qué es lo que se desea hacer con ellas, y esto requiere tener objetivos claramente definidos. Por lo anterior, las TIC por sí mismas no dan ventajas competitivas, sino el uso que se hace de ellas para tener un des-

nal capacitado, TIC, etc.) que requieren para realizar acciones y procesos para lograr dichos objetivos que les permitan ser competitivas.

Así mismo, la mayoría de las empresas en México son micros, pequeñas y medianas (Pymes), es decir, representan a más de 2.7 millones que corresponden al 99.71% del total. El objetivo de estas pymes no es utilizar estratégicamente sus recursos (incluyendo las TIC) para tener en forma sostenida un desempeño superior al promedio de sus competidores, reflejándose esto en una falta de eficiencia operativa y posicionamiento en su mercado.

Lo anterior implica que las pymes que se crean, 7 desaparecen en el primer año de cada 10, otras 2 en el segundo año y solo una sobrevive en el tercer año, y esto se debe a que no son competitivas.

Tabla 2. Oportunidades por atender para la competitividad con relación a Industria 4.0

INDUSTRIA 4.0							
	Oportunidades a atender para la competitividad (bm)	Hardware	Software (bases de datos)	E-mail	Telefonia	Pc-redes	Internet
Indicadores de Banco Mundial	1 Acceso al financiamiento						
	2. Asesoría empresarial						
	3. Desarrollo de la administración						
	4. Recursos humanos capacitado						
	5. Conocimiento de mercados.						
	6. Conocimiento de tecnologías						
	7. Crecimiento y desarrollo de la organización						

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

empeño superior al promedio de sus competidores, ya que las empresas deben emplear sus recursos en forma estratégica.

Otra dificultad que enfrentan las empresas mexicanas es obtener recursos (capital, perso-

Los problemas que enfrentan las Pymes actualmente son:

1. Bajos índices de Competitividad en sus procesos Internos



2. No cuentan con una comunicación e información asertiva con lo externo, como son sus Clientes y Proveedores (industria 4.0)

El Banco Mundial junto con la Secretaría de Economía realizaron un estudio y observaron que el financiamiento, la falta de asesoría empresarial, una deficiente administración, recursos humanos no calificados, desconocimiento de mercados y tecnologías y una mala organización contribuyen en una baja competencia de las PYMES en nuestro país (Banco Mundial, 2008). (Ver tabla 2).

Las TIC conforman el conjunto de recursos necesarios para manipular y/o gestionar la información: los ordenadores, los programas informáticos y las redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla. Por ello, se pueden definir las TIC como las herramientas y soportes que exponen, procesan, y almacenan la información. Su uso puede distinguirse con dos finalidades: para la búsqueda de información, o como medio de comunicación e interacción social.

Por otro lado, el uso adecuado de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) ayuda a elevar la competitividad, ya que ayuda a eficientar el trabajo; por lo tanto, esta investigación se centra en la importancia de la Industria 4.0 en las empresas manufactureras.

Así mismo, en términos de innovación solo el 24% de las empresas es dueña de alguna patente o licencia, el nivel de inversión hacia procesos mismos de la empresa o hacia alguna otra herramienta necesaria solo lo realizan el 41% de las PYMES estudiadas y en términos de satisfacción al cliente solo el 35% de ellas cuenta con algún instrumento de sondeo sobre la satisfacción del cliente.

López y Jiménez (2008), señalan a la tecnología como un factor que puede jugar a favor o en contra de las PYMES. Desde este contexto una herramienta tecnológica de suma importancia que ha adquirido mucha fuerza en los últimos años es el Internet, en México datos otorgados por la OCDE revelan que el 70% de estas empresas cuentan con acceso a Internet, sin embargo, solo el 40% de las empresas que tienen el acceso, planean adquirir algún dominio electrónico y comenzar a promocionar y comercializar sus productos mediante esta herramienta.

En este contexto de la tecnología, se puede afirmar que cuando una empresa tiene acceso más rápido y sencillo a herramientas tecnológicas e innovadoras, tendrá por ende más oportunidades para lograr su desarrollo.

Las TIC representan un área de oportunidad para las PYMES. El desafío consiste en que necesariamente estas empresas tendrán que adoptar e incorporar de manera estratégica esta tecnología a su organización (Coté & Vecina, 2005; Joyce & Winch, 2005; Owens, 2006).

La innovación tecnológica puede proporcionar a las empresas una ventaja competitiva más duradera, ya que aumentan su productividad y tienen mayor posibilidad de competir en entornos más avanzados. (Koc y Bozdog, 2007; Baldwin y Sabourin, 2002).

Pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Introducción a las PYMES

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geogra-



fía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Por la importancia de las PYMES, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

En el año de 1978 se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos.

Este programa se enfocó al apoyo de los establecimientos que ocupaban entre 6 y 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, mientras que a los establecimientos que empleaban cinco o menos personas, se les consideraba como talleres artesanales y no eran objeto de este programa de apoyo.

En marzo de 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual.

No fue sino hasta el año de 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía (SE), estableció de manera Oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese año, publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos:

- **Microindustria.** Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
- **Industria Pequeña.** Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- **Industria Mediana.** Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI).

En el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 30 de junio de 2009, con fundamento en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, la Secretaría de Economía (SE) emite un Acuerdo sobre los criterios de estratificación de las empresas, que en su primer punto señala: "El presente Acuerdo tiene por objeto establecer la estratificación bajo la cual se catalogarán las micro, pequeñas y medianas empresas..."; estableciendo como criterios el rango de número de trabajadores y el del monto de ventas anuales. (INEGI, Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos, 2014). Ver Tabla 3.

Las empresas en México se pueden determinar por el número de establecimientos, personal ocupado, sector, tamaño, actividades económicas, entre otras. Clasificadas por tamaño y personal ocupado en 2014: 94.3% son microempresas (hasta 10 personas), 0.8% pequeñas (de 11 a 50), 4.7% me-



Tabla 3. Estratificación de empresas publicada en el DOF

ESTRATIFICACIÓN DE EMPRESAS PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN 30 DE JUNIO DE 2009

Sector	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo cominado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo cominado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo cominado*
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde 100.1 hasta \$250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	93	De 51 a 250	Desde 100.1 hasta \$250	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde 100.1 hasta \$250	235

*Tope máximo combinado =(trabajadores x 10% + (ventas anuales) x 90mdp=Millones de pesos

dianas (de 51 a 250), y 2% grandes (más de 251 personas ocupadas) (INEGI, CUENTA-ME INEGGI, 2015). En la Tabla 3, se muestra la clasificación de las empresas por tamaño, sector, número de trabajadores y rango de ventas anuales, de acuerdo con el Diario Oficial de la Federación (2009).

Las Pymes tienen diversas características que propician su crecimiento, reaccionan rápido y se adaptan a los cambios del mercado, tienen una gran capacidad para generar empleos y adoptan tecnologías con facilidad (Marsch, 2013) esto último siempre que tengan los recursos financieros, técnicos y estén preparados digitalmente. Sin embargo, se enfrenta a una serie de dificultades como: gastos de operación elevados, por lo cual sus beneficios se reducen; Insuficientes recursos financieros, que ocasiona que la capacitación a su capital humano no sea la adecuada, contratación con perfil bajo, problemas de calidad en el producto, falta de servicio y atención al cliente. Consecuentemente tienen problemas de competitividad, precios de venta altos, reducción de ventas. Otros aspectos son la incorrecta ubicación del negocio, mal control de inventarios, difi-

cultad para acceder a financiamientos (Marsch, 2013). Por ello requieren herramientas que les apoyen en sus necesidades internas y externas, como las TIC.

Tecnologías de Información y Comunicación en los negocios

Las TIC han cambiado la forma de relacionarse con clientes-proveedores, de manera rápida y eficiente a través de los servicios online como compras-ventas online, banca electrónica, dispositivos móviles, redes, etc. Ofreciendo a los clientes nuevos canales (Liljander, 2006) de comunicación y forma de realizar sus transacciones. De las definiciones encontradas en la literatura, realizó una investigación sobre el concepto de TIC proponiendo la siguiente "dispositivos tecnológicos (hardware y software) que permiten editar, producir, almacenar, intercambiar y transmitir datos en diferentes sistemas de información". Definiéndolas desde el ámbito de los negocios, son dispositivos que transmiten información electrónica que apoya al crecimiento y desarrollo de las empresas (OCDE, 2002) o herramientas establecidas en las computadoras para apoyar la obten-



ción de información (McCubbrey, 2004)Es entonces que se requiere estar preparado digitalmente para afrontar los cambios que impone elegir las TIC más adecuadas a las necesidades de la empresa e implantarlas y utilizarlas con éxito.

Para México las PYMES, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento de México.

En un contexto de crecimiento económico y de reducción de la pobreza en gran parte de los países de América Latina, deben abordar el desafío de articular y consolidar su economía digital, lo que exige responder a las preguntas sobre cómo identificar y aprovechar las nuevas oportunidades que surgen en una fase de convergencia tecnológica para avanzar en el desarrollo económico y la igualdad.

En primer lugar, es necesario renovar las estrategias para maximizar el impacto de la economía digital en el crecimiento, la innovación, el cambio estructural y la inclusión social. Los principales desafíos son asegurar las condiciones mínimas para que las inversiones TIC tengan un impacto positivo en el crecimiento económico (Economía digital para cambio y desigualdad, 2013).

Principales Resultados de las PYMES en INEGI

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el Instituto Nacional del Emprendedor y el Banco Nacional de Comercio Exterior, presentan por primera vez la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2015) que provee información de alcance nacional sobre las habilidades gerenciales y de emprendimiento, así como de los apoyos gubernamentales

que reciben, para contribuir al fomento de la cultura empresarial en nuestro país.

Del total de empresas consideradas en la (ENAPROCE, 2015), 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total. Le siguen las empresas pequeñas, que son un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de los ocupados.

UMERO DE EMPRESAS POR TAMAÑO Y PERSONAL OPUPADO

Tamaño	Empresas		Personal Ocupado
	Número	Participación (%)	Participación (%)
Micro	3,952,422	97.6	75.4
Pequeña	79,367	2.0	13.5
Mediana	16,754	0.4	11.1
Total	4,048,543	100.0	100.0

También respecto a las empresas consideradas en esta Encuesta, 12.6% imparte capacitación a su personal. De ellas, 73.7% de las empresas medianas y 55.8% de las unidades pequeñas, destinan tiempo y recursos para capacitación, en tanto que, de las microempresas, solo 11.5% capacita a su personal. Por otra parte, 43.6% de las empresas medianas, además de aplicar las medidas de solución ante problemas que se presentan en el proceso de producción, también instrumentan procesos de mejora continua para evitar futuras eventualidades. Estas acciones se realizan en un 30.8% en las pequeñas empresas y en un 9.8% en las microempresas.

Durante 2015, el 14.3% de las empresas declaran conocer al menos uno de los programas de promoción y apoyo del Gobierno Federal. De ese total, el mayor porcentaje conoce la Red de Apoyo al Emprendedor, alcanzando



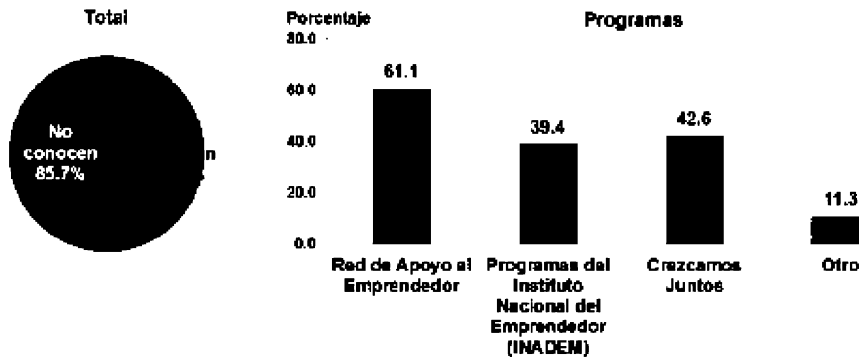
el 61.1%, seguido por el programa Crezcamos juntos con el 42.6%, así como otros programas del INADEM con el 39.4%.

En el periodo 2013-2014, únicamente el

Algunas de las ventajas de las pequeñas empresas son las siguientes:

Capacidad de generación de empleos

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN SU CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE PROMOCIÓN Y APOYO DEL GOBIERNO FEDERAL, 2015

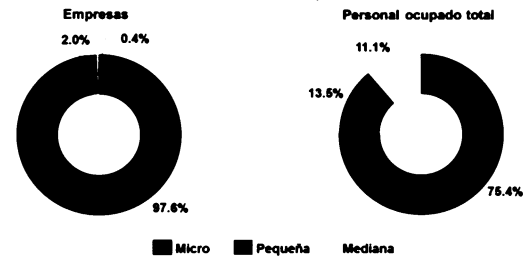


2.2% de las empresas pequeñas y el 5.6% de las medianas, externó su participación en cadenas productivas de valor. Del restante que declara no participar en dicho esquema de producción, destaca como razón principal la falta de información para el 73.5% de las empresas pequeñas y el 72.4% de las empresas medianas. La información para esta Encuesta se levantó durante los meses de junio y julio de 2015 en 26,997 unidades económicas a nivel nacional, conformadas por micro, pequeñas y medianas empresas.

Ventajas y Desventajas de las pequeñas empresas

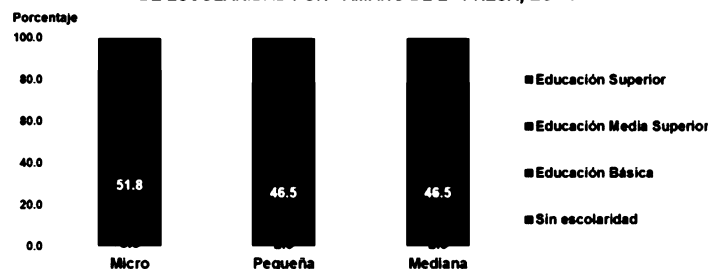
Los estudios para identificar los problemas de las PYMES contemplan dos tipos de enfoques: el interno y el externo; el enfoque externo se caracteriza por problemas que afectan a las PYMES y en donde las PYMES no tienen influencia en su solución, por el contrario, con el enfoque interno, se caracteriza por problemas derivados de la gestión propia del negocio y del sector económico al que pertenece y la PYME es responsable de la solución y de la mejora.

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS Y DEL PERSONAL OCUPADO TOTAL POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



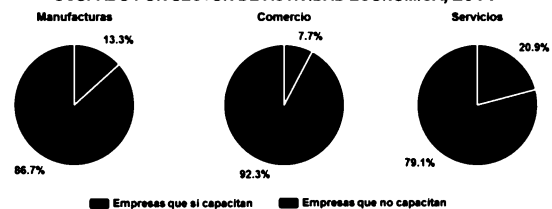
Fuente: INEGI

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL OCUPADO TOTAL SEGÚN NIVEL DE ESCOLARIDAD POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



Fuente: INEGI

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS QUE IMPARTEN CAPACITACIÓN AL PERSONAL OCUPADO POR SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2014



Fuente: INEGI



- Asimilación y adaptación de tecnología
- Contribuyen al desarrollo regional por su establecimiento en diversas regiones
- Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan por la baja ocupación de personal
- Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas
- Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas
- Las PYMES carecen de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes
- Falta de capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene
- Falta de conocimiento real de su competencia, falta de utilización de técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto y adecuarlo a las necesidades del consumidor
- Escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales

Algunas de las desventajas de las pequeñas empresas

- Les afectan con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación
- Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores
- La falta de recursos financieros los limita ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños
- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto
- Falta de estructura formal, falta de sistematización de sus operaciones y actividades, falta de políticas escritas, falta de supervisión y de estándares de desempeño

Ventajas y Desventajas de las medianas empresas

Algunas de las ventajas de las medianas empresas son las siguientes:

- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios
 - Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una grande empresa
 - Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos
 - Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad
 - Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores
 - Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión del o los dueños del negocio
- Desventajas de las medianas empresas:
- Mantienen altos costos de operación
 - No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción



- Falta de capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene
- Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado
- Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno
- Falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales

2.6 Tipos de Industria

De acuerdo con los censos 2014 Micro, pequeña, mediana y gran empresa realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), las actividades económicas se clasifican de la siguiente manera: (INEGI, Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos, 2014)

Por lo que las actividades que cuentan con mayores unidades económicas y mayor personal ocupado son:

- Servicios con 38.7% de unidades económicas y 38% de personal ocupado
- Comercio con 48.3% de unidades económicas y 29.6% de personal ocupado
- Manufactura con 11.6% de unidades económicas y 23.5% de personal ocupado

Los establecimientos dedicados a las actividades Manufactureras, Comerciales y de Servicios, en términos generales presentaron una tendencia positiva en el número de establecimientos y personal ocupado total. De 2003-2013, las unidades económicas aumentaron 40.8% y el personal ocupado total 32.9%. Ver Tabla 2 y 3.

2.6.1 Servicios

De acuerdo con la información de los censos 2014 Micro, pequeña, mediana y gran empresa realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), los servicios son todas las actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de las necesidades a

DIVERSAS CLASIFICACIONES DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS EN FUNCIÓN DEL PERSONAL OCUPADO

Actividad económica	Unidades económicas			Personal ocupado		
	Absoluto	%		Absoluto	%	
Total Nacional	4, 230, 745	100.0		21,576,358	100.0	
Servicios	1, 637,362	38.7	98.6	8,195,046	38.00	91.1
Comercio	2,042,641	48.3		6,389,648	29.6	
Manufacturas	489,530	11.6		5,073,432	23.5	
Transportes, correos y almacenamiento	17,989	0.4	1.4	772,333	3.6	8.9
Construcción	17,063	0.4		569,856	2.6	
Electricidad, agua y gas	2,721	0.1		220,929	1.0	
Pesca y acuicultura	20,407	0.5		188,566	0.9	
Minería	3,032	0.1		166,548	0.8	

*El personal ocupado total comprende tanto al personal ocupado dependiente de la razón social como al no dependiente de la misma.

Nota: en este cuadro y en lo sucesivo, la suma de los porcentajes pueden no coincidir con el total debido al factor de redondeo.



terceros, ya sea con carácter mercantil, profesional, social o cultural. (INEGI, Micro, pequeña,

Tabla 2. Evolución de las unidades económicas por estratos de personal ocupado.

SECTOR PRIVADO Y PARAESTATAL
EVOLUCIÓN DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS POR ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO

Estratificación de personal	Unidades Económicas			Crecimiento porcentual		
	2003	2008	2013	2003-2008	2008-2013	2003-2013
Total nacional	3,005,157	3,724,019	4,230,745	23.9	13.6	40.8
0 a 2	2,118,138	2,408,422	3,055,960	13.7	26.9	44.3
3 a 5	581,262	903,670	776,204	55.5	-14.1	33.5
6 a 10	153,891	224,086	203,739	45.6	-9.1	32.4
11 a 15	47,601	63,623	62,428	33.7	-1.9	31.1
16 a 20	24,361	31,311	32,966	28.5	5.3	35.3
21 a 30	25,177	30,346	31,161	20.5	2.7	23.8
31 a 50	20,946	24,688	27,178	17.9	10.1	29.8
51 a 100	16,142	18,668	19,405	15.6	3.9	20.2
101 a 250	10,931	12,029	13,929	10.0	15.8	27.4
251 a 500	4,043	4,136	4,506	2.3	8.9	11.5
501 a 1000	1,689	1,913	1,989	13.3	4.0	17.8
1001 y más personas	976	1,127	1,280	15.5	13.6	31.1

Tabla 3. Evolución del personal ocupado total por estados

SECTOR PRIVADO Y PARAESTATAL
EVOLUCIÓN DEL PERSONAL OCUPADO TOTAL POR ESTRATOS
2003, 2008 y 2013

Estratificación de personal	Unidades Económicas			Crecimiento porcentual		
	2003	2008	2013	2003-2008	2008-2013	2003-2013
Total nacional	16,239,536	20,116,834	21,576,358	23.9	7.3	32.9
0 a 2	3,011,902	3,540,134	4,303,207	17.5	21.6	42.9
3 a 5	2,078,023	3,230,882	2,769,186	55.5	-14.3	33.3
6 a 10	1,135,040	1,643,428	1,507,634	44.8	-8.3	32.8
11 a 15	604,387	805,931	800,704	33.3	-0.6	32.5
16 a 20	433,765	558,099	593,297	28.7	6.3	36.8
21 a 30	627,223	753,572	783,911	20.1	4.0	25.0
31 a 50	813,589	961,063	1,071,291	18.1	11.5	31.7
51 a 100	1,138,960	1,312,888	1,363,382	15.3	3.8	19.7
101 a 250	1,689,346	1,886,762	2,160,184	11.7	14.5	27.9
251 a 500	1,385,897	1,423,569	1,551,825	2.7	9.0	12.0
501 a 1000	1,157,703	1,334,001	1,378,500	15.2	3.3	19.1
1001 y más personas	2,163,701	2,666,505	3,293,237	23.2	23.5	52.2



mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos, 2014)

Las unidades económicas de los servicios representaron 38.7% del total nacional, porcentaje que los ubicó en el segundo lugar a nivel nacional, después del comercio. El personal ocupado total representó 38.0%, por tanto, fue la actividad con mayor número de personas ocupadas a nivel nacional; la producción bruta total de los Servicios representó 22.8%. (Ver tabla 4).

Del total de 1,637,362 unidades económicas de Servicios que se registraron en

19.8%, siendo los establecimientos micro (de 0 a 10 personas) los que contribuyeron en términos absolutos con el mayor número, pues pasaron de 1 291 080 en 2008 a 1,560,949 en 2013, es decir, 269,869 microempresas más. (Ver tabla 6).

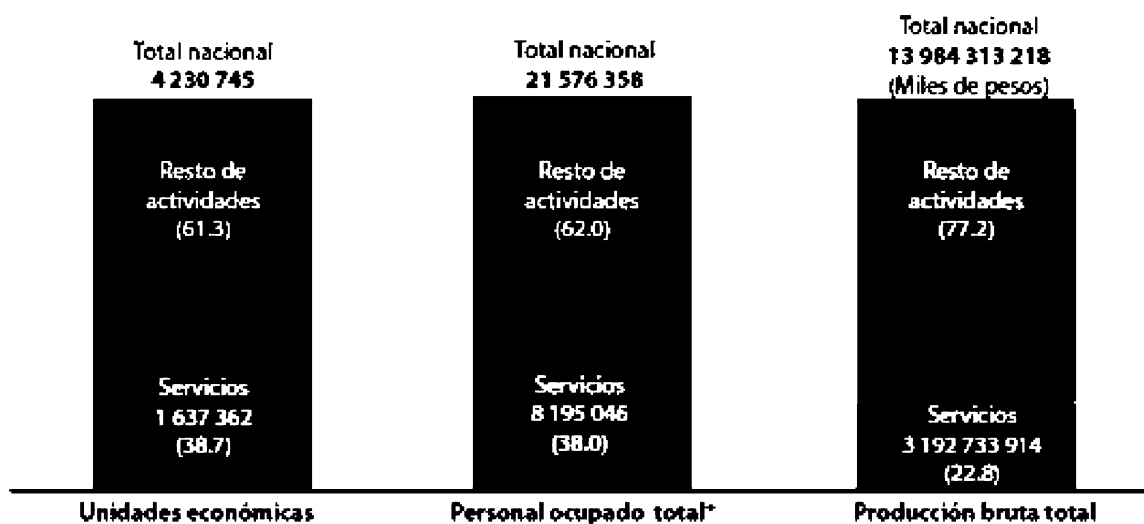
Es importante resaltar que las empresas medianas (de 11 a 50 personas), por el contrario, tuvieron un decremento de 9.6% al pasar de 6 555 unidades en 2008 a 5 923 en 2013.

2.6.2 Comercio

De acuerdo con el Sistema de Clasificación

Tabla 4. Servicios por unidad económica, personal ocupado y producción bruta total.

Importancia de los Servicios en la economía 2013 (Porcentajes)



Nota: los totales nacionales excluyen actividades agropecuarias, de gobierno, de asociaciones religiosas y de organizaciones extraterritoriales.

* El personal ocupado total incluye al personal dependiente de la razón social y al personal no dependiente de la misma.

los Censos Económicos 2014, 95.3% eran microempresas, lo que muestra una alta concentración en este tamaño de establecimientos; en personal ocupado total aportaron 43.1% del total.

La evolución de las unidades económicas de Servicios en el periodo que va de 2008 a 2013 muestra un crecimiento de

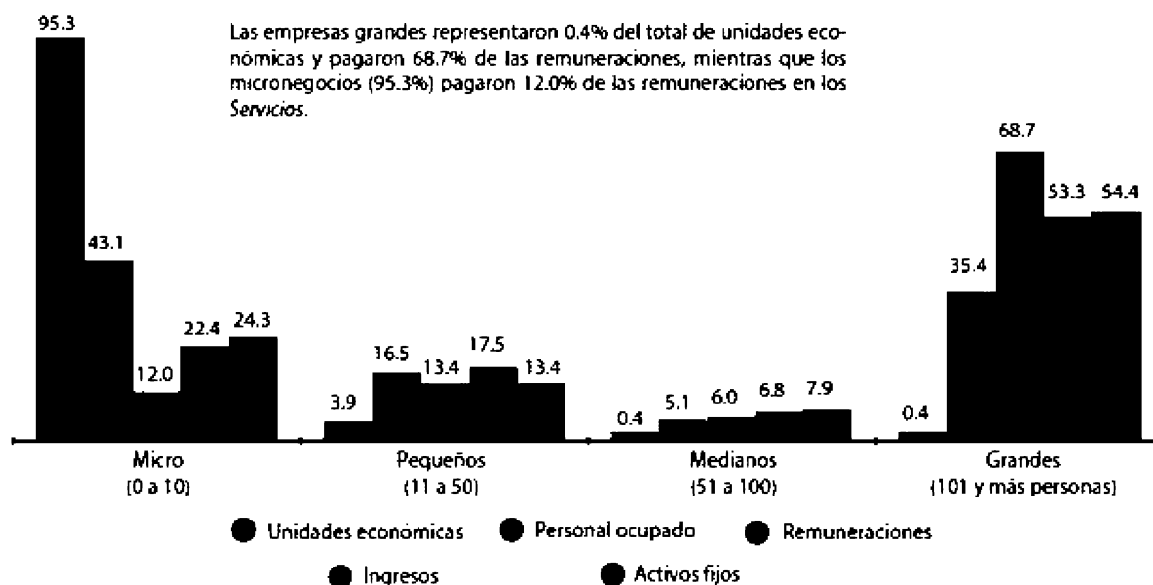
Industrial para América del Norte, México 2013 (SCIAN) las actividades comerciales están contempladas en dos sectores: Comercio al por mayor (sector 43) y Comercio al por menor (sector 46).

El Comercio al por mayor comprende las unidades económicas dedicadas principalmente a la compraventa (sin realizar la trans-



Tabla 5. Evolución de los establecimientos y del personal ocupado en los Servicios.

Servicios
Características principales por tamaño de los establecimientos
2013
 (Porcentajes)



formación) de bienes de capital, materias primas y suministros.

El Comercio al por menor incluye a unidades dedicadas a la compraventa de bienes para el uso personal o para el hogar.

Las características principales del Comercio al por mayor son:

- Operan desde una bodega u oficina de ventas.
- Tienen poca o nula exhibición de mercancías.
- Atraen clientes generalmente por vía telefónica, mercadeo personalizado o por medio de publicidad especializada a través de medios electrónicos, ferias y exposiciones.
- Normalmente venden grandes volúmenes, excepto tratándose de bienes de capital, que generalmente son vendidos por unidad.

Las características principales del Comercio al por menor son:

- Atraen clientes por la ubicación y diseño del establecimiento.

Tabla 6. Evolución de las unidades económicas por estrato entre 2008 y 2013.

Servicios
 Evolución de las unidades económicas por estrato 2008 y 2013
 (Porcentajes)

Estratos	Unidades Económicas		Crecimiento porcentual
	2008	2013	2008-2013
Total Servicios	1,367,287	1,637,362	19.8
Micro	1,291,080	1,560,949	20.9
Pequeñas	64,310	64,274	-0.1
Medianas	6,555	5,923	-9.6
Grandes	5,342	6,216	16.4

Fuente: INEGI censos económicos 2009 y 2014

b) Tienen extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de las mismas.

c) Hacen publicidad masiva por medio de volantes, prensa, radio, televisión, etcétera.

El Comercio al por mayor se divide según el SCIAN 2013, en siete subsectores de actividad económica, en tanto que el Comercio al por



menor en nueve; cada uno de los subsectores a su vez se divide en ramas de actividad económica, sumando 40 en total.

Según el número de comercios en el país, esta actividad es abundante, debido a que representa 48.3% de las unidades del país y tres de cada 10 personas (29.6%) se dedicaron al Comercio, sin embargo, su aportación a la producción bruta total fue de 10.7 por ciento.

Los Censos Económicos 2014 muestran que en el Comercio operaron 2,042,641 unidades económicas durante 2013, 9.9% más que en 2008; respecto al personal ocupado total se registraron 6,389,648 personas

Tabla 7. Comercio por unidad económica, personal ocupado y producción bruta total.

Importancia del Comercio en la economía 2013 (Porcentajes)



Nota: los totales nacionales excluyen actividades agropecuarias, de gobierno, de asociaciones religiosas y de organizaciones extraterritoriales.

* El personal ocupado total incluye al personal dependiente de la razón social y al personal no dependiente de la misma.

en 2013, 4.2% más que en 2008.

Por tamaño de empresas, las micro fueron las más importantes en unidades económicas, personal ocupado total, remuneraciones y activos fijos.

Las empresas grandes registraron los más altos porcentajes de ingresos (29.3%) del total

del sector Comercio, con tan sólo 0.3% de unidades económicas.

Manufacturas

El sector manufacturero de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2013 (SCIAN) se encuentra dividido en 21 subsectores, 86 ramas, 179 subramas y 291 clases de actividad.

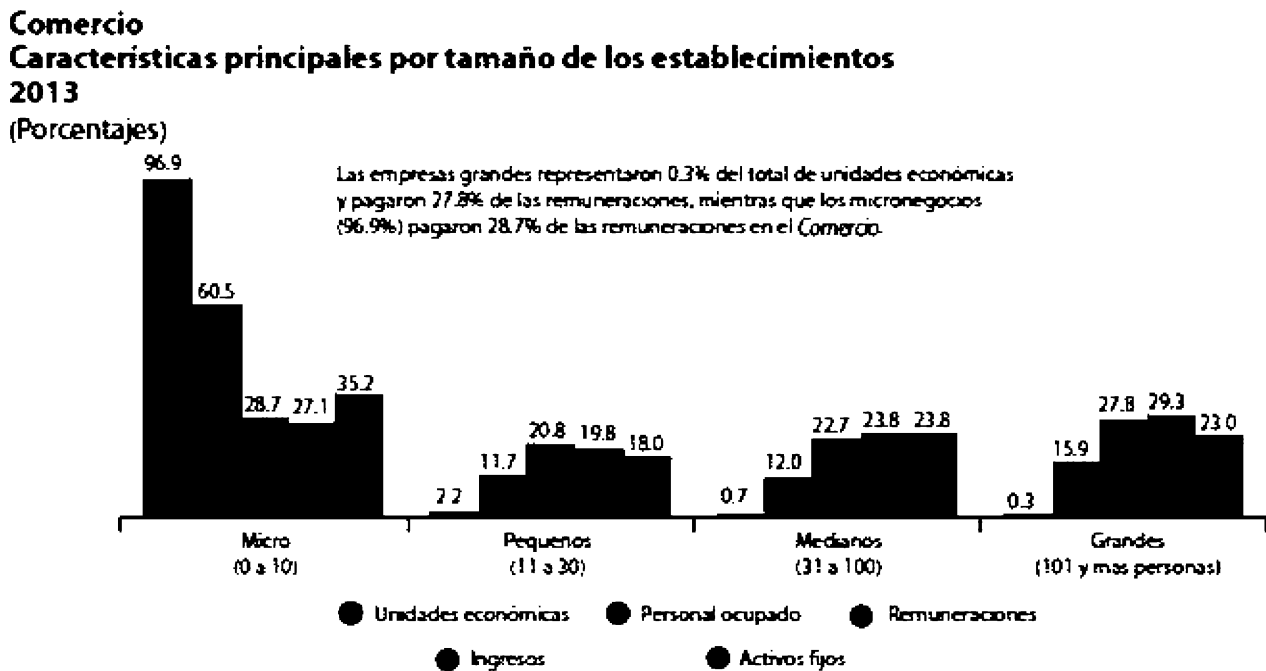
Las Manufacturas están conformadas por unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos.

También se consideran como parte de las

Manufacturas las actividades de maquila; el ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros; y el acabado de productos manufacturados mediante el teñido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares. Igualmente se incluye aquí la mezcla de materiales, como los aceites lubricantes, las resi-



Tabla 8. Características por tamaño de los establecimientos de Comercio 2013.



nas plásticas, las pinturas y los licores, entre otras.

Este sector se caracteriza por ser diversificado, porque coexisten actividades altamente concentradas, como la industria siderúrgica, la automotriz, la de cemento, la elaboración de cerveza, la refinación de petróleo, por citar algunas; junto con industrias atomizadas, como son la fabricación de productos de herrería, elaboración de pan, de tortillas de maíz, purificación de agua, entre otras.

La información de los Censos Económicos 2014 indica que el sector manufacturero en México es el más importante en producción bruta total, al generar 48.2% del total nacional, y concentrar 11.6% de las unidades económicas y 23.5% del personal ocupado.

Las empresas micro (de hasta 10 personas) representaron 93.6% de las unidades económicas del total del sector, 20.8% del personal ocupado total y generaron 2.7% de la producción bruta total.

PYME Automotriz

La industria automotriz es considerada un sector estratégico para la actividad económica por el dinamismo que imprime tanto a la manufactura como a muchas otras actividades productivas de las zonas donde se ubica. (Castillo & Díaz, 2004) Por ello, ha sido materia de análisis en un considerable número de trabajos tanto a nivel internacional como nacional. (Carbajal, 2012)

Entre los resultados reportados en la literatura destaca que el surgimiento de sistemas regionales de producción ha propiciado la integración vertical de esta industria, con actividades tanto en países en desarrollo como desarrollados. (Económico, 2016)

También se ha analizado el papel de los proveedores regionales y la forma en la que ha cambiado la geografía de la producción a partir de que esta industria se concentra en unas pocas grandes empresas. (Automotriz, 2014)



Tabla 9. Importancia de las Manufacturas en la economía 2013

Importancia de las Manufacturas en la economía 2013 (Porcentajes)



Nota: los totales nacionales excluyen actividades agropecuarias, de gobierno, de asociaciones religiosas y organizaciones extraterrestres.
* El personal ocupado total incluye al personal dependiente de la razón social y al personal no dependiente de la misma.

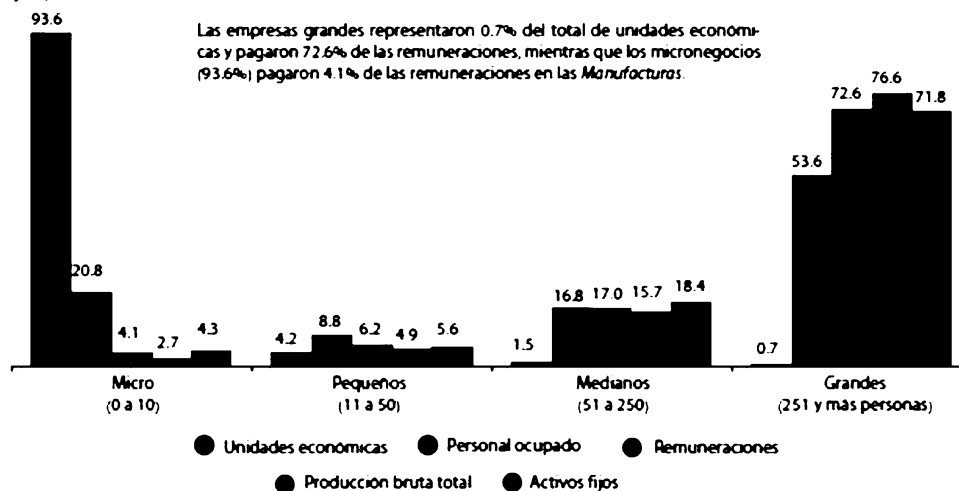
Por otro lado, se pueden mencionar que quien realiza un análisis comparativo de la cadena de autopartes en China y en México, destacando la transformación del primero en líder mundial, que enfatiza las estrategias instrumentadas por el gobierno de Brasil, las cuales han permitido el desarrollo de un importante número de productores locales de

autobuses y chasis y la diversificación de las exportaciones. (Becerril, 2013)

En el caso de México, por el contrario, se refiere que la crisis de 2008 generó una severa contracción en el sector como consecuencia del elevado nivel de importaciones de autopartes y componentes, de la escasa diversificación de sus exportaciones y de la ausencia

Tabla 10. Características principales por tamaño de los establecimientos 2013

Manufacturas Características principales por tamaño de los establecimientos 2013 (Porcentajes)



de procesos de innovación tecnológica. (Chamarro, 2013)

Finalmente, algunos autores han destacado la evolución de esta industria en México desde sus inicios, con la instalación de las primeras armadoras, (Vieyra, 1999) hasta su etapa exportadora en la fase de apertura económica que otros la han analizado desde una perspectiva regional o de conglomerado. (Estadística oficial de los flujos de ied hacia México", en Competitividad y Normatividad / Inversión Extranjera Directa de la Secretaría de Economía. Consultado el 10 de octubre de 2016, en: , 2016)

Con otras industrias le permiten participar de forma directa e indirecta en gran cantidad de actividades económicas e influir sobre el resto de los sectores dado que al mismo tiempo que genera empleos, transfiere tecnología y atrae inversiones. (Álvarez, 2010) Más aún, por su naturaleza, puede revolucionar los procesos organizacionales y productivos para después difundirlos a las demás actividades económicas, (Álvarez, 2010)

En México, esta industria ha desarrollado importantes encadenamientos productivos con las industrias del vidrio, el acero, el hierro, el hule, el plástico, el aluminio y la textil con lo que ha llegado a convertirse en un importante dinamizador de la manufactura y de la actividad económica en los municipios y regiones donde se localiza. (Vicencio, 2007)

Como se observa, la importancia del sector es evidente. En México, contribuye con 2.9% del producto interno bruto (pib) total nacional y con 17.1% del manufacturero. Genera 3.3% del empleo total nacional y 14.2% del manufacturero, concentra 17.5% del total de las remuneraciones monetarias y, en

2013, (Villarreal, 2005) las ventas automotrices al exterior representaron 25.2% del total de las exportaciones mexicanas, superando a las petroleras y a las de equipo y aparatos eléctricos y electrónicos. (Vicencio, 2007)

Este sector también es uno de los mayores receptores de inversión extranjera directa (ied): de 1999 al segundo trimestre de 2016 captó usd 45 687.5 millones, lo que representa 10.2% del total de la ied en México durante dicho periodo y 21% del total de la recibida por el sector manufacturero. (Vicencio, 2007)

A decir, fue de los primeros que abordaron el tema del crecimiento a partir del comportamiento de los sectores, específicamente, la manufactura. Argumentaba que es imposible entender el proceso de crecimiento y desarrollo sin tener un enfoque sectorial que distinga entre actividades con rendimientos crecientes, por un lado (que se asocian con la industria), y actividades con rendimientos decrecientes (asociadas con actividades agrícolas y mineras). (Unger, 2014)

Estos son esenciales para las actividades en las que un país o una región se especializa, sobre todo, porque determinarán su nivel de desarrollo. (González, 2014)

En este sentido, considera a la manufactura como motor del crecimiento económico y sostiene que la especialización en la producción de bienes finales con alto contenido tecnológico permite desarrollar economías de escala relacionadas con el aprendizaje, lo que aumenta la productividad y, con ello, la producción. (Godínez, 2007)

Así, una región o país especializado en manufacturas tenderá a crecer y divergir respecto de los que se especializan en actividades agropecuarias y/o de servicios. Es decir,



los países o regiones que posean una mayor demanda manufacturera tendrán mayores posibilidades de incrementar su producción. (Villarreal, 2005)

Estos argumentos se basan en tres regularidades empíricas. En específico, la primera ley dicta que existe una fuerte relación de causalidad entre el crecimiento del producto manufacturero y el crecimiento del PIB. (Álvarez, 2010)

En esta relación, la existencia de rendimientos crecientes a escala, estáticos y dinámicos, en la industria manufacturera son esenciales porque su carácter macroeconómico convierte al sector industrial en motor del crecimiento. (Godínez, 2007)

La hipótesis que plantean es que los subsectores (de la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos) (Garza, 1992) Sustancias químicas, productos derivados del petróleo y del carbón, hule y plásticos, y productos metálicos, maquinaria y equipo son fundamentales en la explicación del crecimiento manufacturero total, debido a que se caracterizan por ser modernos, dinámicos, con procesos tecnológicos avanzados e innovación constante. (Carbajal, 2012)

Con esa lógica, dadas las características de la industria automotriz, en este artículo se busca determinar si la industria automotriz es un sector que dinamiza e impulsa la manufactura y, en consecuencia, el crecimiento de las regiones en las que se localiza. Más aún, se busca determinar si existe una relación de causalidad entre el incremento de la producción automotriz y el de la rama manufacturera. (Castillo & Díaz, 2004)

Otra región en la que el sector ha tenido un crecimiento muy destacado, sobre todo en los años más recientes, es la Centro-Nor-

te, integrada por San Luis Potosí, Querétaro y Guanajuato. (Godínez, 2007) La presencia de armadoras como General Motors y Volkswagen, en Silao, Guanajuato, y General Motors, en San Luis Potosí, ha generado una importante dinámica regional, con un incremento sustancial de productoras de partes tanto de primer nivel, como de segundo y tercero. (Castillo & Díaz, 2004)

Es el caso de Querétaro, donde se localizan sesenta proveedores de partes de primer nivel y más de doscientas de segundo y tercero, con lo que se ha convertido en un importante centro de proveeduría a nivel nacional (Becerril, 2013). La participación de esta región en la industria automotriz nacional se ha incrementado notablemente. Para 2014 concentró 13.2% del total de las unidades económicas, las cuales generaron 12.2% del vacb y emplearon 14.6% de la po del sector nacional. (Castillo & Díaz, 2004)

Sin duda, esta región continuará en ascenso por el efecto de la instalación de dos nuevas plantas armadoras: Mazda, con una inversión de usd 500 millones, en Salamanca, y Honda, con usd 800 millones invertidos en una planta de ensamble en Celaya, Guanajuato. (Carrillo, 1997)

Finalmente, la industria automotriz en la región Occidente, conformada por los estados de Jalisco y Aguascalientes, a pesar de que no ha tenido crecimientos espectaculares, sí ha tenido una evolución constante y progresiva, sobre todo a partir del establecimiento de la planta de ensamble de Honda en El Salto, Jalisco, y una de motores y otra de ensamble, de Nissan, en Aguascalientes. (Becerril, 2013).

Industria 4,0 en las PYME

El nombre de Industry 4.0 viene de abril de 2013, cuando el Ministerio Federal de Educa-



ción e Investigación de Alemania presentó un documento llamado Recomendaciones para la implementación de la INICIATIVA Estratégica INDUSTRIAL 4.0.

La Cuarta Revolución Industrial se está haciendo más evidente en las industrias que experimentan altas presiones del mercado al producir una calidad cada vez más alta, en menor tiempo y con costos más bajos, como se observa principalmente en la industria manufacturera.

En este sentido, las pequeñas y medianas empresas, que quieren encontrar una oportunidad de negocio para la industria en general, deben conocer y dominar estas oportunidades y amenazas que representa la industria 4.0, para luego ver algunas de ellas.

Las oportunidades de la hiperconectividad y la Internet de las cosas.

Las enormes ventajas de la cuarta Revolución industrial se pueden ver más palpables si pensamos en el número de dispositivos conectados hoy a Internet, según Siemens Research, para el año 2020 tendremos 26 billones de dispositivos conectados a Internet, lo que representa más de tres veces el número de seres humanos en la Tierra (7,7 billones).

Esta hiperconectividad y la Internet de las cosas, tienen la ventaja de permitirnos niveles de automatización, control y supervisión de dispositivos y personas, así como enormes oportunidades. En el contexto de las pequeñas y medianas empresas, se están beneficiando de la comercialización de una gran variedad de productos y servicios como alarmas, sensores o sistemas de videovigilancia para hogares e industrias, aprovechando también el creciente auge de

la banda ancha y la reducción gradual de las redes de Internet celular.

En el sector servicios, el asesoramiento o la creación de esquemas de “software como servicio” en sistemas de “pago por uso” también representa grandes oportunidades porque cada vez más las aplicaciones que vemos se aprovechan de esta hiperconectividad generalizada. En este sentido, piense en una aplicación que permita el control de los pagos de los residentes en un cluster doméstico, o en una empresa, así como el control de sus barreras vehiculares, permitiendo el paso a quien esté al día en sus pagos de mantenimiento o a un empleado autorizado a acceder a la empresa. En este modelo de negocio, el creador del sistema obtendrá ingresos económicos mientras que los residentes o la empresa utilizan dicho sistema, bajo un modelo de arrendamiento “eterno”.

Por otro lado, piense en cómo las plataformas digitales de economía colaborativa como Airbnb, que han permitido a una persona tener un negocio “paralelo” a un trabajo a tiempo completo, y luego publicar el anuncio de una propiedad y su correspondiente contrato de arrendamiento, para que pueda controlar y monitorizar mediante el uso de cámaras y cerraduras de control remoto controladas desde ubicaciones remotas, según mi propia experiencia me ocurrió cuando nunca conocí a mi inquilino en un apartamento que alquilé recientemente en la costa del mar. El día que llegó al departamento, el inquilino tenía una cámara instalada en la entrada de este, para monitorear que había llegado y abrió la puerta a distancia una vez que me identifiqué apropiadamente, luego la llave física estaba dentro del departamento y una vez que salí de la propiedad ocurrió todo a la inversa, así



que el inquilino nunca tuvo que dejar su trabajo principal mientras yo estaba ocupando su propiedad, por supuesto que nunca nos conocimos en persona.

Amenazas de hiperconectividad

Los dos ejemplos anteriores son sólo una pequeña muestra de cómo una pequeña o mediana empresa o incluso un individuo puede beneficiarse de la comercialización de estos productos o servicios, pero ahora pensemos en detalles como la ciberseguridad. A lo largo de la historia de la informática moderna, siempre ha habido amenazas importantes para la seguridad de la información. Por ejemplo, en el año 2016, los usuarios de Internet de todo el mundo, pero sobre todo en los [EE.UU.](#), informaron que algunos de los principales sitios web no estaban cargando el viernes por la mañana.

Los sitios afectados incluyen Amazon, Twitter, Netflix, Etsy, Github y Spotify. (LESWING, 2016)

En 2017, un devastador ataque cibernético global que paralizó los ordenadores de los hospitales de todo el Reino Unido ha costado 92.000 millones de libras. El llamado "WannaCry hacker", que cerró cientos de miles de ordenadores en todo el mundo con mensajes de hackers exigiendo el pago de rescates, afectó a un tercio de los hospitales. Cantidades importantes de ordenadores en todo el mundo se interrumpieron en el transcurso de una semana. El ataque cibernético provocó que 200.000 ordenadores bloquearan a los usuarios con mensajes de error de letras rojas que exigían un pago en la criptomoneda Bitcoin. El ataque se atribuyó a hackers norcoreanos de élite tras un año de investigación. (Campo, 2018).

Uno de los ataques más importantes a nivel mundial, fue lo que pasó con las imágenes de Sony en 2014, los hackers irrumpieron en los sistemas informáticos de Sony Pictures en octubre. Los atacantes robaron enormes franjas de documentos confidenciales del estudio de Hollywood y los publicaron en línea en las semanas siguientes, exponiéndolos a todo el mundo, desde potenciales ciberdelincuentes hasta periodistas que han estado estudiando los documentos e informando de todo, desde los detalles de las producciones cinematográficas recientes hasta la magnitud de los datos de los empleados que son vulnerables en Internet.

Lo que estos recientes ataques demuestran es que si bien es cierto que un usuario doméstico puede verse afectado por un ataque como el de WannaCry costando miles de dólares en pérdidas de su información, también es cierto que ni las empresas con presupuestos millonarios como Sony pictures, Amazon o Spotify están a salvo de ser atacadas por hackers, cuyas motivaciones pueden ser económicas, como el secuestro virtual en el caso de WannaCry (de ahí el nombre de Ransomware) o la protesta política como en el caso de Sony Pictures que supuestamente fueron atacados por hackers norcoreanos, en protesta por el hecho de que Sony produjo la película "The Interview", que ridiculiza a su actual líder, o incluso, en algunos casos, los hackers lo hacen por mero entretenimiento o desafío intelectual.

Piensen ahora, si estas empresas con estos presupuestos millonarios son objeto de ataques, ¿qué pasaría con las pequeñas o medianas empresas que tienen muchas otras preocupaciones, como su propia su-



pervivencia frente a unos mercados intensamente competitivos?

Ahora pensemos en el contexto de las empresas que fabrican los dispositivos que conectamos cada día a Internet, cuando aprobemos el diseño y la fabricación de un dispositivo, digamos una webcam, un televisor inteligente o un smartwatch, ¿qué porcentaje del presupuesto se dedicará a reforzar la seguridad informática del propio dispositivo? Estas empresas experimentan tremendas presiones para aumentar la competencia y cada día nuevos reproductores o fabricantes de dispositivos incorporan muchas innovaciones con márgenes de utilidad insignificantes en sus dispositivos electrónicos, por lo que es muy lógico pensar que lo último que podría interesarles es incorporar (al menos por el momento) mejoras sustanciales en la seguridad cibernética de estos dispositivos, ya que estas mejoras, por un lado, son difíciles de “vender” a los consumidores y, por otro lado, la preocupación de estas empresas es más bien la de impresionar con nuevas características que con la seguridad de los dispositivos.

Así que tenemos la marca relativamente nueva, llamada Xiaomi, cuyo modelo de negocio no se basa en la venta de teléfonos, excepto en la medida en que esas ventas de teléfonos llevan a ingresos recurrentes por servicios más tarde. En 2016, Xiaomi podría vender 10.000 millones de teléfonos inteligentes y la empresa no ganaría ni un centavo en beneficios, hasta ahora, Xiaomi está regalando sus teléfonos inteligentes “sin ganar dinero”, porque en última instancia “se preocupa por los flujos de ingresos recurrentes durante

muchos años, en lugar de los márgenes inmediatos en hardware”. (Etherington, 2016)

Las oportunidades de la red 5 G

De acuerdo con (Knight, 2019) , 5G se refiere a una variedad de tecnologías de red diseñadas para funcionar juntas para conectar todo, desde coches que conducen por sí mismos hasta aparatos domésticos de aire acondicionado. Se espera que proporcione un ancho de banda de hasta 20 gigabits por segundo, suficiente para descargar películas de alta definición al instante y utilizar la realidad virtual y aumentada en su smartphone.

Esta nueva tecnología traerá aún más oportunidades en términos de entretenimiento instantáneo, exacerbando la hiperconectividad, piense en las enormes oportunidades para las pequeñas empresas que podrán acceder a grandes volúmenes de datos o servicios para los gobiernos y el advenimiento de las “ciudades inteligentes”.

El despliegue de una red 5G impulsará a corto plazo el desarrollo de tecnologías tan punteras como la Internet de los objetos, la impresión en 3D, la telemedicina, el uso masivo de Big Data, la conducción autónoma y la realidad aumentada, entre otras. Las empresas chinas, especialmente en la ciudad de Shenzhen (centro innovador y tecnológico del país), podrán aprovechar la 5G para conectar un gran número de dispositivos a la nube y convertirse así en líderes en IOT, y posteriormente en otras tecnologías (Saraa, 2019).

Desafortunadamente, esta tecnología podría tardar hasta 5 años en estar presente en México, según algunos expertos (Steinhauser, 2019).

También en términos de ciberseguridad, será necesario garantizar una penetración gradual y segura, ya que hoy en día el mayor



proveedor mundial de equipos de red y el segundo mayor fabricante de teléfonos inteligentes, Huawei, se encuentra en una posición privilegiada para hacerse con la mayor parte del mercado. Estados Unidos ha intensificado recientemente las críticas a esta empresa, alegando que el gigante tecnológico ha robado secretos comerciales y ha cometido fraude, y que tiene vínculos con el gobierno chino y su ejército. (Caballero, 2019)

Oportunidades en robótica y automatización.

Según la Federación Internacional de Robótica (IFR), las ventas anuales de robots industriales se triplicaron, pasando de 81.000 unidades en 2003 a 245.000 unidades en 2015. Y según la consultora tecnológica ABI Research, las ventas anuales de robots industriales se triplicarán de nuevo en los próximos años, hasta alcanzar unas 900.000 unidades en 2025. El aumento de los salarios en China está provocando el éxodo de muchas empresas multinacionales que habían instalado sus fábricas allí para aprovechar la mano de obra barata. Los salarios chinos han aumentado enormemente en los últimos años a medida que la pobreza se ha ido reduciendo con la industrialización. China ya no es un país de mano de obra barata, y los empresarios chinos están comprando grandes cantidades de robots. Industriales para reemplazar a sus trabajadores. (Openheimer, 2018)

¿Qué oportunidad puede representar para un pequeño empresario en una economía emergente y en América Latina? Por un lado, los salarios en las economías emergentes todavía no se comparan con los salarios de las potencias del primer mundo, por lo que la sustitución de la mano de obra por robots tampoco es económicamente viable,

países que son líderes en robots manufactureros como Alemania, Japón o Estados Unidos tienen salarios para sus trabajadores que pueden llegar hasta 10 a 1 en proporción a un trabajador en México, por ejemplo.

Sin embargo, esta situación será insostenible a largo plazo, en México, por ejemplo, el reciente Acuerdo México-México-Canadá, establece que México debe aumentar gradualmente los salarios de sus trabajadores en las áreas de manufactura y los costos de los robots están bajando cada vez más, hasta el punto de que pronto, muchos de estos autómatas, serán comparables en costo a cualquier electrodoméstico o a un auto compacto.

Sin embargo, hay nuevas oportunidades, piense en la compañía de robots "Kiwi" con sede en Medellín, Colombia y Berkeley, Estados Unidos. Esta empresa produce pequeños robots que realizan entregas en los campus de las universidades, inicialmente iniciados en la Universidad de Berkeley, pero ya tiene compromisos con otras 12 instituciones educativas de los Estados Unidos. Esta empresa hoy en día hace alianzas con restaurantes locales cercanos a los campus universitarios. Actualmente, la joven empresa se está acercando a clubes de robótica de universidades de Estados Unidos. La visión es conceder a algunos entusiastas la propiedad parcial de la administración kiwi en sus respectivos campus. Una especie de "pequeña franquicia". Sorprendentemente, estos robots no están completamente automatizados, aunque originalmente pensé que lo estaban. Aunque tienen funciones semiautónomas de visión por computador, un empleado kiwi en Colombia controla todos los robots desde detrás de una pantalla. Las cámaras conectadas a las máquinas hacen posible la navegación remota. En total, Kiwi



Table 1 Some business opportunities for SMEs in Industry 4.0

Possible business	Observations	Examples	Potential value
Selling Hardware/Software created by others.	High investments or large credits and/or guarantees, once a business identifies a "wave of innovation" can venture into specific niche markets and exploit it for a long time until the marketed product becomes less differentiated.	Intelligent appliances, robots, 3D printers, RV lenses, drones, telecommunications infrastructure, automobiles or rovers that are driven alone or semi-autonomous.	Very low with few entrance barriers.
Leasing hardware/Software created by others.	You need to find out a specific opportunity and you may need to supplement it with training.	The same as the previous one.	Very low with few entrance barriers.
Selling training on line or in person.	Relatively little investment, requires considerable marketing efforts or good relational capital or brand value.	Constant training of instructors in the use of certain technologies. You need to maintain the online platform.	Medium-Low depending on the value of the brand promoting it.
Creating platforms	It is very desirable to create a disruptive business model, in addition to constantly innovating and creating intellectual property. You can lease the platform to others.	Business models similar to AirBnB, Uber, Bla Bla Car, Software "Platforms as a Service model" for specific market niches.	Medium-High, the more disruptive and intellectually protected, the better and the entrance sweeps can become high
Creating Hardware/ Software	The more differentiated the hardware or software is the better, as well as protecting it intellectually.	Components and sensors for industrial equipment, telecommunications, monitoring and control software.	Can become very high.
Creating platforms with proprietary hardware	Combining a platform with a hardware the possibilities are endless if you find the right business model.	Itunes, Playstore, Network routers, cell phones, web cams, drones etc.	Very high, with possibilities of exponential economies of scale, few barriers of entry if it is very disruptive

ha realizado más de 35.000 entregas desde su inicio hace dos años. Hasta la fecha, Kiwi Company está realizando más de 10.000 entregas al mes, lo que sin duda está dando mucha confianza a la gente en la empresa. Es una tasa de crecimiento impresionante, considerando que son una compañía de hardware. (Cortés, 2019).

De esta manera, las PYMES pueden beneficiarse de la incorporación de diversos modelos de negocio, de esta manera podemos ver un resumen de varias oportunidades y ejemplos genéricos.

Cabe señalar que, en este cuadro, las primeras líneas representan mucha competen-

cia y poca diferenciación en el modelo de negocio, pasando de ser simples consumidores de tecnología a productores, obviamente el valor potencial también aumenta a medida que nos movemos de arriba hacia abajo.



CONCLUSIÓN

Las PYMES hoy en día más que nunca se enfrentan a grandes retos, y está claro que ya sea con apoyo gubernamental o por su cuenta, se requiere un cambio total en la forma de pensar del empresario tradicional, muchas veces esos empresarios se preocupan más por la operación diaria y dejan pasar los beneficios de la automatización de procesos, buscan nuevos modelos de negocio o trabajan de manera más eficiente en el día a día.

Por su parte, la industria manufacturera en México también es un gran desafío, pero no por mucho tiempo, porque como hemos visto, pronto las potencias que producen las ideas que se fabrican en México, dejarán de consumir los servicios que ofrecen las economías emergentes ya que será más fácil y barato fabricar en sus países de origen debido a la automatización. Países como China hoy en día están apostando enormes sumas de dinero en formación, así como en investigación y desarrollo para seguir siendo la potencia manufacturera y no perder su posición en el mercado. Si a esto le sumamos que se producen cada vez más innovaciones, velocidades de conexión a Internet, así como trabajadores cada vez más

capacitados y competitivos en las economías del primer mundo, vemos que es urgente cambiar la forma de pensar y actuar en los países de América Latina, ya que cada vez su competitividad estará más comprometida y con la reciente ola proteccionista que cada vez se ve más, el problema puede incrementarse de manera alarmante, dejándonos cada vez más como países Consumidores en lugar de productores.

Se espera saber que empresas como Kiwi que produce robots semiautomáticos manejados por operadores de Colombia para atender a estudiantes universitarios en Estados Unidos o como es el caso de Open English, una Startup de un venezolano que creó una plataforma para enseñar inglés en línea de manera rápida y económica o como es el caso de Marco Mascorro el mexicano que produce robots para industrias específicas como la venta al por menor con su empresa Fellow Robots. No hay duda de que hay talento, pero se requieren grandes transformaciones no sólo en las organizaciones sino también en las personas y para crear los ecosistemas y las condiciones ideales para que estas empresas de alto valor puedan florecer en las economías emergentes.



REFERENCIAS

- Álvarez, L. (2010). Industria automotriz en México y en Brasil: una comparación de resultados después de la crisis económica de 2008", en Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, Memoria xv Congreso Internacional .
- Automotriz, A. M. (2014). "Boletín de prensa. Diciembre 2013". Consultado el 11 de marzo de 2015, en: . <http://www.amia.com.mx/estadisticasvm.html> .
- Becerril, D. (2013). "Industria automotriz, con 60 proveedores Tier 1", El Economista, 17 de mayo [en línea]. Consultado el 9 de mayo de 2013, en: <http://eleconomista.com.mx/estados/2013/05/07/industria-automotriz-60-proveedores-tier-1> .
- Carbajal, Y. (2012). "El sector automotriz en el Estado de México. Condiciones y retos de la cadena productiva.
- Carrillo, J. y. (1997). "Reestructuración, eslabonamientos productivos y competencias laborales en la industria automotriz en México", ponencia en el xx Congreso Internacional de la Asociación de Estudios Latinoamericanos.
- Castillo, R., & Díaz, A. y. (2004). Sincronización entre las economías de México y Estados Unidos: el caso del sector manufacturero.
- Chamarro, M. d. (2013). Desarrollo regional e inversión extranjera directa en el sector automotriz. Desempeño 2000-2009".
- Cortés, V. (26 de April de 2019). Contxto Web Site. Obtenido de Article: Kiwi Campus seeks to expand to 12 more college campuses: <https://www.contxto.com/en/colombia/kiwi-campus-seeks-to-expand-to-12-more-college-campus/>
- Económico, S. d. (2016). Parques industriales", en Secretaría de Desarrollo Económico, Gobierno del Estado de Aguascalientes. Consultado el 24 de octubre de 2016, en: <http://www.parquesindustrialesags.org/parques-industriales/>. Secretar.
- Estadística oficial de los flujos de ied hacia México", en Competitividad y Normatividad / Inversión Extranjera Directa de la Secretaría de Economía. Consultado el 10 de octubre de 2016, en: . (2016). <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/competitividad>.
- Etherington, D. (01 de November de 2016). TechCrunch Website. Obtenido de Xiaomi admits it doesn't make money on smartphone hardware sales: <https://techcrunch.com/2016/11/25/xiaomi-admits-it-doesnt-make-money-on-smartphone-hardware-sales/>
- Field, M. (11 de Oct de 2018). The Telegraph. Obtenido de WannaCry cyber attack cost the NHS £92m as 19,000 appointments cancelled: <https://www.telegraph.co.uk/technology/2018/10/11/wannacry-cyber-attack-cost-nhs-92m-19000-appointments-cancelled/>
- Garza, G. (1992). Desconcentración, tecnología y localización industrial en México, México, df. . El Colegio de México.
- Godínez, J. A. (2007). Brasil y México: especialización productiva diferenciada y dependencia estructural 'renovada' en un contexto económico globalizado.
- González, M. L. (2014). (2014), "Jatco inaugura nueva planta en Aguascalientes", El Financiero, 10 de septiembre. Consultado el 10 de septiembre de 2014, en: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/jatco-inaugura-nueva-plante-enaguascalientes.html>.
- Knight, W. (10 de February de 2019). Blog de Tecno Curso . Obtenido de La verdadera razón por la que Estados Unidos le tiene miedo a Huawei: <http://tecnocurso.com/inicio/la-verdadera-razon-por-la-que-estados-unidos-le-tiene-miedo-a-huawei/>
- LESWING, K. (21 de Oct de 2016). AOL. Obtenido de A massive cyberattack knocked out major websites across the internet: https://www.aol.com/article/news/2016/10/21/a-massive-cyberattack-caused-major-websites-to-go-down-across-th/21589035/?guccounter=1&guce_referrer=aHR-0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlImNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAABdHMFjWxCSWclehJfyw9sl4BlGdODRK0A-reCBldC6x1h7nc52_rjU
- Melo, N. A., Sánchez Aldape, A., & García Fernández, F. (2006). La importancia de la adopción de tic en las PYMES mexicanas. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 66.
- Openheimer, A. (2018). ¡Sálvese Quien Pueda! Nueva York: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Sarasa, E. A. (25 de April de 2019). Gobierno de España: Exportación e Inversiones. Obtenido de Artículo: Tecnología 5G en China: https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819685.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=26-04-2019&utm_campaign=Ficha%20sector.%20Tecnolog%C3%ADa%205G%20en%20China%202019
- Steinhauser, R. (13 de abril de 2019). Sitio web de ADN40 . Obtenido de Red 5G tardará en llegar a México: <https://www.adn40.mx/noticia/ciencia/nota/2019-04-13-06-00/red-5g-tardara-en-llegar-a-mexico/>
- Unger, K. y. (2014). La industria automotriz en tres regiones de México. Un análisis de clusters", El Trimestre Económico,.
- Vicencio, A. (2007). La industria automotriz en México, Antecedentes, situación actual y perspectivas", Contaduría y Administración .
- Vieyra, A. (1999). El sector automotriz en el proceso de industrialización en México: aspectos histórico-económicos de su conformación territorial, México, unam. (2000), "Reconversión industrial, gran empresa y efectos territoriales: El caso del sect.
- Villarreal, D. R. (2005). Cambios en la localización de la industria automotriz en México 1994-2004, México, Universidad Autónoma Metropolitana.



Capacidades Tecnológicas e Innovación

LA OPTIMIZACIÓN DE AMBIENTES VIRTUALES DE APRENDIZAJE: UNA PROPUESTA PARA EL DISEÑO INSTRUCCIONAL DE CONTENIDOS

Erica Yong Castillo
Universidad Ean
Colombia

RESUMEN

La optimización es concebida como la búsqueda de la mejor manera, o la forma más eficiente de realizar una actividad; teniendo como base esta premisa; este documento presenta un recorrido que conlleva a una propuesta de diseño de contenidos con el propósito de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje de programas virtuales enfocados en la calidad educativa y teniendo en cuenta aspectos como la evaluación, el incremento de la tecnología y metodologías y estrategias que lo hagan posible dentro de un modelo de desarrollo curricular por competencias. Se parte del enfoque sistemático del modelo de diseño instruccional ADDIE, se complementa con los requerimientos actuales de la educación virtual y se presenta en una estructura comprensible al autor de contenidos o experto temático que en muchos casos podría tener muy poco o ningún conocimientos pedagógico y didáctico relacionado con ambientes virtuales.

Palabras Clave:

ADDIE, diseño Instruccional, educación on-line, educación virtual, innovación, tecnología educativa, optimización..

THE OPTIMIZATION OF VIRTUAL LEARNING ENVIRONMENTS: A PROPOSAL FOR INSTRUCTIONAL CONTENT DESIGN

ABSTRACT

Optimization is conceived as the search for the best way, or the most efficient way to carry out an activity. Based on this concept, this document presents a journey that leads to a proposal of content design with the purpose of improving the teaching-learning processes of virtual programs focused on educational quality and taking into account aspects such as evaluation, the increase in the efficiency of technology, methodologies and strategies that make it possible in a competence-based curriculum. It is grounded on the systematic approach of the ADDIE instructional design model and it is complemented by the current requirements of virtual education. It is also structured in an understandable manner to the content author or thematic expert who in many cases could have little or no pedagogical and didactic knowledge related to virtual environments.

Keywords:

ADDIE, Instructional design, online education, virtual education, innovation, educational technology, optimization.



Copyright: © 2022 Yong-Castillo, E.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](#) y a sus autoras.



CONTENIDO

OBJETIVOS	3
General	3
Específicos	3
METODOLOGÍA	3
ESTADO DEL CONOCIMIENTO	4
Los principios de la Economía Circular	4
DESARROLLO DE INDICADORES DE MEDICIÓN	5
LOS MODELOS DE NEGOCIO CIRCULARES	6
LAS PYMES ARGENTINAS Y LA EC	8
CONCLUSIONES	10
REFERENCIAS	11



INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI ya no es posible hablar de educación sin hablar de tecnología; nuevas palabras, conceptos, herramientas, metodologías, programas académicos y hasta nuevas ocupaciones han surgido de esta gran revolución que incluso trajo diferentes modalidades de aprendizaje electrónico.

Para asegurar un buen comienzo en la incorporación de nuevas modalidades de aprendizaje en instituciones de formación que tengan de base la calidad educativa, se requiere entre otras cosas, adquirir no solo infraestructura tecnológica sino también, identificar o diseñar metodologías de enseñanza-aprendizaje que permitan el uso efectivo de la tecnología, así como el diseño de cursos interactivos on-line que permitan la implementación de dichas metodologías.

Es por eso que uno de los campos relevantes en la modalidad virtual, es el diseño de cursos interactivos de aprendizaje en donde interviene un grupo de profesionales de diferentes áreas, tales como pedagogos, ingenieros de sistemas, diseñadores gráficos que contribuirán a la producción del curso, sin dejar de lado el guionista que es el especialista en el área específica del curso quien se encarga de la creación de los contenidos. Para ello se requiere tener claridad, en primera instancia, sobre el modelo instruccional a utilizar el cual permitirá llevar el proceso de la creación del curso virtual desde su planeación hasta su puesta en marcha.

En este escrito, se encuentra una propuesta de diseño instruccional con una va-

riación del modelo estándar ADDIE (Análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación) acorde a las necesidades actuales de la educación virtual, traducida en una estructura que permite al autor de contenidos plasmar en papel la información que será presentada luego de manera interactiva al estudiante virtual, esta estructura le permitirá tener claridad sobre aspectos pedagógicos y didácticos que quizá pueden no ser muy claros para un autor de contenidos que no tenga estudios previos en pedagogía, así mismo, busca la optimización de tiempos y recursos en los procesos de diseño de contenidos, acción tutorial, evaluación y experiencia de aprendizaje.

METODOLOGÍA

El estudio está orientado a dar respuesta a la pregunta ¿Cómo optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje de programas virtuales dentro de un modelo de desarrollo curricular por competencias? para tal efecto, se aplica un enfoque cuantitativo y cualitativo para su evaluación con alcance descriptivo, se parte del modelo estándar ADDIE para el diseño de contenido para cursos virtuales y se proponen algunas variaciones de acuerdo a los objetivos propuestos cuyo propósito principal es la optimización o mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje enfocados en la calidad educativa y teniendo en cuenta la evaluación on-line, la acción tutorial, la experiencia de aprendizaje y los procesos administrativos dentro de un modelo de desarrollo curricular por competencias.

En primera instancia, se realiza un levantamiento de información institucio-



nal que permite dar respuesta al proceso de Análisis propio del modelo ADDIE en donde se identifica el modelo educativo y de aprendizaje de la institución, la filosofía institucional, el enfoque curricular y las herramientas tecnológicas.

Para la creación de la estructura para el Diseño de contenidos, se parte de la información del análisis para la aplicación del modelo de aprendizaje y el establecimiento de las estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos planteados, así mismo, se realizan grupos focales que permiten la realimentación de expertos.

El Desarrollo se realiza en conjunto con el área de producción integrada por pedagogos, ingeniero de sistemas y diseñadores gráfico haciendo variaciones frente al modelo de diseño gráfico que se venía trabajando en búsqueda de la optimización de recursos.

Se realiza la Implementación mediante una prueba piloto correspondiente a la aplicación de 6 cursos pertenecientes a 3 programas virtuales, que aplicaron el diseño instruccional mediante la estructura de diseño propuesta.

Para la Evaluación, se aplican encuestas dirigidas a 12 profesores entre tutores, coordinadores de programa y diseñadores de contenido de los 6 cursos, encuesta de evaluación docente dirigida a 171 estudiantes que realizaron alguno de los 6 cursos, Análisis de la Información sobre matrículas nuevas de los 3 programas, análisis de los datos de matriculados, análisis de deserción, análisis de la ejecución del presupuesto y análisis de la optimización.

RESULTADOS

Un Ambiente Virtual de Aprendizaje, -AVA, es un espacio mediado por tecnología en donde se brindan condiciones apropiadas para la enseñanza y el aprendizaje, tales como las actividades que debe realizar el estudiante, los recursos educativos digitales y las evaluaciones, facilitando de esta manera la interacción y comunicación entre los actores del proceso educativo ya que gracias a la tecnología no existen barreras de tiempo y espacio propias de la modalidad presencial.

Para el diseño de un curso on-line que será implementado en un AVA, se recomienda partir de un modelo de diseño instruccional. Existe variedad de modelos, "aunque todavía hay cierta confusión en su enfoque, ADDIE parece ser el modelo más reconocido o término coloquial para el desarrollo instruccional entre los profesionales del diseño instruccional y la tecnología (IDT por sus siglas en inglés) (Bichelmeyer, 2005). Molenda (2003) argumenta que incluso ADDIE no podría ser un modelo, sino una etiqueta que abarca los procesos de desarrollo de la educación mediante un enfoque sistemático". (Sharif, A. y Cho, S, 2015)

Por tal razón, en este estudio, tomamos el enfoque sistemático que nos brinda ADDIE y lo complementamos de acuerdo a los requerimientos actuales de la educación y en búsqueda de la optimización de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La educación virtual, a pesar de ser tan joven, ha experimentado cambios y se requieren ajustes en los modelos tradicionales, por tanto, se hace necesario tener en cuenta aquellos aspectos requeridos hoy en día y que varían de acuerdo al tipo de



establecimiento educativo, tales como el tipo de interacción entre los diferentes actores del proceso, las herramientas tecnológicas más adecuadas, la inmediatez que se requiere del proceso o aquellos aspectos específicos que son establecidos de acuerdo al contexto de aplicación.

Dentro de los elementos básicos a tener en cuenta cuando se diseñan cursos interactivos de aprendizaje para la modalidad virtual están: El modelo educativo, El modelo virtual de aprendizaje, el enfoque curricular, el método que orienta la enseñanza aprendizaje, la estrategia didáctica propia y la evaluación, por supuesto la tecnología no puede quedar al margen.

Por tanto, esta propuesta presenta una estructura para el diseño de contenidos que permite al experto en el área específica del curso, presentar un guion que luego va a ser desarrollado por el personal experto, de esta forma se asegura que el guion cuente con los mínimos requeridos de acuerdo al modelo de aprendizaje de la institución y bajo un enfoque de formación por competencias.

Bajo esa premisa, la estructura para el diseño de contenidos propuesta; tiene como propósito principal, 1) la optimización de los procesos realizados por el docente en relación con su ejercicio como tutor virtual y un mayor uso de tecnología lo que conlleva al 2) desarrollo de metodologías y estrategias para el aseguramiento de la calidad, 3) a la redistribución de tiempos en cuanto a la operación académica y administrativa de programas virtuales y al 4) rediseño de ambientes de aprendizaje que permitan la optimización de procesos de enseñanza-aprendizaje.

La Optimización de los procesos realizados por el docente en relación con su

ejercicio como tutor virtual y un mayor uso de tecnología.

Se requiere incorporar en mayor medida el uso de la tecnología para el desarrollo de las evaluaciones en línea, para ello se presenta una propuesta que permite determinar el instrumento de evaluación de acuerdo al -qué se pretende evaluar-, en este punto, es importante aplicar al máximo, las herramientas que ofrece el Learning Management System (LMS) o Sistemas de Gestión del Aprendizaje de la institución, hoy día existen muchos LMS con herramientas que permiten la evaluación por competencias.

Los instrumentos de evaluación se refieren a técnicas para evaluar competencias ya sea mediante heteroevaluación, coevaluación o autoevaluación. En los ambientes virtuales, para la evaluación de conocimientos específicos o factuales, (Conocer/recordar), se recomienda el uso de pruebas de conocimiento tipo test (falso-verdadero, opción múltiple, etc), por cuanto se trata de comprobar si la persona tiene los conocimientos mínimos requeridos, esta evaluación puede hacerse tipo Saber Pro, cuyos resultados sean presentados de manera automática a través del LMS que determina la plataforma tecnológica en donde es soportado el curso virtual

En los exámenes tipo Saber Pro, se utilizan preguntas de selección múltiple con única respuesta que están conformadas por un enunciado (que presenta una situación, contexto, texto, etc), la formulación de una tarea de evaluación (aquello que se le pide al estudiante realizar), y 4 opciones de respuesta, codificadas como A, B, C y D, de las cuales solo una es correcta y válida según la tarea planteada. El estudiante debe seleccionar entre estas opciones la opción



de respuesta que considere acertada. (Guía de orientación Saber Pro, 2019).

Para la evaluación de conocimientos relacionados con las habilidades y actitudes, se recomienda el uso de Rubricas con respuesta automática mediante la plataforma de aulas virtuales.

“Las rúbricas son guías de puntuación usadas en la evaluación del desempeño de los estudiantes que describen las características específicas de un producto, proyecto o tarea en varios niveles de rendimiento, con el fin de clarificar lo que se espera del trabajo del alumno, de valorar su ejecución y de facilitar la proporción de feedback” (Andrade, 2005; Mertler, 2001).

Las rubricas pueden ser diseñadas de acuerdo al tipo de evaluación de acuerdo al enfoque por competencias se emplea La Coevaluación o evaluación entre pares, la autoevaluación o evaluación propia y la heteroevaluación realizada por el tutor o expertos. Así mismo, es posible establecer una rúbrica genérica para los foros en búsqueda de evaluar las competencias comunicativas de los estudiantes. El uso de instrumentos de evaluación automática permitirá al tutor liberar tiempos que puede emplear en otros asuntos tales como el acompañamiento al estudiante y un feedback de su proceso. Por otro lado, para la entrega de productos específicos se recomienda el uso de listas de chequeo que permiten que el estudiante identifique cuales son los criterios de calidad solicitados y de esta manera tenga claridad sobre lo que debe entregar.

La aplicación de la estrategia de evaluación planteada permitió que del 100% del tiempo dedicado a evaluaciones el 60% se ahorra realizando pruebas que evalúan competencias y que pueden ser procesadas por la plataforma de manera automática y semiautomática y que alimentan un banco

de evaluaciones lo que garantiza que las pruebas serán diferentes para cada uno de los integrantes del curso.

El aumento de recursos educativos digitales, es otro aspecto que permite la optimización de los procesos realizados por el docente ya que los contenidos interactivos mediante el uso de multimedia y respuestas mediante bases de datos fortalece el proceso de aprendizaje autónomo de los estudiantes; por tanto, se recomienda la creación de Bancos de recursos educativos, objetos virtuales de aprendizaje y videos tanto.

Otro aspecto relevante es el material bibliográfico ofrecido en los cursos virtuales, este material debe ser digital y apoyado mediante una estrategia de creación de contenidos propios producto de investigaciones apoyadas por la institución. Existen algunas empresas que ofrecen ebook conformados por capítulos de diferentes libros lo que asegura que el estudiante obtenga específicamente lo que requiere, esta también es otra forma de optimización de recursos.

El desarrollo de metodologías y estrategias para el aseguramiento de la calidad.

Por supuesto, la razón principal de una Optimización de procesos de enseñanza-aprendizaje debe ser la calidad, por tal razón, al aumentar el uso de la tecnología, también se debe plantear, diseñar o utilizar metodologías y estrategias para el aseguramiento de la calidad. Para este caso puntual y de acuerdo al modelo pedagógico y de aprendizaje virtual de la institución, se trabajó lo siguiente:

- Método de proyectos
- Metodología para el aprendizaje colaborativo



- Metodología para la orientación de tutorías y encuentros
- Estrategias para el diseño de Objetos Virtuales de Aprendizaje, OVAS
- Estrategias para el diseño de videos
- Estrategias para la evaluación por competencias utilizando tecnología
- Fortalecimiento de competencias comunicativas
- Fortalecimiento de competencias socio humanísticas y habilidades blandas

Por razones de extensión del texto, estas metodologías y estrategias no serán ahondadas en este artículo, pero si en otros artículos posteriores.

La Optimización mediante redistribución de tiempos en operación académica y administrativa.

Uno de los actores importantes en todo proceso de educación virtual es la parte administrativa para lo cual nos enfocamos en la operación académica, para ello se encontró que:

- Una metodología totalmente virtual, en donde no se requieren salones físicos como en el modelo tradicional, disminuye costos de operación.
- El uso de videos y demás recursos educativos permite la disminución de tiempos sincrónicos entre tutores y estudiantes y favorece el aprendizaje autónomo.
- El uso de metodologías para el desarrollo de tutorías aporta al proceso de optimización de tiempos.
- La optimización de tiempos en la acción tutorial permite que un docente pueda atender con calidad mayor cantidad de estudiantes.

El rediseño de ambientes de aprendizaje que permitan la optimización de procesos de enseñanza-aprendizaje

Todo lo anterior conlleva al rediseño de ambientes de aprendizaje que permitan la optimización de procesos de enseñanza-aprendizaje, a continuación, el diseño con la estructura sugerida para la elaboración de un guion por parte del autor de contenidos.

a. Información general del autor del aula y de sus revisores

b. Ficha del ambiente virtual de aprendizaje:

Aquí se incorpora la información básica referente al método y al modelo utilizado por la institución, lo que servirá de base para que el autor de contenidos plantee la estrategia específica a utilizar en el curso. En este estudio, se utilizó el método de proyectos fundamentado en las teorías del modelo constructivista y orientado hacia el aprendizaje autónomo, el aprendizaje colaborativo y el aprendizaje significativo, su propósito es la aplicación de los conocimientos obtenidos en el aula, así como los conocimientos previos del estudiante, mediante la integración de saberes, es decir: el saber conocer, el saber hacer, el saber ser y el saber convivir. El método de proyectos permite la formación integral bajo un enfoque curricular por competencias

c. Diagnóstico de aprendizajes previos, de acuerdo al modelo de formación por competencias, el diagnóstico de aprendizajes previos permitirá al tutor identificar el estado actual de sus estudiantes previo al inicio de actividades y de esta manera podrá establecer las estrategias más adecuadas para guiarlos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

d. Fases o actividades del proyecto formativo integrador

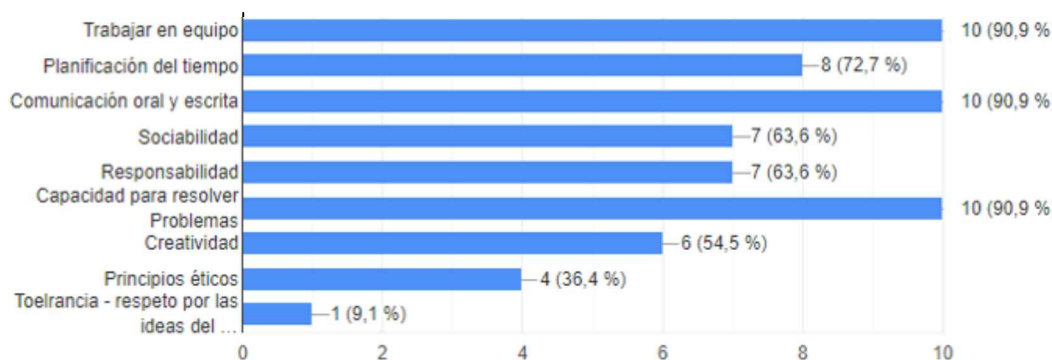


- Ruta de aprendizaje, permitirá al estudiante de una sola mirada, comprender la ruta que debe seguir para lograr el desarrollo de las competencias propuestas y contiene: la temática a trabajar, los productos a entregar y las competencias a desarrollar.
 - Contextualización, con información de contexto relacionada con la temática o actividad del curso específico, se sugiere que sean publicaciones producto de investigaciones realizadas por el autor o autores del contenido
 - Instrucciones específicas para el desarrollo de cada producto, de la claridad de estas instrucciones depende que el estudiante comprenda lo que debe desarrollar para la entrega de un producto
 - Autorregulación de aprendizajes, de acuerdo a la estrategia de aprendizaje autónomo en este espacio, el estudiante visualiza los criterios de desempeño planteados en la ruta de aprendizaje y realiza su proceso de autorregulación.
 - Material bibliográfico en formato ebook, se sugieren contenidos propios y/o productos de investigaciones.
- e. Espacios de debate y otros espacios de acuerdo al modelo virtual de cada institución. Hoy día los foros de debate que se realizan de manera tradicional en las aulas, están siendo reemplazados por debates externos utilizando redes sociales o comunidades de aprendizaje.
- f. Diseño de Recursos, dentro de la estructura para el desarrollo del guion, no podría faltar la guía para el diseño de recursos educativos digitales, esta guía debe hacerse de acuerdo a los estándares presentados por el Ministerio de Educación Nacional con el fin de contribuir a alimentar los repositorios de recursos educativos abiertos si esa es la intención de la institución.
- g. Los resultados de la evaluación obtenida luego de la implementación de la propuesta del guion o estructura para el diseño de contenidos en ambientes virtuales arrojan lo siguiente:

Calidad percibida, en cuanto al mayor aprovechamiento de la tecnología. El 90,9% de los encuestados considera que el **uso de herramientas tecnológicas**, optimiza los tiempos para la evaluación.

El 72,7% indica que el uso de **OVAS, videos y otros recursos digitales**, optimiza los tiempos para la orientación a los estudiantes

Figura 1. Resultado de la encuesta sobre habilidades blandas que desarrolla el proyecto colaborativo



Fuente: la autora



El 90,9% considera que el uso de video, optimiza los tiempos de orientación a los estudiantes.

El 100% afirma que la futura utilización de **Bancos de Evaluaciones, OVAS, Videos y demás recursos educativos digitales**, optimizará el diseño de aulas virtuales.

El 72,7% manifiesta que los **encuentros virtuales**, contribuyen a la asistencia de más estudiantes. Y un El 81,8 indica que disminuye la evaluación de pruebas extemporáneas

Entendiendo por calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. El 81,8 % indica que el mayor aprovechamiento de la tecnología, contribuye al desarrollo de las competencias requeridas de la unidad de estudio específica en un contexto de educación virtual.

Calidad percibida, en cuanto a la metodología y estrategias aplicadas. La siguiente gráfica identifica las habilidades blandas que desarrolla el proyecto colaborativo de acuerdo a la percepción de los encuestados.

El 90,9% considera que el uso de pedagogías activas (conciben el aprendizaje como un proceso constructivo y no receptivo) para la **orientación de tutorías**, permite una mayor motivación en los estudiantes.

El 90,9% afirma que las tutorías de profundización (Tutorías para profundizar temas de las guías o fases del proyecto utilizando metodologías activas), permiten mayor comprensión de temáticas entre sus estudiantes.

El 90,9% manifiesta que las tutorías de integración (Tutorías para integración de conocimientos mediante seguimiento bien sea al proyecto o al producto establecido en la guía para la aplicación de conoci-

mientos), permiten mayor comprensión entre sus estudiantes.

Entendiendo por calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. EL 100% de los encuestados considera que las metodologías y estrategias utilizadas, tendientes a la optimización, contribuyen al desarrollo de las competencias requeridas de la unidad de estudio específica.

Calidad objetiva: Percibida a través de la evaluación docente

Tabla Calidad objetiva a partir de la evaluación Docente

Tutor 1	96,4
Tutor 2	92,8
Tutor 3	91,6
Tutor 4	86,3
Tutor 5	85,0
Tutor 6	87,6
Promedio	90

Fuente: La autora

La Optimización de recursos existentes

- Para la Evaluación, se aplicaron evaluaciones en línea, rubricas y pruebas objetivas procesadas de manera automática y semiautomática.
- Se aplicó la optimización a las aulas tradicionales, reutilizando los materiales existentes (contenidos, OVAS, Recursos)
- Se realizaron videos de inducción por unidad de estudio que reemplazan 2 horas de sesión sincrónica. En el caso de las unidades de estudio de más de un grupo, la optimización es mayor ya que se presenta el mismo video para todos los grupos de esa unidad de estudios.
- Se disminuyó sesión sincrónica de entrega de notas de 2 horas a 1 hora. Dada la inmediatez que brinda la tecnología



en la obtención de las notas por parte del estudiante.

- Se realizaron encuentros de manera virtual (Optativa la presencialidad)
- Debido a mayor asistencia al desarrollo de actividades en los encuentros virtuales, se disminuyó tiempo docente en evaluación de pruebas extemporáneas.
- Material exclusivamente digital por medio de ebooks, bases de datos digitales, material en Internet, entre otros.
- Tutorías 100% virtuales permiten disminuir costos administrativos
- La optimización de tiempos mediante la incorporación de mayor tecnología como apoyo a la labor docente permitió el aumento del número de estudiantes por aula virtual sin disminuir calidad. En el ejercicio, paso a 43 estudiantes en lugar de 30.

CONCLUSIONES

Luego de la aplicación de los instrumentos se encuentran los siguientes resultados:

En la medida en que se incrementa el uso de la tecnología en la educación, se requiere también el diseño de metodologías y estrategias pedagógicas para el aseguramiento de la calidad.

El diseño de guiones o estructuras que permitan el seguimiento de un diseño instruccional debe realizarse en conjunto con los actores del proceso: Coordina-

dores de programas, área de producción, expertos temáticos, pedagogos, ingenieros, diseñadores gráficos

Para la puesta en marcha de una prueba piloto, se recomienda la validación de la aplicación de la estructura o guion y el diseño del mismo.

El proceso de cambio requiere una estrategia de capacitación para todos los actores del proceso: Docentes, autores de Contenido, pedagogos, diseñadores, coordinadores y administrativos.

Aunque la estructura o guion para el diseño de contenidos por parte del experto temático contiene pasos a paso la información solicitada, se requiere de un acompañamiento constante de pedagogos.

Los aspectos comprendidos para la evaluación de tutores, deben tener en cuenta la forma en que son presentados los contenidos en el ambiente de aprendizaje de acuerdo al guion de diseño del aula de cada institución.

El diseño de las actividades de aprendizaje, debe tener directa relación con el desarrollo de las competencias planteadas en los syllabus de la institución.

La optimización de los procesos de enseñanza aprendizaje, debe estar en constante evaluación y mejora de acuerdo al ritmo en que evoluciona la educación y la tecnología, a la misión y visión de la universidad y al cambio de perfil de estudiantes.



REFERENCIAS

- Bichelmeyer, B. A. (2005). "The ADDIE model" — A metaphor for the lack of clarity in the field of IDT. IDT Record.
- Fernández, M, A. (2010) La evaluación orientada al aprendizaje en un modelo de formación por competencias en la educación universitaria. REDU VOL 8(1)
- Freire, P (1970) Pedagogía del oprimido. Siglo XXI Editores, México
- Galvis, A (2012) Criterios y rúbrica tigre para auto controlar calidad de aportes en discusiones.
- Giroux, Henry. (2006) El nuevo autoritarismo, la pedagogía crítica y la promesa de la democracia, México: revista electrónica sinectica/ITESO
- ICFES (2019). Guía de orientación Saber Pro
- Mclaren Peter y Kincheloe. (2008), Pedagogía crítica. De qué hablamos, dónde estamos, Barcelona: GRAO
- Martínez, R. (1996) Psicometría: Teoría de los test psicológicos y educativos. Madrid:Editorial Síntesis S.A
- Mertler, Craig A. (2001). Designing scoring rubrics for your classroom. Practical Assessment, Research & Evaluation, 7(25).
- Molenda, M. (2003). In search of the elusive ADDIE model. Performance Improvement, 42(5), 34-36. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/pfi.4930420508>
- MORIN E (1999) Los siete saberes necesarios para la Educación del futuro. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - 7 place de Fontenoy - 75352 París 07 SP - Francia, 1999. 60pp
- Sharif, A. y Cho, S. (2015). Diseñadores instruccionales del siglo XXI: cruzando las brechas perceptuales entre la identidad, práctica, impacto y desarrollo profesional. RUSC. Universities and Knowledge Society Journal, 12(3). págs. 72-86. doi <http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v12i3.2176>
- Ortiz, A (2013) Modelos pedagógicos y teorías del aprendizaje. Ediciones de la U
- Tobón (2013) Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación. Ecoe ediciones.
- Yong, E; Bedoya, D, Álvarez, J (2008) La formación por proyectos a través de las tecnologías de información y comunicación, Revista Páginas, UCPR.



Capacidades Tecnológicas e Innovación

PROPUESTA PARA MEDIR EL ESTADO DE AVANCE EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Esperanza Espitia Peña y Luis Fernando Castro Rojas
Universidad Del Quindío
Armenia, Colombia

RESUMEN

La gran diversidad de enfoques utilizados para desarrollar y evaluar el progreso de los proyectos hace que sea difícil adoptar y seguir métodos estandarizados y comúnmente aceptados. La SEMAT forma una base teórica que agrupa las prácticas definidas bajo un núcleo común de elementos, lo que permite a los interesados unificar las prácticas y técnicas existentes y permite a los ingenieros desarrollar y evaluar sus propios métodos de acuerdo a sus necesidades. Por otro lado, QFD proporciona elementos cuantitativos para validar y asegurar varios criterios de calidad para diagnosticar el estado de un producto. SEMAT se ha consolidado como una especificación estándar para apoyar teórica y conceptualmente los diferentes métodos de desarrollo de proyectos. Sin embargo, esta especificación no cuenta con mecanismos suficientes para determinar un valor cuantitativo del estado de avance de los proyectos. Dado lo anterior, se propone el uso de una metodología complementaria, como QFD, que proporciona valores cuantitativos que indican una medida del estado de avance en el desarrollo de un proyecto. Como resultado, este trabajo de investigación se basa en los alfa proporcionados por la SEMAT, que consideran un conjunto de estados que permiten la evaluación de proyectos. Luego, este marco se amplía mediante la aplicación de técnicas y procedimientos presentados por el método QFD, con el fin de facilitar diagnósticos basados en parámetros cuantitativos.

Palabras Clave:

Proyectos, gestión, avance, SEMAT, QFD, calidad, estado

PROPOSAL FOR MEASURING THE PROGRESS STATUS IN PROJECT MANAGEMENT

ABSTRACT

The great diversity of approaches used to develop and evaluate the progress of the projects makes it difficult to adopt and follow standardized and commonly accepted methods. SEMAT forms a theoretical base that groups defined practices under a common nucleus of elements, which allows stakeholders to unify the practices and existent techniques and allows the engineers to develop and to evaluate their own methods according to their needs. On the other hand, QFD provides quantitative elements to validate and assure various quality criteria for diagnosing the state of a product. SEMAT has been consolidated as a standard specification to theoretically and conceptually support the different methods of project development. However, this specification does not have sufficient mechanisms to determine a quantitative value of the progress status of projects. Given the above, we propose the usage of a complementary methodology, such as QFD, that provides quantitative values indicating a measure of the progress status in the development of a project. As a result, this research work is based on the alphas provided by SEMAT, which consider a set of states that allow the evaluation of projects. Then, this framework is extended through the application of techniques and procedures presented by the QFD method, in order to facilitate diagnoses based on quantitative parameters.

Keywords:

Projects, management, progress, SEMAT, QFD, quality, status



Copyright: © 2022 Espitia-Peña, E.; & Castro-Rojas, L.F.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.15446/psicologia.2022.10.01.001) y a sus autoras.



CONTENIDO

THEORETICAL FRAMEWORK	4
Quality Function Deployment (QFD)	4
Essence	6
RELATED WORK	6
OUR PROPOSAL	8
CONCLUSIONS	11
REFERENCIAS	11



INTRODUCTION

Project management is a discipline that includes the study of development methods for the production, maintenance and monitoring. The interest in new methods and the separation of industry and academic research, allows a wide extension of the specific functions, roles, activities, techniques and practices to define a way of working (Jacobson, 2012). The work teams need to find a balance between the companies, the satisfaction of the stakeholders and the way of working at the moment of developing the project. For example, one of the measures of success of a project is the degree of compliance of the objectives for which it was created, there are reference frameworks and methodologies to understand and have an orientation based on the requirements or indicators. In this sense, the concept of quality is applied to companies or the industrial sector, which aim to achieve high levels of efficiency and effectiveness in each of the activities they carry out, in order to position a product or service in the market. It is important to highlight that quality is associated with a process of continuous improvement.

The overall aim of the industry is to increase cost and time efficiency, and improve product quality, which requires a broad understanding of the enabling technologies as well as methods and tools (Albers et al., 2016). Also, it is necessary a faster response to customer needs than is possible today, by improving the flexibility, speed, productivity, and quality of the production process. And it lays the foundation for the adoption of new business models, production processes, and other innovations.

This will enable a new level of mass customization as more industrial producers invest in technologies to enhance and custom-ize their offerings (Rüßmann et al., 2015).

In addition, the current needs have created unique opportunities for defining target roadmaps for manufacturing operations in general and for manufacturing IT systems in particular Almada-Lobo (2016). According to Schweer Sahl (2017), modern technologies such as Mobile Internet, social media and digital services have become part of our daily lives. The era of the Internet of Things—the network of products and machines—is just beginning. In this context, an adequate development of projects meeting with these expectations is crucial. As well as fostering the capacity of a product, service, system, component or process to meet customer or user needs, expectations or requirements.

The importance of quality control in any manufacturing process has always been recognized. However, now more than ever before, it is a key requirement in order for manufacturing companies to remain competitive in the digital age.

QFD was born in Japan, at the end of 1960 by Yoji Akao, when the Japanese industries broke out of their traditional practices for product development, which at the time were based on copying and focused on developing original, unique products instead. QFD is a proactive approach: The majority of time is spent in the planning phase to ensure that quality is deployed into a product before the production begins. This ultimately reduces time, costs, the number of product changes, and startup problems. QFD improves communication among company departments since it requires cross-functional teams to develop its



matrices. QFD has been applied in various industries such as manufacturing, service, and education (Alrabghi, 2013).

SEMAT (Software Engineering Method and Theory) is a structured framework that allows the establishing of a common ground for the methods and practices related to the project development. Nowadays, SEMAT kernel is an OMG standard. The Essence constitutes the kernel along with the language supporting the kernel. The Essence kernel includes a stripped-down, light-weight set of elements that are universal to all engineering endeavors. Through states defined for its elements, the Essence kernel provides a novel and effective instrument for reasoning about the progress and health of the project development endeavors in a method independent way (Castro, Lince & Peña, 2016).

The SEMAT kernel supports the representation of modern practices by providing a set of elements used for collecting information from the engineering process and controlling the activities performed during the project development process—e.g. stakeholder management, requirements elicitation, and systems development, among others (Zapata, Castro & Vargas, 2014). This representation helps to overcome the shortcomings related to the lack of adequate foundation; and, fosters the quality of products and provides a solid theoretical and conceptual methodology.

THEORETICAL FRAMEWORK

Quality Function Deployment (QFD)

Quality function deployment (QFD) was named based on the Japanese characters Hin Shitsu (meaning quality, feature, or attribute), Kino (function or mechanization)

and Ten Kai (deployment, diffusion, development, or evolution) (Lockamy & Khurana, 1995). Figure 1 shows these Japanese characters for QFD (Shahin, 2005).

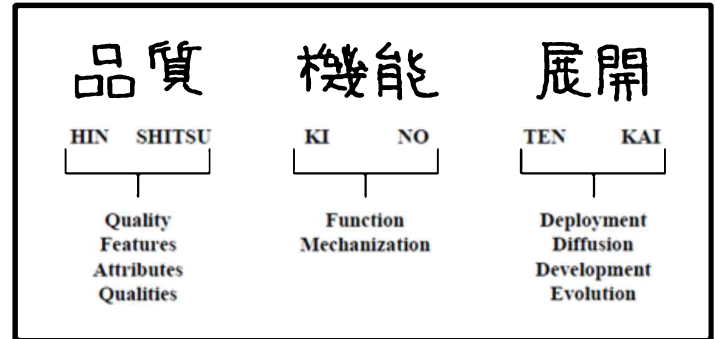


Figure 1. Translation of six Chinese characters for QFD. Source: Shahin (2005).

Several definitions of QFD have been proposed. Quality Function Deployment (QFD) as a powerful, proactive decision support method applied in relationship-wise contexts, probably the most powerful. It has been developed with the economic environment in mind and it is based on a sequence of bidimensional mathematical matrices, which link together some NPD areas, often different ones. The purpose is to calculate ranking numerical indicators, to be represented graphically and to create an easy to understand database, useful for the decision maker (Maritan, 2015). According to Akao (1990), QFD is a way to assure the design quality while the product is still in the design stage. Furthermore, QFD is a method for developing a design quality aimed at satisfying the consumer and then translating the consumer's demand into design targets and major quality assurance points to be used throughout the production phase. Shigeru Mizuno focuses his attention on the term "functions": the deployment of quality

functions is a step by step path that systematically deploys the functions of the company's process and the activities that contribute to quality and that utilize objective rather than subjective procedures (Akao & Mazur 2003). The American Supplier Institute (ASI, 1987) defines QFD as: "A system for translating customer requirements into appropriate company requirements at every stage, from research through production design and development, to manufacture, distribution, installation and marketing, sales and services." QFD is "a method of continuous product improvement, emphasizing the impact of organizational learning on innovation" and it "becomes a management tool to model the dynamics of the design process" (Govers, 2001). It is a methodology for incorporating the voice of the customer, both spoken and unspoken, into a product. In other words, the voice of the customer is translated into the voice of the engineer.

The benefits provided by the usage of QFD consist of: allowing the possibility of transforming customer requirements into both design and project parameters, along with continuous prioritization of customer requirements as well as the possibility of pointing out the interdependencies and correlation between these requirements. Besides these, the development team can also easily compare the requirements and design features with the established quality targets as well as benchmark the project values.

Recent researches (Carnevali and Miguel 2008) has identified 235 benefits, reported in about 160 scientific publications, divided into: 20 % tangible (reliability, reduction in project changes, reduction of time for development, higher profit, reduc-

tion of customer complaints) and 80 % intangible (flexible tool, relationship between requirements and features, enhancement of communication, help for decision making, creation of an interfunctional team, increase and conservation of the company knowledge, increase of customer satisfaction). According to Akao and Mazur (2003) QFD has redefined quality control in manufacturing by moving it upstream to quality control for development and design. It has shifted the focus of TQM from process-oriented QA [quality assurance] to design-oriented QA and in the creation of product development systems. QFD has provided a communication tool for designers. Besides, QFD is a powerful tool for engineers to build a system for product development.

The QFD was developed mainly to ensure that quality is reached in every stage of a products development lifecycle and to create a sort of relationship between customers and producers. (Cohen, 1995).

Specifically, three groups the applications of QFD are proposed: hardware, software and service which are illustrated in Figure 2 (Shahin, 2005).

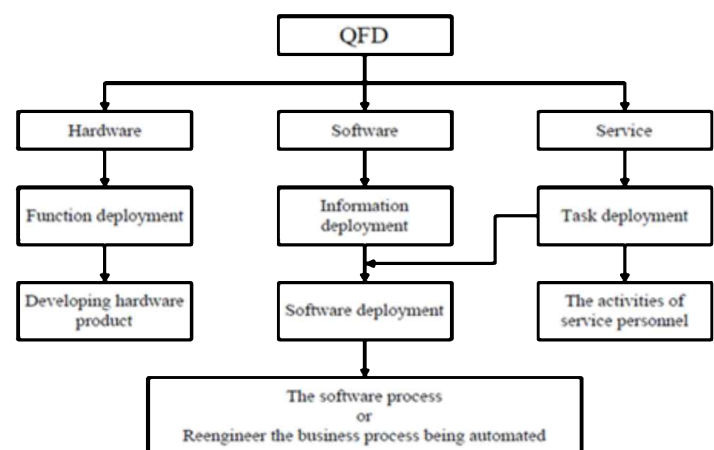


Figure 2.

A classification for the applications of QFD. Source: Shahin (2005).

The increasing number of projects requires the development of tools for effective project management of such projects. Recently, proposals for guiding the changes in the project management included approaches such as: the waterfall model, the incremental spiral model, prototyping, and rapid application development. But nowadays, the QFD found a place amongst the new tools used. (Oyeyipo & Mueller, 2011).

Total quality management is widely applied in the development and the evolution of products. Quality function deployment can help to improve, increase productivity by avoiding re-work, and decrease development cost. In addition, it can be used to increase customer satisfaction by incorporating customer voices into project development and evolution activities in its life cycle (Liu, 2000).

According to Jones (2014), defect potentials are the sum of bugs found in requirements, design, code, user documents, and bad fixes. Requirements and design bugs often out-number code bugs. The author proposes the usage of Quality Function Deployment (QFD) for supporting defect prevention. Also, proposes SEMAT (Software Engineering Methods and Theory) as a method which holds promise for improved design and code quality.

According to Herzwurm, Schockert, and Tauterat (2015) QFD bridges a gap in the project development process: it bridges the gap to the customer. Instead of hoping for concrete targets formulated by customers development can start with customer needs and transfer them to concrete product requirements.

Essence

The Essence kernel has identified seven method-independent alphas that are common to project development, namely Opportunity, Stakeholders, Requirements, System, Work, Team, and Way-of-Working. These alphas are defined in the Essence OMG specification (OMG, 2015). According to such specification, the kernel Alphas: 1) capture the key concepts involved in project development, 2) allow the progress and health of any engineering endeavor to be tracked and assessed, and 3) provide the common ground for the definition of methods and practices. The Alphas each have a small set of predefined states that are used when assessing progress and health. Associated with each state is a set of predefined check-lists.

Besides the alphas (“things we always work with”), the Essence kernel defines activity spaces (“things we always do”), also classified into the three areas of concern, as shown in Figure 3.

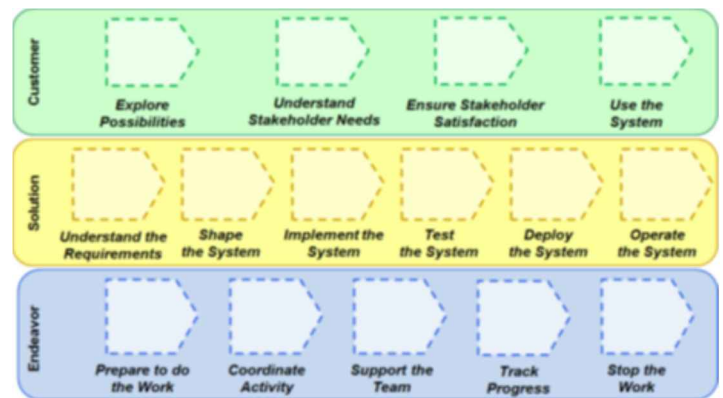


Figure 3.

The Kernel Activity Spaces. Source. OMG (2015).

RELATED WORK

Several works based on QFD have been proposed in order to support the develop-



ment of projects. However, none of them has included SEMAT as model to theoretically ground such projects. Ionica, Leba and Dovleac (2017) propose a model which can be used in project development in order to provide an accurate depiction of the current state of a project and the degree to which it meets customer requirements by calculating an offset. The offset represents a measure of the level of the customer requirements accomplishment by the current state of the project development both quantitative (number of tasks) and qualitative (functionality). Finally, this offset shows how much of the customer requirements expressed by User Stories are achieved at any given time. The proposal was based on the Agile principles and the concepts introduced by Scrum. Figure 4 illustrates the integration of QFD and the Agile principles.

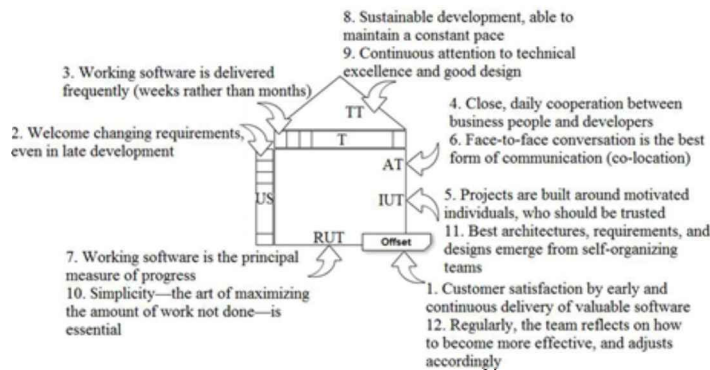


Figure 4. Integration of QFD and the Agile principles. Source: Ionica, Leba and Dovleac (2017).

Herzwurm, Schockert, and Tauterat (2015) provide an overview of the state of the art of Quality Function Deployment (QFD) in software development or also called Software QFD. Software QFD represents a variant of QFD for developing software products.

Nuseibeh (2001) presents the twin peaks model for simultaneous software require-

ments analysis and design. The purpose of this model is to elicit and determine the software requirements and architectural design separately but concurrently. However, the twin peaks model lacks a specific method to ensure traceability between requirements and design activities. Based on the twin peaks model, Watanabe et al. (2013) propose the Software QFD model, which provides the link between requirements and design activities. This model consists of a software requirements analysis table including six different parts and is illustrated in Figure 5. The central elements customer requirements (1), product functions (2) and quality characteristics (3) are incorporated as well as the Software House of Quality (4) correlating the requirements with the functional solutions. Noteworthy is that these functional requirements are deduced from application scenarios like use cases in the Unified Modeling Language. The functions are further related to the quality characteristics and vice versa (5). The last part is devoted to define specific notes (6).

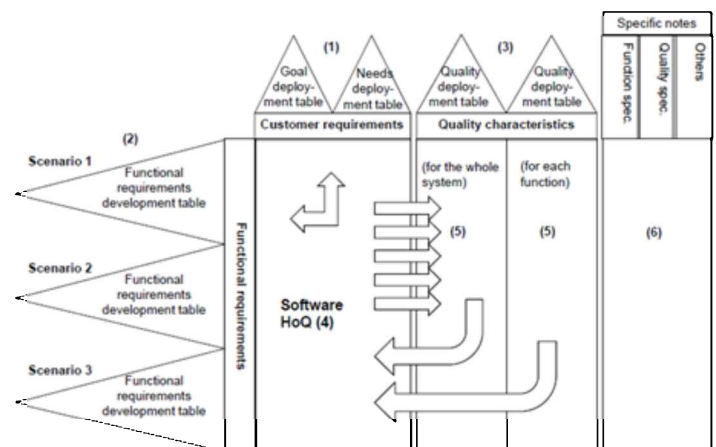


Figure 5. The software requirements analysis table. Source: Watanabe et al. (2013).

Maintaining a high level of customer satisfaction when customer requirements change after product delivery or improved technologies become available implies continuous adaptation of the product. Continuous QFD (CQFD) relies on incremental planning and implementation cycles supported by the extensive employment of information technology. CQFD visualizes solution characteristics and helps to make the requirements more clearly for the customer (Herzwurm, Schockert, & Tauterat, 2015). This is especially important in innovative application domains which handle the high number of changes regarding requirements and technical solutions. An example of this application is presented by Herzwurm and Schockert (2014) who based their proposal on Cloud Computing.

Ip and Jacobs (2006) applied QFD for developing a software car-rally game in three stages. First, they asked 77 gamers for aspects they expect for a good car-rally game. Through this survey they received 45 items, which represented their voice of customer. Having asked the gamers, two industry experts determined design aspects, which were prioritized and grouped afterwards with respect to the requirements.

Xiong and Wang (2008) developed a software requirements management framework based on QFD and the quantitative analysis of Quantification Method of type 3 (QM3). This framework is aimed at reducing the complexity of object modeling and the uncertainty of functional decomposition. QFD facilitates the analysis and mapping of software requirements. And QFD together with QM3 offers strong support to thoroughly assure the fulfillment of software requirements. Herzwurm et al. (2008) describe a proposal

for improving the internal workflow system for service requests QFD within the “Deutsche Telekom AG”. The QFD application consisted of three steps: the design of a reference model as the desired future situation; the analysis of the actual situation to compare with the reference model; and the deduction of improvement measures to close the gap between the actual and the desired situation. The authors demonstrated that QFD helped to avoid misunderstandings caused by non-personal, often asynchronous communication and showed that the creation of a common understanding between all stakeholders is an important aspect. Stansfield and Mazur (2010) proposed Blitz QFD by involving altogether nine steps to design a Customer Relationship Management system for a global financial service organization. In this work, seven recommendations were given for designing complex IT systems and services. Especially the use of a hierarchy diagram of customer requirements together with the prioritization using the AHP. This recommendation avoids wasting efforts on requirements perceived as low value. Also, Software QFD has even been used to map process requirements to the Capability Maturity Model Integrated (CMMI) (Sun & Liu, 2010). The main advantage of QFD is the integration of process requirements from multiple perspectives and the prioritization of software process improvement actions based on process requirements.

OUR PROPOSAL

QFD uses matrixes to organize and relate pieces of data to each other. These matrixes are often combined to form a basic tool of QFD,



called a House of Quality (HoQ). QFD was developed in the Kobe shipyards as a way to expand and implement the view of quality as taught by W. Edwards Deming and others. It has been widely applied in many industries worldwide, such as automobile, electronics, food processing, computer hardware and software ever since. On the other hand, Quality Function Deployment (SQFD) focuses on improving the quality of both the project development process and the product.

The improvement in project quality leads to fewer changes in requirements specification, design, and code, a reduction in the number of defects and less rework, and therefore, higher productivity. SQFD was first developed to improve the quality of embedded software in Japan. It has been applied to improve software quality in many large organizations, such as DEC, AT&T, Hewlett Packard, IBM and Texas Instruments.

SQFD has been utilized in developing various types of software products, such as operating systems, embedded software, management information systems, decision support systems, network and transaction processing systems. SQFD has been beneficial in developing new software products and upgrading or enhancing existing software products. It helps to enhance communication between customers and software developers and testers. Therefore, SQFD can be used to improve customer satisfaction (Liu, 2000).

Liu (2000) modified the four-phase model of QFD for the software development process illustrated in Figure 6. Software QFD—or SQFD—starts with the “requirement analysis” matrix. In this matrix, customer requirements represent the voice of the customer, and the system technical speci-

fication represents the voice of the engineers (the “WHATs” and the “HOWs”).

The next phase is called the “design phase,” which replaces the part-deployment phase of the four-phase QFD process. The functional and nonfunctional requirements result from the previous phase guidelines by the engineers in their developing of software architecture, module structure, data structures, and user interface. Then they are related in a matrix consisting of technical specifications and design characteristics.

The process deployment of the QFD process is substituted by the implementation phase in SQFD. Here, the design characteristics are correlated with the implementation strategy. Therefore, programming languages and tools are selected based on the design specifications.

The final phase of the QFD process—manufacturing deployment—appears as the testing phase in SQFD. A matrix is used to correlate implementation strategy to the testing strategy. In the testing phase, test methods are established, and testing is conducted to remove defects in the programs.

The SQFD approach developed by Liu (2000) shows a high-level view of the software engineering process.

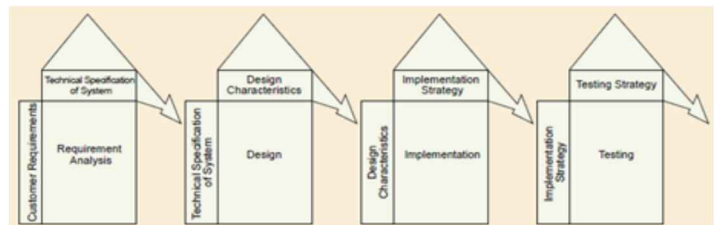


Figure 6.

A framework for software quality function deployment. Source: Liu (2000)

In this paper we are focused on Requirement Analysis phase. We propose a meta-mo-



del in order to represent the description made by Matzler (2015) about House of Quality (HoQ). Such representation, as shown in Figure 7, consists of the following elements: to the lower left are the “Customer Attributes”, which are gathered by the customer and can be seen as the requirements. Since not every requirement is equally important for the customer, each requirement is weighted depending on the customer’s perception (“Relative Importance”). Then, these prioritized requirements are the rows in the relationship matrix (to the lower right). The second dimension of that matrix describes the engineering characteristics defined by engineers and representing the columns of the matrix (“Engineering Characteristics”). On top of this tower there is the roof of the house, which is also representing engineering characteristics: interrelations between technical characteristics are identified. In the original HoQ those relations are classified as “strong positive”, “medium positive”, “medium negative” and “strong negative” (each characteristic is crossed with each other characteristic and the corresponding binary relation can be weighted accordingly). The bottom of the house consists of objective measures. Measured values for arbitrary attributes are noted here. Also values of competitor’s products can be filled to establish direct comparison. After identifying and rating all requirements and technical characteristics, the body of the house is built: here, relationships between requirements and technical characteristics are determined. Technical characteristics can affect requirements positively or negatively. Again, relationships are classified in the range of “strong positive” and “strong negative”. This weighting process should be realized in a joint effort of an engineer with the

customer in order to have a common understanding of the effect of engineering characteristics on customer requirements.

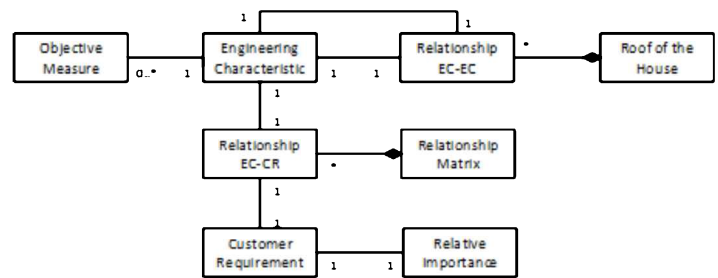


Figure 7. QFD meta-model. Source: the authors.

Regarding SEMAT, the Activity Spaces defined by its specification in the solution area of concern allow the team to develop an appropriate solution to exploit the opportunity and satisfy the stakeholders. These Activity Spaces are shown on Figure 8.

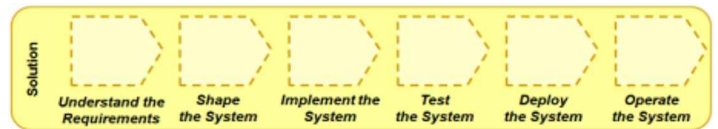


Figure 8. Activity Spaces in the solution area of concern. Source: OMG (2015).

We propose to extend this area of concern by adding a new Activity Space named Assure the Quality, which is shown in Figure 9 and refers to the degree to which a system, component or process meets customer or user needs or expectations

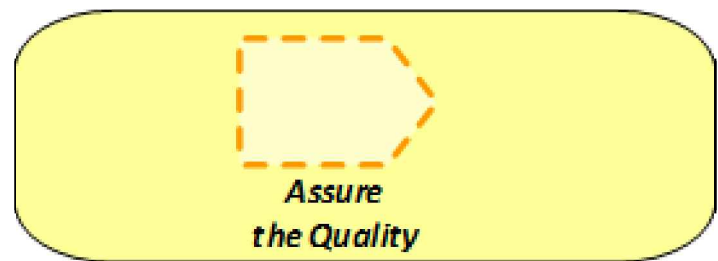


Figure 9. Activity Space proposed. Source: The authors.



Consequently, a new competence is required. So, we propose to add the competence named Quality Assurance as shown in Figure 10. This competency encapsulates the ability to assure a product, service, system, component or process meet customer or user needs, expectations or requirements.



Figure 10. Activity Spaces in the solution area of concern and Activity Space proposed. Source. The authors. Adapted from OMG (2015).

Once the extensions have been proposed, we present a study case for illustrating our proposal. The case includes the QFD method as method for assuring the quality of a product. In Figure 11 we show the “Assure the Quality” activity space, which is composed by several activities deduced from the metamodel illustrated in Figure 7. Such activities are: determining customer requirements, determining engineering characteristics, determining relationships matrix, determining roof of the house, and determining objective measures. Finally, each one activity is associated with the corresponding work product.

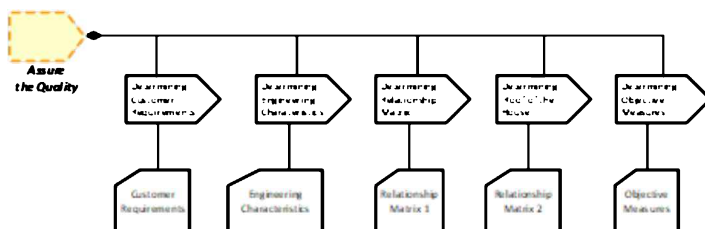


Figure 11. Integration of QFD and SEMAT. Source: the authors.

CONCLUSIONS

In this paper we pose a proposal to assess the progress of projects by representing QFD in the SEMAT kernel. In this case, we outline a metamodel for representing the QFD method, then we depict such method in terms of SEMAT kernel. This proposal provides a common ground for different methods and practices, which enable a standardization, comparison, and integration of them. This aspect is a key objective for the industry today.

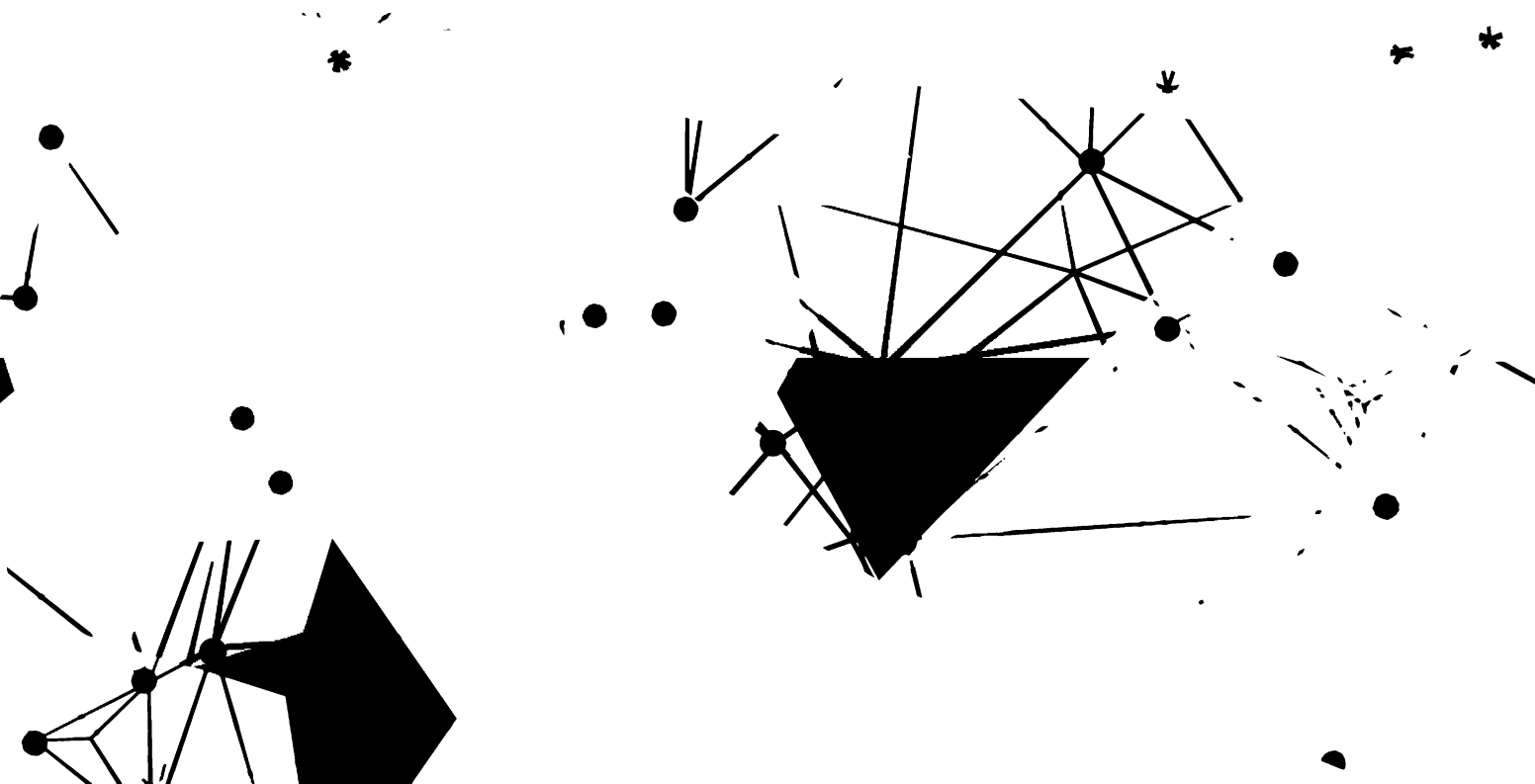
REFERENCIAS

- Akao, Y. (1990). Quality function deployment: Integrating customer requirements into product design.
- Akao Y, Mazur G (2003). The leading edge in QFD: past, present and future. *Int J Qual Reliab Manag* 20(1):20–35
- Albers, A., Gladysz, B., Pinner, T., Butenko, V., & Stürmlinger, T. (2016). Procedure for defining the system of objectives in the initial phase of an industry 4.0 project focusing on intelligent quality control systems. *Procedia CIRP*, 52, 262–267.
- Almada-Lobo, F. (2016). The Industry 4.0 revolution and the future of manufacturing execution systems (MES). *Journal of Innovation Management*, 3(4), 16–21.
- Alrabghi, L. O. (2013). QFD In Software Engineering (Doctoral dissertation, Kent State University).
- American Supplier Institute (1987) Quality function deployment. Instruction Manual, ASI, Dearborn
- Carnevali JA, Miguel PC (2008) Review, analysis and classification of the literature on QFD— Types of research, difficulties and benefits. *Int J Prod Econ* 114(2008):737–754
- Castro, L. F., Lince, S. M., & Peña, E. E. (2016, April). Goal Oriented Requirements Engineering supported by the SEMAT kernel. In *Software Engineering Research and Innovation (CONISOFT)*, 2016 4th International Conference in (pp. 65–70). IEEE.
- Cohen, L. (1995). *Quality Function Deployment—How to Make QFD Work for You*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall (368 pp.). ISBN 10: 0201633302.
- Govers CPM (2001) QFD not just a tool but a way of quality management. *Int J Prod Econ* 69 (2001):151–159
- Herzwurm, G., Schockert, S. and Zimmermann, P. (2008), “Usage of Quality Function Deployment in Europe: State of the art and selected case studies”, in: *Proceedings of the 20th Symposium on QFD*, Santa Fe, USA.
- Herzwurm, G., Schockert, S. (2014), “QFD for Cloud Computing”, in: *Transactions of the 26th North American Symposium on Quality Function Deployment*, Charleston, USA, pp. 54–64.

- Herzwurm, G., Schockert, S., and Tauterat, T. (2015). Quality Function Deployment in Software Development State-of-the-art. In Proceedings of the 21th International Symposium on Quality Function Deployment.
- IP, B. and Jacobs, G. (2006), "Quality Function Deployment for the Games Industry: Results from a Practical Application" in Total Quality Management, vol. 17, no. 7, pp. 835-856
- Jacobson, I., Ng, P. W., McMahon, P., Spence, I., and Lidman, S. (2012) "The Essence of Software Engineering: The SEMAT Núcleo". Communications of the ACM, vol. 55, no. 12, pp. 42-49.
- Jacobson, I., Ng, P. W., McMahon, P., Spence, I., and Lidman, S. (2013). The Essence of Software Engineering: Applying the SEMAT Kernel. Reading, MA: Addison Wesley.
- Jones, C. (2014). Software Industry Goals for the Years 2014 through 2018. Journal of Cost Analysis and Parametrics, 7(1), 41-47.
- Ionica, A., Leba M., and Dovleac, R. "A QFD based model integration in Agile software development," 2017 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Lisbon, 2017, pp. 1-6.
- Lillrank, P. M. (1990). Laatumaa: Johdatus japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta Gaudeamus.
- Liu, X. F. "Software Quality Function Deployment," IEEE Potentials, Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), Dec 2000.
- Lockamy, A., & Khurana, A. (1995). Quality function deployment: Total quality management for new product design. International Journal of Quality & Reliability Management, 12(6), 73-84.
- Maritan D. (2015) Quality Function Deployment (QFD): Definitions, History and Models. In: Practical Manual of Quality Function Deployment. Springer, Cham.
- Mätzler, E., Wally, B., and Mazak, A. (2015). A Common Home for Features and Requirements: Retrofitting the House of Quality with Feature Models. VaMoS '15, January 21-23 2015, Hildesheim, Germany Copyright 2015 ACM
- Nuseibeh, B. (2001), "Weaving together requirements and architecture" in: Computer, 34(3) pp. 115-119.
- OMG, "Essence Kernel and Language for Software Engineering Methods, Initial Submission - Version 1.1," Object Management Group (OMG), OMG Document ad/15-12-02, December 2015.
- Oyeyipo, E.O., Mueller, C.J. (2011). Requirements management in an agile scrum, Re-port Number TXSTATE-CS-TR-2011-29, 3.01.
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., and Harnisch, M. (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. Boston Consulting Group, 9.
- Schweer D., Sahl J.C. (2017) The Digital Transformation of Industry – The Benefit for Germany. In: Abolhassan F. (eds) The Drivers of Digital Transformation. Management for Professionals. Springer, Cham
- Stansfield, K. and Mazur, G. H. (2010), "Complex IT Design using both Traditional QFD and Blitz QFD", in: "Proceedings of International Symposium on QFD & North American Symposium on QFD", Portland, USA, pp. 139-164.
- Sun, Y. and Liu, X. (F.) (2010), "Business oriented software process improvement based on CMMI using QFD", in: "Information and Software Technology", vol. 52, pp. 79-91.
- Watanabe, Y., Yoshikawa, M., and Shindo, H. (2013), "Software development method based on twin peaks model with QFD", in: "Proceedings of International Symposium on QFD & North American Symposium on QFD", Santa Fe, USA, pp. 117-126.
- Xiong, W. and Wang, X.T. (2008), "Software requirements management using QFD: A process perspective" in "Proceedings of 2008 International Symposium on Computational Intelligence and Design", Wuhan, China, pp. 295-299.
- Zapata, C. M., Castro, L. F., Vargas, F. A. "GBRAM from a SEMAT Perspective," Methods, modeling, and teaching, 2014, vol. 3, pp. 21-26.



*Comercio Internacional,
Internacionalización,
Relaciones internacionales*



Comercio Internacional, Internacionalización, Relaciones internacionales

ANÁLISIS CONSTRUCTIVISTA DE LA NEGOCIACIÓN DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC) COLOMBIA – ESTADOS UNIDOS.

Devis Sarmiento Forero
Universidad Nacional de Colombia
Colombia

RESUMEN

Este trabajo es una investigación que busca utilizar un método diferente a los económicos para analizar una problemática del comercio internacional. El análisis constructivista es la herramienta que se utiliza para analizar la negociación del TLC entre Colombia y Estados Unidos que fue negociado entre el 2003 y 2006. Dicho análisis se basa en la construcción de ideas e identidades desde el discurso de los actores internacionales y cuestiona las bondades de la ventaja comparativa como único elemento que sustenta la necesidad de hacer acuerdos comerciales, en particular el acuerdo TLC con Estados Unidos.

Palabras Clave:

Tratado de libre comercio, negociación, análisis constructivista, acuerdos comerciales, acuerdos internacionales.

CONSTRUCTIVIST ANALYSIS OF THE NEGOTIATION OF THE FREE TRADE AGREEMENT (FTA) COLOMBIA - UNITED STATES.

ABSTRACT

This work is an investigation that seeks to use a method different from the economic ones to analyze a problem of international trade. Constructivist analysis is the tool used to analyze the negotiation of the FTA between Colombia and the United States, which was negotiated between 2003 and 2006. This analysis is based on the construction of ideas and identities from the discourse of international actors and questions the benefits of comparative advantage as the only element that supports the need to make trade agreements, in particular the FTA agreement with the United States. p

Keywords:

Free trade agreement, negotiation, constructivist analysis, trade agreements, international agreements.



Copyright: © 2022 Sarmiento-Forero, D.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](#) y a sus autoras.



CONTENIDO

MARCO TEÓRICO DEL CONSTRUCTIVISMO Y LAS NEGOCIACIONES DEL TLC
COLOMBIA – ESTADOS UNIDOS 6

PARTICIPACIÓN DE LOS GREMIOS Y DE OTROS ACTORES EN EL MARCO DEL
TLC: UNA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LA NEGOCIACIÓN. 8

REFERENCIAS



LAS IDEAS DEL COMERCIO EN COLOMBIA Y LOS ANÁLISIS ECONÓMICOS DEL TLC DE COLOMBIA CON ESTADOS UNIDOS.

Krugman (2006) y Rodrick (2011) señalan que hay ideas sobre el comercio internacional que los “sabios económicos” afirman como verdades absolutas, las cuales son expresadas en medios de comunicación, en discursos oficiales y en eventos académicos. El problema es que muchas de estas ideas tienen ciertas limitaciones teóricas que pueden disipar su validez real. Estas ideas son tan difundidas y socialmente construidas como paradigmas que resultan difíciles de cuestionar o refutar. Han sido parte de un proceso de construcción social donde los actores que participan en la política económica están convencidos en la validez de estas ideas y se han construido herramientas económicas para corroborar o dichas ideas.

Fundamentados en la correlación positiva entre el comercio y el crecimiento económico, los gobiernos han sustentado que los Tratado de Libre Comercio (TLC) – o cualquier otro acuerdo comercial - que firma Estados Unidos con países latinoamericanos deberían mejorar los indicadores macroeconómicos del país. Se suponía que, al constituirse el Tratado, se iba a incrementar el empleo, la inversión, se va a diversificar los productos exportables y se iba a tener mayores índices de crecimiento.

En el caso del TLC Colombia – Estados Unidos, el gobierno consideraba que la firma del acuerdo es una posibilidad para profundizar las relaciones con el mercado más importante del mundo. El tratado era defendido en tanto se consideraba que era la oportunidad para mantener indefinidamente las preferencias arancelarias (ATPDEA). Ade-

más, con la negociación se iban a construir acuerdos en temas del mercado de servicios y de inversión extranjera directa que son fundamentales para el mejoramiento de la productividad y el crecimiento económico de Colombia (MinComercio, 2006). Esas fueron las ideas que se expusieron antes y durante la negociación para justificar el TLC. Se supone que estas ideas están validadas en la teoría económica y que deberían ser suficientes para corroborar las bondades del Acuerdo.

El acuerdo de preferencias arancelarias ATPDEA (Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act) es una extensión del ATPA (Andean Trade -Preference Act) que era un acuerdo de corresponsabilidad entre el Gobierno de Estados Unidos y varios países de Suramérica para combatir el problema de la droga. (MinComercio, 2011) El ATPDEA daba preferencias arancelarias - en diferentes bienes - a los países que mostraban buenos indicadores en la lucha contra las drogas. En comparación de su antecesor, el ATPDEA incluía más partidas arancelarias con cero arancel que eran provechosas para Colombia, Ecuador y Bolivia¹. Entre esas partidas se encontraban algunas prendas de vestir, petróleo y sus derivados, cuero, calzado, relojes y atún. (MinComercio, 2011). Cuando se acordaron las preferencias ATPDEA, estas eran vistas como una oportunidad para el comercio exterior de Colombia.

Con la llegada de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio, los empresarios colombianos se convencieron que el ATPDEA podía extenderse de manera indefinida. Cuando comenzaron las negociaciones en el 2004 se esperaba que, al firmarse el TLC en ese mismo año, el trámite de ratificación por el congreso estadounidense no



iba a demorar más de un año. Sin embargo, al firmarse el TLC en el 2006, el congreso norteamericano puso trabas para ratificar este tratado (por discrepancias entre el partido político dominante en el Congreso y el presidente Bush). Esto produjo que se hicieran más extensiones al ATPDEA. Cuando el congreso de Estados Unidos ratificó el TLC, se acabaron las extensiones del ATPDEA.

La inclusión del petróleo a la desgravación arancelaria del ATPDEA permitió que el porcentaje de aprovechamiento comercial del acuerdo haya subido². En el 2003 el aprovechamiento de las preferencias ATPA era de solo el 20%. En el año 2008, este indicador (ya con ATPDEA) era del 56% el cual se redujo para el año del 2009 al 49%, gracias a la crisis económica que tuvo Estados Unidos, y en el 2010 se incrementó a 53,6% (MinComercio, 2011) ¿Por qué este incremento en estos siete años? El motivo fundamental fue la inclusión del petróleo. Es el mayor producto de exportación de Colombia hacia Estados Unidos con una participación del 30% del total de las exportaciones colombianas. La mitad de esas exportaciones van para el mercado norteamericano. La inclusión del petróleo con aranceles del 0% permitió que se aumentara más de cuatro veces el monto de exportaciones beneficiadas por ATPDEA para Colombia en los años que se mantuvo el ATPDEA.

También se ha incrementado las exportaciones de los otros sectores en Colombia beneficiados por el ATPDEA, pero no para el mercado norteamericano. Los sectores que se incluyeron en el ATPDEA han quintuplicado sus exportaciones desde el año 2003 hacia todo el mundo. Los productos de cuero que a principio de la década no alcanza-

ban a producir 200 millones de dólares, han incrementado a cerca de los mil millones de dólares sus exportaciones. Lo mismo ha pasado con los textiles y prendas de vestir que han aumentado sus exportaciones tres veces más desde el 2008 (MinComercio, 2019). Sin embargo, las exportaciones de esos productos van a mercados diferentes como los países centroamericanos y Europa. Las estadísticas de comercio exterior colombiano muestran que el TLC con Estados Unidos va enfocado al mantenimiento de las empresas exportadoras y de sus puestos de trabajo.

Escritos académicos y gremiales como el presentado por el DNP (2003) que analizó las ventajas comparativas que Colombia y Estados Unidos tendrían, basándose en una matriz de ventajas relativas fuertes y débiles; el modelo gravitacional presentado por Fedesarrollo (Cárdenas, 2004) que sustentó el incremento de las exportaciones de Colombia hacia Estados Unidos; el documento realizado por Montenegro (2004) que se sostiene en un modelo de equilibrio general computable que corroboraba los puntos porcentuales adicionales que traería el TLC; el trabajo de García y Zuleta (2007) que es un modelo de equilibrio general que muestra las ganancias en la economía colombiana por el TLC y el de Araujo e Ibarra (2006) que explica el potencial exportador de Colombia por medio de un perfil de emprendimiento e innovación fueron parte del sustento que justificó la elaboración del TLC y que mostraban los beneficios que pregonaban el gobierno y los gremios que estaban de acuerdo con el Tratado.

Sin embargo, existieron estudios nacionales e internacionales que cuestionaron seriamente los beneficios del TLC. Herrera Va-



lencia (1994) cuestionaba desde un principio las bondades de los TLC's. Al realizar un análisis sobre el NAFTA (Acuerdo que Estados Unidos firmó con México y Canadá), el autor advertía que un país que firmará TLC con Estados Unidos no iba a incrementar el crecimiento económico ni el empleo. En la misma línea, Sarmiento comienza su análisis cuestionando las bondades del modelo de ventaja comparativa para los países en desarrollo que es el principio fundamental de cualquier acuerdo comercial como el TLC. El supuesto de la demanda del producto exógeno o demanda ilimitada no puede sustentar las ventajas comparativas de países como Colombia que tiene productos primarios como ítem de exportación (1998,2005). En ese sentido, Sarmiento (2005) cuestiona el modelo de la ventaja comparativa al ser ventajoso para los países desarrollados y poco beneficioso para los países en desarrollo.

Basados en el modelo de Melitz, un estudio académico consideró que la ejecución del TLC en Colombia, permitiría altos beneficios para las grandes industrias. Sin embargo, la competencia, los bajos niveles de productividad y los altos costos de las medianas y pequeñas empresas colombianas dificultarían su permanencia en el mercado (Wengel, Ardila, Villegas, & Suárez, 2007). El estudio propone que se haga una política donde se proteja a esta pequeña industria, buscando incrementar su productividad y en mediano plazo permitir que se compita en el mercado internacional. En la misma línea, Ligth & Rutherford (2003), a través de un modelo de equilibrio general computable, comprobaron que el impacto con respecto a un acuerdo con Estados Unidos era positivo, aunque pequeño beneficiando

solo dos productos de la economía colombiana (Café, que no hace parte del ATPDEA, y prendas de vestir). Este estudio se hizo a la par con el informe de ventajas comparativas relativas que se publicó en el mismo año el DNP, pero no fue traducido al español y no tuvo eco entre los análisis propuestos por el gobierno colombiano. Estos estudios tuvieron poca aceptación en los participantes de la negociación del TLC.

Las estadísticas no han reflejado los efectos esperados por el gobierno (y por los estudios a favor del TLC) en materia de comercio y en otros indicadores económicos en sectores distintos a los que participaban del comercio con Estados Unidos. La alta dependencia de algunos sectores en las exportaciones estadounidenses se ha visto acompañada de una disminución de las exportaciones colombianas en los últimos años. Aunado a esto, los indicadores de crecimiento y de empleo no han tenido un comportamiento como el que reflejaban los estudios económicos que vaticinaban varios puntos porcentuales de crecimiento el PIB y la creación de miles de empleos que amioraban la tasa de desempleo en Colombia. Esto no desmerita el Tratado, es más lo vuelve prioritario y es muy temprano cuestionar los efectos del TLC en Colombia, porque no se conocen con exactitud los efectos positivos o negativos adicionales que podría tener el TLC a mediano y largo plazo, en especial en sectores que tendrán competencia gracias a la llegada de nuevas empresas. Los estudios económicos no justifican las decisiones que se tomaron durante la negociación del tratado, porque son refutables las ideas sobre los beneficios o costos que pueda tener el TLC para Colombia. Se debe buscar otro



método para entender las decisiones que se tomaron durante la negociación. Ahí entra el Constructivismo.

MARCO TEÓRICO DEL CONSTRUCTIVISMO Y LAS NEGOCIACIONES DEL TLC COLOMBIA – ESTADOS UNIDOS

Esta ponencia muestra la utilización de una metodología de las ciencias sociales diferente a las herramientas económicas para analizar la negociación del TLC con Estados Unidos. Dentro de la Teoría de las Relaciones Internacionales (TRI), hay diferentes escuelas de pensamiento que podrían tener herramientas útiles para hacer dicho análisis. El constructivismo³ puede ser la más sucinta de estas teorías para explicar los resultados de la negociación del TLC con Estados Unidos, al darle más relevancia a las ideas y al expandir la visión “reduccionista” que la economía puede tener sobre los fenómenos sociales.

El constructivismo es una de las voces alternativas que ha buscado separarse de la ortodoxia de las relaciones internacionales (las voces dominantes), gracias a los cambios ocurridos a final de siglo y a las discusiones teóricas que están dentro de la lógica del positivismo. (Barbé, 2007) Diferente a lo que puede hacer la teoría crítica o el postmodernismo, el constructivismo toma elementos de análisis que son comunes en las teorías ortodoxas de las relaciones internacionales que no se deben desecharse por su acierto teórico, pero postula que estos no son suficientes y que por ello deben combinarse con otros elementos para hacer un análisis más exhaustivo y empírico. (Barbé, 2007).

Wendt, (1992) y (1999) expone al constructivismo como un puente entre las teo-

rías ortodoxas y las teorías críticas de las relaciones internacionales. (Alker, 2002). En su trabajo, la anarquía es lo que los estados hacen de ella, la crítica que Wendt hace sobre los internacionalistas realistas (y neorealistas) es que ellos consideran exógenas las identidades como los intereses de los Estados en la política internacional. Para Wendt, las identidades y los intereses pueden cambiar la estructura social, y por ende es su crítica más apremiante y su contribución más valiosa para la TRI. Para validar esta afirmación, el autor hace un análisis sobre cómo los agentes pueden modificar las estructuras por medio de sus identidades e intereses y así construir continuamente sus interacciones con otros agentes de las relaciones internacionales. Por ejemplo, El Estado, el gobierno, los gremios y los académicos colombianos han creado una identidad en el tema del comercio como motor de crecimiento y desarrollo. También han creado una identidad hacia Estados Unidos como un aliado en la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo. Estas dos identidades se interrelacionan en las negociaciones del TLC. El actor de las relaciones internacionales (a diferencia de las teorías ortodoxas que asumen solo una identidad) está constituido por todas las identidades que lo identifican en la participación de la sociedad.

Los intereses son los objetivos o metas que se traza cada actor en la participación de las relaciones internacionales basados en las experiencias del pasado. Estos surgen de las identidades de los actores como un proceso que está gestándose dentro de las situaciones en que se enmarcan. Desde allí se reconstruyen sus identidades y su forma de participación en el escenario internacional. (Wendt,



1992). En el TLC con Estados Unidos, los actores colombianos tenían objetivos y metas al comienzo y durante la negociación, fundamentadas en la experiencia que les dejó las preferencias arancelarias (conocidas como ATPA y ATDEA). Estos intereses debieron reconstruir la identidad de Colombia frente a Estados Unidos y frente al mundo.

Las instituciones están conformadas tanto de identidades como de intereses, y se pueden modificar si cambia alguno de esos dos elementos. Sin embargo, no es tarea fácil porque estos elementos están constituidos socialmente, lo que hace renuente alguna modificación al ser imágenes sobre el mundo que han sido aceptados en consenso y que poseen las expectativas que los agentes quieren aprovechar de las diferentes situaciones. Por eso, Wendt considera difícil que las estructuras cambien. (Wendt, 1992). Al establecerse nuevos objetivos por parte de los agentes, los TLC's y los acuerdos comerciales buscan modificar la estructura o la institucionalidad comercial en cada país y transforma las identidades y los significados colectivos de los actores que se ven involucrados. La identificación de las ideas dominantes en Colombia, cuando comienza la negociación, y de los objetivos y metas de los negociadores, de los gremios y de los académicos hace parte fundamental del análisis constructivista de este trabajo académico.

Para analizar la influencia de las ideas dominantes en la negociación se debe analizar el discurso que utilizaron los agentes que participaron en la negociación. Onuf (1998), VanDick (1996) y Tickner (2002) destacan el papel central del lenguaje en el desarrollo de las relaciones internacionales. El acto de habla se considera un método de persuadir a otros agentes para lograr los ob-

jetivos propios. Para lograr esto, el discurso se divide en tres categorías: el discurso asertivo muestra el mundo cómo es y explica las consecuencias si no se cumple con lo que dice el agente. El discurso directivo es imperativo, es decir es de tipo normativo (lo que se debe hacer). Finalmente, el discurso de promesa o de Commissive permite al agente crear una promesa de valor para que se cumpla lo que dice el agente. (Onuf, 1998). Estos tipos de discurso permiten seducir a los otros agentes desde diferentes situaciones en las relaciones internacionales, generando pautas de comportamiento (que luego se llamarán reglas) entre los agentes por medio de la instrucción, la persuasión o el compromiso. Este tipo de discurso se utilizó entre los negociadores colombianos y agentes que participaron en las negociaciones del TLC con Estados Unidos.

Otro elemento fundamental es tema de las normas. Hofmann (2003) resalta el papel de las normas en la teoría constructivista al afirmar que "the Social norms play a central, causal role in constructivism and a good deal of work has surrounded the emergence and evolution of norms — a crucial aspect of constructivism's approach to both change and rare events". El gobierno de país es una representación de los agentes individuales porque simboliza sus intereses, los cuales se incorporan en las reglas establecidas en la sociedad. El gobierno (que es una institución donde las reglas y los comportamientos son estables) busca que los agentes cumplan con las reglas por medio del conocimiento colectivo y de la coerción (Wendt, 1992). Cuando las reglas se vuelven constantes a lo largo del tiempo, tienden a formalizarse y pasan a ser normas.



Los tratados internacionales son el establecimiento de reglas para hacer que los países sean igualitarios. Según Onuf (1998), los tratados son familias de normas simples o “regímenes” que se presentan cuando un país fuerte tiene en la esfera de influencia al país débil. El Tratado de Libre Comercio muestra varios elementos propuestos por Onuf. Se supone que el gobierno colombiano representaba los intereses de los agentes individuales que estaban interesados en el Tratado. Los gremios en Colombia intentaron hacer un consenso para mostrar sus objetivos o intereses en una posición conjunta y así generar las nuevas reglas que se impondrían en el Tratado. Sin embargo, a lo largo de las negociaciones hubo un conflicto entre los que querían modificar las reglas por medio del TLC y los que querían mantener el *statu quo*. Como lo afirma Onuf, el discurso fue el medio de persuasión para cambiar la posición de los que no estaban de acuerdo. Al final, al no convencer a todos los gremios para hacer un consenso, el gobierno impuso el interés de firmar el Tratado y de modificar las reglas.

Han existido trabajos que hacen un análisis constructivista en las problemáticas en Colombia. Carvajal (2009) destaca en el constructivismo tres trabajos que pueden llegar a identificar identidades e intereses, que son la base para establecer un debate intelectual sobre la visión constructivista de las relaciones internacionales de Colombia. Estos trabajos son el de Sandra Borda (2002) sobre la política antidroga, el de Arlene Tickner (2005) sobre la política exterior con Estados Unidos y el de Alexandra Guáqueta (2007) sobre Estados Unidos y los gobiernos de Ernesto Samper y Andrés Pastrana. Adicional, está el

trabajo de Garay (2010) que hace un análisis del TLC desde el constructivismo libertario o un constructivismo que defiende la libertad económica. Este último trabajo, discrepa de esta investigación porque Garay asume que el libre comercio es bueno y que el TLC trae los beneficios económicos que promulga la teoría ortodoxa del comercio internacional, elemento que en este trabajo no supone porque es una idea preconcebida de los actores que participaron en el acuerdo. Por último, está el trabajo de Silva (2007) donde se analiza a los negociadores que interactuaron con sus pares norteamericanos en la negociación y cómo estos fueron influenciados por los actores de cada país que estaban interesados en el TLC. Este trabajo se hizo bajo la metodología de la teoría de los dos niveles de Putman y se enfoca en las decisiones gubernamentales y el impacto que tuvo la situación de Estados Unidos en la negociación. A diferencia del trabajo de Silva, esta investigación se enfoca en la interacción de todos los agentes, incluyendo gremios y personas influyentes.

PARTICIPACIÓN DE LOS GREMIOS Y DE OTROS ACTORES EN EL MARCO DEL TLC: UNA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LA NEGOCIACIÓN.

Para analizar el discurso de los que participaron en la negociación se revisó las opiniones y comentarios de los diferentes actores en los medios principales de Colombia, en especial en el periódico el Tiempo. También se hizo una entrevista estructurada a algunos participantes en la negociación y miembros directivos de las agremiaciones en Colombia. Se utilizó un elemento técnico de análisis en esas entrevistas y se realizó un análisis del discurso sobre las mismas.



Se concluyeron varias cosas: la primera conclusión es que, en Colombia, la idea de que el comercio es favorable para el empleo, la productividad y la mejora de la capacidad productiva han sido socialmente construidas y hace parte del discurso de la política económica del país. Por eso, al comenzar las negociaciones del TLC, los actores que participaron en la negociación partieron de la construcción social de la idea de que el comercio es bueno per se y se debían asumir los resultados positivos de hacer un tratado comercial. Muchos de los estudios que se realizaron sobre este tema, fueron más para intentar validar esta construcción social. La idea de que la negociación del TLC debía efectuarse se percibía como una idea irrefutable. Para los defensores del TLC era imposible pensar no firmar el TLC con Estados Unidos porque los beneficios de este acuerdo comercial eran incontrovertibles. Además, se consideraba nocivo para la economía colombiana no hacer acuerdos comerciales con otros países, en especial con el mayor comprador del mundo - y de Colombia. En palabras de Wendt, la idea de los beneficios del libre comercio se puede considerar como un significado colectivo de los actores colombianos que participaron en la negociación y determinó su identidad durante dicho proceso.

La segunda conclusión es que La identidad de Colombia en el TLC estaba supeditada por las relaciones con Estados Unidos y por la coyuntura económica internacional. Varios de los entrevistados consideraron la relación con Estados Unidos fundamental en el proceso de negociación. la relación de Colombia con Estados Unidos es una relación política y económica. La primera porque Colombia ha sido aliado de Estados Uni-

dos en Sudamérica y las preferencias ATPA y ATPDEA eran una “dáviva” que tenía sus costos políticos. La relación económica es porque Estados Unidos es el mercado natural de los productos básicos de Colombia siendo el mayor comprador durante muchos años y es el mayor proveedor de materias primas para las industrias colombianas.

La tercera conclusión radica en que, para Colombia, Estados Unidos tiene un significado especial en las relaciones internacionales porque es su aliado estratégico en el tema del narcotráfico y lucha contra el terrorismo y, a su vez, es el socio comercial más importante de las exportaciones e importaciones colombianas. Estos dos temas confluyen al iniciar el TLC porque las preferencias arancelarias (ATPA Y ATPDEA) son un beneficio de la lucha contra el narcotráfico y son importantes para varios sectores de la economía colombiana. El tema de las diferencias económicas entre los países está atado a la construcción social del tema de la droga dentro de la identidad de Colombia hacia Estados Unidos. Se considera que los negociadores colombianos condicionaron el comercio con Estados Unidos a la relación entre los dos países en el tema de la droga, lo cual asumía un trato preferencial de la superpotencia hacia Colombia. El hecho que los negociadores colombianos pensaran que el ATPDEA era el “piso de la negociación” relacionaba el tema del narcotráfico con el comercio. Un Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos era una política más de lucha contra el narcotráfico.

La cuarta conclusión es que Colombia buscó hacer rápido el acuerdo lo que provocó la premura del inicio de la negociación y los vaivenes de su proceso. los negociadores colombianos y los gremios a favor del TLC



buscaban una negociación rápida, pero esta no se logró porque algunos sectores económicos buscaban más negociar bien. Aunque los actores que estuvieron en la negociación afirmaban que debía negociarse bien antes que rápido, la mayoría de los que participaron en la negociación consideraban que el panorama político podía cambiar en Estados Unidos afectando las negociaciones y que las preferencias arancelarias conocidas como ATPDEA podían acabarse, lo que hizo que su objetivo o su interés fuera el de negociar lo más rápido posible. Esto cuestionó tanto la preparación de la negociación como la escogencia de los que iban a participar en las mesas de negociación y lo larga y exhausta que se volvió la negociación.

Por último, los gremios económicos querían tener una posición conjunta en la negociación intentando reunir los intereses (y las posiciones) de cada sector para hacer intereses conjuntos y una posición única, pero esto no se logró porque no se convenció a los que intuían que el TLC era perjudicial para su sector. Similar a lo que afirma Onuf (1998) donde el gobierno –en calidad de representante de los intereses de todos los agentes- tuvo que tomar la decisión de cerrar la negociación afirmando que esta era una negociación política. En definitiva, no había consenso ni entre gremios, ni dentro de los gremios sobre las propuestas en cada una de las mesas de negociación. Los intereses entre cada una de las partes de la negociación no permitieron hacer posiciones conjuntas para que los negociadores tuvieran una idea clara de lo que querían los gremios en Colombia. Esto hizo más fácil que el documento propuesto por Estados Unidos fuera aceptado. Los gremios desde el principio defendieron sus posiciones. El consejo gremial

buscó una posición conjunta pero basada en posiciones gremiales individuales. Nunca se intentó analizar los intereses grupales de los gremios para construir una posición conjunta. Lo que interesó fue el poder de negociación de cada gremio (Fajardo, 2014). Al no existir una posición común entre todos los gremios, la negociación terminó por decisión del gobierno (que su interés era firmar lo más rápido el TLC), lo cual lo justificó al representar los intereses de la sociedad, pero utilizó los intereses de los gremios ProTLC como los intereses que estaba defendiendo.

Tanto la búsqueda de una institucionalidad por parte de los gremios, como la no participación de ellos en el Consejo Gremial y la decisión del gobierno de finalizar la negociación son ejemplo de la explicación constructivista que Wendt (1992) y Onuf (1998) hacían sobre la construcción institucional de normas y reglas. Es relevante para el análisis de la política exterior colombiana desde el constructivismo comprender que los gremios, basados en las identidades e intereses, buscaban una posición única. Pero esto no se logró porque las consecuencias para algunos de ellos eran negativas y por ello, el representante de los intereses de la sociedad colombiana, que es el gobierno, tomó la decisión de finalizar la negociación.

La negociación del TLC con Estados Unidos trae muchas experiencias y muchos elementos para analizar, no solo del futuro de otros TLC, sino del fundamento de la política comercial colombiana. La negociación del TLC de Colombia con Estados Unidos estuvo fundamentada por las identidades e intereses de los actores que participaron directa o indirectamente en las mesas de negociación. Esta investigación identificó estas identidades



e intereses y las postuló por medio de tesis o supuestos. Son las siguientes:

- Se ha construido la idea que el comercio es bueno para Colombia. Esta construcción social ha influido en la política comercial colombiana e influyó en la identidad de Colombia en las negociaciones del TLC. Este elemento es nuevo en el análisis constructivista de la política exterior colombiana al incluir los temas comerciales en la política exterior.

- La identidad de Colombia en la negociación estuvo supeditada a las relaciones políticas con Estados Unidos, a la influencia de las exportaciones en el crecimiento económico y la intención de Estados Unidos de firmar TLC con sus socios comerciales. Esta identidad se ha venido construyendo durante mucho tiempo y seguirá reconstruyéndose en historia de Colombia.

- La participación de Colombia en la guerra contra las drogas y la diferencia entre las dos economías fueron identidades de Colombia en la negociación del TLC. Con estas identidades se buscó un trato “especial” en las negociaciones. Todos los actores que participaron en la negociación estuvieron identificados con estos temas.

- El interés del gobierno colombiano y de varios gremios económicos era negociar lo más rápido posible el TLC para que entrara en vigencia antes que se acabara el ATPDEA o las condiciones políticas en alguno de los dos países dificultaran la negociación. El interés del gobierno era firmar rápido más que negociar bien. Pero algunos gremios querían negociar bien más que negociar rápido o no negociar, lo que alargó la negociación. Esto muestra que existen diferencias al modificar las reglas y que el gobierno toma la decisión

de modificar las reglas cuando no se llega al consenso entre los actores.

- Los gremios buscaban una posición conjunta en la mesa de negociación intentando defender todos los intereses del sector industrial colombiano. Pero esta posición conjunta no se logró porque las posiciones de los diferentes gremios eran diversas y existían gremios con varias posiciones en su interior. Los intereses de los gremios que prevalecieron fueron los que estaban a favor del TLC.

Estas identidades o intereses representan la mayor parte de las mesas de negociación. Esta investigación hizo énfasis en la mesa de acceso a mercados. Sin embargo, existieron elementos de la mesa de agricultura y otras de la mesa de medicamentos para sustentar estos supuestos. Los resultados en la mesa de acceso a mercados fueron ambiguos para los gremios. Algunos de ellos, como las Pymes, quedaron satisfechos, otros gremios como el sector de autopartes se sintieron perjudicados por la negociación. Tal vez es complejo satisfacer los intereses de los gremios de una economía como la colombiana pero los resultados muestran que más que beneficiarse con productos adicionales o con preferencias especiales en productos colombianos lo que ocurrió fue el mantenimiento de las preferencias que Colombia tenía con el APTDEA y un desconocimiento por parte de la sociedad colombiana de lo que puede traer el TLC para el mercado colombiano. Tampoco se justifica la idea de que Estados Unidos haya impuesto los productos a negociar, porque algunos gremios tuvieron interacción en la negociación y esto generó que sus productos participaran en el documento final.

Este trabajo puede generar algunas explicaciones en otros acuerdos comerciales. Por



ejemplo, el acuerdo de Estados Unidos con México y Canadá que se firmó en el 2019 (o T-MEC) puede explicarse desde la identidad que tiene cada uno de los países y las ideas que los gobernantes de turno tienen sobre el libre comercio y su relación política y económica entre los países. Temas como el tráfico de drogas y la inmigración hacen parte de la relación entre los tres países y sería interesante corroborar si las negociaciones del T-MEC tuvieron estos elementos intrínsecos.

REFERENCIAS

- Alker, H. (2002). Como Aprender de Wendt. *Desafíos*, 37-51.
- Appleyard, D., & Field, A. (1995). *Economía Internacional*. Irwin.
- Araujo - Ibarra. (2006). Araujo Ibarra. Recuperado el 2012, de 500 nuevos productos y servicios con potencial exportador desde Colombia al mercado de los Estados Unidos: <http://portal.araujoibarra.com/biblioteca-y-articulos/500-nuevos-productos-y-servicios-con-potencial-exportador-desde-colombia-al-mercado-de-los-estados-unidos>
- Barbé, E. (2007). *Relaciones Internacionales*. Madrid: Tecnos.
- Borda, S. (2002). La política exterior colombiana antidrogas o como se reproduce el ritual realista desde el tercer mundo. En M. Ardila, D. Cardona, & A. Tickner, *Prioridades y desafíos de la política exterior colombiana*. Bogotá: Fescol.
- Camacho, C. (febrero de 2013). Entrevista al profesor de la Universidad Jorge Tadeo Lozano y asesor técnico en las negociaciones del TLC. (D. Sarmiento, Entrevistador)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (1993). *La apertura en Colombia, agenda de un proceso*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Cárdenas, M. (2004). Presentación en el seminario de Impacto socioeconómico del Tratado de Libre Comercio (TLC) Colombia - EEUU. Bogotá.
- Carvajal, L. (2009). *Posmodernismo y Constructivismo: su utilidad para analizar la política exterior colombiana*. OASIS, 201-218.
- Correa, J. (17 de mayo de 2004). Cartas políticas para el TLC. *El Tiempo*.
- Correa, J. (18 de septiembre de 2004). Cuarta ronda del TLC no tuvo acuerdo en temas cruciales. *El Tiempo*.
- Correa, J. (23 de noviembre de 2005). Sin TLC terminó la que era la última ronda. *El Tiempo*.
- Correa, J. D. (05 de Julio de 2004). Bajo Cauca, a organizarse para el TLC. *El Tiempo*.
- DANE. (2013). Recuperado el 2013, de Sitio web del DANE: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=56
- Díaz, J. (02 de 04 de 2014). Entrevista con el Director de Analx Javier Díaz sobre el impacto de los gremios en el TLC. (D. Sarmiento, Entrevistador)
- DNP. (1991). *Plan Nacional de Desarrollo La Revolución Pacífica*. Bogotá.
- DNP. (1995). *Plan Nacional de Desarrollo El Salto social*. Bogotá.
- DNP. (1999). *Cambio para construir la paz*. Bogotá.
- DNP. (2003). *Efectos de un Acuerdo Bilateral de Comercio con Estados Unidos*. Bogotá: DNP.
- DNP. (2013). *Texto de planes de desarrollo de años anteriores*. Recuperado el 2013, de Sitio Web del DNP: <https://www.dnp.gov.co/PND/PlanesdeDesarrolloanteriores.aspx>
- Duque, G. (03 de 04 de 2014). Entrevista con el Excelentísimo Embajador de Colombia ante la ONU y exnegociador de la mesa de Servicios en el TLC con Estados Unidos Gabriel Duque. (D. Sarmiento, Entrevistador)
- El País. (13 de octubre de 2011). Así fue la negociación del TLC con Estados Unidos entre 2004 y 2006. *El país*.
- El Tiempo. (21 de Julio de 2003). Alca o Tratado TLC. *El Tiempo*. Obtenido de www.eltiempo.com
- El Tiempo. (20 de noviembre de 2003). ATPDEA UNA CANTERA POR EXPLOTAR PARA PRIMERA. *El tiempo*, págs. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1016450>.
- El Tiempo. (18 de noviembre de 2003). Gremios van solos al TLC. *El tiempo*.
- El Tiempo. (27 de octubre de 2003). TLC: un trabajo de sastres. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (13 de mayo de 2004). 350 puntos críticos en el TLC. *El Tiempo*. Recuperado el 15 de 11 de 2012, de www.eltiempo.com
- El Tiempo. (11 de 03 de 2004). El TLC, en pañales. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (24 de junio de 2004). Empresarios se alistan al TLC. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (19 de Julio de 2004). Gremios, agarrados por el TLC. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (21 de enero de 2004). Hilan acuerdo frente al TLC. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (14 de septiembre de 2004). Preocupa poca información sobre el TLC. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (24 de enero de 2004). Sectores dan la cara al TLC. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (26 de octubre de 2004). Sin preferencias no hay TLC. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (3 de agosto de 2004). TLC: se destapan las cartas. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (27 de octubre de 2004). TLC: sin agachar la cabeza. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (24 de septiembre de 2004). Uribe explica la defensa de Agro en TLC. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (1 de febrero de 2005). Acopi se retiraría de las negociaciones del TLC. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (20 de mayo de 2005). Cansados del TLC. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (5 de noviembre de 2005). El agro en vilo por el TLC. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (28 de octubre de 2005). El plan b es no negociar el TLC. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (21 de enero de 2005). El TLC no perjudicará al campo. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (29 de Julio de 2005). El TLC, sin excusa para no avanzar. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (15 de abril de 2005). Mayor opción con el TLC. *El*



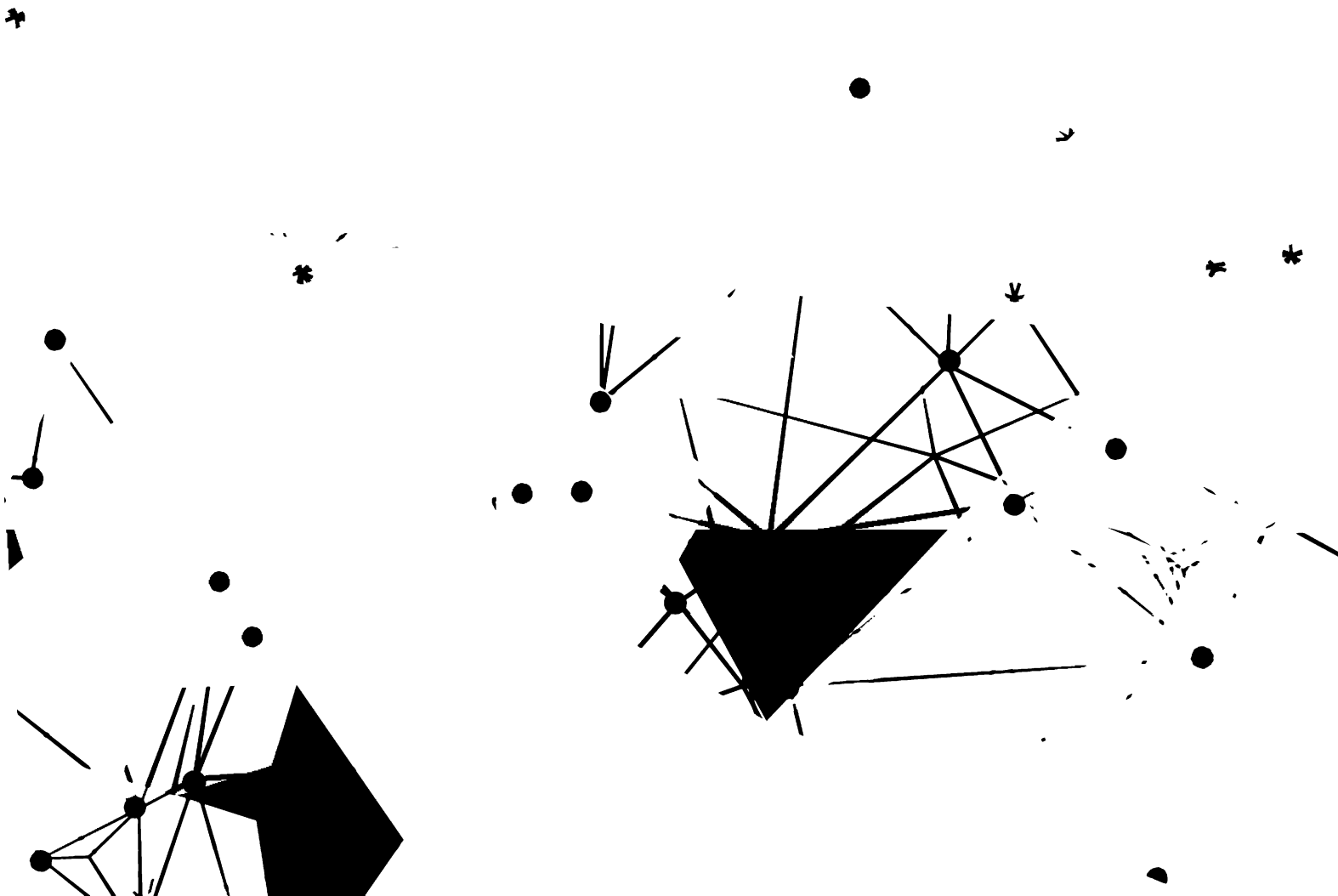
- Tiempo.
- El Tiempo. (22 de abril de 2005). Mejor Solo en el TLC. El Tiempo.
- El Tiempo. (28 de abril de 2005). Negociación técnica del TLC no va para ningún lado, dicen empresarios del Agro. El Tiempo.
- El Tiempo. (14 de diciembre de 2005). Negociación: mejor a marcha lenta. El Tiempo.
- El Tiempo. (04 de febrero de 2005). Petroquímicos advierten sobre los riesgos de competencia inmediata en el TLC. El Tiempo.
- El Tiempo. (13 de mayo de 2005). Rebelión de palma, soya y cereales contra el equipo negociador del TLC. El Tiempo.
- El Tiempo. (14 de Julio de 2005). Se destapan los ganadores del TLC. El Tiempo.
- El Tiempo. (25 de abril de 2005). Se mantiene trancón en el TLC por falta de avances en el agro y el sector real. El Tiempo.
- El Tiempo. (14 de diciembre de 2005). TLC da para todo: ahora se pelean quienes están a favor. El Tiempo.
- El Tiempo. (28 de marzo de 2005). TLC, ahora el problema del Agro es entre productores e industriales. El Tiempo.
- El Tiempo. (07 de febrero de 2006). Agricultores se sienten engañados con TLC. El Tiempo.
- El Tiempo. (24 de enero de 2006). Así quedaron las Pymes en la negociación del TLC con E.U. El Tiempo.
- El Tiempo. (20 de diciembre de 2006). George Bush sancionó ley que extiende preferencias arancelarias hasta junio del 2007. El Tiempo, págs. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3373396>.
- El Tiempo. (01 de marzo de 2006). Hemos TLC. El Tiempo.
- El Tiempo. (28 de febrero de 2006). Se destapan cifras del agro el TLC. El Tiempo.
- El Tiempo. (28 de febrero de 2006). TLC y medicamentos: la verdad sobre el cierre. El Tiempo.
- El Tiempo. (25 de enero de 2006). TLC: maíz, arroz y avicultura, sin salida. El Tiempo.
- El Tiempo. (28 de junio de 2007). Senado de E.U. aprueba extensión de preferencias arancelarias a Colombia por 8 meses. El Tiempo, págs. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3616436>.
- El Tiempo. (5 de octubre de 2008). ECONOMÍA. El Tiempo, págs. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3125045>.
- El Tiempo. (14 de febrero de 2008). Preferencias comerciales andinas fueron extendidas por 10 meses por comité de la Cámara de E.U. El Tiempo, págs. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3959559>.
- Epstein, C. (2013). Constructivism or the eternal return of universal in international relations. Why returning to language is vital to prolonging the owl's flight. *European Journal of international relations*, 499-519.
- Fajardo, J. (13 de marzo de 2014). Entrevista sobre la posición de los gremios al TLC. Entrevista al director regional de la ANDI y Exdirector de Induarroz. (D. Sarmiento, Entrevistador)
- Florez, D. F., & Sarmiento, D. (2003). Los cambios en los regímenes arancelario y cambiario colombianos 1990-2000. Bogotá.
- Garay, J. L. (2010). ¿Política exterior o política de cooperación? Una aproximación constructivista al estudio de la policía exterior colombiana. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- García, O., & Zuleta, H. (2007). Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos ¿Qué impacto puede tener en Colombia? Bogotá: Universidad el Rosario.
- Guaqueta, A. (2001). Las relaciones USA-Colombia: una nueva lectura. *Análisis político*, 34-60.
- Guzzini, S. (2000). A Reconstruction of Constructivism in International Relations. *European Journal of International Relations*, 147-182.
- Halabi, Y. (2004). The Expansion of global governance into the Third World: Altruism, Realism or Constructivism. *International Studies Review*, 21-48.
- Herrera Valencia, B. (1994). Colombia y el Tratado de Libre Comercio. *Cuadernos de Economía*, 197-222.
- Herrera, B. (2005). Globalización. El proceso real y financiero. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Hoffman, M. (2003). Constructing a Complex World: The Frontiers of International Relations and Foreign Policy-Making. *Asian Journal of Political Science*, 37-57.
- Hombres, R. (2 de febrero de 2004). Listos para el TLC. El Tiempo.
- Hombres, R. (5 de diciembre de 2005). ¿Quién pierde si el TLC no prospera? El Tiempo.
- Hombres, R. (14 de noviembre de 2005). Después del TLC. El Tiempo.
- Hombres, R. (27 de enero de 2006). La perversa economía política del TLC. El Tiempo.
- Keohane, R. (2002). Las ideas, tan solo una parte de la explicación. *Desafíos*, 7-16.
- Krugman, P. (1999). ¿what do undergrads need to know about trade? En K. Paul, *Pop Internationalism*. Bogotá: Norma.
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2006). *Economía Internacional*. Bogotá: Pearson.
- Lafaurie, J. F. (18 de abril de 2005). Sin mesa sanitaria, no al TLC. El Tiempo.
- Lighth, M., & Rutherford, T. F. (2003). Free Trade Area of the Americas an impact assessment for Colombia. Bogotá: DNP.
- López, C. (8 de marzo de 2004). El TLC será una negociación política o comercial. El Tiempo.
- MinComercio. (2005). La negociación del TLC de Colombia con los Estados Unidos. Bogotá: Ministerio de Comercio Exterior.
- MinComercio. (2006). TLC: Principales Logros. Bogotá: Oficina de Comunicaciones MinComercio.
- MinComercio. (2010). Estadísticas de Comercio Exterior Julio 2010. Bogotá.
- MinComercio. (2011). Recuperado el 10 de agosto de 2011, de Sitio Web sobre el ATPDEA: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=907&idcompany=7>
- MinComercio. (2011). ATPDEA antecedentes. Recuperado el 15 de agosto de 2011, de www.mincomercio.gov.co/Antecedentes/ATPDEA
- MinComercio. (2011). Estadísticas del Comercio Exterior 2010. Recuperado el 2011, de Sitio Web del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: www.mincomercio.gov.co
- MinComercio. (2019). Estadísticas del Comercio Exterior 2019. Recuperado el 2011, de Sitio Web del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: www.mincomercio.gov.co
- MinExteriores. (2011). Embajada de Colombia en Washington.



- Recuperado el 19 de septiembre de 2011, de Andean Trade Preference: http://www.colombiafta.com/Andean_Trade_Preferences
- Ministerio de Comercio Exterior. (2011). Página de los TLC. Recuperado el 08 de noviembre de 2012, de <http://www.tlc.gov.co/#>
- Montenegro, S. (2004). Efectos de un crecimiento hacia afuera. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Naim, M. (1999). ¿Washington Consensus or Washington Confusion? Conferencia del FMI sobre las reformas de Segunda Generación. Washington.
- Onuf, N. (1998). Constructivism: A User's Manual. En N. Onuf, V. Kubáková, & P. Kowert, *International Relations in a Constructed World* (págs. 58-78). New York.
- Pereira, E. (18 de marzo de 2005). El TLC es comercial no político: negociadores de E.U. *El Tiempo*.
- Pereira, E. (26 de enero de 2006). Crece coro de angustia agropecuaria por TLC. *El Tiempo*.
- Pinzón, E. (20 de marzo de 2014). Entrevista al Exnegociador, consultor empresarial y profesor Enrique Pinzón. (D. Sarmiento, Entrevistador)
- Pouliot, V. (2007). Subjectivism: Toward and Constructivist Methodology. *International Studies Quarterly*, 359-384.
- Rodríguez, R. (17 de agosto de 2004). Las Pymes y el TLC. *El Tiempo*.
- Rodrik, D. (2000). *Cómo hacer que la apertura funcione*. Bogotá: TM Editores.
- Rodrik, D. (2011). *The globalization paradox. Why global markets, states and democracy can't coexist*. United Kingdom: Oxford University.
- Rojas Arroyo, S., & Lloreda, M. E. (2013). *Las Reglas del Juego del TLC*. Bogotá: Planeta.
- Ruggie, J. (1998). What Makes the World Hang Together? Ne-utilitarianism and the Social Constructivist Challenge. *International Organization*, 855-885.
- Santos, J. M. (16 de noviembre de 2003). TLC desafío para muchos. *El Tiempo*.
- Sarmiento, E. (2005). *Por qué no firmar el TLC. Evaluando el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y países andinos: Promesas y Posibilidades*. Bogotá.
- Schiff, M., & Winters, A. (2003). *Regional Integration and development*. Washington: World Bank.
- Silva, L. (2007). El proceso de negociación de Colombia con Estados Unidos. *Colombia Internacional*, 112-133.
- Stiglitz, J. (9 de mayo de 2001). *Hacia un nuevo consenso de 'tercera vía*. El país de España.
- Tickner, A. (2002). *Los Estudios Internacionales en América Latina*. Bogotá: Uniandes.
- Tickner, A. (2005). Colombia es lo que los actores estatales hacen de ella. Una relectura de la política exterior colombiana hacia los Estados Unidos. En M. Ardila, D. Cardona, & A. Tickner, *Prioridades y desafíos de la política exterior colombiana*. Bogotá: Fescol.
- Tugores, J. (1999). *Economía Internacional, globalización e integración económica*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- U.S Department of Commerce. (2013). United State Census. Recuperado el 2013, de <http://www.census.gov/foreign-trade/balance/index.html>
- Uribe, A. (18 de mayo de 2004). Discurso: INICIO DE LAS NEGOCIACIONES DEL TLC CON ESTADOS UNIDOS. Recuperado el 2012, de Presidencia de la República: <http://web.presidencia.gov.co/discursos/discursos2004/mayo/tlc.htm>
- Van Dijk, T. A. (1996). Análisis del Discurso Ideológico. *Revista de la Universidad Autónoma de México*, 15-43.
- Vargas, J. L. (2010). *Política Exterior o Política de Cooperación. Una aproximación constructivista al estudio de la política exterior colombiana*. Bogotá: CIPE Universidad Externado de Colombia.
- Vergara, R. (2012). Análisis de política exterior en Colombia: gobierno de Juan Manuel Santos ¿Continuación de un proceso o cambio de rumbo? 149-174.
- Villaveces, R. (8 de marzo de 2004). *Es mejor solos*. *El Tiempo*.
- Wendt, A. (1992). Anarchy is What States Make of it. *The Social Construction of Power Politics*. *International organization*, 129-177.
- Wengel, J., Ardila, L., Villegas, B., & Suárez, L. (2007). *El comercio Internacional en Colombia. Una perspectiva diferente del TLC*. Bogotá: Universidad Javeriana.



Emprendimiento e innovación social



Emprendimiento e innovación social

IMPACTO ECONOMICO Y SOCIAL GENERADO POR EL GRAVAMEN A LOS MOVIMIENTOS FINANCIEROS EN LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMPRA Y VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION EL MUNICIPIO DE VALLEDUPAR-CESAR

Maryuris Meneses Martinez, Danilo Villamil López
UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR
COLOMBIA

RESUMEN

En Colombia fue establecido un impuesto a los movimientos financieros como un impuesto temporal tras la emergencia económica y social que presentaba el gobierno nacional en noviembre de 1998.

Fue así como se creó una contribución especial, la cual fue gravada de forma que, se descontaran 2 pesos por cada 1000 pesos, en cada transacción. Un año más tarde, el Gobierno Nacional decide pasar el impuesto a una tasa del 3x1000 para aliviar el sistema hipotecario que estaba entrando en crisis y para capitalizar la banca pública. Actualmente sigue este impuesto que en su tiempo fue temporal, pero ha quedado como permanente.

Por lo anterior, los establecimientos comerciales situados en Valledupar - Cesar no son ajenos a estos hechos con efectos negativos causados por dicho impuesto. Por lo tanto, el presente proyecto se realizó para determinar, analizar, identificar y evaluar el impacto económico y social generado por el gravamen a los movimientos financieros en las empresas dedicadas a la compra y venta de materiales de construcción de esta ciudad, generando consecuencias económicas-financieras, las cuales conducen a que deban tomar medidas de recortes de costos y gastos; y al mismo tiempo presentar posibles disminuciones en las utilidades proyectadas. Para esto se hizo necesario recurrir a una investigación descriptiva y observable, la cual permitió puntualizar sobre la incidencia que ha tenido este tributo en los comerciantes de la presente población, indagando directamente con los mismos.

Palabras Clave: Construcción, Gravamen a los movimientos financieros, Valledupar.

ECONOMIC AND SOCIAL IMPACT GENERATED BY THE TAX TO FINANCIAL MOVEMENTS IN COMPANIES DEDICATED TO THE PURCHASE AND SALE OF CONSTRUCTION MATERIALS THE MUNICIPALITY OF VALLEDUPAR-CESAR

ABSTRACT

In Colombia, the gravamen to financial movements was established as a temporary tax after the economic and social emergency the national Government presented in november of 1998.

That's how an special contribution was created, which was taxed as a rate of 2x1000 to financial transactions. A year later, the National Government decided to pass the tax to a rate of 3x1000 to relieve the mortgage system which was begining a crisis and to capitalize on public banking. Currently this tax keep going and at a time was just temporary, now it stayed permanent.

Because of all of this, the bussiness establishments in Valledupar they are not alien to these facts with negative effects caused by said tax. Therefore, this current research project is proposed with the objective of determining, analyzing, identifying and evaluating the economic and social impact generated by the tax on financial movements in companies engaged in the purchase and sale of construction materials of this city, generating economic-financial consequences, which lead to the need to take measures to cut costs and expenses; and at the same time present possible decreases in projected profits. For this, it was necessary to resort to a descriptive and observable investigation, which made it possible to point out the impact that the tax has had on the financial movements of the merchants of this city, investigating directly with them.

Keywords: Construction, Lien on financial movements, Valledupar.



Copyright: © 2022 Meneses-Martinez, M.; & Villamil-López, D.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](#) y a sus autoras.



CONTENIDO

OBJETIVOS	120
General	120
Específicos	120
JUSTIFICACIÓN INVESTIGATIVA	120
DELIMITACIÓN INVESTIGATIVA	121
Delimitación geográfica	121
Delimitación operativa	121
Delimitación temporal	121
Delimitación conceptual	121
ANTECEDENTES	121
A nivel mundial	121
A nivel nacional	122
SISTEMATIZACIÓN DE VARIABLES	123
Definición nominal	123
Definición Nominal	124
RESULTADOS	126
CONCLUSIÓN	128
REFERENCIAS	129



INTRODUCCIÓN

Desde la antigüedad, los impuestos fueron creados con el propósito de generar ingresos, implementados por el estado para financiar aquellos gastos incurridos en el funcionamiento y las necesidades de los ciudadanos, siendo estos los sujetos pasivos directa o indirectamente quienes pagan obligatoriamente sin una contraprestación directa¹.

El impuesto se fundamenta sobre el gobierno propio, justificando las necesidades existentes de la sociedad, siendo el más importante de los tributos que percibe el Estado para el desarrollo de sus fines; ya que es uno de los impuestos con más fácil recaudo, del mismo modo es deber del Estado promulgar tributos que no afecten a particulares y se haga de una manera justa que garantice el recaudo del ingreso fiscal sin ir en contra de las normas estipuladas para los impuestos. Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación se desarrolló en el ámbito nacional, ya que el GMF es un impuesto que recae sobre los usuarios financieros del territorio colombiano. Sin embargo, su ejecución tuvo como origen de estudio la ciudad de Valledupar, Cesar; teniendo como referente los establecimientos comerciales dedicados a la compra y venta de materiales de construcción en el municipio.

Considerando los planteamientos expuestos anteriormente, fue necesario realizar un estudio investigativo que permitiera analizar el impacto generado por el tributo cobrado a cada transacción financiera realizada por empresas situadas en sectores comercia-

les específicos. Para este fin se planteó el siguiente interrogante de investigación:

¿Qué impacto económico y social ha generado el gravamen a los movimientos financieros en las empresas dedicadas a la compra y venta de materiales de construcción en la ciudad de Valledupar?

OBJETIVOS

General

Determinar el impacto económico y social generado por el gravamen a los movimientos financieros en las empresas dedicadas a la compra y venta de materiales de construcción en el municipio de Valledupar.

Específicos

- Identificar las empresas registradas en la cámara de comercio de Valledupar que se dediquen a la compra y venta de materiales de construcción.
- Analizar el comportamiento de los ingresos procedentes del GMF, en el sector empresarial dedicado a la compra y venta de materiales de construcción en Valledupar en los últimos cinco años.
- Evaluar el impacto económico y social originado por las transacciones financieras en el patrimonio de las empresas dedicadas a la compra y venta de materiales de construcción de Valledupar.

JUSTIFICACIÓN INVESTIGATIVA

La investigación da la oportunidad de conocer cualquier tipo de problemática y de igual forma encontrar estrategias de solución mediante análisis, investigaciones y estudio de métodos, procedimientos y técnicas



adecuadas. Así mismo, cabe resaltar la importancia que tiene el método de observación para el estudio de la población (sociedad), la cual se desarrolla en gran medida por sus niveles de investigación, avances tecnológicos e innovación.

En referencia a lo **práctico**, este proyecto se justifica realizando esta investigación en el sector empresarial que compran y venden materiales de construcción, por ser uno de los sectores que aporta mayores ingresos y por consiguiente se recaudan altos valores por concepto de impuestos. Así mismo, motiva a conocer problemáticas actuales y beneficios, logrando crear estrategias de solución.

Desde el punto teórico-científico, esta investigación contribuye a fortalecer conocimientos que reafirman la calidad del profesional de la contaduría pública permitiendo profundizar en el campo del conocimiento propio.

De igual manera, servirá como antecedente a posteriores estudios basados en impuestos a las transacciones.

DELIMITACIÓN INVESTIGATIVA

Delimitación geográfica

La presente investigación tendrá lugar y desarrollo en Valledupar, departamento del Cesar, Colombia; específicamente en los establecimientos comerciales dedicado a la compra y venta de materiales de construcción.

Delimitación operativa

En el desarrollo del presente proyecto, cabe aludir que se pueden presentar dificultades al momento de obtener información necesaria para poder llevar a cabo esta, así mismo a la posible negación de

algunas personas al momento de responder o aplicar las encuestas, entre otras.

Delimitación temporal

El tiempo determinado para la realización del presente proyecto de investigación tendrá una duración de 9 meses dentro de los cuales, los primeros 6 meses corresponderán a la investigación, diseño, elaboración y ejecución del proyecto; mientras que en los últimos 3 meses se enfocará al análisis y presentación de los resultados obtenidos al ejecutar la investigación.

Delimitación conceptual

En el presente proyecto de investigación se manejarán términos referentes al gravamen a los movimientos financieros, igualmente ingresos fiscales, administración de impuestos, impuestos indirectos, contribuyente, responsables, declarantes, hecho generador, base gravable, sujeto activo y pasivo, tarifa, sistema financiero y déficit fiscal; bajo las referencias teóricas de:

- Tobin (1970)
- Sierra (2007)
- Pulido (2009)
- Mateus (2011)
- Bello, Espitia y Farfán (2013)
- Ramírez Y Sánchez (2015)

ANTECEDENTES

A nivel mundial

El gravamen a los movimientos financieros se generó con el planteamiento de James Tobin en la década de los 90, teniendo como finalidad el controlar las especulaciones financieras en el mercado de valores, la propuesta residía en que el mercado de divisas debía gravar con una tasa cada vez que se realizaba una transacción, logrando



que los especuladores no realizaran compras y ventas de divisas en el mismo día, y generaran inestabilidad en la economía internacional. Es por esto, que si querían realizar estas acciones, deberían pagar un porcentaje como tributo, con el fin de disminuir movimientos desestabilizadores.

La característica más relevante de esto, es que aunque es un valor monetario bajo y sencillo, automáticamente penaliza operaciones de cambio de moneda a corto plazo, y se logra disminuir el impacto a las operaciones que implican intercambio de bienes y servicios o inversiones de capital a largo plazo². Esta idea de crear un tributo; a través del tiempo ha tenido diversos opositores entre los principales, los sistemas bancarios internacionales y los inversionistas, ya que estudian el costo que puede llegar a generar el cobro de este impuesto al realizar una inversión extranjera en determinado país, como lo expresa Wooton, D (octubre 22 de 2012). En Londres esperamos a los inversionistas colombianos. Revista portafolio. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/londres-esperamos-inversionistas-colombianos-112738>

Cuando hay crisis, la gente mira las causas y algunas veces nos las entiende, y dicen que es malo, que eso debe tener la culpa, entonces como creen saber que causó la crisis, hay que ponerle o subirle los impuestos. También alguien dice que ellos tienen muchas ganancias y hay que ponerle más impuestos. En el caso de la tasa Tobin, fue escogida por gente de mentes de medidas socialistas a quienes que les gustan los impuestos y elevarlos. Esa idea se vuelve popular, pero eso sale del mismo dinero de la Unión Europea y afecta el crecimiento; en este caso no va a funcionar

porque el 60 o 70 por ciento de las transacciones de la Unión Europea vienen de un solo país, o una sola ciudad: Londres.

A Partir de los postulados de James Tobin, los diversos gobiernos en diferentes regiones a nivel mundial, analizaron la factibilidad de crear una fuente importante de ingresos para poder financiar el gasto público y hacer tributar a todas las personas que utilizaran el sistema financiero nacional como internacional.

A nivel nacional

En Colombia se utilizó la ideología de Tobin, con el objetivo de suplir el déficit fiscal por el cual atravesaba el país en 1990 debido a que los capitales extranjeros se reducían cada vez más y a su vez el capital Golondrina hizo que el país y en especial el sector financiero aumentara su pérdida por gasto de cartera no recuperable, perjudicando en una inminente cesación de pagos, un aumento de las tasas de interés y desacelerando los indicadores de los bancos nacionales, siendo a su vez de gran influencia en la política de todo el territorio nacional.

Además del gran problema de la recesión económica de los noventas y la inestabilidad bancaria, se agregaría el sistema de UPAC. Por lo anterior, los bancos decidieron obtener bienes en forma de pago, teniendo activos y poca recuperabilidad en las carteras crediticias.

Es por tanto, que el Gobierno nacional emitió el decreto 2331 de 1998 Por el cual se dictan medidas tendientes a resolver la situación de los sectores financiero y cooperativo, aliviar la situación de los deudores por créditos de vivienda y de los ahorradores de las entidades cooperativas en liquidación, mediante la creación de mecanismos institucionales y de financiación y la adopción de dis-



posiciones complementarias, con el cual se establecía temporalmente hasta el 31 de Diciembre de 1999 en su artículo 29 una contribución especial a las transacciones financieras para preservar la estabilidad del sector bancario, aplicando a todos los movimientos la tarifa del 2 x 1000 en Colombia³.

Este fue el primer paso para que a Colombia llegaran los postulados de Tobin, y así comenzar a cobrar un impuesto por cada transacción, lo cual dio inicio a una Contribución Especial, en donde se unía la emergencia social del terremoto de Eje Cafetero de 1999.

Desde aquí, el gobierno decide crear la ley 508 de 1999 en el cual se creaba un impuesto de vigencia temporal que regiría entre el 01 de Enero y 31 de Diciembre del año 2000 destinado a financiar los gastos ocasionados para la reconstrucción del eje cafetero.

Mediante la Ley 633 del Año 2000 el Gobierno nacional creó el "Impuesto a los Gravámenes financieros" que sería vigente a partir del 01 de enero de 2001 con una tarifa del 3 x Mil y a su vez fue incorporado en el estatuto tributario artículos 870 a 8814.

La ley anteriormente citada fue una de las principales que causó inconformidad en el sector financiero debido a que generaba informalidad en las transacciones en efectivo entre las personas de este sistema.

En el Año 2003 mediante la ley 863 el congreso Colombiano, aumentaron un punto el impuesto a los gravámenes financieros pasando del 3 x Mil al 4 x Mil con vigencia temporal a partir del 01 de Enero de 2004 hasta el 2007 inclusive, En el Año 2011 mediante la ley 1111 el gobierno nacional y el congreso de la república ratificaron la tarifa del 4 x Mil a partir del 2007. El incremento en las tarifas del Gravamen a los movimientos fi-

ncieros produjo una serie de protestas y propuestas de diferentes sectores de la economía nacional, del área académica y de los profesionales en tributación colombiana los cuales indicaban que esta medida estaba convirtiéndose en un punto negativo hacia la inversión extranjera y a su vez generaba informalidad en el uso del efectivo y la búsqueda de los ciudadanos para evadir este tributo que no estaba siendo equitativo y gravaba a gran parte de los usuarios del sistema financiero.

Por ello, en el Año 2010 mediante la ley 1430 el Gobierno Nacional expidió mediante la reforma tributaria las nuevas medidas para el impuesto a los gravámenes financieros adicionando al artículo 872 del Estatuto tributario las siguientes indicaciones:

"La tarifa del impuesto a que se hace mención se reducirá de la siguiente manera:

- (2x1.000) en los años 2014 y 2015
- (1x 1.000) en los años 2016 y 2017
- (0x1.000) en los años 2018 y siguientes.

Una de las herramientas de mayor importancia para el desarrollo de este proyecto son los anteproyectos elaborados por estudiantes de otras universidades y de distinto rango educativo que han desarrollado investigaciones similares a la presente.

SISTEMATIZACIÓN DE VARIABLES

Definición nominal

Cantidad de empresas suscritas en cámara de comercio.

Definición conceptual:

Organización compuesta por los representantes legales y dueños de las empresas, cuyas actividades se realizan en una región geográfica



y que tiene entonces por objetivo velar por los intereses que afectan a su rubro.

Definición Operacional:

Por medio de la base de datos suministrada por la cámara de comercio, observar cuantas empresas están inscritas en la población de Valledupar. Sumado a lo anterior, realizar filtros por código CIIU, para obtener netamente las empresas con objeto social de compra y venta de materiales de construcción.

Definición Nominal

Análisis de ingresos recaudados por efectos del GMF

Definición Conceptual

Búsqueda de información en base de datos de la DIAN, rentas municipales e investigación de campo en el sector empresarial que tienen como actividad, comprar y vender materiales de construcción en Valledupar.

Definición Operacional

Analizar los ingresos recaudados por el estado. Así mismo, realizar un estudio previo sobre la utilización e inversión de estos dineros obtenidos por efectos del GMF. En este sentido, esta variable será medida a través de dimensiones y de indicadores que se identifican en la tabla de operacionalización. Ver cuadro siguiente:

DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología utilizada se enmarcó dentro de la modalidad de investigación de campo, en este tipo de estudio el investigador debe ser capaz de definir que va a medir y cómo va a lograr la precisión en esa medición, explica que: la investigación de campo se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y explicar sus causas, efectos para predecir sus ocurrencias⁵.

Tabla1 1. Sistematización de variables

<i>Objetivo General: Determinar el impacto económico y social generado por el gravamen a los movimientos financieros en las empresas dedicadas a la compra y venta de materiales de construcción en el municipio de Valledupar.</i>			
<i>OBJETIVOS</i>	<i>VARIABLES</i>	<i>DIMENSIONES</i>	<i>INDICADORES</i>
Identificar las empresas registradas en la cámara de comercio de Valledupar que se dediquen a la compra y venta de materiales de construcción	Cantidad de empresas suscritas en cámara de comercio	Número de empresas dedicadas a la compra y venta de materiales de construcción.	Cámara de comercio de Valledupar.
Analizar el comportamiento de los ingresos procedentes del GMF, en el sector empresarial dedicado a la compra y venta de materiales de construcción en Valledupar en los últimos cinco años.	Análisis de ingresos recaudados por efectos del GMF.	Análisis de la inversión de los ingresos recaudados en el municipio de Valledupar	Rentas municipales. DIAN. Cumplimientos de objetivos propuestos en el plan de desarrollo municipal
Evaluar el impacto económico y social originado por las transacciones financieras en el patrimonio de las empresas dedicadas a la compra y venta de materiales de construcción de Valledupar.	Se llevará a cabo con el análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo. Aplicación de instrumento. (encuesta)		

Fuente: elaboración propia 2019



TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Por lo tanto, el presente trabajo de investigación tuvo en cuenta la investigación descriptiva porque permitió puntualizar sobre la incidencia que ha tenido el Gravamen al Movimiento Financiero en las finanzas de los comerciantes de la Ciudad de Valledupar, indagando directamente con los mismos comerciantes. Los datos de interés serán recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es de campo, es decir, consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. El presente proyecto tendrá su aplicación en un grupo seleccionado de comerciantes y establecimientos de comercio en Valledupar que tienen como actividad económica la venta de materiales de construcción.

POBLACIÓN

La población es el universo de la investigación, el cual constituye el objeto de la investigación, siendo el centro de la misma y de ella se extrae la información

requerida para el estudio respectivo, es decir el conjunto de individuos, objetos, entre otros, que, siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para proporcionar los datos, siendo susceptibles de los resultados alcanzados⁶.

Expresado lo anterior, se considera el universo de estudio para la medición de las variables, 195 empresas dedicadas a la compra y venta de materiales de construcción inscritas en la cámara de comercio de la ciudad de Valledupar. En consecuencia, al obtener una población infinita o tener un tamaño grande, se estableció tomar una muestra representativa de este universo.

MUESTRA

Para realizar la investigación de campo, se definió que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos (muestra probabilística aleatorio mediante la tabla de números aleatorios), esto se dio por las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria que se realizó en el programa Excel de la siguiente manera: se elaboraron 114 números aleatorios comenzando desde el 1 y terminando en el 195.

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1.652 \times 0.5 \times 0.5 \times 195}{0.052 \times (195-1) + 1.652 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 113.8632$$

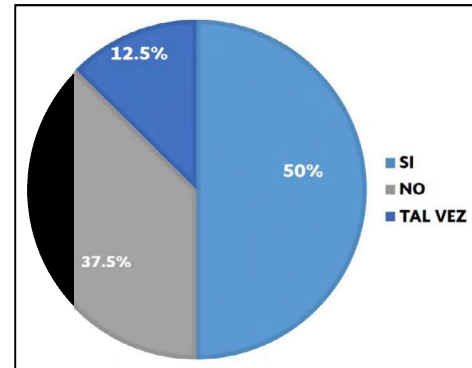


Cabe resaltar que las empresas a muestrear, es una parte representativa de la población a estudiar que se obtuvo al momento de aplicar la siguiente fórmula:

Dónde:

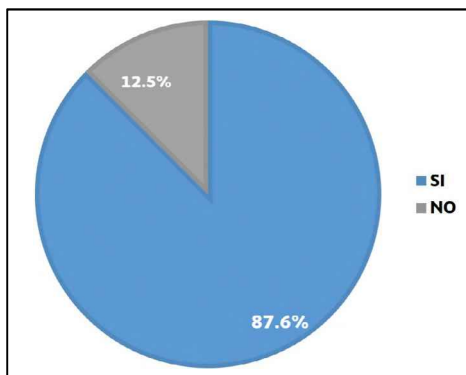
- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población
- Z = Nivel de confianza.
- p = Probabilidad a favor
- q = Probabilidad en contra
- e = Margen de error

3. ¿Cumple usted regularmente con sus obligaciones tributarias municipales?

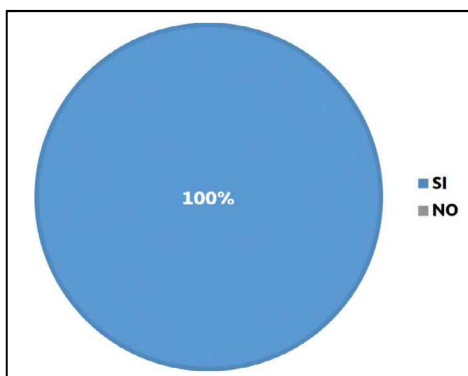


RESULTADOS

1. ¿Sabe usted cuáles son las fuentes de ingreso del presupuesto General de la Nación?



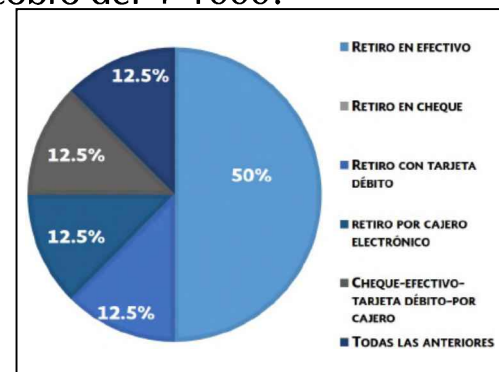
2. ¿Conoce usted como está distribuido el presupuesto general de la nación?



4. ¿Qué impuestos cancela usted como comerciante?

IVA	30
Retención en la fuente	24
4*1000	29
Industria y comercio	16
Impuesto de renta	9
Predial	6

5. Usted como empresa realiza alguno de estas transacciones que genera el cobro del 4*1000?



6. En promedio, ¿qué cantidad de dinero es deducible anualmente por efectos del gravamen a los movimientos financieros? (4*1000)

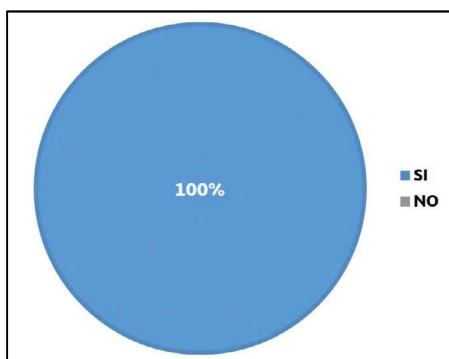


Más de 60.000.000	37
41.000.000 - 60.000.000	30
16.000.000 - 40.000.000	27
5.000.000 - 15.000.000	20

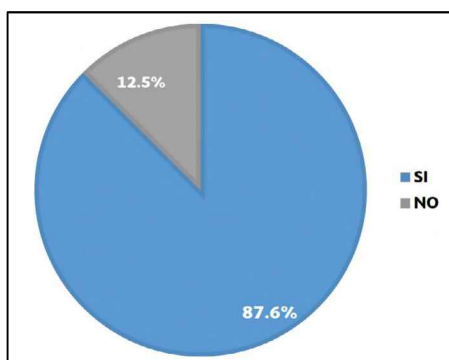
7. ¿Qué beneficios o desventajas ha traído a su núcleo familiar, la deducción de dinero por efectos del impuesto a las transacciones?

Menor utilidad	70
Mayores gastos	29
Ningun efecto	15

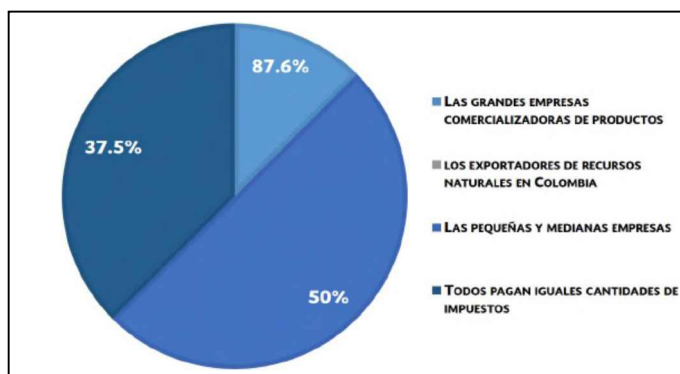
8. ¿Considera usted que el pago de impuestos es un limitante para la formalización empresarial?



9. Preferiría cambiar las transacciones financieras por pagos en efectivo para reducir gastos de sus utilidades o ganancias?



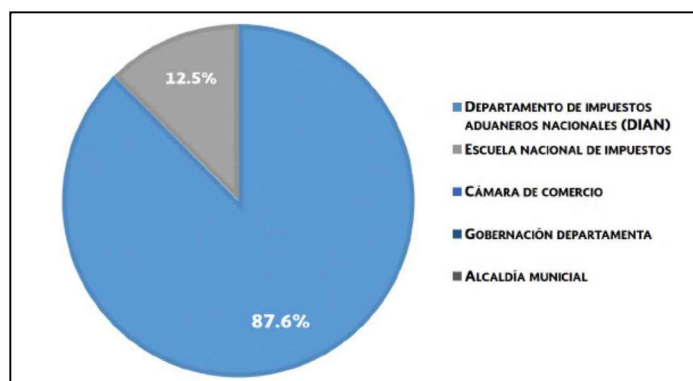
10. Según su criterio ¿A qué empresas les gravan mayores impuestos a las transacciones en Colombia?



11. ¿Cómo ha afectado en sus finanzas, el impuesto a las transacciones?

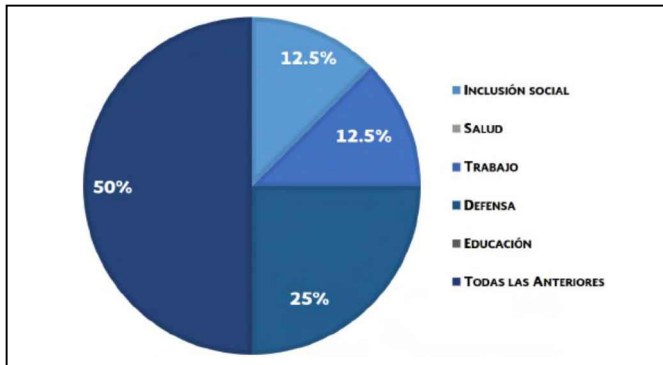


12. ¿Quién es el agente retenedor del gravamen a los movimientos financieros?

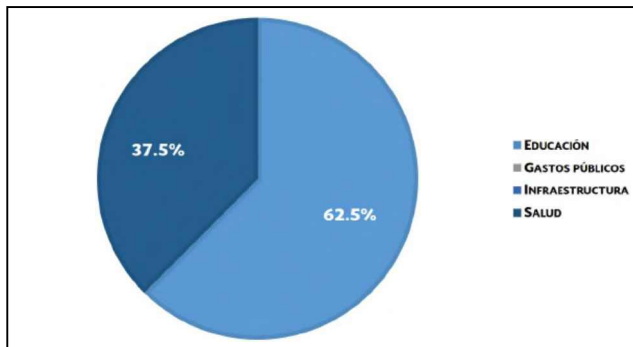


13. Según su criterio ¿En qué son reinvertidos los dineros recaudados por el 4*1000?

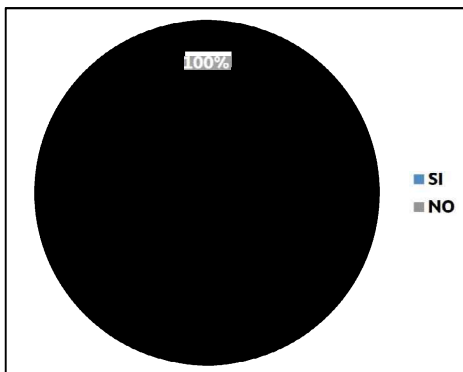




14. Si en sus manos estuviera la decisión de invertir el dinero recaudado en todo el país ¿A qué le daría prioridad?



15. Desde el punto de vista socio económico ¿En los últimos años, el gobierno ha mejorado en el desarrollo sostenible municipal?



CONCLUSIÓN

Con la realización de este proyecto investigativo y los resultados obtenidos en un tra-

bajo extenso de campo, se concluye que las empresas situadas en el municipio de Valledupar han tenido un gran impacto económico y social generado por el impuesto a las transacciones financieras (4*1000), ya que este constituye un medio para obtener recursos al físico de una manera ágil y con poco desgaste administrativo, provenientes de los ingresos de los empresarios. Tal motivo es muy poco probable que la desaparición del GMF en Colombia sea una realidad ya que casos como los del agro y el proceso de paz posterga esta idea cada día más lejana a que esto pueda ocurrir en el País. Por otra parte, un impuesto al generarse independientemente cual sea su objetivo debe trazarse bajo los lineamientos que ha impuesto el país en su constitución política y por ende en el estatuto tributario colombiano. Por ello es el caso del impuesto al gravamen a los movimientos financieros el cual se ha impuesto arbitrariamente como medida de freno a la recesión económica y a la consecución de recursos para apoyar catástrofes nacionales y demás problemáticas que se dan lugar en el país, en el momento en que la nación indica que es una medida temporal debe respetar esta premisa y no utilizar como puente para imponer un tributo. El estado colombiano a través de diferentes reformas tributarias logro que mediante actos legislativos



y sin un debido estudio de impacto económico, lo que ha sobrellevado a un desequilibrio social que no se ha podido nivelar entre los diferentes sectores del país. Así mismo, desde el punto de vista costo-beneficio, el gravamen es atractivo en cuanto ofrece un alto potencial de recaudo en el corto plazo y su administración es relativamente sencilla. Por consiguiente, se puede afirmar que este impuesto, como cualquier otro trae consigo distorsiones que afectan la asignación eficiente de recursos e influye negativamente en el bienestar económico y financiero de las empresas.

REFERENCIAS

- CARRASCAL, Jhonatan A. GARCIA Sanchez, Yeison L. El gravamen a los movimientos financieros. GMF. Un impuesto temporal que llego para quedarse. [En línea]. Edit. ufps.edu.co. Ocaña, N.S. 2011.
- Fernando Montoya Cerio, Andrés Sambeat Vicién y Óscar Fabra Rodríguez* LA TASA TOBIN EUROPEA. UN IMPUESTO SOBRE LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS
DECRETO 2331, 1998. Disponible en http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/1998/decreto_2331_1998.html
- Diario Oficial de la Republica de Colombia. No 44.275, 2000. Ley 633 del Año 2000. [En línea]. [Citado el 23-Julio-2014]. Disponible en internet: <http://www.comfatolima.com.co/comfatolima/normatividad/category/14-manejo-financiero-de-lasccf.html?download=28:ley-633-de-2000>
- HERNANDEZ Sampieri, Roberto C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.2001.https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- HERNANDEZ Sampieri, Roberto C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.2001. https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf



Emprendimiento e innovación social

SUCESIÓN GENERACIONAL PLANIFICADA (SGP). UNA APROXIMACIÓN CUALITATIVA A LA SGP EN PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES DE SERVICIOS AUTOMOTRICES EN CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA

Carlos Jesús González Macías
 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
 México

RESUMEN

La Sucesión Generacional Planificada (SGP) en pequeñas empresas familiares es ya un tema bastante estudiado debido a que representa un proceso crítico de importantes efectos económicos y sociales negativos, especialmente en países de economías emergentes como México, donde un gran porcentaje de las empresas son familiares. A partir de una revisión de la literatura y retomando el Modelo de Sucesión Generacional Planificada que integra los rasgos determinantes de la continuidad de la empresa familiar: la Propiedad, la Conducción, el Trabajo, la Cultura, y la intergeneracionalidad, compuestos por factores provenientes de una dimensión objetiva y otra subjetiva, se condujo una aproximación cualitativa por medio de entrevistas a profundidad a 20 propietarios de pequeñas empresas familiares de servicio automotriz en Ciudad Juárez, Chihuahua. La investigación contrasta el modelo con las evidencias encontradas en los comentarios vertidos por los entrevistados, concluyendo que se cuenta con un marco para planificar adecuadamente y conducir exitosamente la sucesión generacional en pequeñas empresas familiares.

Palabras Clave: Sucesión generacional; pequeña empresa; empresa familiar; servicios automotrices; enfoque cualitativo.

THE ARGENTINE SME'S IN THE CIRCULAR ECONOMY. PERSPECTIVES GENERATED BY THE TRANSITION TO A SUSTAINABLE ECONOMIC SYSTEM.

ABSTRACT

A Planned Generational Succession (PGS) in small familiar businesses is an abundantly studied topic due to its representativity as a critical process of important economical and social negative effects, specially in emergent economy countries like Mexico, where a great percentage of their businesses are familiar. Parting from a literature review and retaking the Planned Generational Succession Model which integrates the determinant features for the familiar business continuity: Propierty, Conduction, Work, Culture, and Intergenerationality, composed by factors from two dimensions, one objective and another subjective, a qualitative approach was conducted through 20 in-depht interviews from automotive service small familiar businesses owners in Ciudad Juarez, Chihuahua. Resarch contrasts the model with evidences found in comments verted by interviewees, concluding that there is an adequate planning framework to successfully conduct generational succession in small familiar enterprises.

Keywords: Generational succession; small business; familiar business; automotive service; qualitative focus.



Copyright: © 2022 Gonzalez - Macías, C.J.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](#) y a sus autoras.



CONTENIDO

LA SGP EN LA EMPRESA FAMILIAR. UNA REVISIÓN DE LITERATURA	129
Empresa Familiar y el Acto Emprendedor	129
LA SUCESIÓN FAMILIAR PLANIFICADA (SGP)	131
RESULTADOS	135
DISCUSIÓN	136
CONCLUSIONES	139
REFERENCIAS	140



INTRODUCCIÓN

La pequeña empresa familiar ha sido considerada en no pocas ocasiones de la misma manera que a aquella que no es familiar, sin tomar en cuenta su naturaleza distinta, ya que ésta involucra dentro de sus actividades a la familia y los vínculos afectivos provenientes de sus miembros. El ambiente empresarial cada vez más competitivo y la pugna por mejor y mayor posicionamiento dentro del mercado no deben constituir barreras que frenen las posibilidades de estas empresas al enfrentarse con dificultades para su orientación estratégica, sino que, por el contrario, representan nuevas oportunidades para los sus propietarios al ver desafiadas sus habilidades, salir de la informalidad y planear junto a uno de sus descendientes la sucesión familiar, para brindar solidez y enfrentar el futuro a través de nuevas estrategias, (Birgit, 2016; Arenas y Rico, 2014). En algunos países de Europa, América del Norte, América Latina y el Caribe, las pequeñas empresas familiares se han convertido en un sector clave que motoriza su vida productiva, ya que mantienen importante presencia en la economía, generando empleo y bienestar. (Stezano, 2013, Ward, 2007). En México, a pesar del impacto tan fuerte que estas empresas tienen en nuestro sistema económico, solo 3 de cada 10 de ellas logran sobrevivir a la segunda generación, de acuerdo con instituciones gubernamentales como la Secretaría de Economía (2014).

Este tipo de empresa posee una naturaleza de índole familiar debido a que en su mayoría son producto de iniciativas de auto empleo, donde el fundador emprende el negocio, poseedor del "saber hacer", en aras de ser independiente, o de igual manera

por una falta de alternativas de empleo durante tiempos difíciles. Se ha considerado que este tipo de empresas producen mayor rentabilidad que las no familiares, gracias al nivel de compromiso y la rapidez al momento de tomar decisiones con respecto a los problemas que les afectan, aunque en ocasiones se les dificulte la capacidad de gestionar de forma adecuada la dualidad empresa-familia que rige la conducta de fundadores y familia dentro de la empresa (San Martín y Durán, 2016). Gran cantidad de familias se han motivado a emprender y construir su propio negocio con el objetivo de labrar un mejor futuro y un patrimonio para el núcleo familiar, logrando el apoyo emocional y físico de sus miembros, sin otro afán que el de contribuir al éxito del negocio a través de la influencia de la cultura y valores del fundador, posteriormente compartidos por el resto de la familia, encaminados específicamente a la continuidad de la empresa a través de las generaciones, entendiendo sus características especiales para mejorar sus prácticas y metas organizacionales (Aira, 2016; Presas, Guia y Muñoz, 2014).

La pequeña empresa familiar posee la valiosa capacidad de producir ventajas competitivas, no precisamente radicadas en sus estrategias sino provenientes de la interacción entre la familia dentro de la empresa, utilizando sus recursos internos y externos en adición al grado de cohesión presente en las relaciones familiares de los miembros convirtiéndose en parte del producto/servicio de la empresa, compensando esa común y arraigada imagen negativa de recursos y capital limitado, falta de habilidades, desconocimiento de planificación del negocio, ausen-



cia de productos y/o servicios diferenciados y competitivos, entre otras, asociada a este tipo de empresas (Presas, Guía y Muñoz, 2014).

En este tipo de empresas es muy común que un miembro de la familia ocupe algún puesto administrativo o directivo principal, propiciando una consecuencia positiva en el involucramiento de los intereses de la familia dentro de los de la empresa, lo que genera un gran interés del propietario y su familia sobre el desempeño de la empresa; y otra negativa en donde se soporta el costo de excluir a miembros externos más capaces y talentosos que le brinden al propietario y a su familia mayores oportunidades de sobrevivir a más de una generación en la empresa al planificar la sucesión, de los tres sistemas que conforman la empresa familiar (la familia, la empresa y la propiedad), asociándola a los cinco rasgos determinantes para su éxito: la transferencia de la conducción del titular al sucesor, la transferencia de la propiedad de la empresa, la utilización del trabajo familiar, la cultura familiar en la empresa y la intergeneracionalidad (Gómez, 2016; Giovannini, 2010; Belausteguioitia, 2007).

Por lo que, de lo anteriormente expuesto, surgiría la siguiente interrogante: ¿es el proceso de planificación de la sucesión generacional en la empresa familiar un elemento clave que le permita su continuidad? De acuerdo con dicha interrogante, la presente investigación persigue el objetivo de analizar un proceso de sucesión general planificada (SGP) como un elemento que posibilite a la empresa familiar una transferencia de control adecuada, del propietario al sucesor, a manera que le permita la continuidad en actividades. Bajo esa óptica, este documento se estructuró de la siguiente manera: en primera

instancia, se presenta un apartado introductorio; después se incluye la sección de revisión de literatura; así mismo, continúa con la sección propia sobre la metodología de la investigación; se incluye una cuarta sección donde se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo seguidos de la discusión de estos; y finalmente se incluye el apartado de conclusiones.

LA SGP EN LA EMPRESA FAMILIAR. UNA REVISIÓN DE LITERATURA

Empresa Familiar y el Acto Emprendedor

De acuerdo con Romero (2013), la pequeña empresa familiar es una organización propiedad de una familia que posee el control y administración, manteniendo la expectativa de que continúe de una generación a otra. Estas empresas giran en torno a tres aspectos, desarrollados por el Instituto de Empresas Familiares (2014), que sirven para delimitar y facilitar su comprensión:

1. La propiedad o el control de la empresa, es definida a partir del porcentaje de participación de la familia en su capital, así como del hecho de que un familiar admita que la controla.
2. El poder que la familia ejerce sobre la empresa es definido a partir del trabajo desempeñado por algunos miembros de la familia, haciendo referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas o a que el director general de la es un miembro de la familia propietaria.
3. La intención de transferir la empresa a generaciones venideras es definida en relación con el deseo de mantener la participación



de la familia, al número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la misma o al hecho de que los descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión o propiedad.

A su vez, el Comité Económico y Social Europeo (2016) estableció las características para que una empresa sea considerada como familiar, las cuales se enlistan a continuación:

1. Que la mayoría de la toma de decisiones recaiga sobre el jefe de familia, fundador y/o propietario, o en algún miembro de su familia.
2. Que la mayoría del derecho a la toma de decisiones sean directos o indirectos a la familia.
3. Que al menos un miembro de la familia posea la dirección de la empresa.
4. Que la familia posea la mayoría de la propiedad y el capital de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, se puede concebir a la pequeña empresa familiar como aquella organización cuya propiedad recae en una familia, la cual posee el control y la administración, preponderando en ellos el interés de la continuidad, inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar y la vocación de servicio en cualquiera que sea el negocio en el que se desempeña (Romero, 2013; Garzón y Ibarra, 2012). Las pequeñas empresas familiares son las unidades económicas más antiguas del mundo, concebidas hace miles de años como elemento que testimonia la actividad económica de la familia, por lo que resulta adecuado el permitir cierta diversidad en ellas, especialmente en razón a los datos provenientes de distintos países (Charlo, Núñez y Sánchez-Apellániz, 2016; Kaplun, 2012)

En la mayoría de estas empresas familiares, "...el 85% de los microempresarios son jefes de hogar y sus familias dependen exclusivamente de los ingresos generados por su micro, pequeñas y medianas empresas" (Arenas y Rico, 2014, p. 253). Por lo que el fundador de esta empresa familiar es el emprendedor que la crea y dirige, pero que a su vez tiene la responsabilidad de ser un buen administrador para cuidar su creación quizá con mayor despliegue de energía que el mismo acto creativo que dio origen a la empresa, permitiéndole obtener un bienestar para él, su familia y la sociedad, como meta común de las personas con iniciativa, creatividad y deseos de superación (Quijano, Magaña y Pérez, 2011; Lozano y Niebla, 2011). Sin embargo, en algunos casos, propietario y familia se resisten a realizar sus actividades empresariales de una manera distinta a la que dominan y están acostumbrados, causando una falta de estrategias que posicionen a la empresa de forma exitosa en el futuro. (Cardona y Gutiérrez, 2010). Por lo que el propietario debe entonces ser un líder efectivo que posea importantes atributos, tales como una apertura a aceptar riesgos, flexibilidad, confianza en sí mismo, habilidades interpersonales, contacto con los demás, competencia para ejecutar tareas, inteligencia, firmeza para la toma de decisiones, comprender a los seguidores, buena comunicación y el valor o coraje, entre otros (Gómez, 2008).

Los conflictos con el posible sucesor, así como los impedimentos de comunicación con su familia y los desafíos que enfrenta la pequeña empresa familiar, deben ser tratados como ventanas de oportunidad por el propietario para ayudar a construir y sostener a la empresa en un mejor posicionamiento en



el mercado, y no como amenazas para su liderazgo, sus opciones estratégicas o el pleno ejercicio de sus conocimientos. "Todas ellas son cualidades buenas y supremas que los líderes deben atesorar, y ya cuando los líderes demuestran estas cualidades, podemos llamarlas por el término de liderazgo proactivo" (Abdullah, Murad y Hasan, 2015, p. 404). Aunque el propietario fundador es un experto en la actividad que desarrolla, su éxito es debido principalmente a todo el apoyo que la familia le brindó al inicio del negocio, de tal manera que la propiedad de la empresa la detenta, en una gran cantidad de los casos, junto con la familia que lo apoya; empero es relativamente habitual que la primera generación de la familia es la que construye el negocio, la segunda generación vive del negocio y la tercera generación lo destruye (Lozano y Niebla, 2011; Araya, 2012; Gallo, 1998).

Las pequeñas empresas familiares contemplan rasgos particulares en su forma de planear, decidir y alcanzar sus objetivos propuestos, diferentes a una empresa no familiar, donde al administrarse se persigue que las metas familiares y de la empresa vayan en el mismo sentido de forma armónica e integral, desarrollando habilidades que les permitan identificar y resolver dificultades mediante la adopción de estrategias para fomentar su crecimiento, transferir el poder y el control, buscando generar valor para la compañía (San Martín y Durán, 2016; Vallejo, 2007).

LA SUCESIÓN FAMILIAR PLANIFICADA (SGP)

La principal preocupación para lograr el éxito de la sucesión generacional en la empresa familiar debe ser una planificación con suficiente antelación, de manera que se ga-

rantice la profesionalidad de los sucesores, y ser considerada como un momento crucial e ineludible para la empresa y para la familia, y no solamente un paso necesario para la continuidad de la primera, sino también para la seguridad de la segunda y la estabilidad de ambas (Trevinyo-Rodríguez, 2010; Zúñiga-Vicente y Sacristán-Navarro, 2009). Este proceso de planificación de la sucesión generacional es uno de los principales desafíos a los que se enfrentan las pequeñas empresas familiares para lograr ser más competitivas, por lo que la preocupación por ella debe ser sumamente preponderante, ya que parte de lo que define a estas empresas como familiares es el que pueda continuar a través del tiempo y no se extinga en la primera generación (Polanco y Tejeda, 2016; Zúñiga-Vicente y Sacristán-Navarro, 2009)

El camino hacia una sucesión generacional exitosa debe comenzar con una planificación que, una vez analizados los recursos con los que cuenta la empresa familiar y las oportunidades que ofrece el lugar donde se encuentra situada, tome decisiones que la encaminen a ser competitiva, la sucesión es uno de los factores fundamentales para asegurar esa continuidad competitiva de la empresa familiar (Casillas et. al., 2005). "La planeación de la sucesión generacional en empresas familiares es uno de los temas más estudiados del campo, constituye un proceso crítico que puede tener impactos económicos y sociales negativos, sobre todo en países como México, donde la mayoría de las empresas son familiares" (Gómez, 2016, p. 63).

Para la pequeña empresa familiar es necesario conocer sus recursos en relación con sus realidades generacionales, y tomar conciencia de que para continuar en actividades



se debe planificar la sucesión de la empresa con suficiente tiempo y agregar valor en las claves del éxito de la sucesión, que generarán esa continuidad en el tiempo. No obstante, como establece Araya (2012, p. 30):

[...] las empresas familiares, sin importar su facturación, número de empleados, ubicación geográfica, ni el tipo de negocio, presentan un drama interno particular: las relaciones entre accionistas, directivos y colaboradores difícilmente pueden evitar mezclarse con los aspectos sentimentales y afectivos propios de su parentesco. Esta situación complica el proceso sucesorio por la división moral que debe hacerse de sus dos dimensiones: la familiar y la laboral.

Cuando los roles familiares y los roles empresariales en la pequeña empresa familiar se bien diferencian adecuadamente y son respetados, las posibilidades de una convivencia armónica aumentan considerablemente. Sin embargo, es común que estos "...se mezclen, eventualidad que se convierte en un factor que genera conflictos" (Monsó, 2005, p. 2).

Por definición, según la Real Academia de la Lengua (2018), [...] "la sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman". La finalidad de la Sucesión Generacional Planificada (SGP) es brindar la posibilidad de transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación, desarrollando un proceso continuo, que no termina en realidad, debido a que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo (Araya, 2012; Treviño, 2010). Según Nordqvist, Wennberg, Bau y Hellerstedt

(2013), el relevo generacional ocurre desde la perspectiva de un proceso de emprendimiento cuando las razones de la salida del predecesor como las razones de entrada del sucesor están asociadas a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios.

Según Belausteguigoitia (2010), la SGP suele ser decidida sobre la configuración de la nueva propiedad, ya que quien la controla ejerce el poder, y, si es que acaso lo desea, la dirección de la empresa puede delegarse al decidir nombrar a un sucesor. Por lo que este proceso de SGP no es una cuestión sencilla. Los índices de mortalidad que caracterizan a las pequeñas empresas familiares durante los brincos generacionales son quizá el mayor referente. En dichas empresas "...se concibe la sucesión como un proceso de por vida, que abarca todo lo que contribuye a garantizar la continuidad de la empresa a través de las generaciones" (Araya, 2012, p. 30-31). Araya (2012) y Gallo (1998), enumeran:

[...] tres posibles impactos derivados del traspaso generacional en la empresa familiar:

1. *La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y, por tanto, a traspasar sus poderes al sucesor, sin existir en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada, ni una preparación adecuada del sucesor para su futuro papel de empresario.*
2. *Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder de la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores.*
3. *Tensiones entre los mismos herederos por la designación del sucesor.*

Llegado el momento de planear la sucesión, aumenta el grado de complejidad, no sólo en el ámbito empresarial sino también en el ámbito emocional y familiar. Al tener



en cuenta las dificultades derivadas de este proceso de SGP, se vuelve importante procurar que ésta llegue a su término con la menor repercusión posible para la empresa. En primera instancia, cuando las expectativas de crecimiento de la empresa sean muy inferiores a las de familia, se deberá de cambiar el antiguo modelo tradicional y paternalista por otro nuevo adaptado a las nuevas necesidades de la empresa, la familia y del entorno socioeconómico y laboral que en ese momento exista en el mercado. Y, en segunda instancia, se torna pertinente preparar la SGP e intentar adelantarse al tiempo antes de alguna manifestación de problemas, cambiando y definiendo una nueva forma de gestión, a manera de incorporar las ideas del posible sucesor. Para Anaya (2012, p. 32):

[...] el empresario fundador debe comenzar su retirada del mundo empresarial por medio de la designación y preparación de su futuro sucesor, y no cayendo en el error de elegir al primogénito, como muchas veces ocurre, si éste no posee las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino a aquella persona que considere que puede dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años.

Bajo la anterior reflexión, la pequeña empresa familiar no está entonces al servicio de la familia, sino que, por el contrario, son los miembros de la familia los que deben subordinarse a la empresa. Por lo que es de importancia el considerar a la empresa como un medio de vida para la familia, el cual genera un sólido patrimonio por encima de un elemento de prestigio personal y un elemento meramente económico, especialmente el de tener un empleo asegurado y bien remunerado (Monteferrante, 2012). "Muchos de los estudios previos sobre el tema se concentran

en el hecho de que los problemas a que se enfrentará la compañía están en si el proceso de sucesión se da de forma armónica, logrando evitar ese salto, muchas veces abrupto, de pasar la estafeta a las nuevas generaciones" (San Martín y Durán, 2016, p. 42).

De esta manera, la elección del futuro sucesor es una de las decisiones importantes que deberá tomar el propietario de la empresa, en respuesta a la actual situación de mercado, al ambiente cada vez más competitivo y los frecuentes avances tecnológicos. Sin duda, la preparación profesional del futuro sucesor exige adquirir un cúmulo de conocimientos, tanto teóricos como experimentales, que le ayuden a hacer frente a los posibles conflictos que la empresa pueda presentar después de llevarse a cabo el relevo en la dirección o el liderazgo de la empresa, del propietario-fundador al sucesor (Araya, 2012; Zúñiga-Vicente y Sacristán-Navarro, 2009).

Es conveniente valorar que el propietario no es el único que legalmente tiene derecho a decidir, pues su familia tiene aportaciones, de capital o no, en la empresa, y debido a que trabajan en ella tienen un derecho de voto que les permita decidir el futuro de la organización a largo plazo, sobre todo porque para el fundador éste debe ser el legado que dejará a las generaciones futuras, donde se brinde la posibilidad de realizar inversiones constantes que rindan rentabilidad y competitividad posteriores (Aria, 2016; Quijano, Magaña y Pérez, 2011).

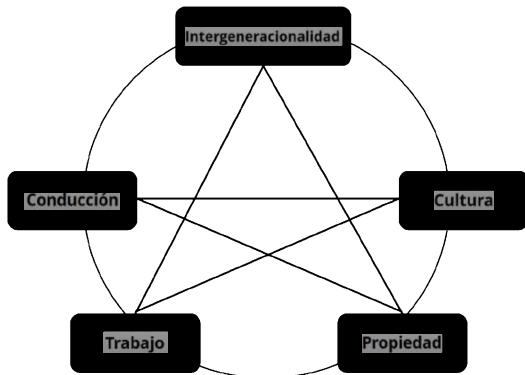
San Martín (2012) señala que los principales obstáculos para una SGP están relacionados principalmente con conflictos de tipo familiar, las características del perfil del propietario y su actitud ante el proceso; es



decir, la forma de cómo se retira, siendo en muchos casos un proceso de fracaso, en donde el propietario sigue estando presente sin soltar totalmente el mando de la empresa al sucesor. Además, "es importante tener en cuenta que en el cambio generacional del fundador a la segunda generación (consorcio de hermanos), los problemas a los que se enfrenta la empresa pueden ser diferentes al cambio generacional que se da de la segunda generación en adelante (consorcio de primos), por lo que la propiedad, la aversión al riesgo y la toma de decisiones no son las mismas en un proceso que en otro" (San Martín y Durán, 2016, p. 43).

Se establece que la sucesión generacional que se enfoca en la continuidad de la empresa está asociada a cinco rasgos determinantes (Figura 1): 1) la transferencia de la conducción del titular al sucesor; 2) la transferencia de la propiedad de la empresa; 3) la

Figura 1. Sistema de rasgos determinantes de la Sucesión Generacional Planificada



Fuente: Elaboración propia en base a Gómez (2016, p. 63).

utilización del trabajo familiar; 4) la cultura familiar en la empresa y; 5) la intergeneracionalidad (Gómez, 2016: 63).

De acuerdo con Gómez (2016, p. 74), se rescatan cinco rasgos determinantes asociados a estas unidades económicas:

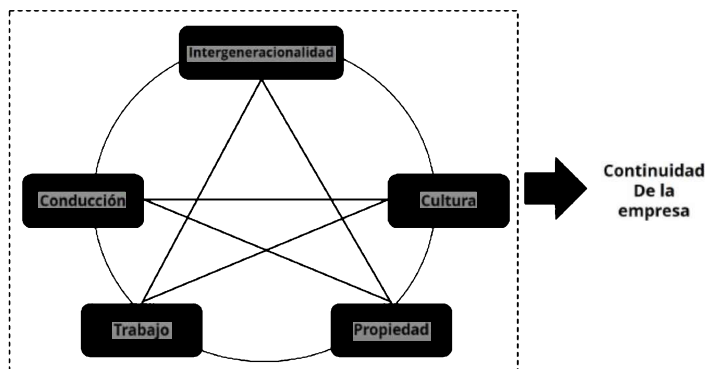
1. La propiedad, referida a la posesión de los bienes tangibles e intangibles de la empresa por parte de uno o más familiares, al control y disposición sobre el patrimonio de la empresa que tiene la familia.
2. La conducción, referida a las actividades directivas de administración, gestión o manejo de la empresa que están en manos de uno o más miembros de la familia y a la influencia que tiene la familia en la toma de decisiones estratégicas. El liderazgo empresarial es desarrollado por un miembro de la familia, para el caso de las empresas de primera generación este líder se asocia a la figura del fundador.
3. El trabajo, referido a la prestación de servicios que hacen los miembros de la familia en la empresa, por los cuales se recibe una retribución económica pero que implica un cierto grado de subordinación.
4. La cultura, entendida como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores provenientes de la familia y que influye en la cultura organizacional de la empresa. Son aspectos normativos, tales como las creencias, las tradiciones, los valores y principios de la familia que influyen en el comportamiento organizacional de la empresa.
5. La intergeneracionalidad, referida a la participación en la empresa de miembros de la familia de generaciones distintas y al deseo de que la empresa se mantenga en control de la misma generación tras generación.

Estos cinco rasgos determinantes integran un Modelo de Sucesión Generacional Planificada exitoso en dos dimensiones: una objetiva enfocada en mantener el desempeño del sistema productivo y; una subjetiva

Fuente: Elaboración propia en base a Gómez (2016, p. 63).



Figura 2. Modelo de Sucesión Generacional Planificada den dos dimensiones.



Fuente: Elaboración propia en base a Gómez (2016, p. 82).

orientado en la satisfacción de los grupos interesados (Gómez, 2016, p. 82).

Figura 3. Ubicación geográfica de las empresas en Ciudad Juárez, Chihuahua



Fuente: Elaboración propia .

METODOLOGÍA

El presente estudio presenta una aproximación de carácter exploratorio y de corte transversal, que tiene como objetivo principal analizar la realidad de las pequeñas empresas familiares del ramo de servicio automotriz

en Ciudad Juárez, Chihuahua, en torno a un proceso de sucesión general planificada (SGP) como elemento clave que posibilite a la empresa familiar una transferencia de control adecuada, del propietario al sucesor, a manera que le permita la continuidad en actividades. El estudio es explicativo y cualitativo que pretende identificar las características propias de una sucesión generacional planificada presentes las pequeñas empresas familiares en Ciudad Juárez. La muestra comprende un total de 20 pequeñas empresas familiares dedicadas al ramo de servicio automotriz (talleres de reparación, talleres de torno automotriz,

refaccionarias y talleres de enderezado y pintura) ubicadas en Ciudad Juárez (Figura 3).

RESULTADOS

A continuación, se presenta en la Tabla 2 una relación de los factores objetivos enfocados en mantener el desempeño del sistema productivo y subjetivos orientados a la satisfac-



ción de los grupos interesados, propuestos por Gómez (2016), identificados en los comentarios vertidos por los propietarios entrevistados.

Tabla 1. Datos de las empresas parte de la muestra

Entrevistado	Giro	Ubicación en la ciudad
1	Refaccionaria	Norte
2	Refaccionaria	Norte
3	Taller de enderezado y pintura	Norte
4	Taller de enderezado y pintura	Norte
5	Refaccionaria	Norte
6	Taller de reparación	Norponiente
7	Refaccionaria	Norponiente
8	Refaccionaria	Norte
9	Taller de reparación	Norte
10	Taller de reparación	Norte
11	Taller de reparación	Sur
12	Taller de torno automotriz	Sur
13	Refaccionaria	Norte
14	Refaccionaria	Sur
15	Taller de torno automotriz	Norponiente
16	Refaccionaria	Norponiente
17	Taller de enderezado y pintura	Sur
18	Taller de reparación diesel	Sur
19	Taller de torno automotriz	Suroriente
20	Refaccionaria	Suroriente

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo en 2019.

DISCUSIÓN

Una vez identificados los factores dentro las dimensiones objetiva y subjetiva provenientes de los comentarios vertidos en las entrevistas con los propietarios de las pequeñas empresas familiares, se procedió a realizar el análisis por medio de una red semántica, en la cual se reflejarían las relaciones existentes entre los factores identificados (Figura 4). Estas

relaciones demuestran las interacciones entre dichos factores objetivos y subjetivos en relación con los cinco rasgos determinantes en este tipo de empresas, que propician una SGP exitosa, de acuerdo con el modelo propuesto por Gómez (2016).

Con relación al primer rasgo, la Propiedad, los entrevistados manifestaron que el sucesor debe poseer un sentido de pertenencia, identificado por un buen comportamiento dentro y fuera de ella, el cual le permitirá optimizar la estructura de la empresa por tener un gran apego hacia ella. Dicha estructura sería entonces cuidada y, además, acrecentada por el sucesor por medio de una adecuada capacidad de gestión.

Concerniente al segundo rasgo, la Conducción de la empresa, los entrevistados comentaron que la capacidad de gestión que posea el sucesor le brindará la oportunidad de optimizar las actividades directivas, además de dirigir y encausar correctamente a los recursos humanos a través de la motivación proveniente de su liderazgo, que influirá sobre el manejo de la empresa. Por otro lado, tal liderazgo en el sucesor producirá excelentes canales de comunicación dentro de la empresa, lo que cohesionará sus actividades directivas, así como nutrirá su comportamiento en aras de un buen manejo de la empresa.

Sobre el tercer rasgo, el Trabajo, de acuerdo con los comentarios vertidos por los entrevistados, el sucesor deberá de tener la capacidad de motivar a sus recursos humanos a manera de maximizar los resultados, a través del desarrollo de un saber hacer que genere calidad y optimice la productividad. Además, el sucesor deberá tener la capacidad de, mediante su comportamiento y los canales de comunicación que establece, cree un ambiente de coo-



Tabla 2. Factores objetivos y subjetivos identificados en las entrevistas

Entrevistado	Factores objetivos	Factores subjetivos
1	Recursos Humanos, Estructura, Liderazgo, Gestión, Planeación, Información, Saber hacer, Calidad, Innovación,	Valores, Cooperación, Comunicación, Comportamiento, Vocación,
2	Recursos Humanos, Liderazgo, Gestión, Información, Saber hacer, Calidad, Innovación,	Valores, Cooperación, Comunicación, Vocación,
3	Recursos Humanos, Estructura, Liderazgo, Gestión, Información, Saber hacer, Calidad, Innovación,	Valores, Cooperación, Comunicación, Comportamiento, Vocación,
4	Recursos Humanos, Estructura, Liderazgo, Calidad, Planeación, Información, Saber hacer,	Valores, Comunicación, Vocación,
5	Estructura, Liderazgo, Gestión, Información, Calidad,	Valores, Cooperación, Comunicación, Vocación,
6	Recursos Humanos; Estructura, Gestión, Planeación, Información, Saber hacer, Calidad, Innovación,	Valores, Cooperación, Comunicación, Pertenencia, Identidad, Comportamiento, Vocación,
7	Recursos Humanos, Liderazgo, Gestión, Información, Saber hacer, Calidad, Innovación,	Cooperación, Comunicación, Pertenencia, Identidad,
8	Estructura, Liderazgo, Gestión, Planeación, Información, Saber hacer, Calidad,	Cooperación, Comunicación, Pertenencia, Comportamiento, Vocación,
9	Recursos Humanos, Estructura, Liderazgo, Planeación, Información, Saber hacer, Calidad, Innovación,	Valores, Comunicación, Identidad, Comportamiento, Vocación,
10	Estructura, Liderazgo, Gestión, Información, Saber hacer, Calidad, Innovación,	Valores, Cooperación, Comunicación, Pertenencia, Identidad, Vocación,
11	Recursos Humanos, Liderazgo, Planeación, Información, Saber hacer, Calidad,	Cooperación, Comunicación, Pertenencia, Identidad, Comportamiento, Vocación,
12	Recursos Humanos, Estructura, Gestión, Información, Saber hacer, Calidad, Innovación,	Valores, Comunicación, Pertenencia, Identidad, Comportamiento, Vocación,
13	Estructura, Liderazgo, Gestión, Información, Saber hacer, Calidad,	Valores, Cooperación, Comunicación, Pertenencia, Comportamiento, Vocación,
14	Recursos Humanos, Estructura, Liderazgo, Gestión, Planeación, Información, Saber hacer, Calidad, Innovación,	Valores, Cooperación, Comunicación, Pertenencia, Identidad, Comportamiento,
15	Recursos Humanos, Liderazgo, Gestión, Información, Saber hacer, Calidad,	Cooperación, Comunicación, Pertenencia, Identidad, Comportamiento, Vocación,
16	Estructura, Liderazgo, Información, Saber hacer, Calidad,	Valores, Cooperación, Comunicación, Pertenencia, Vocación,
17	Recursos Humanos, Estructura, Liderazgo, Gestión, Planeación, Información, Saber hacer, Calidad, Innovación,	Valores, Comunicación, Pertenencia, Identidad, Comportamiento, Vocación,
18	Recursos Humanos, Estructura, Liderazgo, Información, Saber hacer, Calidad,	Valores, Cooperación, Comunicación, Pertenencia, Identidad, Comportamiento, Vocación,
19	Recursos Humanos, Estructura, Liderazgo, Gestión, Planeación, Información, Saber hacer, Calidad,	Valores, Cooperación, Comunicación, Pertenencia, Identidad, Comportamiento, Vocación,
20	Recursos Humanos, Liderazgo, Planeación, Información, Saber hacer, Calidad,	Valores, Comunicación, Pertenencia, Identidad, Comportamiento, Vocación,

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.

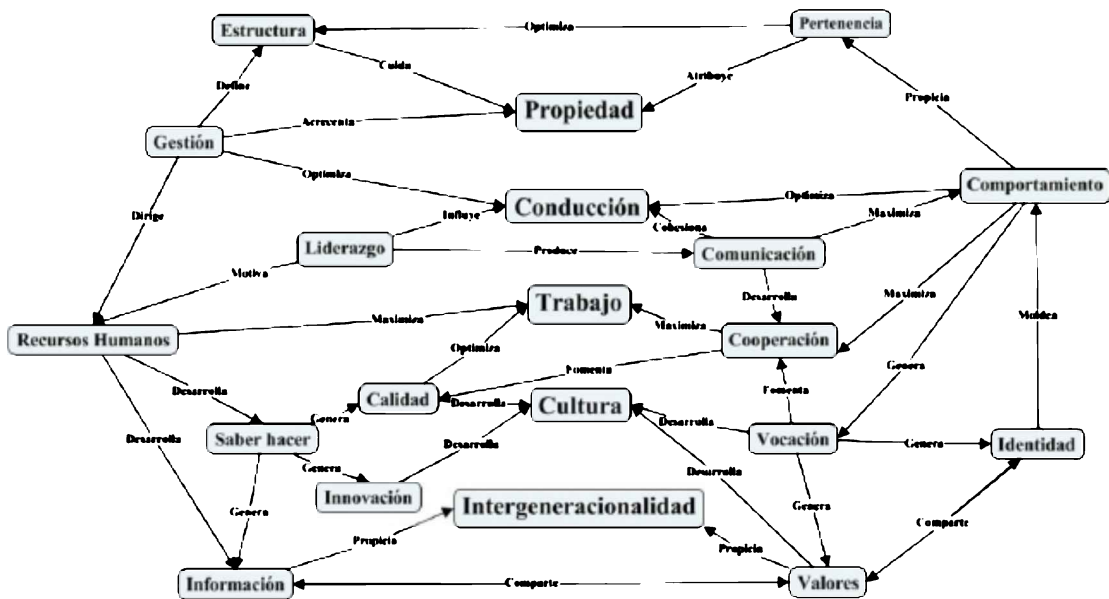


peración entre todos los miembros de la empresa que también maximice la productividad y fomente la calidad.

Tocante al cuarto rasgo, la Cultura, los entrevistados realizaron comentarios en donde

provenientes de los recursos humanos desarrollarán y generarán un cúmulo de información necesaria para el sucesor a manera de poder evitar lo más posible conflictos con su antecesor, así como con los demás miembros. Además.

Figura 4. Red semántica de los comentarios de las entrevistas



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo

manifiestan que la calidad y la innovación, que el sucesor debe ser capaz de fomentar en la empresa, desarrollarán una cultura organizacional sólida. Además, el sucesor debe poseer una fuerte vocación por las actividades que se realizan en la empresa, la cual, a la par que fomentará la cooperación, generará valores e identidad compartidos con el resto de los miembros, desarrollando así mismo una cultura organizacional sólida, a la vez que moldeará el comportamiento del sucesor dentro y fuera de la empresa.

Por último, en referencia al quinto rasgo, la Intergeneracionalidad, los entrevistados señalaron que las habilidades, así como el saber hacer,

Los valores y la identidad compartidos que el sucesor sea capaz de fomentar en los demás miembros también propiciarán un ambiente de armonía en la empresa, lo cual evitará conflictos con su antecesor.

De acuerdo con los comentarios de los entrevistados, estos cinco rasgos, y los factores objetivos y subjetivos que los componen, permitirán una adecuada SGP que encamine a la empresa a perdurar en actividades a través del tiempo. Dichos rasgos son complementados por características tangibles y no tangibles en el sucesor que le permitirán continuar con las actividades de la empresa, a manera



de no solo perpetuar sino mejorar la empresa con el paso del tiempo.

Dentro del contexto empresarial actual, resulta importante y fundamental el fomentar e implementar la iniciativa de un modelo de SGP en las pequeñas empresas familiares, con la finalidad de ayudar a garantizar la continuidad de estos a través del tiempo a través del desarrollo de los factores objetivos y subjetivos en el sucesor. Lo anterior debido a que dicha continuidad depende, en gran parte, de que estos factores guíen todos los esfuerzos que se lleven a cabo en favor de una gestión adecuada de la empresa por aquél posible sucesor, proveniente de alguno de los miembros de la familia, lo que conlleva no solo a una responsabilidad por parte del propietario y su sucesor, sino para la sociedad en la que se interactúa, en relación a los impactos social y económico que este tipo de empresas genera, provocando un involucramiento y responsabilidad compartidos entre sociedad y empresas familiares.

CONCLUSIONES

Una SGP dependerá en gran medida de que el futuro sucesor desarrolle características tangibles y no tangibles que le posibiliten para optimizar los aspectos que le garanticen a la empresa una continuidad de actividades a través del tiempo, como lo es la propiedad, la conducción de la empresa, el trabajo o productividad, la cultura y la intergeneracionalidad. Para una sucesión generacional planificada intervienen diversos factores, objetivos y subjetivos, los cuales deben caracterizar al sucesor. El futuro sucesor debe ser capaz de desarrollar dichos factores con la finalidad de que haya una transferencia del control de la empresa ade-

cuado, disminuyendo de esa manera la posibilidad de conflictos con su antecesor o los demás miembros de la familia. Aunado a lo anterior, estos factores le brindarán al sucesor la posibilidad de la obtención de ventajas competitivas, aumento de la productividad y un mejoramiento en el desempeño de la rentabilidad de la empresa familiar, que le permitirán perdurar a través del tiempo.

El objetivo de este estudio fue analizar la presencia de los factores objetivos y subjetivos que componen los cinco rasgos propuestos por Gómez (2016) en el pensamiento de los propietarios líderes de las pequeñas empresas familiares, por lo que el modelo propuesto ayudó a identificar dichos factores que ejercen un impacto positivo en la planificación de la sucesión generacional.

Entonces, las pequeñas empresas familiares deben planificar su sucesión preparando al futuro sucesor a manera de que desarrolle estos factores objetivos y subjetivos, y sea capaz de utilizar mejor sus recursos para generar aprendizaje y conocimientos que se vean plasmados en el desarrollo tanto de procesos como de productos que la ayuden a la empresa a mantenerse competitiva y en actividades a través del tiempo. La inversión en el futuro sucesor es una responsabilidad preponderante para el propietario desarrollo, ya que generará en él conocimiento y habilidades distintivas que le ayudarán a perpetuar, y a mejorar, la empresa a través del tiempo.



REFERENCIAS

- Abdullah, A., Murad, W. y Hasan, M. (2015). A decision dynamics model of cost control and corporate governance. *The Journal of Developing Areas*, 49(2), 397-407. DOI: [10.1353/jda.2015.0023](https://doi.org/10.1353/jda.2015.0023).
- Aira, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *ORBIS Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 11(33), 82-104.
- Arenas, H. y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. DOI: [10.1016/j.estger.2014.02.013](https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013).
- Araya, A. (2012). El proceso de la sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *TEC Empresarios*, 6(1), 29-39.
- Araya, A. (2011). La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso (Tesis Doctoral). Universidad de Valencia, España.
- Belausteguigoitia, I. (2007). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Birgit, A. (2016). Innovation and service experiences in small tourism family firms. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 343-360. DOI: [10.1108/IJCTHR-06-2016-0064](https://doi.org/10.1108/IJCTHR-06-2016-0064)
- Cardona, M. y Gutiérrez, J. (2010). Elementos en el fortalecimiento de los mundos de producción de las pymes en Colombia desde la organización y las políticas. *Pensamiento y Gestión*, 28, 107-13.
- Charlo, M., Núñez, M. y Sánchez-Apellániz, M. (2016). Delimitation, description and success factors of family businesses in Spain. a European comparison. *Applied Econometrics and International Development*, 16(2), 33-54.
- European Economic and Social Committee (2016). Opinion of the European Economic and Social Committee on Family businesses in Europe as a source of renewed growth and better jobs of 15 January 2016 (2016/C 013/03).
- Family Firm Institute (2014). *Family Enterprise: Understanding Families in Business and Families of Wealth*. The Family Firm Institute Inc., Wiley Finance Series, Wiley.
- Gallo, M. (1995). *La empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE, S. L.
- Garzón, M. y Ibarra, A. (2012). La empresa familiar, revisión documental. *Desarrollo Gerencial*, 4-2(2), 174-214.
- Giovannini, R. (2010). Corporate Governance, Family Ownership and Performance. *Journal of Managerial Governance*, 14, 145-166. DOI: [10.1007/s10997-009-9093-x](https://doi.org/10.1007/s10997-009-9093-x).
- Gómez, J. (2016). Un modelo formal del proceso de sucesión generacional en empresas familiares mexicanas. *Revista Universitaria Ruta*, 18(2), 63-90.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- Kaplun, C. (2012). *La familia en la empresa (Parte I)*. México: Universidad de Monterrey.
- Lozano, O. y Niebla, J. (2011). El emprendedor de la empresa familiar mexicana, Una visión crítica. *Gestión y Estrategia*, 40, 65-72.
- Monsó, L. (2005). *Empresas familiares y sucesión: ¡Una bomba de tiempo! ¡En cuenta regresiva! Un enfoque psico-económico*. Revista electrónica de veterinaria. 6(12), 1-8.
- Monteferrante, P. (2012). Entre la familia y el negocio. El desafío de gobernar una empresa familiar. *Debates IESA*, 17(3), 57-62.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M. y Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122. DOI: [10.1007/s11187-012-9466-4](https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4).
- Polanco, H. y Tejeda, A. (2016). Relevo generacional y emprendimiento en pymes familiares dominicanas: estudio de caso múltiple. *Ciencia y Sociedad*, 41(2), 389-412.
- Presas, P., Guia, J. y Muñoz, M. (2014). Customer's perceptions of familiness in travel experiences. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. 31 (2), 147-161. DOI: [10.1080/10548408.2014.873307](https://doi.org/10.1080/10548408.2014.873307).
- Quijano, R., Magaña, D. y Pérez, C. (2011). Pertenencia y compromiso: factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. caso Constructoras Campeche, México. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 99-113.
- Real Academia de la Lengua Española (2018). Diccionario. Recuperado de <http://www.academia.org.mx/busqueda.php>, el 23 de septiembre de 2018.
- Romero, L. (2013). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista EAN*, 57, 131-142.
- San Martín, J. (2012). *Empresas familiares y la sucesión: dos mundos opuestos*. Recuperado el 9 de marzo de 2019, de Grandes PYMES: <https://www.grandespymes.com.ar/2012/01/09/empresas-familiares-y-la-sucesion-dos-mundos-opuestos/>.
- San Martín, J. y Durán, J. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración*, 61(1), 41-57. DOI: [10.1016/j.cya.2015.09.005](https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005).
- Secretaría de Economía (2014). *Presenta la Secretaría de economía y la Bolsa mexicana de valores programa para Pymes*. Recuperado el 10 de marzo de 2019, de <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6556presentan-la-secretara-de-economia-y-la-bolsa-mexicana-de-valores-programa-para-pymes>.
- Stezano, F. (2013). Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina. México, D. F.: CEPAL.
- Treviño-Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson: Educación.
- Vallejo, M. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 217-234.
- Ward, John. (2007). *El éxito en los negocios de familia*. Grupo editorial Norma: Colombia.
- Zúñiga, J. y Sacristán, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, 22, 74-87.



Emprendimiento e innovación social

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL ROL DE LA MUJER EN LA LOGÍSTICA PORTUARIA EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

**Isabel Pérez Benítez, Nazly Perez Benítez,
Martha Sofía Carrillo Landazábal**

**Unitecnar
Corporación Universitaria Rafael Nuñez
Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco
Colombia**

RESUMEN

En el presente trabajo se han analizado los niveles ocupacionales que ejerce la mujer en el sector logístico portuario, la caracterización, los obstáculos jerárquicos, la promoción, subvaloración al papel de la mujer como jefe. Sus expectativas profesionales a cinco años, tendencias en las direcciones de trabajo y su mirada frente a lo laboral y familiar. Partiendo del criterio en el cual se expresa que la búsqueda de la igualdad y empoderamiento de las mujeres gana cada día más importancia en los organismos intergubernamentales, por ende, en la mayoría de los países que invierten y legislan en pro de lograr la equidad y el empoderamiento de la mujer mediante la inserción de esta al mercado laboral. En este sentido, Colombia no ha sido la excepción y como país firmante de los objetivos del milenio se ha enfocado en mejorar la competitividad a través de la construcción de un sistema infraestructural que coadyuva a un crecimiento económico sostenible e incluyente. Dentro de este sistema se encuentra el sector logístico y portuario; como la cadena de abastecimiento que planea, controla de manera eficiente y efectiva el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información. El papel que juega el factor humano en estos procesos es fundamental en la competitividad de las organizaciones que lo conforman; no obstante es uno de los sectores más segregados y mayoritariamente ejercidos por los hombres siendo el objeto de estudio de las investigadoras determinar los factores que rigen el rol de la mujer en este tipo de mercado laboral. De acuerdo con los resultados obtenidos mediante instrumento validado se puede decir que un alto porcentaje de la población femenina ejerce ocupaciones de nivel operacional, mientras que un reducido porcentaje del personal femenino cumple funciones laborales en el nivel estratégico. Del grupo de mujeres encuestadas, solo la tercera parte de ellas son casadas con hijos a cargo y, casi la mitad de ellas, considera que pocas veces ha dado prelación a su vida profesional frente a su vida familiar. Así mismo, solo la cuarta parte de las encuestadas tiene expectativas de ascenso. Casi la mitad de ellas opinan que no se le presentan oportunidades para ser promovidas; no obstante prefieren tener un jefe hombre. Por lo anterior, se concluye que se hace necesario implementar campañas de concientización a las mujeres enfocadas hacia la cualificación que le permitan obtener oportunidades para ejercer cargos en el nivel estratégico.

Palabras Clave: logística portuaria, rol, mujer, segregación laboral.

DESCRIPTIVE ANALYSIS OF THE ROLE OF WOMEN IN PORT LOGISTICS IN THE CITY OF CARTAGENA DE INDIAS

ABSTRACT

In this work, the occupational levels exercised by women in the port logistics sector, their characterization, hierarchical obstacles, promotion, and undervaluation of the role of women as bosses have been analyzed. Their professional expectations for five years, trends in work directions and their view of work and family. Starting from the criterion in which it is expressed that the search for equality and empowerment of women gains more and more importance in intergovernmental organizations, therefore, in most countries that invest and legislate in favor of achieving equity and empowerment of women by inserting them into the labor market. In this sense, Colombia has not been the exception and as a country that has signed the millennium goals, it has focused on improving competitiveness through the construction of an infrastructural system that contributes to sustainable and inclusive economic growth. Within this system is the logistics and port sector; As the supply chain that plans, it efficiently and effectively controls the flow and storage of goods, services and information. The role that the human factor plays in these processes is fundamental in the competitiveness of the organizations that comprise it; However, it is one of the most segregated sectors and mainly exercised by men, the object of study of the researchers being to determine the factors that govern the role of women in this type of labor market. According to the results obtained by means of a validated instrument, it can be said that a high percentage of the female population carries out occupations at the operational level, while a small percentage of female personnel perform work functions at the strategic level. Of the group of women surveyed, only a third of them are married with dependent children and, almost half of them, consider that they have rarely given priority to their professional life over their family life. Likewise, only a quarter of those surveyed have promotion expectations. Almost half of them think that they do not have opportunities to be promoted; however they prefer to have a male boss. Therefore, it is concluded that it is necessary to implement awareness campaigns for women focused on qualification that allow them to obtain opportunities to hold positions at the strategic level.

Keywords: port logistics, role, woman, labor segregation.



Copyright: © 2022 Pérez-Benitez, I., Pérez-Benitez, N. & Carrillo-Landazábal, M.S.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.24018/psicologia-y-ciencia-social) y a sus autoras.



CONTENIDO

OBJETIVOS 3

General 3

Específicos 3

METODOLOGÍA 3

ESTADO DEL CONOCIMIENTO 4

Los principios de la Economía Circular 4

DESARROLLO DE INDICADORES DE MEDICIÓN 5

LOS MODELOS DE NEGOCIO CIRCULARES 6

LAS PYMES ARGENTINAS Y LA EC 8

CONCLUSIONES 10

REFERENCIAS 11



INTRODUCCIÓN

Hacia el empoderamiento de la mujer en Colombia.

La búsqueda de la igualdad y empoderamiento de las mujeres gana cada día más importancia en los organismos intergubernamentales por ende en la mayoría de los países del mundo. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) en la consecución del desarrollo sostenible considera la igualdad de género como factor fundamental para la obtención de este, es así como en la plataforma de acción de Beijing 1995 indica, el año 2030 para poder alcanzarlo. De allí que en la cumbre realizada el 25 y 27 de Septiembre del 2015 se instó a los países a realizar inversiones para la búsqueda de la igualdad de género y alcanzar la paridad para todas las mujeres en todos los niveles de toma de decisiones eliminando legislaciones discriminatorias y emitiendo normas en contra de la violencia hacia las mujeres. Y estableció dentro de los objetivos del milenio lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas.

Por lo anterior la ONU solicitó a los países, poner fin a toda discriminación contra las mujeres y niñas en todo el mundo; eliminar todas las formas de violencia contra ellas en los ámbitos públicos y privado; eliminar todas las prácticas nocivas en contra de las mujeres y niñas; reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerado; velar por la participación plena y efectiva de las mujeres e igualdad de oportunidades de liderazgo en

la vida económica y política; garantizar el acceso a la salud sexual; emprender reformas que otorguen a las mujeres el derecho a los recursos económicos en condición de igualdad y promover el empoderamiento de la mujer a través del uso de las TIC.

Por su parte la OIT en la promoción de la igualdad de género promueve la oportunidad para que mujeres y hombres accedan a un trabajo decente, es decir, un trabajo bien remunerado, productivo y realizado en condiciones de libertad, equidad, dignidad y seguridad. Esta organización como respuesta a la Crisis en el 2009 en su hoja de ruta "Un pacto mundial para el empleo", indico entre sus lineamientos la promoción de la igualdad de género. Para lograr una mayor oportunidad de empleo considera se debe mejorar el acceso de la mujer a la educación, a la formación profesional, la atención de salud, tener en cuenta su rol en el trabajo no remunerado y su aporte a la economía como cuidadoras de otras personas, así mismo, la búsqueda de la armonización de la vida familiar con la vida laboral.

En cuanto a los países de América latina y el Caribe estos ratificaron los lineamientos del CEDAW o convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer aprobado por la ONU mediante la resolución 34/180 de Diciembre 18 de 1979; fue ratificado en Colombia el 19 de enero de 1982 mediante la Ley 51 de 1981 y el protocolo facultativo el 23 de enero del 2007

Mediante esta resolución nace un tratado internacional de derechos de la mujer frente al estado así mismo nacen obligaciones de este último frente a sus conciudadanas. En donde los estados se



comprometen a erradicar toda forma de discriminación de la mujer. Esta discriminación puede ser por distinción, exclusión o restricción y presentarse en todas las esferas sociales sea públicas o privadas

En Colombia a partir de la constitución de 1991 en su art 13 se estableció la igualdad de derechos oportunidades y libertades sin ninguna discriminación de raza, sexo, lengua o religión. Desde ese año se han empezado a establecer políticas a favor de la mujer como la política integral para la mujer en 1992; posteriormente la Política de participación y equidad de la mujer en 1994, plan de igualdad de oportunidades para las mujeres en 1999, política mujeres constructoras de paz en el año 2003.

Luego la ley 581 de 2000 reglamentó la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos de poder público estableciendo un mínimo del 30% de los cargos de máximo nivel decisorio; esta ley unida al pacto suscrito por la inclusión efectiva de las mujeres en política fortaleció los consejos comunitarios de mujeres y los consejos participativos de mujeres cafeteras. La influencia de esta ley se ve reflejada en la participación de las mujeres en el senado de la Republica y la Cámara de Representantes en las elecciones del periodo 1998-2002 alcanzaron 13% y 11% respectivamente, para el 2010-2014 la participación en el Senado 12%, Cámara 16 %; en el 2014- 2018 alcanzó el 22,54% en el senado y 17,46% en la cámara; para el 2018-2022 esta mantuvo su comportamiento ascendente Senado 22,64% y Cámara 18,24% sin embargo aún no se alcanza el mínimo establecido

Por otro lado en el Conpes 091 de 2005, para promover la equidad y la autonomía de la mujer se establecieron las estrategias para eliminar las desigualdades entre hombres y mujeres en educación primaria y secundaria para el 2005 y en todos los niveles para el 2015. Según el Anuario estadístico de la educación superior Colombiana en el periodo 2010 al 2016 obtuvieron titulaciones en Instituciones de educación superior 2.381.391 Colombianos de los cuales el 44,75% corresponde a hombres y 55,25% mujeres.

Más tarde con la Ley 1257 de 2008 se estableció el derecho a la mujer a una vida libre de violencia en el ámbito laboral a través del ministerio de la protección social promoviendo el reconocimiento social y económico del trabajo de las mujeres e implementando mecanismos para hacer efectiva la igualdad salarial; y desarrollar campañas para erradicar todo acto de discriminación y violencia contra las mujeres en el ámbito laboral así mismo promueve el ingreso de mujeres en los espacios productivos no tradicionales para las mujeres. La incidencia de esta norma se ve reflejada en el salto de la participación de las mujeres en la fuerza laboral al pasar del 19% en 1950 al 54,5% en el 2017 según informe Fasecolda (2017). Así como en la participación en el sector logístico cuyas actividades son realizadas mayoritariamente por hombre.

Para medir la contribución del cuidado conformada por el trabajo de hogar no remunerado en el desarrollo económico y social del país se expidió la ley 1413 del 2010. Luego en el Art 177 de la ley 1450 de 2011 en el plan nacional Prosperidad para todos se expresa la voluntad para adoptar una política



pública nacional de equidad de género para garantizar los derechos humanos integrales e interdependientes de las mujeres e igualdad de género. Para lo cual desarrolla una política pública en coordinación con la alta consejería para la equidad de la mujer.

Más tarde con la Ley 1542 de 2011 se busca garantizar la protección y diligencia de las autoridades en la investigación de los presuntos delitos de violencia contra la mujer. Y se promulga la Ley 1448 de 2011 cuyo objeto es la reparación integral a las víctimas del conflicto armado en su art 6to contempla la igualdad para ser reconocidas sin distinción de género, respetando la libertad u orientación sexual, raza o condición social

Por ultimo en el Conpes 2010-2014 se establecen las estrategias para garantizar la participación de la mujer en el mercado laboral con igualdad de oportunidades, la conciliación de la vida laboral y la familiar; la protección de la mujer en riesgo o víctima de desplazamiento forzado y otras violencias contra las mujeres en el marco del conflicto armado, el fomento a la participación en las instancias del poder y toma de decisiones, la reducción de barreras para el acceso a la propiedad y recursos productivos.

Los sustanciales avances logrados en materia legal y en las políticas de gobierno se ven reflejadas en el comportamiento del empleo según informe estadístico del DANE la tasa de ocupación de las mujeres en el periodo 2011-2017 paso de 42,5% a 54,5% no obstante el nivel de ocupación de los hombres continua siendo mayor situándose en 67,6% en el 2011 y 75% en el 2017.

La mujer en la logística

Colombia como país firmante de la declaración del milenio, busca disminuir la pobreza

para lo cual busca mejorar su competitividad a través de la construcción de infraestructura según Chibba (2011) sugiere la intervención del estado para garantizar la provisión de un sistema de infraestructura que permita establecer las estrategias de crecimiento y desarrollo sostenible e incluyente.

Una de las estrategias para obtener el crecimiento es la inversión en infraestructura de transporte pues a través de este se permite el desplazamiento de personas y mercancías a través del espacio; favoreciendo el comercio, conllevando a la disminución de costos, ahorro de tiempo y recursos, favoreciendo la competitividad de las empresas, fomentando las cadenas de distribución y el mejoramiento de la calidad de vida.

Al facilitar el comercio los oferentes pueden aumentar su mercado, incrementar sus ingresos y aprovechar las economías de escala; por su parte los demandantes puede acceder a mayor cantidad de proveedores a unos bajos precios. Este a su vez repercutirá en la especialización de las regiones basada en las ventajas comparativas que estas presenten una vez adicionado el transporte.

El movimiento de bienes de un lugar a otro y de su mismo punto de origen a su destino final se conoce como administración de la cadena abastecedora; según el Council of Logistics Management la logística es:

Es la parte del proceso de la cadena de abastecimiento que planea, implementa y controla eficiente y efectivamente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, para satisfacer las necesidades del cliente.

La cadena de abastecimiento está conformada por una serie de entidades que prestan



servicios logísticos entre ellos transportadores, agentes de aduaneros, etc. El papel que juega el factor humano es fundamental en la competitividad de estas organizaciones no obstante es uno de los sectores más segregados en referencia al género en Colombia según estudio de caracterización del sector logístico en Colombia 2014 del total del personal empleado en el sector el 25,94% corresponde al género femenino; aunque la participación de las mujeres es significativa su adscripción es todavía limitada en comparación con otros sectores como servicio de restaurante, hoteles, educación, salud, sector bancario y de seguros.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

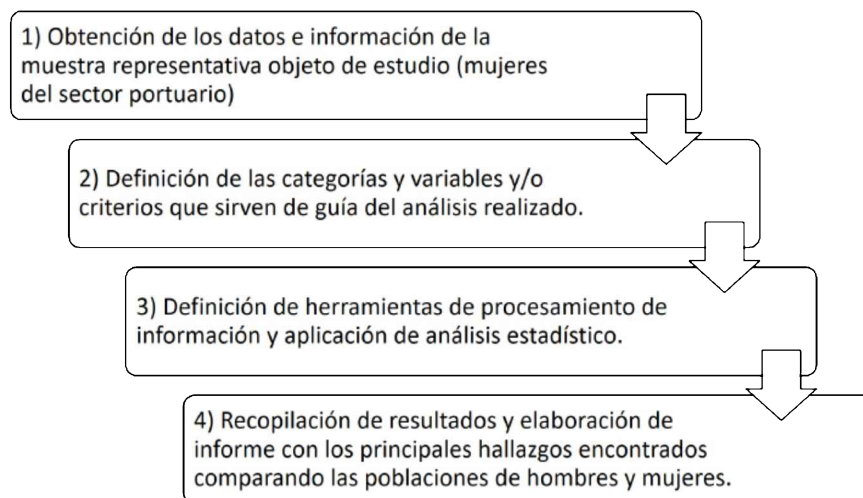
La metodología empleada para el desarrollo del proyecto de investigación y el logro de los objetivos fue la utilización del instrumento de encuestas diferenciadas en un estilo de preguntas que responde a las necesidades de la investigación, articulando aspectos tanto cualitativos como cuantitativos mostrando datos reales, precisos y sistemático en relación al trabajo que ejerce la mujer en el ámbito laboral. De ahí que los actores involucrados en el

proyecto sean en primer lugar mujeres contratadas en el sector logístico.

El proceso de recolección de datos y la sistematización y análisis de la información se realiza mediante el uso de herramientas estadísticas siguiendo los siguientes pasos: Primero se obtienen los datos e información a partir de la muestra representativa objeto de estudio (sector portuario), después se definió las categorías y variables así como los criterios que sirven de guía del análisis realizado, posteriormente se definieron las herramientas de procesamiento de información y aplicación de análisis estadístico y finalmente la recopilación de resultados y análisis para la elaboración de informe con los principales hallazgos encontrados.

El tipo de estudio utilizado en la investigación fue el descriptivo, ya que en este se procura analizar el funcionamiento de un fenómeno y de forma en que se comportan las variables o factores que lo componen. Los estudios descriptivos pueden lograr finalmente a conclusiones generales construidas por medio de abstracciones tomadas de los datos recolectados, que dan cuenta importante de los hechos observados. Además pueden llegar a mostrar

Figura 1. Metodología del proyecto



Fuente: Los autores



nuevos problemas y preguntas de investigación, generalmente los trabajos de tipo y nivel descriptivo no parten de hipótesis explícitas pero sí de preguntas de investigación las cuales actúan como herramientas orientadoras de todo el proceso investigativo. En algunos casos la investigación descriptiva puede lograr enfocar relaciones muy precisas entre los fenómenos y variables estudiadas en la aplicación y definir los datos cualitativos tratando de establecer en términos teóricos los aspectos encontrados en el desarrollo de la investigación.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Lo que pretende el estudio es realizar un análisis descriptivo a partir de información directa de la fuente de estudio para conocer aspectos importantes del papel o rol que realiza la mujer dentro del sector logístico y portuario de la ciudad de Cartagena, conociendo que no se han realizado estudios al respecto y que estos análisis son necesarios tenerlos en cuenta si se quiere ver a futuro si se ha impactado positiva o negativamente en la productividad del sector al incorporar mujeres en tareas que han sido eminentemente de hombres.

Para el cálculo del tamaño muestral se ve en la fórmula que se presenta, utilizando la siguiente fórmula, tomando un $p=0,5$ y $d=0.0825$ y un $Z = 1,65$ con un nivel de confianza del 90% dando un valor de 100.

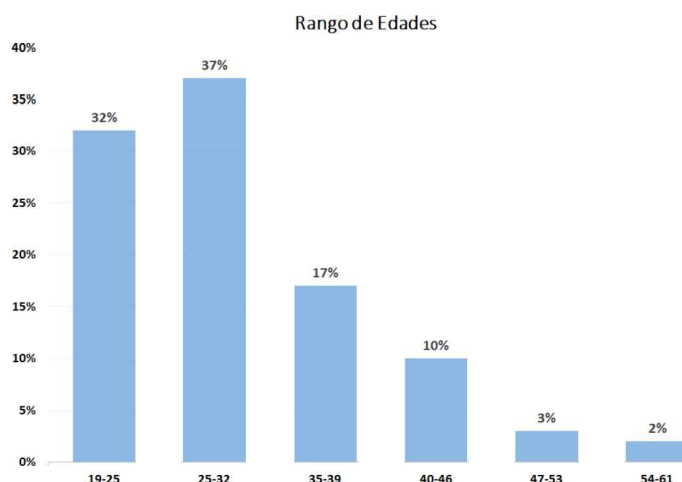
$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

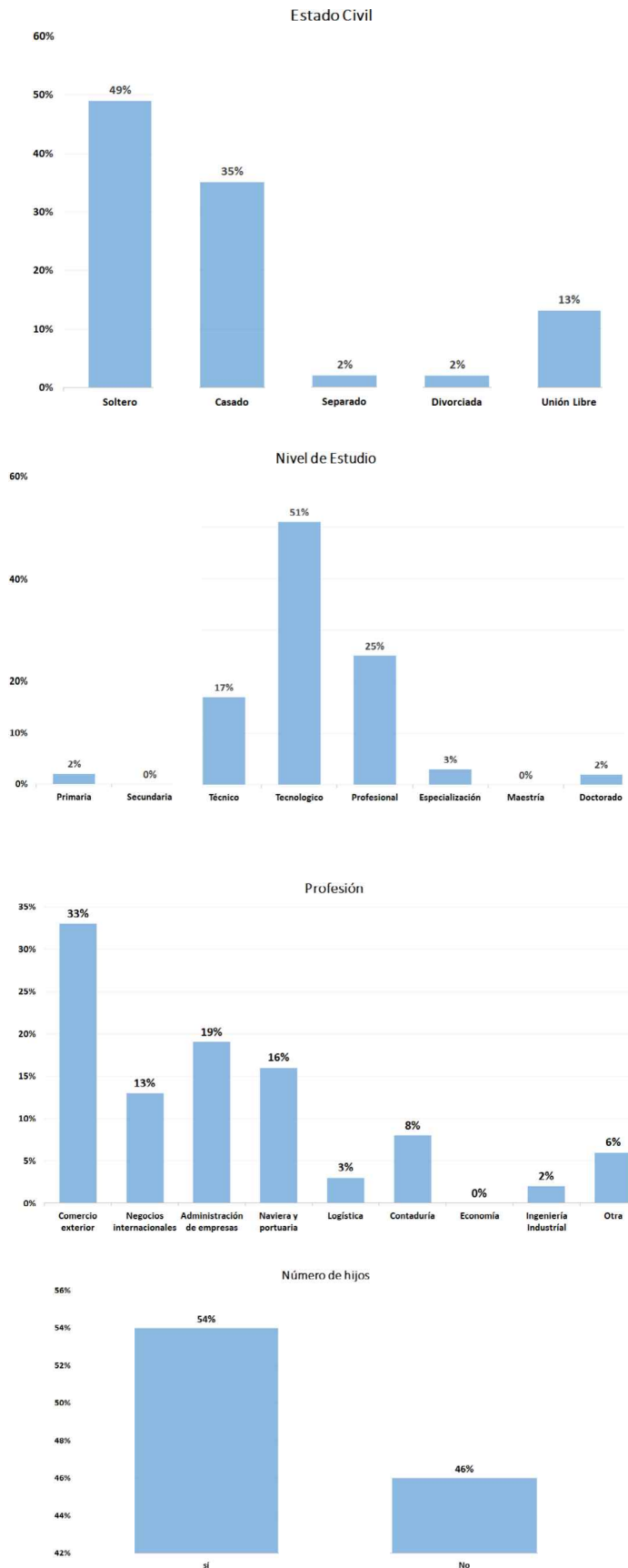
Una vez definido el tamaño se procede a hacer los análisis considerando un análisis descriptivo. Se realizó la recolección de la información con la aplicación de la encuesta conformada por 19 preguntas para el caso de las mujeres y 10 en el caso de los hombres, aplicadas a 100 la muestra determinada que laboran en empresas del sector logístico en Cartagena, tomadas de un total de 50 empresas del sector logísticas en donde están agencias, empresas de carga, transporte y agentes marítimos, arrojo los siguientes resultados que se analizan a continuación. Se consideraron para el análisis comparativo variables comunes de los dos instrumentos aplicados, los cuales fueron validados previamente. Los resultados se presentan a continuación.

Perfil de la población

El rango de edad donde se concentra la mayor población de la muestra va desde 25 a 32 años con un 37%, seguido del rango 19 a 25 años con un 32%. En cuanto a la formación académica el nivel académico prepon-

Figura 1 Perfil profesional



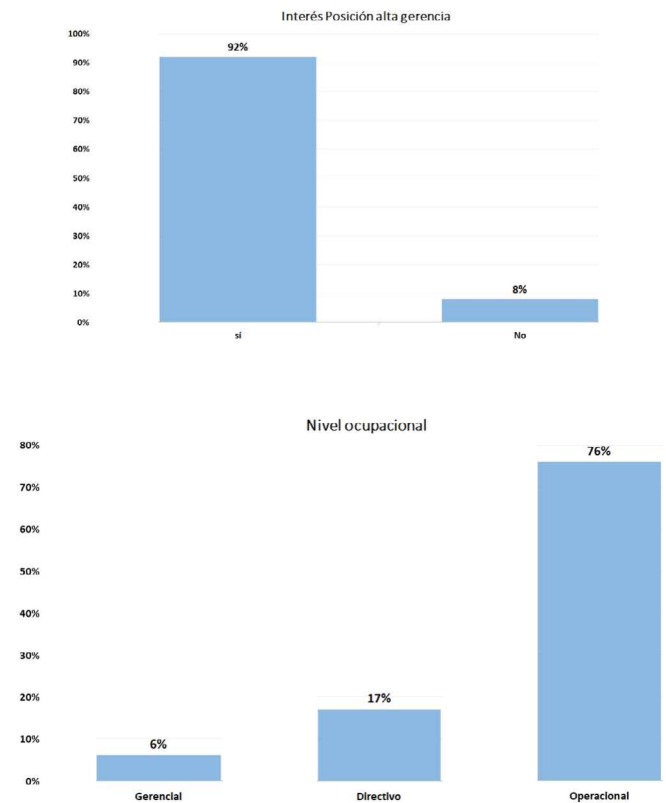


derante es el tecnólogo con un 51%, seguido del profesional con un 25%, y el técnico con un 17%. Respecto a la profesión estudiada el 33% tiene formación académica en Comercio exterior, el 19% en administración de empresas, el 16% en naviera y portuaria, el 8% en Contaduría Pública. Referente al estado civil el 49% se encuentra solteras seguido de las casadas con un 35% de estas últimas el 54% tiene hijos.

Distribución de la población por niveles ocupacionales

De acuerdo al concepto de administración en las organizaciones se presentan tres niveles organizacionales, el nivel estratégico el cual está conformado por la alta administración y son quienes toman las principales decisiones de la organización; el nivel táctico está confor-

Figura 2 Distribución de la población por niveles ocupacionales



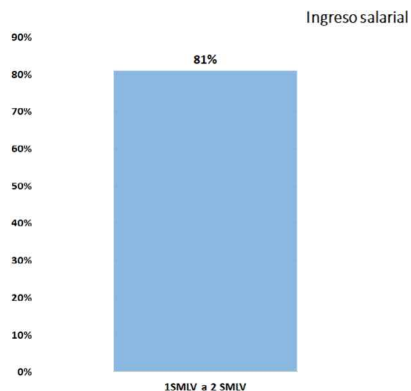
mado por quienes transforman las decisiones globales en programas de acción para el nivel táctico y el nivel operacional conformado por quienes ejecutan las tareas. Según esta clasificación el 6% de las mujeres que se encuentran laborando en el sector logístico y realizan actividades de nivel estratégico, de nivel táctico el 17% y el 76% de nivel operacional. No obstante al 92% le gustaría tener posibilidades de ocupar cargos de alta gerencia.

Ingreso salarial

Resultado de ocupar posiciones en el nivel operacional se evidencia en el rango salarial devengado por la población encuestada el 81% percibe entre 1 a 2 SMLV y el resto devenga entre 2 a 3 SMLV.

Logros y perspectiva profesional

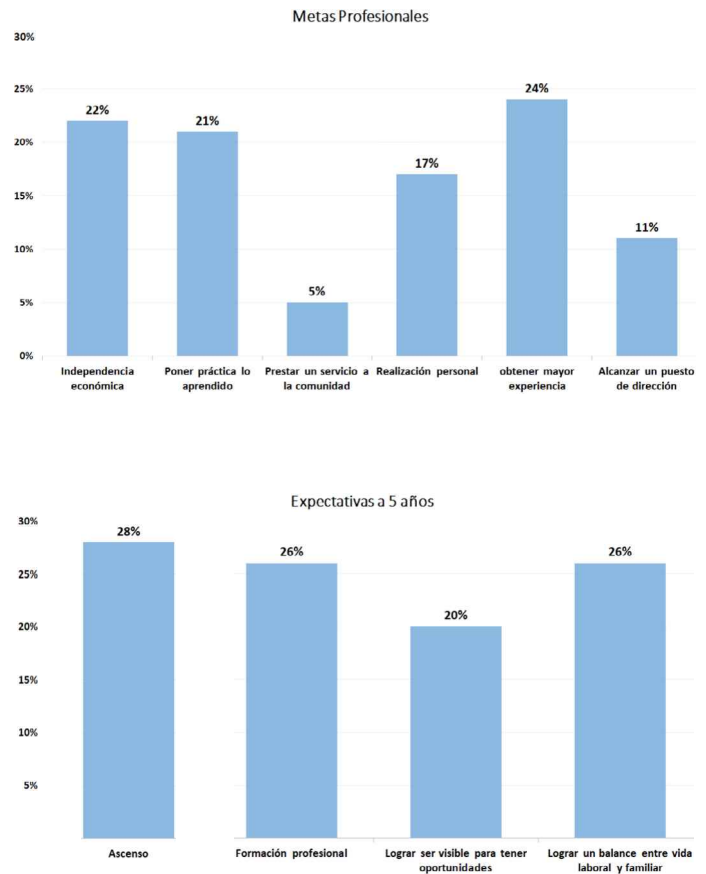
Figura 3 Ingreso salarial



Las expectativas a 5 años de las mujeres que laboran en el sector logístico se encuentran posibilidades de ascenso 28%, formación profesional 26%, lograr un balance entre la vida familiar y laboral 20% y por ultimo lograr ser visible para poder tener oportunidades de asegurar una carrera que le permita mejorar su habilidades y por ende su empleabilidad en un ambiente laboral siempre cambiante. En cuanto a las metas

Figura 4 Logros y perspectiva profesional

alcanzadas el 24% de la población encuestada considera un logro la obtención de mayor experiencia fruto de la inserción en el mercado laboral, el 22% la independencia económica, el 21% poner en práctica lo aprendido, el 17% la realización personal, el 11% alcanzar un puesto de dirección, el 5% prestar un servicio a la comunidad.

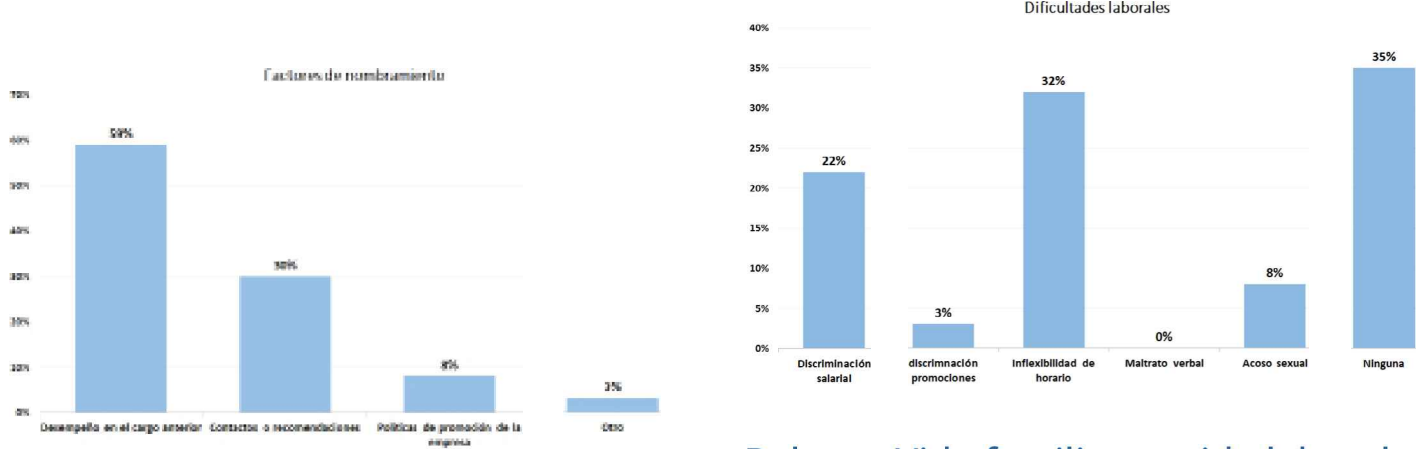


Aspectos relevantes para el aseguramiento de una carrera laboral

Los aspectos más importantes tenidos en cuenta en la inserción de la mujer en el mercado laboral del sector logístico portuario de la población encuestada son experiencia 59%, contactos y recomendaciones 30% y políticas de promoción de la empresa 8%.



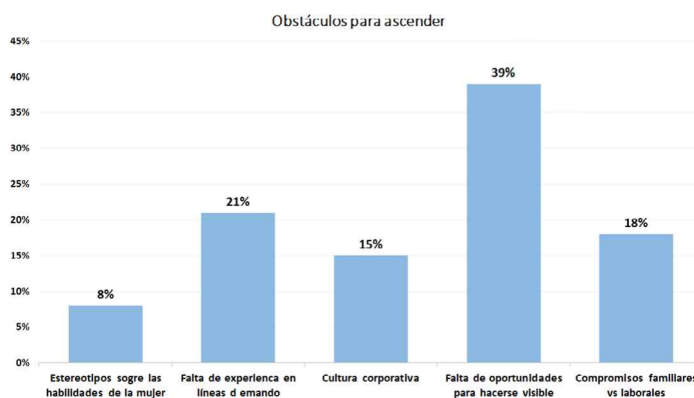
Figura 5 Aspectos relevantes para el aseguramiento de una carrera laboral



Obstáculos para el aseguramiento de una carrera laboral

Dentro de los obstáculos para ascender y lograr un aseguramiento de su carrera la población femenina encuestada considera la falta de oportunidades para hacerse visible un 39%, falta de experiencia en cargos de mandos 21%; los compromisos familiares 18%, cultura corporativa 15%, estereotipos sobre las habilidades de la mujer 8%. En su aseguramiento de la carrera laboral han encontrado dificultades tales como inflexibilidad en el horario 32%, discriminación salarial 22% ,8% acoso sexual el resto no ha experimentado dificultades.

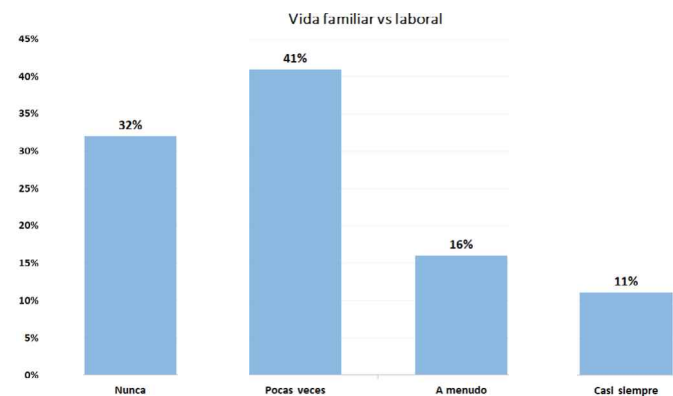
Figura 6 Obstáculos para el aseguramiento de una carrera laboral



Balance Vida familiar vs vida laboral

Para llegar a los cargos que están desempeñando actualmente se midió la prelación de su vida profesional y/o su vida familiar, el 41% considera pocas veces ha dado prelación a su vida profesional frente a su vida laboral; el 16% considera a menudo haber dado prelación a su vida profesional y el 11% considera que siempre ha tenido que dar prelación a su vida profesional frente a su vida familiar.

Figura 7 Balance Vida familiar vs vida laboral



Preferencia de jefe según sea hombre o mujer

El estereotipo establecido por nuestra cultura machista en donde se considera más

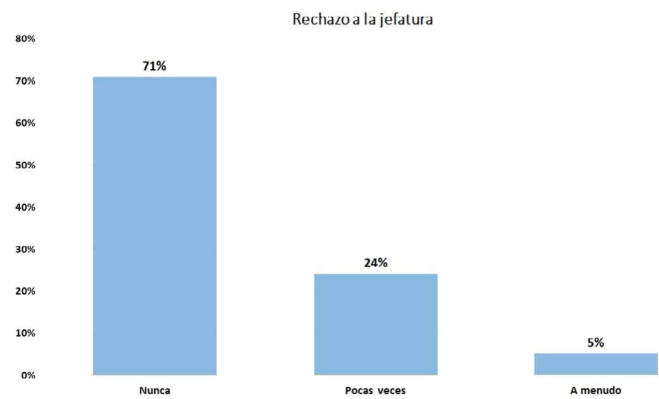
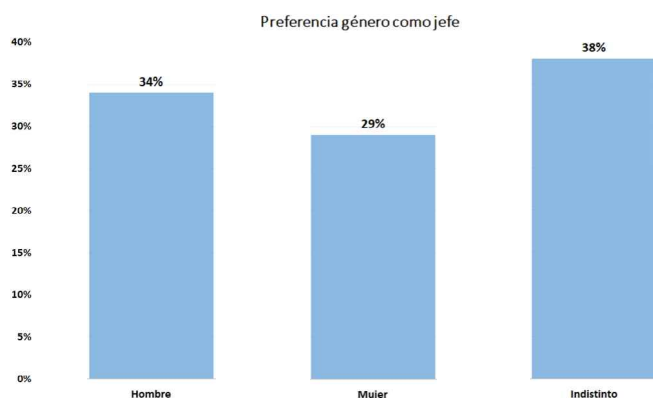


competitivo a el hombre se denota en los resultados es así como el 34% de la población encuestada se siente más cómoda ser subalterna de un jefe de sexo masculino, no obstante para el 38% le es indiferente el resto. En cuanto a las mujeres con cargos de dirección el 71% de las encuestadas consideran que nunca se han sentido rechazada, el 24% pocas veces y el 5% a menudo se considera rechazada.

Según el DANE en el 2016 la población total de Colombia es de 48.747.708 de los cuales el 50,63% son mujeres y el 49,37% son hombres. Las mujeres representan la mayor proporción de la población en todos los grupos excepto en el grupo de 0 a 24 años. Con relación a la pertenencia étnica el 10,62% es afro descendiente.

Por otro lado el 96,3% de las mujeres que no están casadas y viven en parejas hace dos años o más, trabajan en labores domésticas no remuneradas con una destinación de tiempo de 5 horas 57 minutos DANE 2013. El 88, 1% de las mujeres clasificadas como desocupadas realizo trabajo doméstico y de cuidado no remunerado con un tiempo destinado de 4 horas 57 minutos.

Figura 8 Preferencia de jefe según género



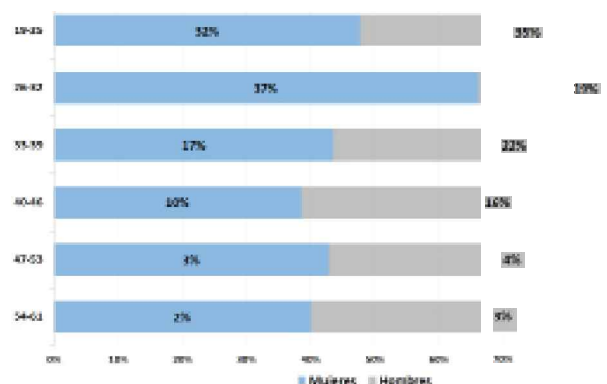
Comparativo entre los hombres y las mujeres

A continuación se presentan los resultados de los comparativos entre hombres y mujeres sobre aspectos como edad, nivel de estudios, nivel salarial y preferencias del sexo del jefe.

Edades Hombres y mujeres

Un factor clave en las compañías de hoy es buscar un equilibrio entre experiencia y juventud sin embargo esta característica varía de acuerdo al sector y la actividad que realicen estas, para el caso de nuestro estudio observamos que la juventud prevalece ante la experiencia, lo cual se ve reflejado en el rango de edad con mayor población es de 19 a 25 años; para el

Figura 9. Edades hombres y mujeres muestreadas



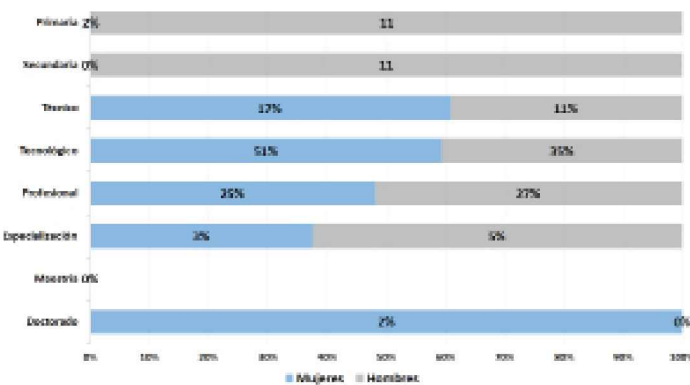
caso de las mujeres este alcanza el 32% y para los hombres el 35%

Nivel de estudios de hombres y mujeres

A pesar de que la educación es clave a la hora de garantizar un empleo observamos que el nivel de estudio de los trabajadores vinculados a las empresas del sector mayoritariamente son tecnológicos mujeres 51% y hombres 35%.

No obstante se observa para el caso de los hombres un nivel educativo de primaria y secundaria un 11%, mientras que para el caso de las mujeres solo el 3% de la población tiene un nivel de primaria; esto reafirma la tendencia observada en los últimos años del incremento del acceso de las mujeres a la educación terciaria para buscar nuevas y mejores oportunidades laborales que conlleven a cerrar la brecha de género

Figura 10. Nivel de estudios de hombres y mujeres muestreadas



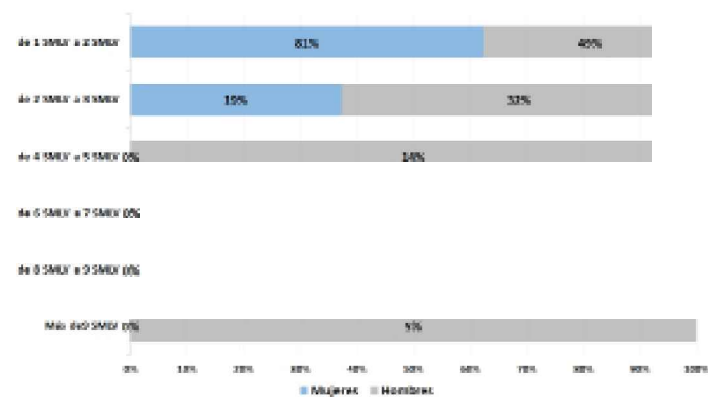
Nivel salarios hombres y mujeres

La brecha salarial producto de la discriminación de la mujer en la ocupación de cargos de alta dirección se observa en los datos arrojados por el estudio en donde el 81% de las mujeres devengan entre 1 a 2 SMLV mientras que en los hombres el 32% devenga entre 2 a 3 SMLV; el salario máximo devengado por las mujeres es

de 3 SMLV producto de que la mayoría de la población ocupa cargos de nivel operacional, la participación de estas en cargos de alta dirección desaparece por ello el 0% devenga salarios mayores a 9 SMLV, mientras que el 5% de los hombres devengan más de 9 SMLV reflejándose así la segregación en el sector logístico

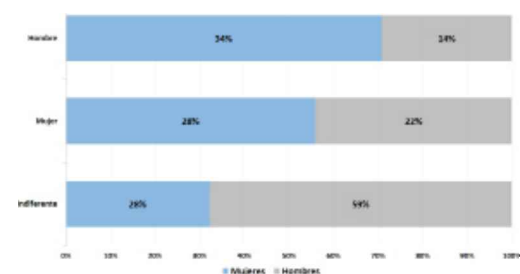
Figura 11. Nivel salarial de hombres y mujeres muestreadas

Preferencia de Jefe según su sexo



Las acciones para alcanzar la equidad de género implican un cambio de cultura no obstante son las mujeres las que no tienen una conciencia crítica y librepensadora dispuesta a defender la igualdad por ello observamos que 34% de las mujeres prefiere un jefe hombre, mientras que el 14% de los hombres prefiere un jefe hombre. Lo anterior se reafirma en cuanto a la indiferencia en la preferencia de tener un jefe hombre o mujer para el 28%

Figura 12. Preferencia de hombre o mujer como jefe



de las mujeres le es indiferente, mientras el 59% de los hombres le es indiferente el sexo de su jefe

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El sector logístico presenta un historial deficiente en la incorporación de la mujer al trabajo, no obstante, los nuevos avances tecnológicos aplicables al sector en el área de la digitalización, automatización crea nuevas oportunidades para la inserción de más mujeres en este. Para lo cual se debe contar con la participación de las IES y de los entes educativos en cuanto a los servicios de orientación profesional para las mujeres en lo que se refiere a la apropiación en el área de la Investigación, Desarrollo e Innovación y las ingenierías.

Por otro lado, se debe fomentar entre el empresariado la creación de entornos laborales de inclusión de género en donde haya igualdad de retribución por un mismo trabajo, e igualdad de oportunidades para el desempeño de cargos directivos.

A pesar de que hay equidad académica entre ambos géneros no hay continuidad en el desarrollo profesional de la mujer por lo que se requiere la creación de una cultura organizacional que fomente los planes de cualificación de las mujeres en el sector logístico, así mismo desarrollar planes para impulsar el desarrollo y la productividad de las mismas.

REFERENCIAS

- Asamblea General de las naciones Unidas (1979) Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Res. 34/180 Recuperado de [https://www.unicef.org/venezuela/spanish/cedaw\(1\).pdf](https://www.unicef.org/venezuela/spanish/cedaw(1).pdf)
- Chibba, M. (2011) The milenium development goals: key current issues and chalenges. Development policy review. 29 (1) 75-90
- DANE Boletín Técnico. 10 Abril 2017
- Douglas Long Logística Internacional Administracion de la cadena de abastecimiento global. Ed Limusa S.A de C.V Grupo Noriega Editores 2009.
- Constitución Política de Colombia Const (1991). Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf>
- Compes Social 091 (2015). Metas y estrategias de Colombia para el logro de los objetivos de Desarrollo del Milenio. Recuperado de http://www.colombiaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-305252_compes091.pdf
- Council of Logistics Management
- Ley 51 de 1981 por medio de la cual se aprueba la convención sobre eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 18 de Diciembre de 1979 y firmada en Copenhague el 17 de julio de 1980. Congreso de la Republica. (1981)
- Ley 581 de 2000 por la cual se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los artículos 13,40 y 43 de la Constitución. Congreso de la Republica. (2000)
- Ley 1257 de 2008 por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los códigos penal de procedimiento penal, la Ley 294 de 1996 y se dictan otras disposiciones. Congreso de la Republica. (2008).
- Ley 1413 de 2010 por la se regula la inclusión de la economía del cuidado en el sistema de cuentas nacionales con el objeto de medir la contribución de la mujer al desarrollo económico y social del país y como herramienta fundamental para la definición e implementación de políticas públicas. Congreso de la Republica. (2010)
- Ley 1450 de 2011. Por la cual se expide el plan nacional de desarrollo 2010-2014. Art. 177. Congreso de la Republica (2011).
- Ley 1542 de (2012) Por la cual se busca garantizar la protección y diligencia de las autoridades en la investigación de los delitos de violencia contra la mujer y eliminar el carácter de querrelables y desistibles de los delitos de violencia intrafamiliar e inasistencia alimentaria. Congreso de la Republica. (2012)
- Naciones Unidas. (2015).Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después del 2015. Recuperado de http://200.23.8.225/odm/Doctos/TNM_2030.pdf
- OIT (2009). Para recuperarse de la crisis. Un pacto mundial para el empleo. Adoptado por la conferencia internacional de



trabajo, en su nonagésima octava reunión, Ginebra.

United Nations (1995) Declaración y Plataforma de acción de Beijing. Declaración Política y documentos resultados de Beijing+5. ONU Mujeres.

Consejería presidencial para la equidad de la mujer. (2011).VII y VIII Informe Combinado de Colombia al comité de las Naciones Unidas para la eliminación de la discriminación contra la mujer. Julio. Bogotá.



Emprendimiento e innovación social

LAS TICS UNA HERRAMIENTA CLAVE PARA LA FORMACIÓN ACADÉMICA DE LOS PROGRAMAS A DISTANCIA

Ingrid del Carmen Blanco Hernández, Nelsy María Miranda Pájaro & Dayana Carolina Arias Pertuz
Universidad de Cartagena
Colombia

RESUMEN

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en la actualidad representan un aspecto fundamental en lo que educación superior a distancia se refiere, cerrando las brechas del espacio, ubicación y tiempo de las personas que por diversas razones o motivos no pueden asistir a un aula de clases presencial. Esto genera un gran reto para las universidades en cuanto a cobertura se refiere, generando así la creación de nuevas metodologías y modelos que permitan a más personas acceder a la educación superior apoyadas en las TICs. Esta ponencia presenta avances del proyecto de investigación: "Apreciaciones de los estudiantes de los programas a distancia del Centro Tutorial de San Juan de Nepomuceno de la Universidad de Cartagena sobre la influencia del uso de las TICs en su formación académica"; la cual pretende analizar el conocimiento y las apreciaciones que tienen los estudiantes sobre la incidencia del uso de las TICs en su formación académica, como base para la formulación de estrategias que contribuyan a su mejora. La metodología a emplear es de tipo descriptiva propositiva, acudiendo a fuentes primarias como el cuestionario aplicado a una muestra de estudiantes de los programas a distancia que allí se ofertan (Administración Financiera, Administración de Empresas, Ingeniería de Software, Administración en Salud), además se accederá a fuentes secundarias tales como las revistas científicas, trabajos de investigación, documentos y textos especializados en la temática investigada.

Palabras Clave:

TICs, educación a distancia, educación superior

ICTS A KEY TOOL FOR THE ACADEMIC TRAINING OF DISTANCE PROGRAMS

ABSTRACT

Information and communication technologies (ICT's) currently represent a fundamental aspect of distance education, closing the gaps in space, location and time of people who, for various reasons, can't attend a classroom. This generates a great challenge for universities in terms of coverage, generating the creation of new methodologies and models that allow more people to access higher education supported by ICT's. This paper presents advances of the research project: "Assessments of students in distance learning programs Tutorial Center of San Juan de Nepomuceno University of Cartagena on the influence of the use of ICT in their education"; which aims to analyze the knowledge and insights with students about the impact of the use of ICT in their education as a basis for formulating strategies that contribute to it's improvement. The methodology used is purposive descriptive, going to primary sources such as the questionnaire applied to a sample of students in distance learning programs there are offered (Financial Management, Business Administration, Software Engineering, Health Administration), as well you will enter secondary sources such as scientific journals, research papers, documents and specialized texts on the subject investigated.

Keywords:

ICT, distance education, superior education.



Copyright: © 2022 Blanco-Hernández, I.C.; Miranda-Pajaro, N.M.; & Arias-Pertuz, D.C.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.24018/psicologia-y-ciencia-social) y a sus autoras.



CONTENIDO

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TICs).	3
VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TICs EN LA EDUCACIÓN.	4
DEBILIDADES DEL USO DE LAS TICs EN LA EDUCACIÓN.	5
USO DE LAS TICs EN LA EDUCACIÓN.	6
IMPLEMENTACIÓN DE LAS TICs: CASO CENTRO TUTORIAL DE SAN JUAN DE NEPOMUCENO UNIVERSIDAD DE CARTAGENA.	7
METODOLOGÍA	7
RESULTADOS ESPERADOS	8
CONCLUSIONES	8
REFERENCIAS	9



INTRODUCCIÓN

En el mundo contemporáneo la sociedad del conocimiento y la información plantean nuevos retos en lo que a educación se refiere, uno de ellos es la educación superior a distancia. La Educación Superior a Distancia (ESD) apoyada en las Tecnologías de Información y Comunicación -TICs- proporciona las herramientas para el desarrollo de su aprendizaje autónomo y autodidacta contando con la guía y apoyo de los docentes.

Dentro de un contexto educativo, las TICs son un conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información, para dar forma, registrar, almacenar y difundir contenidos digitalizados. Para todo tipo de aplicaciones educativas, las TICs son medios y no fines. Por lo tanto, son instrumentos y materiales de construcción que facilitan el aprendizaje, el desarrollo de habilidades y distintas formas de aprender, estilos y ritmos de los aprendices (Pividori & Buseghin, 2008).

El apoyo proporcionado por las TICs requiere un proceso de evaluación de los modelos comunicativos que se requieren para lograr los objetivos de los procesos de enseñanza aprendizaje, la innegable utilización de los diversos lenguajes en la adquisición y construcción del conocimiento y los nuevos retos para estudiantes y docentes. (Segura, 2004).

La educación a distancia está creciendo ampliamente a través de muy diversas expresiones y formas en la educación superior en Colombia. Tal dinámica es de una enorme magnitud y complejidad en tanto ella refiere a temas didácticos, pedagógicos, tecnológicos, organizacionales, jurídicos,

económicos; de recursos de aprendizaje y sistemas de evaluación. (ACESAD, 2013).

Según el Decreto 1295 de 2010, los programas de educación a distancia en Colombia “Corresponde a aquellos cuya metodología educativa se caracteriza por utilizar estrategias de enseñanza - aprendizaje que permiten superar las limitaciones de espacio y tiempo entre los actores del proceso educativo” (Decreto No 1295 de 2010, artículo 16).

Sin duda, las TICs son herramientas que contribuyen a la formación académica en todos sus niveles; para este estudio se tomó como punto de referencia a la Universidad de Cartagena, Institución de Educación Superior -IES- con presencia en el departamento de Bolívar y la región Caribe, de carácter público con Acreditación de Alta Calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional –MEN-.

El estudio centra su atención en analizar el conocimiento que tienen los estudiantes de la modalidad a distancia de la Universidad de Cartagena acerca de las TICs empleadas por la institución para su formación, así como su apreciación sobre la influencia que dichas TICs han tenido en su formación académica; tomando como caso a los estudiantes de los programas de pregrado a distancia del Centro Tutorial de San Juan Nepomuceno de la Universidad De Cartagena.

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TICs).

Las TICs no son más que los diferentes recursos tecnológicos disponibles, dichos recursos van aumentando vertiginosamente por los avances tecnológicos actuales (Garces Prettel, Ruiz Cantillo, & Martínez Ávila, 2014).



La importancia de las TICs radica en que han impactado de manera significativa los diferentes escenarios y procesos humanos; particularmente en la educación, se han ubicado en un lugar protagónico al transformar las prácticas de aprendizaje y de enseñanza (Johnson & Smith, 2009). Además, no se debe ignorar que hoy en día las TICs son esenciales para el éxito y para la vida, «para vivir, aprender y trabajar con éxito en una sociedad cada vez más compleja, rica en información y basada en el conocimiento, los estudiantes y los docentes deben utilizar la tecnología digital con eficacia» (UNESCO, 2008).

Las TICs actualmente tienen como objetivo facilitar la forma de vida de las personas, ayudando a resolver problemas de la vida cotidiana de una manera rápida, práctica y segura; como lo dice claramente J. Blanch (1978, p. 520):

“Las TICs, fruto de la cooperación de la ciencia con la ingeniería, tienen como finalidad primaria la de facilitar y optimizar las tareas de la vida cotidiana y del trabajo, incluyendo la actividad formativa, docente e investigadora en el seno de la academia”.

VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TICs EN LA EDUCACIÓN.

Definitivamente las TICs ofrecen gran cantidad de ventajas en la educación, aprendizaje empírico y/o racional de cualquier individuo, es claro que facilitan en ciertos aspectos este proceso, a continuación, se detallan algunas de sus ventajas según Estévez (2012):

- Proporcionan ejercicios prácticos complementarios de aprendizaje.

- Suponen el mantenimiento, actualización y distribución de contenidos y materiales didácticos.
- Permiten superar las barreras del tiempo y el espacio.
- Hacen posible que los alumnos adquieran una visión más global de su entorno al entrar en contacto con una realidad ampliada.
- Conllevan que el estudiante disponga de más oportunidades de colaborar activamente sin la presión consecuente del ambiente competitivo del aula.
- Contribuyen a desarrollar y reforzar habilidades adicionales del individuo.

Las aplicaciones ventajosas de las TICs en la enseñanza para Cabrero (2007) son múltiples:

Posibilidad de crear entornos multimedia de comunicación, utilizar entornos de comunicación sincrónicos y asincrónicos y poder, de esta forma, superar las limitaciones espacio-temporales que la comunicación presencial introduce, deslocalizar la información de los contextos cercanos, facilitar que los alumnos se conviertan en constructores de información, construir entornos no lineales sino hipertextuales de información donde el estudiante en función de sus intereses construya su recorrido, propiciar la interactividad entre los usuarios del sistema, actualizar de forma inmediata la información, o favorecer la creación de entornos colaborativos para el aprendizaje.

La adecuada integración de las nuevas tecnologías de la información en los centros educativos como una herramienta más al servicio de sus objetivos, puede significar grandes fortalezas de comunicación, creatividad y colaboración para el proceso de enseñanza



aprendizaje, para los alumnos, docentes y para la institución educativa. Las TICs en la educación superior ha agregado valor al conocimiento, generando resultados (Cabrero Almenara, 2007) estas pueden ser:

- **Educativas:** interacción, continúa actividad intelectual, la información fluye en ambas direcciones emisor-receptor, de una manera dinámica y con una propuesta de aprendizaje flexible, disminuyendo los costes que exige, la comunicación tradicional, además hay una constante supervisión y evaluación, por parte del profesor, favorece el aprendizaje interactivo y la educación a distancia, como nuevas formas de enseñanza o complemento.
- **Tecnológicas:** mejora de las competencias de expresión y creatividad, debido a la flexibilidad y a la gran variedad de recursos y canales en los procesos para el manejo de acceso a mucha información de todo tipo, en diferentes formatos, vídeo, voz, imágenes, texto en grandes cantidades, con elevados parámetros de calidad y eliminando las barreras de localización y tiempo.

Todos estos elementos permiten en general para las instituciones educativas: innovación, liderazgo, optimización del proceso enseñanza aprendizaje, competitividad y un proceso dinámico, continuo y acumulativo; que modifica y reelabora las competencias (Romero & Araujo, 2012).

DEBILIDADES DEL USO DE LAS TICs EN LA EDUCACIÓN.

La aplicación de las TICs en las instituciones de aprendizaje es un tema complejo de tratar debido a todas las bifurcaciones que se encuentran en el tópico, en este caso, así

como encontramos unas ventajas, también hallamos unas desventajas que son ocasionadas por el mal uso de estas herramientas tanto por docentes como por estudiantes.

Al respecto, Salinas (1995, p. 45) plantea que *“si bien es cierto que las TICs en la educación ha propiciado un ambiente lleno de muchas ventajas, su uso también conlleva a identificar fuertes debilidades”*, tales como: Los principales indicadores desarrollados hasta ahora se detallan a continuación:

- **Educativas:** aprendizajes incompletos y superficiales, muchas veces no hay profundidad en los temas debido a los materiales que no son de buena calidad, y además las estrategias educativas son obsoletas de acuerdo al nuevo paradigma. Desarrollo de estrategias de mínimo esfuerzo, desfases respecto a otras actividades. Esto es muy común hoy en día, además de no ser fácil de controlar por parte de los maestros y profesores a los que Ángel (2013) llama *“migrantes digitales”* refiriéndose a la generación de educadores no pertenecientes a la era digital.
- **Tecnológicas:** ansiedad, la constante iteración del computador, pasar horas y horas en la actividad conlleva tanto a profesores y estudiantes, a generar situaciones de ansiedad, cansancio visual, estrés y otros problemas físicos.
- **Comunicación y manejo de información:** distracciones, dispersión y pérdida de tiempo, debido a la variedad y al aspecto interesante de los contenidos encontrados, se presenta una desviación en el momento de la búsqueda, inclinándose o desviándose del tema de búsqueda inicial, además se pierde mucho tiempo interactuado debido a la gran cantidad de infor-



mación que puede llegar a saturar, creando una sensación de desbordamiento.

Todo esto realmente se resume a una retardada adaptación del modelo de educación actual con respecto a los avances tecnológicos y la implementación didáctica de las TICs en el aula de clases (Ángel, 2013, p. 3).

Por otra parte, estudios sobre aprendizaje y TICs (Phelps, Graham, & Watts, 2011) muestran que su incorporación a los procesos formativos escolares está mediada por el profesor, agente que resuelve y define su uso.

USO DE LAS TICs EN LA EDUCACIÓN.

La implementación de las TICs en el ámbito educativo, es un tema que se aborda hoy con mucha frecuencia a nivel mundial, causante de muchas controversias debido a su forma de inclusión en la educación (Ángel, 2013). De acuerdo con Colorado & Edel (2012, p. 7) cuando dice:

“...el aspecto pedagógico de las TICs cobra relevancia sobre los recursos”

“Tecnológicos destacando que la formación inicial docente en el uso de los recursos digitales parte fundamentalmente de bases educativas que permitan innovar en la educación y no solo en la introducción de tecnología sin fundamento didáctico...” se tiene que la inclusión de las TICs y su uso dentro del aula de clase depende primeramente de la estrategia pedagoga y didáctica del maestro, no obstante, para llegar a esto primero se debe implementar una reforma innovadora en el método ya anticuado de educación.

Las prácticas pedagógicas con TICs pueden clasificarse siguiendo a Drenoyianni & Selwood, (1998), como:

- **Uso Instrumental**, cuando las TICs son vistas como herramientas que sirven para realizar un producto específico, además de esto este uso supone un modelo transmisivo donde las TICs son usadas por el profesor y el estudiante como pizarra o libro de texto digital.
- **Usos Constructivos**, en cuanto las TICs se usan para que los estudiantes creen herramientas o busquen ellos la información. Además de esto este uso supone un modelo interaccionista, porque las TICs aparecen más bien como plataforma virtual mediadora que ayuda a aprender. (Passey, 2011) Recuperado de: (Arancibia Herrera & Badia Gargate, 2014).

Las TICs prolongan e incrementan las posibilidades de almacenar conocimiento, facilitando la accesibilidad al mismo, optimizan intercambios entre actores del proceso educativo y otros actores de la sociedad, permitiendo superar barreras de espacio y tiempo (Delgado, 1998) y (Riveros, 2004).

A partir de las funcionalidades básicas de Internet como fuente de información y canal de comunicación, las posibilidades educativas del mundo virtual son muchas. De acuerdo con Marqués (2001) se presentan algunas ideas para aprovechar estas posibilidades educativas del ciberespacio en la labor educativa:

- Pizarra digital en el aula de clase.
- Web de centro, de los profesores, de la asignatura y de los alumnos.
- Centros virtuales de recursos temáticos.
- Portafolios virtuales.
- Plataformas e-centro.



- Tutorías virtuales.
- Foros virtuales.
- Comunidades virtuales y comunidades de aprendizaje.
- Actividades de aprendizaje colaborativo en red.
- Deberes en la web.
- Videoconferencias

IMPLEMENTACIÓN DE LAS TICs: CASO CENTRO TUTORIAL DE SAN JUAN DE NEPOMUCENO UNIVERSIDAD DE CARTAGENA.

Las TICs son herramientas que contribuyen a la formación académica en todos sus niveles; como caso de estudio para la determinación de la gestión de las TICs en el contexto actual se tomó a la Universidad de Cartagena, Institución de Educación Superior -IES- con presencia en el departamento de Bolívar y la región Caribe, IES de carácter público de la región, con Acreditación de Alta Calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional –MEN-. Si bien, la Universidad de Cartagena declara en su misión: “La Universidad de Cartagena como institución pública, mediante el cumplimiento de sus funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, y su proceso de internacionalización, forma profesionales competentes en distintas áreas del conocimiento, con fundamentación científica, humanística, ética, cultural y axiológica. Esto les permite ejercer una ciudadanía responsable, contribuir con la transformación social, y liderar procesos de desarrollo empresarial, ambiental y cultural en los contextos de su acción institucional” (PEI, Universidad de Cartagena), en la actualidad no

existen investigaciones que describan las herramientas tecnológicas que ofrece la Universidad de Cartagena, así como la incidencia que tienen en la formación académica de sus estudiantes.

En el Centro Tutorial de San Juan Nepomuceno de la Universidad de Cartagena se han realizado inversiones significativas tanto en infraestructura como en el acceso a las instalaciones del centro, las cuales han beneficiado en alto grado a los habitantes de este municipio. Es uno de los centros tutoriales con más alumnado de la universidad, actualmente se ofrecen cuatro (4) programas de pregrado: Administración de Empresas, Administración Financiera (ofertados por la Facultad de Ciencias Económicas), Administración en Salud (Facultad de Enfermería) e Ingeniería de Software (Facultad de Ciencias e Ingeniería).

En la actualidad no existen investigaciones realizadas dentro de la Universidad de Cartagena acerca del uso e influencia de la TICs en la formación académica de los estudiantes de los programas a distancia ofertados en los centros tutoriales, cuya implementación y aplicación es de vital importancia en la formación académica de los estudiantes por la naturaleza y tipo formación que en ellos se ofrece, e igual de importante en el proceso de autoevaluación al cual se someterán los programas de pregrado de la modalidad a distancia y virtual de la Universidad de Cartagena según lo planteado al Acuerdo No. 15 de 30 de marzo de 2017 (La Gaceta, No. 47, 2017).

METODOLOGÍA

De acuerdo a su naturaleza la investigación es de tipo descriptivo-propositivo, debido a



que se analiza de forma detallada las TICs con las que cuenta la Universidad de Cartagena en el Centro Tutorial de San Juan de Nepomuceno y las apreciaciones que tienen los estudiantes de los programas a distancia que allí se ofertan sobre la influencia de las TICs en su formación académica, que servirán de base para formular recomendaciones a la Universidad de Cartagena que contribuyan al mejoramiento y eficiencia del proceso de formación de los estudiantes.

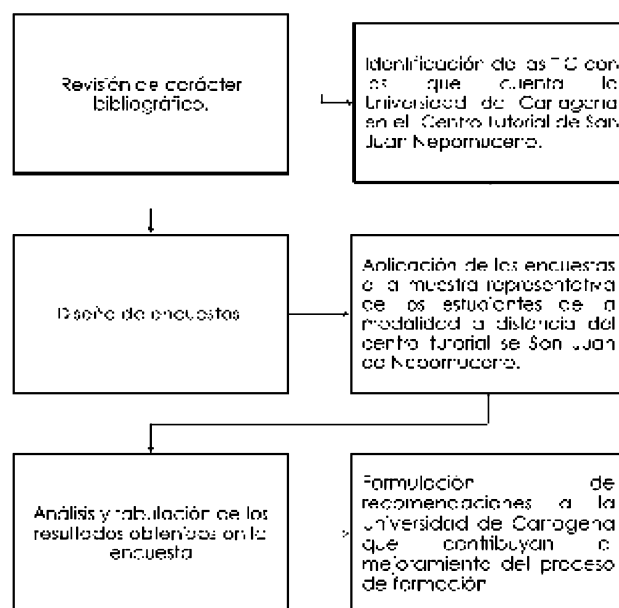
El diseño de la investigación contempla dos momentos: en una primera instancia, una revisión de las TICs con las que cuenta la Universidad de Cartagena en el Centro Tutorial de San Juan de Nepomuceno, que servirá como orientador del proceso de análisis de campo, esta última, etapa que actuará como eje central de la investigación y se concentrará en el diseño y aplicación de diferentes instrumentos de recolección de datos tales como las encuestas.

Estos aspectos se definen por el hecho que el escenario de investigación es la comunidad de estudiantes universitarios de Cartagena, específicamente la población suscrita a los programas de la modalidad a distancia del Centro Tutorial de San Juan de Nepomuceno.

Este estudio plantea seis etapas las cuales se muestra a continuación:

Esta investigación actualmente se encuentra en la etapa de ejecución, realizando revisión del estado del arte y el diseño de encuesta, y posterior validación por parte de pares expertos, aplicación de prueba piloto y definición de la muestra a evaluar.

Figura 1. Etapas del estudio



Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS ESPERADOS

Como resultado de esta investigación se espera determinar las apreciaciones de los estudiantes del Centro Tutorial de San Juan Nepomuceno de la Universidad de Cartagena sobre la influencia e importancia del uso de las TICs en su formación académica haciendo un estudio y análisis de los resultados obtenidos y usar dicha información como base para proponer estrategias que contribuyan a un mejor uso e implementación de las TICs en la formación académica de los estudiantes de la universidad.

CONCLUSIONES

El conocimiento acerca de las TICs hoy día suele ser una de las mayores habilidades que puede tener un empleado a la hora de estar en competencia en el área laboral, por tal motivo en la formación académica es de vital importancia utilizar estos recursos, de esta

forma preparar profesionales competentes ante la realidad cambiante y el crecimiento exponencial de la tecnología en la actualidad es un reto que concierne a todos.

Las TICs son herramientas tecnológicas que contribuyen a los procesos de aprendizajes, dichas herramientas juegan un papel muy relevante en los estudiantes universitarios, por lo cual la Universidad de Cartagena debe velar porque sus estudiantes cuenten con una infraestructura TICs suficiente y de calidad, con la cual se apoyen para una mejor formación académica.

REFERENCIAS

- ACESAD, (2013). La educación superior distancia y virtual en Colombia: Nuevas realidades. Recuperado de http://www.universidad.edu.co/images/cmlopera/descargables/libro_acesad_virtual_educa.pdf
- Ángel, D.-B. (2013). TIC en el trabajo del aula. Impacto en la planeación didáctica. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4(10), 3-21. Recuperado de [http://doi.org/10.1016/S2007-2872\(13\)71921-8](http://doi.org/10.1016/S2007-2872(13)71921-8)
- Arancibia Herrera, Marcelo Mauricio, & Badia Gargate, A. (2014). Concepciones de profesores de secundaria sobre enseñar y aprender Historia con TIC. *Electrónica de Investigación Educativa*, 17, 75. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol17no2/contenido-arancibia.html>
- Blanch, J. M. (1978). El trabajo académico digital como factor de riesgo psicosocial: usos y abusos de las TIC en la educación superior. *Educación En Perspectiva*, Viçosa, 4, 511-532.
- Cabrero Almenara, J. (2007). LAS NECESIDADES DE LAS TIC EN EL AMBITO EDUCATIVO: OPORTUNIDADES, RIESGOS Y NECESIDADES.
- Colorado, B., & Edel, R. (2012). La usabilidad de TIC en la práctica educativa.
- Consejo Académico de la Universidad de Cartagena. (2017). Acuerdo No 15 30 de marzo de 2017. *La Gaceta Universidad*, (47), p. 19-20.
- Decreto 1295. Ministerio de Educación Nacional, Colombia, 20 de abril del 2010.
- Delgado, M. (1998). Incidencia Del Tutorial "Movimiento" En La Enseñanza-Aprendizaje De Física Para Estudiantes De Biología. Universidad De Zulia
- Drenoyanni, H. & Selwood, I. (1998). CONCEPTIONS OR MISCONCEPTIONS? PRIMARY TEACHERS' PERCEPTIONS AND USE OF COMPUTERS IN THE CLASSROOM. *EDUCATION AND INFORMATION TECHNOLOGIES*, 3(2), 87-99.
- Estévez, M. E. (2012). ANÁLISIS Y BENEFICIOS DE LA INCORPORACIÓN DE LAS TIC EN EL ÁREA DE LENGUA CASTELLANA Y LITERATURA: UN CASO PRÁCTICO.
- Garces Prettel, M., Ruiz Cantillo, R., & Martínez Ávila, D. (2014). TRANSFORMACIÓN PEDAGÓGICA MEDIADA POR TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC).
- Johnson, L. & Smith, R. (2009). THE 2009 HORIZON REPORT. AUSTIN: THE NEW MEDIA CONSORTIUM.
- Marqués, P. (2001). Ideas para aprovechar el ciberespacio en educación.
- Passey, D. (2011). IMPLEMENTING LEARNING PLATFORMS INTO SCHOOLS: AN ARCHITECTURE FOR WIDER INVOLVEMENT IN LEARNING. *LEARNING. MEDIA AND TECHNOLOGY*, 36(4), 367-397.
- Phelps, R., Graham, A., & Watts, T. (2011). Acknowledging the complexity and diversity of historical and cultural ICT professional learning practices in schools. *PACIFIC JOURNAL OF TEACHER EDUCATION*, 39(1), 47-63.
- Pividori, M.S & Buseghin, E.J. .Las Tics en el Aula; (2006). Recuperado de http://www.ispn4_santafe.edu.ar/Carreras/Administracion/Trabajo_Alumnos/Taller_Docencia_I/Uso_Tics_en_el_aula.pdf.
- Riveros, V. (2004). Implicaciones de la tecnología informatizada en el proceso de enseñanza y aprendizaje de la matemática. Universidad del Zulia.
- Romero, S., & Araujo, D. (2012). Uso de las tic en el proceso enseñanza aprendizaje. Universidad de la Guajira colombiana. *Télématique*, (c), 69-83.
- Salinas, J. (1995). CAMBIOS EN LA COMUNICACION, CAMBIOS EN LA EDUCACION, ASPECTOS CRITICOS DE UNA REFORMA EDUCATIVA.
- Segura, S. (2004). Modelo comunicativo de la educación a distancia apoyada en las tecnologías de la información y la comunicación en la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente - CUAO, Cali Colombia. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*. Recuperado de <http://edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/533/267>
- UNESCO. (2008). ESTANDARES DE COMPETENCIA EN TIC PARA DOCENTES. Vargas, M. L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74711353004>. Universidad de Cartagena, Recuperado de http://www.unicartagena.edu.co/index.php/universidad/institucion/item/155-mision-vision-y-objetivos#.V2H5_vI97IUW



Emprendimiento e innovación social

HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS USADAS POR LAS PYMES EN LOS CANALES LOGÍSTICOS DE DISTRIBUCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE BOLIVAR

Adrián Alberto Alario Rojas
Centro Internacional Náutico, Fluvial y Portuario CINAFLUP
Colombia

RESUMEN

Los canales de distribución constituyen un eslabón crucial en las empresas, generan valor y acompañan la ejecución de la estrategia corporativa. En los últimos años producto de la globalización, los flujos financieros de las multinacionales y las tecnologías de la información y la comunicación, han surgido nuevos patrones de interacción en los canales de distribución. Ante este panorama las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) no han sido capaces de estar al ritmo de estos cambios, presentan bajo nivel inversión en tecnología, altos costos de operación, informalidad en los sistemas e inadecuada interacción con el cliente, de no intervenir esta situación podría traducirse en: incumplimiento de la propuesta de valor al cliente, con reducida capacidad de respuesta a sus necesidades. En el presente proyecto se aplicó un tipo de investigación descriptiva, de corte transversal, tomando una muestra representativa de las pymes, mediante encuestas y entrevistas en aras de recolectar la información objeto de estudio. Este trabajo tiene como propósito hacer un diagnóstico de las herramientas tecnológicas usadas por las Pymes en el subsistema de distribución en el departamento de Bolívar, en aras de proponer un prototipo tecnológico que responda a las necesidades de este tipo de empresa para mejorar su propuesta de valor. En este estudio se evidencio que algunas Pymes poseen bajos niveles en tecnologías de la información, realización de operaciones de forma manual, sistema de información no sincronizado con las diferentes áreas y además carecen de recursos financieros para invertir en herramientas tecnológicas que automaticen y digitalicen sus procesos.

Palabras Clave:

Canales de Distribución, Clientes, Tecnologías de la Información, Pymes y Omnicanalidad.

TECHNOLOGICAL TOOLS USED BY SMEs IN LOGISTICS DISTRIBUTION CHANNELS IN THE DEPARTMENT OF BOLIVAR

ABSTRACT

Distribution channels constitute a crucial link in companies, they generate value and accompany the execution of the corporate strategy. In recent years, as a result of globalization, the financial flows of multinationals and information and communication technologies, new patterns of interaction have emerged in distribution channels. Given this panorama, Small and Medium Enterprises (SMEs) have not been able to keep up with these changes, they present a low level of investment in technology, high operating costs, informality in the systems and inadequate interaction with the client, if this does not intervene This situation could translate into: non-compliance with the value proposition to the customer, with reduced capacity to respond to their needs. In this project, a type of descriptive, cross-sectional research was applied, taking a representative sample of SMEs, through surveys and interviews in order to collect the information under study. The purpose of this work is to make a diagnosis of the technological tools used by SMEs in the distribution subsystem in the department of Bolívar, in order to propose a technological prototype that responds to the needs of this type of company to improve its value proposition. . This study showed that some SMEs have low levels of information technology, perform operations manually, information system not synchronized with the different areas and also lack financial resources to invest in technological tools that automate and digitize their processes. .

Keywords:

Distribution Channels, Customers, Information Technologies, SMEs and Omnichannel



Copyright: © 2022 Alario-Rojas, A.A.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](#) y a sus autoras.



CONTENIDO

ESTADO DEL ARTE 3

La Distribución 4

El concepto de Omnicanalidad 5

Estrategia Omnicanal 6

Las Pymes 6

METODOLOGÍA 7

RESULTADOS 8

CONCLUSIONES 11

REFERENCIAS 11



INTRODUCCIÓN

La tecnología hoy en día se ha constituido en un aliado estratégico para desarrollar el objeto social de una empresa, sin duda generan ventajas competitivas para incursionar en los mercados globales. Teniendo en cuenta el entorno cambiante e inestable, lo cuales hacen que el sector en que se desenvuelven las empresas sean más incierto, de acuerdo a Roque (2005) el papel de la información y su integración a través de sistemas de información y comunicación estructurados y organizados cobra especial relevancia.

A medida que las tecnologías van evolucionando, los canales de distribución en las empresas han ido cambiando, pasando de un sistema tradicional a uno interactivo, que permite la comunicación con el cliente para realizar operaciones comerciales de forma sincrónica o asincrónica. A pesar de las transformaciones del entorno, las pymes no han sido capaz de estar al ritmo de esos desafíos. Uno de esos cambios está surgiendo entorno a los canales de distribución, se han adoptado nuevas metodologías para disponer de un producto de forma oportuna y con una propuesta de valor diferencial.

En este contexto las tecnologías desempeñan un rol fundamental en la distribución, dado que facilita la comunicación y la entrega del producto o prestación del servicio al cliente final. Los canales de distribución es el vehículo de comunicación con el cliente, genera valor y acompaña la ejecución de la estrategia corporativa.

Esto retos resultan difícil de superar para las Pymes, dado que presentan bajo nivel in-

versión en tecnología, altos costos de operación, informalidad en los sistemas e inadecuada interacción con el cliente y sistemas de distribución inadecuados al nuevo escenario, esta situación podría traducirse en: incumplimiento de la propuesta de valor al cliente y en pérdida de competitividad. La presente investigación corresponde a la realización de un diagnóstico sobre el uso de las pymes en herramientas tecnológicas en los sistemas de distribución del departamento de Bolívar, presentando las tecnologías que recurren para apoyar las operaciones en este eslabón de la cadena, en aras de proponer una iniciativa que permita fortalecer sus capacidades y su competitividad en el sector. El desarrollo de este trabajo se deriva de un objetivo del proyecto de investigación titulado "Sincronización de los Canales Logísticos de Distribución en las Pymes del Departamento de Bolívar, adscrito a la línea de Logística y Transporte, del grupo Sena-In del Centro Internacional Náutico, Fluvial y Portuario del SENA Regional Bolívar. Esta investigación nace como una iniciativa para mejorar la capacidad de respuesta en el subsistema de distribución de las Pymes, para que facilite una comunicación integral con el cliente, que atienda sus requerimientos de forma oportuna y en tiempo real, de tal modo genere una experiencia homogénea. Asimismo, promueva una interconectividad entre los diferentes canales de distribución, cumpliendo con la promesa de valor y creando relaciones a largo plazo.

ESTADO DEL ARTE

En el desarrollo del estado del arte se recurrió a información de artículos indexados,



arbitrados, tesis de especialización, maestría, libro especializados y consultas de expertos. En las consultas hechas se indago información relacionadas con las herramientas tecnológicas que usan las pymes en el subsistema de distribución, se tomaron aquellos documentos que fueran pertinente con el objeto de estudio.

Dentro de estas investigaciones se cita el trabajo de Cortés, Arango y Adarme (2010) el cual realiza una caracterización de las tecnologías de la información asociadas a la gestión empresarial, señalando cuatro categorías, las asociadas a la captura y la transferencia de la información, las destinadas al almacenamiento de la información, las que tiene fines de identificación y las utilizadas para la manipulación, administración y reporte de la información. Este artículo tiene como objetivo mostrar una taxonomía de las herramientas tecnológicas que están disponibles para las empresas y que pueden seleccionar conforme a sus necesidades.

En este contexto, se menciona a Bocanegra y Vázquez (2010), en su trabajo analiza a las micro y pequeños comerciantes minorista, de Hermosillo Sonora, sobre el conocimiento de las TIC, si las aplican como una ventaja competitiva, para esto se evaluó una muestra representativa de 450 establecimientos y arrojó como resultado que los comerciantes tienen insuficiente comprensión por las herramientas tecnológicas, en aras de mejorar los niveles de competitividad.

Por otro lado, Correa y Gómez (2008) en su proceso de revisión documental encontró que las tecnologías en su mayoría contribuyen a la reducción de costos y a mejorar el flujo de información entre los actores de la misma. Para el caso de Colombia

se identificó en las indagaciones que cuenta con un bajo grado de implementación en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y un nivel medio en las grandes empresas y operadores logísticos.

La Distribución

La distribución sin duda es un eslabón neurálgico en la cadena de valor de las empresas, que en los últimos años ha venido sufriendo un proceso de transformación, motivado especialmente por las tecnologías de la información y la comunicación, los cuales han hecho que los sistemas de distribución, sean dinámicos e interactivos, mejorando los tiempos de respuestas al cliente. La distribución es un eslabón que relaciona la producción con los centros de consumo, poniendo en contacto el producto con el consumidor final en el lugar acordado, en las condiciones pactadas y la cantidad demandada.

El canal de distribución son las diferentes rutas que utiliza el fabricante para colocar el producto hasta el consumidor final. Según Kotler y Armstrong (2008) el canal de distribución, es el conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial.

Ahora bien, los canales de distribución de acuerdo a Kotler y Keller (2012) se clasifican en: Canal directo, canal indirecto corto, a los detallistas para que sean adquiridos por el consumidor. Pero en cambio en el tercer canal el fabricante canal indirecto largo y canal indirecto extra largo. Con relación al primero, el fabricante pone disposición del consumidor final, forma directa el producto sin intermediarios. Entre tanto con respecto al segundo el productor entrega los produc-



tos, vende los productos al mayorista y este a su vez al minorista, quien lo vende al consumidor. En el cuarto canal, el fabricante se pone en contacto con agentes intermediarios para comercializar el producto, estos agentes se relacionan luego con mayoristas, que se comunican con los minoristas, para ser vendidos al cliente final.

El ámbito de la distribución comercial según Viejo (2016) se ha caracterizado por ser un sector muy dinámico y altamente cambiante. Si bien son múltiples los factores que han condicionado su evolución, probablemente el elemento que más ha transformado este campo ha sido la irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

En este contexto el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, ha impactado vertiginosamente los canales de distribución de las empresas y la dinámica del proceso de compra realizada por los clientes y por ende en los modelos de negocios, generando innovaciones significativas en el comercio electrónico con la aparición de los teléfonos inteligentes, el social commerce, las tablas y otros dispositivos que permiten una interacción sincrónica y amena.

El concepto de Omnicanalidad

La Omnicanalidad, es la integración de los diferentes canales y medios de contacto con el cliente, para que se genere una interacción de forma sincronizada, pues sin un cliente inicia una comunicación para una orden de compra por un canal, tenga la posibilidad de continuar la operación por otra vía, brindando una experiencia amena y única al usuario, que pueda enriquecerse en cualquier canal disponible de la empresa, acorde al cliente teniendo en cuenta las necesidades de comunicación con la empresa.

Es importante destacar que el término "Omnicanalidad, está estrechamente relacionado con la sincronización de todos los canales incluido el comercio electrónico, ventas por catálogos, ventas telefónicas, puntos de ventas o ventas por correo.

Según Aparicio, González y Zorrilla (2017) la Omnicanalidad, lleva a cabo una gestión de la relación cliente-empresa basada en una comunicación coherente y consistente por los distintos canales que el usuario quiera utilizar para interactuar, ya sea la tienda física, Internet, el móvil, el centro de comunicaciones integradas (contact center), etc. Entre tanto de acuerdo a Jarabo (2015) la Omnicanalidad tiene como finalidad es el seguimiento de consumidores individuales a través de los canales con una organización sistematizada y unificada de la información de los consumidores, independientemente de si el canal es físico o virtual y del dispositivo utilizado por los consumidores. En este nuevo espectro en que se aborda la distribución, "un nivel de integración capaz de garantizar al consumidor la misma experiencia en todos sus canales y un modelo de negocio que presenta al cliente un servicio integral. Esto se consigue al asegurar que todos los aspectos de la cadena de suministro estén integrados, lo que contribuye al mantenimiento del valor de una marca" (Wilding, 2013).

El concepto Omnicanal se percibe como una evolución de multicanal venta minorista, lo que implica una división entre la tienda física y la tienda en línea. En el entorno Omnicanal, los clientes se mueven libremente entre los canales (en línea, dispositivos móviles y tienda física), todo dentro de una sola transacción proceso. Debido a que los canales se administran juntos, la interac-



ción percibida no es con el canal, sino con la marca (Juaneda-Ayensa et al. 2016).

El concepto de Omnicanalidad surge de la explosión de la conectividad que estamos viviendo actualmente. En las últimas décadas las fronteras entre el mundo digital y el mundo real han venido desapareciendo, lo que hace que estemos presenciando una profunda y continua transformación de la distribución comercial en la que la evolución de las estructuras y formatos comerciales no deja de producirse, modificando obviamente el escenario competitivo al cual nos vemos enfrentados. (Aparicio y Zorrilla, 2015). En el ambiente omnicanal, los clientes se mueven libremente entre los canales (online, dispositivo móvil, tienda física) todo dentro de un mismo proceso (Melero y Verhoef, 2016)

Estrategia Omnicanal

Según David (2013) las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. De acuerdo a Kaczorowska (2017) la estrategia del comercio Omnicanal tiene como objetivo garantizar una oferta coherente y bien consolidada para un consumidor por muchos motivos de venta, desde tiendas tradicionales, a través de catálogos, dispositivos móviles o redes sociales. En este contexto, para que la estrategia de la Omnicanalidad conlleve a una integración o sincronización de los canales, se hace necesario que la gerencia y el personal directivo, lidere cambios en los procesos, políticas, tecnologías y en su estructura organizacional y permita un enfoque integrado en la gestión de los canales, que respondan a las expectativas de los clien-

tes y fortaleza la posición competitiva de la empresa en el sector.

Las Pymes

Las pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en Colombia constituyen un importante renglón de la economía del país, pues son las principales generadoras de empleo, bienestar y aportan al crecimiento económico del país. Según ACOPI (2018) en Colombia hay aproximadamente 2,5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas y de acuerdo a la CEPAL (2018) este tipo de empresas, representan el 60% del empleo formal de América Latina y son responsables de una cuarta parte del valor total del PIB de la región.

De acuerdo a la ley 590 de 2000 en su Artículo 2°. Modificado por el art. 2, Ley 905 de 2004, Modificado por el art. 75, Ley 1151 de 2007, Modificado por el art. 43, Ley 1450 de 2011, define a la micro, pequeña y mediana empresa, como toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a ciertos parámetros (Ver tabla No 1)

Tabla 1
Clasificación de las pequeñas y medianas empresa

TAMAÑO DE LA EMPRESA	EMPLEADOS	ACTIVOS
Micro	Menor a 10	Menor a 501 S.M.L.V.
Pequeña	Entre 11 y 50	Entre 501 y menos de 5.001 S.M.L.V.
Mediana	Entre 51 y 200	Entre 5001 y 15000 S.M.L.V.

Fuente: Tomado de la Ley 1450, 2011 y adaptado por el autor.

Las Pymes constituyen un renglón importante en la economía del país, son generadoras de empleo y desarrollo en el país, su estudio tiene gran relevancia por su contribución al fortalecimiento del tejido social y



empresarial. Con la estrategia de la Omnicanalidad, las pymes asumen nuevos desafíos, pues deben adoptar nuevos modelos empresariales de gestión y apoyados en las TIC, que atiendan en tiempo real los requerimientos del cliente y hagan uso efectivo de los recursos y capacidades. El uso de las TIC contribuye al logro del posicionamiento estratégico de una empresa siempre y cuando contribuya a la creación de una propuesta de valor única y facilite la interrelación entre las actividades (Porter, 2011).

Un estudio empírico desarrollado por Gálvez, Riascos y Contreras (2014) en las mipyme concluyó que, aunque la disponibilidad y utilización de las TIC en ambiente web (comercio electrónico, mercadeo electrónico, redes sociales, etc.) es apenas aceptable, su implementación influye positivamente en el rendimiento global de la empresa y con mayor grado en su participación en el mercado, la rentabilidad y la productividad independientemente del tamaño y la edad de la empresa.

METODOLOGÍA

El presente estudio es de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo y cuantitativo, de corte transversal que permita identificar la dinámica de los canales de distribución, las estrategias de cobertura de las pymes en un momento determinado. Este estudio se apoyará en el análisis documental de libros y revistas especializadas referente al uso de las tecnologías de la información y la comunicación en las Pymes, en aras de fundamentar mayor la investigación.

En esta investigación se utilizó el método inductivo, pues se partirá de una situación particular conociendo de fondo las

variables que originan el problema y con los hallazgos encontrados en dicho estudio, se logró un conocimiento general sobre el tema, de este modo poder establecer alguna iniciativa que mitigue dicha situación.

La técnica de recolección que aplico en la fuente primaria fue la encuesta, el cual se estructuró en diecinueve (19) ítems, para recolectar los datos relacionados con la investigación y cumplir con su objetivo. Este instrumento fue validado mediante consultas a expertos con el propósito de generar mayor fiabilidad, que permita de identificar las herramientas tecnológicas incorporada en los procesos productivos de las Pymes en especial en el subsistema de distribución. También se recolectó datos con la observación directa estructurada, para verificar la situación de este tipo de empresa, con el acceso a las herramientas tecnológicas. Esta investigación se apoyó en fuentes secundarias, acudiendo al análisis documental, sobre libros, artículos, tesis y revistas especializadas relacionados con el objeto de estudio.

Ahora bien, la población objeto de la investigación son las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) del departamento del Bolívar. El marco del muestreo fue la base de datos de empresas de tipo Pymes del Centro el Centro Internacional Náutico Fluvial y Portuario, de los cuales ha forjado una relación durante muchos años. La técnica del muestreo fue aleatoria, se tomaron más de 7 empresas representativas del sector para recabar la información correspondiente del objeto de estudio. Además, se hicieron análisis documentales de estudios de la Cámara de Comercio de Cartagena y de entidades gubernamentales para contar con elementos de juicios sobre el objeto de la investigación.



RESULTADOS

El departamento de Bolívar está ubicado en la Región Caribe, cuenta con un área de 25.978 kilómetros cuadrados, en sus límites geográficos comparte fronteras con ocho (8) departamentos, limita al norte con el Mar Caribe, al oriente con los departamentos de Atlántico, Cesar, Magdalena y Santander, al sur con Antioquia, al occidente con Córdoba, Antioquia y Sucre. Este ente territorial está integrado por 45 municipios y 1 distrito; organizados según la Ordenanza 012 del 17 de mayo de 2001 en 6 Zonas de Desarrollo Económico y Social (ZODES). Según el Mincomercio (2019) el departamento tiene una población de 2.171.280 personas, una participación del PIB nacional de 3,59% y un PIB per cápita de US\$5.704. Este departamento presenta como dinámica económica, la producción agrícola, industrial y de servicios, con los cual genera un significativo nivel de empleo y bienestar en la población.

Redes de computación

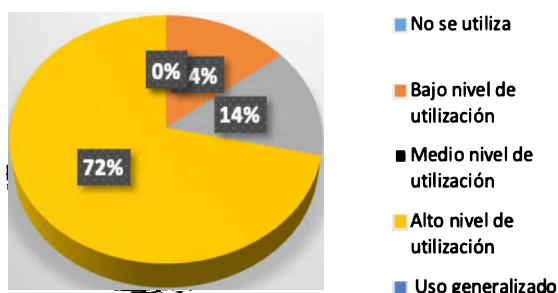


Figura 1
Redes de computación
Fuente: El autor

Basándose en los datos de la Figura No 1 se puede notar que un 72% de las Pymes encuestadas presenta un alto nivel de utilización en las redes de computación y un 14% dijeron que hacen uso en término me-

dio. De igual modo otros manifestaron un bajo nivel de utilización de las redes. Esto demuestra que este tipo de empresas, son consciente de la adopción de herramientas para apoyar el subsistema de distribución y volverlo más dinámico, en aras de responder a los requerimientos del cliente.

Código de Barras

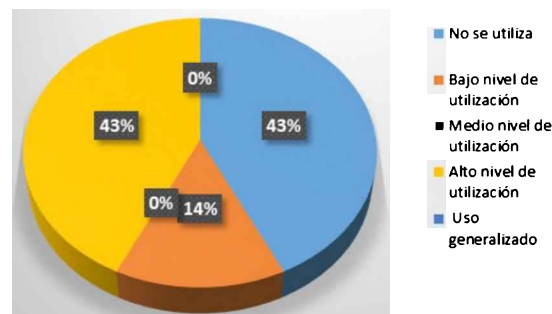


Figura 2
Código de barras
Fuente: El autor

Al observar la Figura No 2, se puede observar que el 43% de los encuestados afirman que tienen un alto nivel de utilización de los códigos de barras para la ejecución de los procesos logísticos. También en la misma proporción se apreció que no se utilizan los códigos de barras para sus operaciones bien sea por desconocimiento o por carencia de recursos financieros y técnicos. Los códigos de barras son una herramienta importante para la trazabilidad de las operaciones, facilita la identificación de forma ágil de la mercancía, sin incurrir en documentos, reduciendo costos y tiempo, haciendo que el proceso de distribución sea más efectivo.

Conforme a la Figura No 3 el 72% afirman que la tecnológica EDI (Intercambio Electrónico de Datos) no se utiliza en sus operaciones logísticas, entre tanto un 14% señalaron que lo aplican en un alto nivel. En la misma proporción otros argumentaron



EDI-Intercambio Electronico de Datos

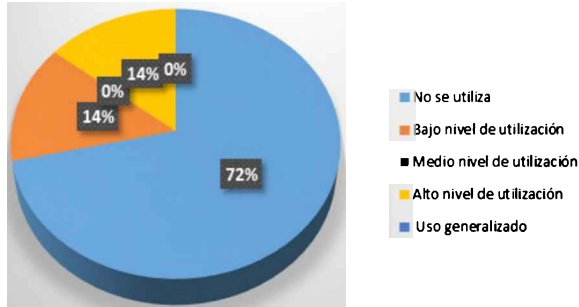


Figura 3
EDI- Intercambio Electrónico de Datos
Fuente: El autor

que no se utiliza en sus actividades. Esta herramienta es útil para la transferencia de la información y documentos de interés de la compañía como documentos de transporte, ordenes, factura o lista de empaque, los cuales hacen que información sea segura y se reciba en tiempo real.

Captacion Automatica de Datos

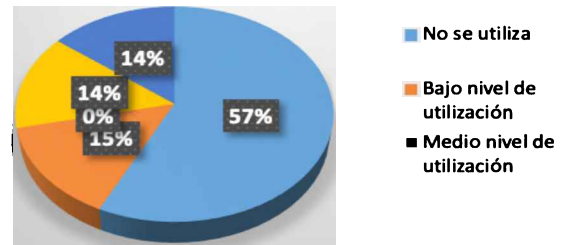


Figura 5
Captación Automática de Datos
Fuente: El autor

cualquier organización, para la comunicación entre sus colaboradores y el envío de información clasificada, en aras de generar sinergia para mejorar los indicadores de gestión de la misma.

Intranet

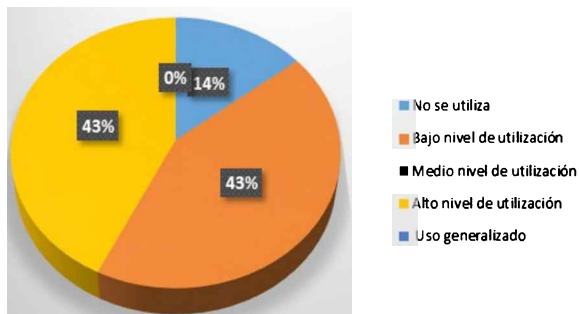


Figura 4
Intranet
Fuente: El autor

Cabe destacar en la figura No 4, el 43% tiene un alto nivel de utilización de la intranet en sus actividades. Entre tanto otro porcentaje de igual valor al anterior presenta un bajo nivel de utilización y 14% no lo utiliza. En cuanto a la Figura No 5, captación automática de datos se puede ver que un 57% no realiza la captación y un 15% presenta un bajo nivel de utilización. El uso de la red Intranet es una herramienta estratégica para

Tecnología de Rastreo

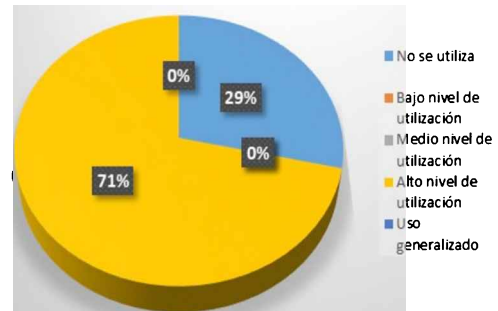


Figura 6
Tecnología de Rastreo
Fuente: El autor

Entre tanto en la Figura No 6 podemos analizar el grado de nivel de utilización de la tecnología de rastreo en la empresa. En un porcentaje de 71% señaló alto nivel de utilización de la tecnología de rastreo en la empresa y también tenemos un 29% de no utilización de la tecnología de rastreo en las Pymes. Los dispositivos tecnológicos de trazabilidad, para una carga de un punto de origen a uno de destino son importantes hoy en día, para permitir el control de una ope-



Conexión del Sistema de Información

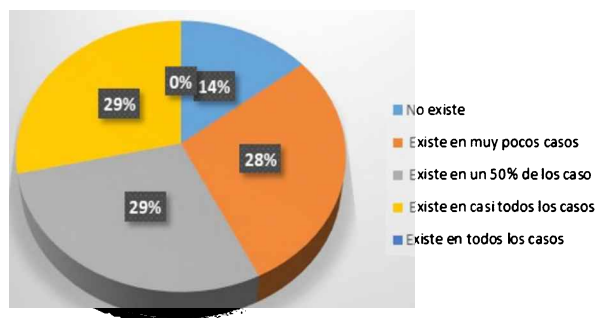


Figura 7
Conexión del Sistema de Información
Fuente: El autor

ración y la comunicación con el cliente, a fin de atender sus requerimientos.

Entre tanto según la Figura No 7 se observa con respecto a los sistemas de información que, del total de encuestados el 29% señalo que existen conexión con los proveedores, clientes y demás miembros de la cadena de suministro. En la misma proporción manifestaron los directivos de las Pymes que existen conexión en el 50% de los casos, lo que evidencia que una proporción significativa no tiene interconexión con los actores de la cadena de suministro. En cambio, un 28% argumento que existen en muy pocos casos y 14% señalaron que no existe, lo que evidencia que una proporción significativa no está concientizada sobre el

Procesamiento Integrado de la Información

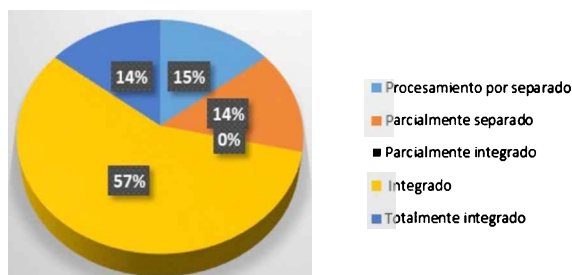


Figura 8
Procesamiento Integrado de la Información
Fuente: El autor

empleo de esta herramienta en el desarrollo de las actividades logísticas.

Ahora bien, según la Figura No 8 a nivel interno en las diferentes áreas de las Pymes se aprecia, que el 57% tiene un procesamiento integrado de la información, seguido por un 15% que manifestaron que presentan un proceso por separado y otros parcialmente separado y totalmente integrado con igual proporción. Es importante mencionar que todas las áreas de una empresa, debe funcionar de forma articuladas y mancomunadamente para el logro del objetivo estratégico de la empresa.

Herramientas Tecnológicas

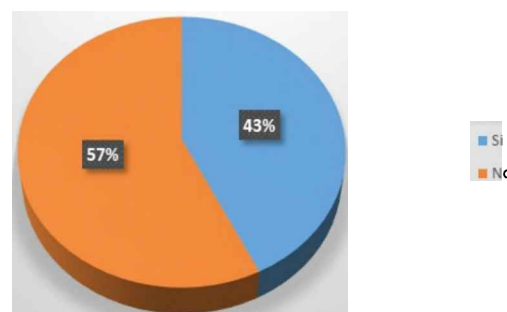


Figura 9
Herramientas Tecnológicas
Fuente: El autor

En este contexto se analizaron el uso de las herramientas tecnológicas en el procesamiento del pedido, de acuerdo a la Figura No 9 el 57% señalo que hace uso de ella para atender los requerimientos del cliente, mientras que el resto no aplica ninguna herramienta de apoyo a sus operaciones. El área de pedido de una empresa sin duda debe disponer de un sistema tecnológico, que apoye la captura de los datos del pedido y su procesamiento para agilizar la entrega del producto al cliente final.

Finalmente, de acuerdo a la Figura No 10 el 86%, de los directivos encuestados

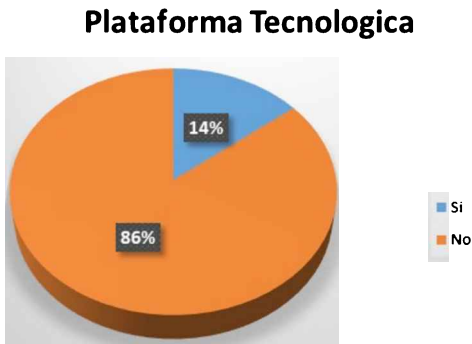


Figura 10
Plataforma Tecnológica

Fuente: El autor

afirmaron que cuenta con una plataforma tecnológica que monitorea los costos en tiempo real. Sin embargo, se apreció que esta plataforma no tiene integrado todos los canales para dar respuesta a los diferentes requerimientos de los clientes y brindarle una experiencia homogénea y amena. Estas plataformas tecnológicas

CONCLUSIONES

Al realizar un análisis a los canales de distribución de las pymes, se evidencio que algunas Pymes, cuentan con bajos niveles en tecnologías de la información, los procesos no se encuentran automatizados, digitalizados ni se utilizan programas tecnológicos de punta, el sistema de información esta desarticulado con las diferentes áreas estratégicas de la empresa, limitando la capacidad de respuesta a las exigencias del mercado. En este proyecto se pudo notar que cierto grupo de pymes no están sensibilizadas y no son conscientes sobre el uso de las tecnologías, en el subsistema de distribución, en la captura de datos, procesamiento, disponibilidad de la información, manejo de inventario que permita una entrega oportuna al cliente final. En este tipo de empresa,

se puede señalar que carecen de inversión importante en herramientas tecnológicas, que apoyen la distribución comercial del producto en las condiciones, tiempo y lugar convenido. Producto de la baja inversión de las Pymes, los procesos de esa área no están estandarizados y el personal tiene poca cualificación, ralentizando la operación e incidiendo en los indicadores de gestión.

A partir de esta situación, que presentan las empresas de esta naturaleza, para mejorar sus operaciones de distribución e interacción con el cliente se parametrizo en una segunda fase del proyecto "Sincronización de Canales de Distribución", un prototipo tecnológico, basado en una Web ERP en el módulo de distribución, que facilita la articulación de los procesos, la optimización de los recursos y capacidades, para generar una integración de los canales físicos y virtuales que permita una comunicación integral con el cliente de forma amena, contribuyendo en el incremento de su participación y su posicionamiento en el sector productivo, para que contribuye en el desarrollo del tejido empresarial de la región y en la generación de empleo y bienestar en la población.

REFERENCIAS

- Aparicio de Castro, G., & Zorrilla Calvo, P. (2015). Distribución comercial en la era omnicanal. España: Pirámide.
- Aparicio De Castro, Gloria; González Valenzuela, Maitane; Zorrilla Calvo, Pilar. (2017). Transformación Digital de la Cadena de Suministro para una Distribución Omnicanal: La Experiencia de Amazon. Universidad Del País Vasco (Upv-Ehu) Distribución y Consumo 103 - Vol. 2
- Asociación Colombiana de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas ACOPI (2018). Bitácora Económicas. Perspectivas Economica. Barranquilla
- Bocanegra Gastelum, Carmen, & Vázquez Ruiz, Miguel Ángel. (2010). El uso de tecnología como ventaja competitiva en el micro y pequeño comercio minorista en Hermosillo, Sonora. Estudios fronterizos, 11(22), 207-229. Recuperado en 9 de septiembre de 2019, de <http://www.>



- scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612010000200008&lng=es&tlng=en
- Comisión Económica para América Latina CEPAL (2018) Mipymes en América Latina, un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento
- Correa Espinal, Alexander; Gómez Montoya, Rodrigo Andrés. (2008) Tecnologías de la Información en la Cadena de Suministro. *Dyna*, Año 76, Nro. 157, pp. 37-48. Medellín.
- David, Fred. (2013). *Concepto de Administración Estratégica*. Editorial Pearson. Decimocuarta edición. México
- Jarabo Sastre, Paula (2015). *La Gestión Integrada de la Estrategia Multicanal en Retail*. Universidad Pontificia Comillas ICA-ICADE
- Juaneda-Ayensa E., Mosquera A., Murillo Y. (2016), Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention, "Front Psychology" No. 7:1117, pp.1-11.
- Kaczorowska Spychalska, D. (2017). Consumer perspective of omnichannel commerce. *Management* (1429-9321), 21(2), 95-108. doi:[10.1515/manment-2017-0007](https://doi.org/10.1515/manment-2017-0007)
- Kotler, Philip; Armstrong Gary. (2008). *Fundamentos de marketing*. Editorial Pearson Educación. Octava edición. Mexico.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección De Marketing*. Decimocuarta Edición Editorial Pearson Educación. México.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo MINCOMERCIO (2019). *Información: Perfiles Económicos Departamentales*. Oficina de Estudios Económicos. Bogotá.
- Melero, Iguácel; Sese, F. y Verhoef, Peter. (2016): *Recasting the customer experience in today's omnichannel environment*.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11), 100117.
- Roque, J. J. (2005). *Global powers of retailing. ¿Qué está pasando en el mercado global de la distribución?*, Código 84, Vol. mayo-junio.
- Wilding, R. (Octubre de 2013). *Multichannel and Beyond*. FOCUS.
- Viejo Fernández, Nuria (2016). *Factores Condicionantes y Consecuencias del Comportamiento de Compra Omnicanal en el Sector Detallista*
- Zapata Cortés , Julián Andrés; Arango Serna, Martín Dario; Adarme Jaimes, Wilson. (2010). *Herramientas tecnológicas al servicio de la gestión empresarial*. Universidad Nacional de Colombia. Bogota.



Emprendimiento e innovación social

ANÁLISIS COMPARATIVO SOBRE LAS CONDICIONES QUE GENERAN MOVILIDAD LABORAL DESDE CARTAGENA DE INDIAS HACIA MEDELLÍN EN EL ÁREA DE DESARROLLO DE SOFTWARE.

Roque Lourdes Atencio Martelo y Paola Mouthon Ramos
Universidad de Cartagena
Colombia

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto realizar un análisis comparativo entre las ciudades de Cartagena de Indias y Medellín, que permita conocer las condiciones diferenciadoras que motivan la movilidad laboral del talento humano en el área de Desarrollo de Software. Para ello se realizó la revisión documental de los informes Ciudad como Vamos del año 2018 para Cartagena de Indias y Medellín, que muestran el panorama general de cada una de estas, las condiciones del empleo y calidad de vida, entre otros factores asociados a la investigación. Adicionalmente, se tomó como muestra a un grupo de 14 trabajadores del área en mención residentes en Medellín, cuyo lugar de procedencia es la ciudad de Cartagena, a quienes se aplicó una encuesta que permitió conocer las condiciones ofrecidas por ambas ciudades y las empresas en ellas, que finalmente fueron determinantes para la decisión de su desplazamiento. Los resultados muestran que son el nivel salarial y la mayor oferta laboral en el área, las principales razones de esta migración.

Palabras Clave:

Movilidad Laboral; Calidad del Empleo; Calidad de Vida.

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE CONDITIONS THAT GENERATE LABOR MOBILITY FROM CARTAGENA DE INDIAS TO MEDELLÍN IN THE AREA OF SOFTWARE DEVELOPMENT.

ABSTRACT

The purpose of this work is to carry out a comparative analysis between the cities of Cartagena de Indias and Medellín, that allows us to know the differentiating conditions that motivate the labor mobility of human talent in the Software Development area. For that we realized the documentary review of Ciudad Como Vamps 2018 reports for Cartagena de Indias and Medellín, which show the general panorama of every one, the conditions of employment and life quality, among other factors associated to the investigation. Additionally, a group of 15 workers from the area in question residents of Medellín was taken as show, whose origin place is Cartagena city, was applied a survey that allowed to know the conditions offered by both cities and the companies there, that finally were determinants for their displacement decision. The results show that the salary level and the highest labor supply in the area, are the main reasons for this migration.

Keywords:

Labor Mobility; Employment Quality; Quality of life.



Copyright: © 2022 Atencio-Martelo, R.L.; & Mouthon-Ramos, P.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.24018/psicologia-y-ciencia-social) y a sus autoras.



CONTENIDO

REVISIÓN DE LA LITERATURA 3

METODOLOGÍA. 5

RESULTADOS Y DISCUSIÓN 6

CONCLUSIONES 11

REFERENCIAS 12



INTRODUCCIÓN

Colombia es un país altamente desigual; América Latina como región por definición lo es; los colombianos sin embargo son por excelencia ingeniosos y a lo largo de más de cinco décadas de guerra y 200 años de conflictos internos han buscado y encontrado la manera de hacer crecer su economía y mejorar sus condiciones de vida. Aún en la actualidad, ya entrados en el siglo XXI, el país alberga diversos tipos de desigualdad; entre las personas, en las condiciones de vida, entre las regiones e incluso cuenta con índices que permiten conocer en detalle la desigualdad entre las ciudades, cómo y en qué aspectos unas mejoran y otras fallan.

Este tipo de mediciones en plena era de las comunicaciones y el acceso a la información ha generado la percepción interna de tener unas ciudades que son mejores o peores que otras, ya que las personas tienen la posibilidad de conocer fácilmente lo que ofrecen las unas con relación a las otras dentro de su propia nación, lo que ha impulsado una migración interna desde aquellas ciudades con menor grado de desarrollo hacia las que a consideración de las personas pueden ofrecer mayores o mejores oportunidades de acuerdo a sus expectativas de desarrollo personal o laboral y lo que es más importante, migran hacia aquellas que consideran que pueden ofrecer una mejor calidad de vida.

Este documento explora el tema de la migración interna colombiana por motivos laborales o movilidad laboral, como fenómeno específico que ocurre entre las ciudades de Cartagena de Indias y Medellín en el área de

servicios del Desarrollo de Software; se busca indagar sobre lo que ofrece la segunda que la primera no posee, que en la actualidad contribuye a que se genere un éxodo de cartageneros interesados en trabajar y desarrollarse profesionalmente en la ciudad de Medellín y su área metropolitana.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

De acuerdo con Castillo & Acosta (2018), la decisión de migrar se asume desde un enfoque neoclásico como una inversión en el capital humano, que agrega habilidades, conocimientos y experiencia a los existentes antes de la migración. Ese mismo enfoque implica que dicha decisión de movilizarse de un lugar a otro tiene como principal motivación aspectos económicos asociados a la relación costo-beneficio entre la posibilidad de emplearse en el lugar hacia el cual se está migrando, la expectativa de obtener ingresos superiores y en definitiva la probabilidad de obtener mejores condiciones laborales.

Al respecto, la Organización Internacional del Trabajo lanzó en la década de 1990 su programa de "Trabajo Decente", el cual dio a groso modo las primeras luces y cimientos de lo que es hoy el concepto moderno conocido como Calidad del Empleo; esto sin desconocer que anteriormente ya habían existido algunos escritos y propuesta al respecto, pero que fueron consolidados a partir de la idea de no solo crear una mayor cantidad de empleos sino de crear "buenos empleos" (Gómez, Galvis-Aponte & Royuela, 2015); dichos empleos para ser considerados como buenos deberían entonces cumplir con unas características o requisitos mínimos, de los cuales se puedan desprender indicadores para medir su cumplimiento.



Es a partir de la declaración de Laeken (2001) donde la Unión Europea incluye el término Calidad del Trabajo, dando también variables e indicadores a través de los cuales pudiera medirse esa calidad; este término evolucionaría en el tiempo para convertirse en el que hoy se conoce de Calidad del Empleo.

La calidad de vida por otra parte tiene definiciones ambiguas y hasta contradictorias dependiendo el punto de vista desde el cual se enfoque el autor o el tipo de mediciones que se establezcan para dar una calificación al respecto; ello, en relación a que algunos autores se enfocan en atributos medibles y/o cuantificables, en tanto que otros enfocan su atención en la percepción de los individuos, que puede no ser objetiva y arrojar resultados que no se encuentren ajustados a la realidad. Para resolver este tipo de dilemas, los autores emplean entonces metodologías de medición que incluyen tanto información cuantificable como aspectos meramente asociados al comportamiento social y las realidades que los individuos perciben.

Es así como Farné (2003) en su documento sobre calidad del empleo en Colombia ha establecido en relación a ambos criterios (Calidad del Empleo y Calidad de Vida) una estrecha relación que ha servido como guía para muchos de los estudios realizados en adelante al respecto del comportamiento del empleo en Colombia en términos de calidad y su influencia en la Calidad de Vida de los ciudadanos; en los siguientes años sus teorías y supuestos han sido afianzados y mejorados en el contexto colombiano.

Gómez, et al (2015) definen la Calidad del Empleo como “la suma de dos ejes fundamentales: las relacionadas con los mecanismos psicológicos internos, produciendo

una situación de satisfacción con la vida, y las condiciones externas que hacen que funcione el mecanismo interno”; es decir, los autores relacionan la calidad del empleo con la satisfacción personal del individuo y su actitud frente a sus propias condiciones de vida, lo que nos lleva a que el entorno en que se desenvuelve es en definitiva un factor determinante para considerar si el empleo cumple o no con las condiciones para ser considerado de calidad y consecuentemente a influir en las definiciones y consideraciones relacionadas con calidad de vida. Dupuis et al (2000) en su estudio sobre Calidad de Vida en Rehabilitación Cardíaca, explica este término desde un concepto amplio que bien se ha abierto cabida entre estudios económicos, entre esos Gómez et al (2015). Su definición involucra que de acuerdo con el momento específico, las personas se posicionan en un nivel esperado en relación con el logro de sus objetivos, los cuales se encuentran priorizados en un orden jerárquico (Dupuis et al., 2000).

Dahl et al (2009) explica la Calidad del empleo desde una perspectiva meramente económica, asociada a aspectos como salarios, lugar y horarios de trabajo, los cuales se hacen importantes en el contexto de este trabajo, toda vez que su impacto en la temática tratada de Movilidad Laboral puede ser medible, tanto desde la percepción del individuo como desde los índices relacionados con el estado de las ciudades en el contexto colombiano.

Farné (2003) plantea variables para medir la Calidad del Empleo y si bien existe una cierta “estandarización” que permite realizar cálculos, comparaciones y mediciones al respecto, acuerdo al ingreso, modalidades de contratación, seguridad social y



horarios de trabajo, que en la actualidad es necesario incluir en estas mediciones, dado que son factores que han surgido en los últimos años en el contexto colombiano.

Basando su trabajo en una gama más amplia de factores, Gómez et al (2015) incluyen aspectos como la compatibilidad del empleo con la familia, la percepción de estabilidad en el mismo y la satisfacción con el trabajo que se realiza, que si bien son enteramente determinados desde la noción del individuo, en su trabajo reciben un valor proporcional a todos los demás factores contemplados, en relación con la influencia que tienen en el grupo, de acuerdo a sus evaluaciones. Su trabajo incluye aspectos relacionados con la seguridad social, condiciones y estabilidad laboral, ingresos, subempleo y la percepción del individuo respecto al tema laboral, lo que para efectos de este documento resulta ser un tanto más apropiado en el análisis de las condiciones que pudieran haber influido en generar movilidad laboral desde Cartagena de Indias hacia Medellín y su área metropolitana.

METODOLOGÍA.

El presente documento muestra los resultados de la investigación de tipo exploratorio en materia de movilidad laboral en el área de servicios de Desarrollo de Software, que en la actualidad sucede desde la ciudad de Cartagena de Indias hacia Medellín. Para la obtención de resultados se manejaron dos ejes de trabajo; uno cualitativo, mediante la revisión documental de los informes Cartagena Cómo Vamos 2018, Medellín Cómo Vamos 2018 y Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, éste último realizado

por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), y el otro de tipo cuantitativo, mediante herramienta de medición aplicada a una muestra a conveniencia de Desarrolladores de Software residentes en la ciudad de Medellín, cuyo lugar de procedencia es Cartagena de Indias. La figura N° 1 muestra el proceso que se siguió para la investigación.

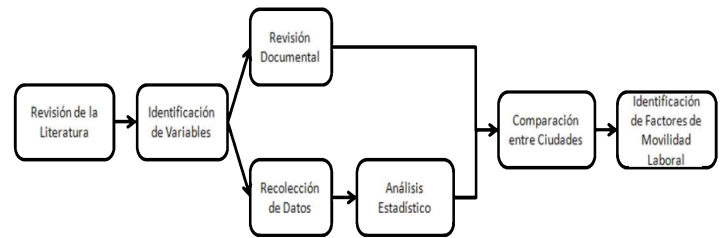


Figura 1.
Metodología de Investigación

En la revisión documental realizada a los informes Cartagena Como Vamos y Medellín Como Vamos se indagó sobre los siguientes factores de Calidad de Vida: Nivel de ingresos, expresado en el ingreso per cápita; pobreza, vista desde las cifras de pobreza monetaria y pobreza extrema y percepción ciudadana, en términos de la satisfacción de los habitantes con la ciudad. El componente cuantitativo por otro lado, evaluó a través de la aplicación de encuestas a una muestra a conveniencia de 14 personas, la persistencia en las condiciones relativas a la temática de Calidad del Empleo, como son los salarios, beneficios otorgados por las empresas y modelos de contratación. El resultado de ambas indagaciones se organizó de forma tal que pudiera establecerse una comparación entre ambas ciudades en cada uno de los factores evaluados, lo cual condujo a obtener resultados para ese grupo específico de trabajadores, que constituyen un acercamiento a aquellos que pueden considerarse como concluyentes



para efectos de movilidad laboral desde Cartagena de Indias hacia Medellín, en el área de Desarrollo de Software.

El tipo de muestreo empleado fue por selección o conveniencia, a un grupo con las características de representatividad para la aplicación del instrumento de recolección de datos, de acuerdo con las indicaciones dadas al respecto por Casal & Mateu (2003) en su documento sobre tipos de muestreo. Los encuestados fueron personas accesibles, con disponibilidad y que aceptaron ser incluidos en el estudio (Otzen & Manterola, 2017). De acuerdo con la naturaleza de esta muestra, respecto a los resultados de la investigación, debe aclararse que, al ser un trabajo de tipo exploratorio, los resultados no son concluyentes de forma general para la temática propuesta, pero sí constituyen un acercamiento preliminar que invita a futuro a ahondar en el tema con investigaciones más detalladas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1

Información General de las Ciudades de Cartagena de Indias y Medellín.

INFORMACIÓN	CARTAGENA DE INDIAS	MEDELLÍN
Fundación:	1 de Junio de 1533	2 de marzo de 1616
Fundador:	Pedro de Heredia	Jerónimo Luis Tejelo
Localización:	Latitud: 10° 26' N	6° 13' 55" .098 N
Altitud (metros sobre el nivel del mar):	Longitud: 75° 33' O	75° 34' 05" .752 W
Temperatura prom. día:	2	1.479
Temperatura prom. noche:	29° C	24 ° C
Humedad Relativa:	25° C	21 ° C
Área Total (Km2):	90%	
Población:	609.1	380,64
	1.036.134	2.529.403

Fuente: Elaboración propia, con información de Alcaldía

de Medellín (2016), CCV (2019) y Corporación de Turismo Cartagena de Indias (2015).

De acuerdo con la revisión documental de artículos e informes relacionados con la temática de movilidad laboral, estos coinciden en la apreciación que la calidad de vida y calidad del empleo son factores determinantes para la ocurrencia de este fenómeno. La exposición de resultados de esta investigación entonces contextualiza respecto a las condiciones generales de las ciudades en cuestión, que a saber son Cartagena de Indias y Medellín, para posteriormente abarcar la información referente las temáticas propuestas, de manera que pueda delimitarse el campo de acción de esta investigación y analizarse con detenimiento lo referente a cada una de ellas.

Debe decirse entonces que Cartagena de Indias es una ciudad costera colombiana, cuya altura promedio es de 2 metros sobre el nivel del mar, ubicada en el litoral Caribe, con 1.036.134 habitantes (CCV, 2019)¹ y una superficie de 609.1 Km². Su temperatura promedio diurna es de 29° C y 25° C en el horario nocturno (Ver tabla N° 1). Medellín por otro lado se encuentra ubicada a 1.479 metros sobre el nivel del mar, en la región andina de Colombia; posee una población estimada de 2.529.403 habitantes (Alcaldía de Medellín, 2016) de acuerdo con las proyecciones del Censo Nacional del año 2005²; su temperatura promedio es de 24° C y una superficie de 382 Km² (Ver Tabla N° 1). Esta

1 A la fecha consulta para redacción de este documento, no ha sido publicada la información oficial del Censo Nacional de Población y Vivienda realizado en el año 2018. Se toman entonces los datos oficiales del informe Cartagena Como Vamos para el año 2018, publicado en el mes de septiembre de 2019.

2 Se toman los valores publicados por la Alcaldía de Medellín de acuerdo a proyecciones del DANE según Censo Nacional del año 2005, debido a que al momento de la redacción de este documento no habían sido publicados los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda del 2018.



comparación inicia entonces contrastando las condiciones naturalmente diferentes que poseen ambas ciudades, dadas por su ubicación misma en el territorio Colombiano.

Para realizar entonces la comparación entre las ciudades de Cartagena y Medellín se hace necesario empezar por decir que ambas tienen criterios y consideraciones de autoevaluación bastante similares e incluso equiparables, ya que hacen parte de las cinco ciudades principales de Colombia y son dos de las trece capitales departamentales perteneciente a la "Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos"³, con lo cual informan a sus ciudadanos los logros y avances que como ciudad obtienen, facilitando de esta manera la participación social, al tiempo que facilitan las condiciones para que otros conozcan y/o repliquen las iniciativas que generan buenos resultados.

En este sentido, el hecho de pertenecer a la red y facilitar el acceso a la información no representa en sí una clara ventaja o desventaja de una ciudad respecto a la otra; lo que sí representa un impacto e influye en la decisión de las personas sobre el lugar en que deciden vivir son los resultados publicados como fruto de las mediciones que la ciudad hace de sí misma, ya que podrían revelar una realidad atractiva o deficiente respecto a las expectativas que el individuo pudiera tener en cuanto al lugar en que decide desarrollarse personal y/o profesionalmente.

Ahondando de manera específica en las condiciones de ambas ciudades encontradas en dichas mediciones, se destacan

³ La RCCCCV es una iniciativa que en la actualidad reúne 36 Ciudades y municipios del país, para compartir experiencias significativas y buenas prácticas de los gobiernos e iniciativas locales, con el fin de fortalecer y contribuir al desarrollo de gobiernos efectivos y a hayan ciudadanos más informados y participativos. Para ver más información sobre esta iniciativa, diríjase a su página web: <http://redcomovamos.org/>

grandes diferencias en materia de ingresos, donde se reporta para el año 2018 un ingreso per cápita de \$ 672.452 en la ciudad de Cartagena, lo que en términos porcentuales representa que se encuentra 29.3% por debajo del salario mínimo legal de esa misma vigencia, que fue de \$869.453, en tanto que la ciudad de Medellín reporta para ese mismo año un ingreso per cápita de \$1.015.796; 16.8% por encima de lo contemplado como salario mínimo. En este sentido, se percibe a la ciudad de Medellín como aquella que ofrece una mejor condición en cuanto al ingreso promedio de sus habitantes.

El siguiente indicador a comparar complementa de manera significativa al anterior; se trata de los niveles de pobreza, expresados en términos de pobreza monetaria y pobreza extrema existentes en ambas ciudades: La gráfica número uno, extraída del informe Cartagena Como Vamos 2018, muestra el comportamiento de las siete ciudades principales del país desde el año 2002 a 2018 en materia de índices de pobreza, revelando la gran diferencia que existe entre ambas. Para el caso de Cartagena de Indias, se ha mantenido desde el año 2014 como la ciudad con mayor nivel de pobreza monetaria entre las evaluadas en los informes Ciudad Como Vamos, alcanzando en 2018 un nivel de 25.9% de la población que no logra ingresos de \$257.359 al mes para cubrir sus necesidades básicas (CCV, 2019), en tanto que en Medellín esta cifra alcanzó el 14.2% de la población, manteniéndose dentro de las tres ciudades con los índices más bajos de pobreza entre las evaluadas (MCV, 2019). La diferencia entre ambas ciudades es cercana a los 12 puntos porcentuales.

En cuanto a las cifras de pobreza extrema, si bien se sigue mostrando a Cartagena



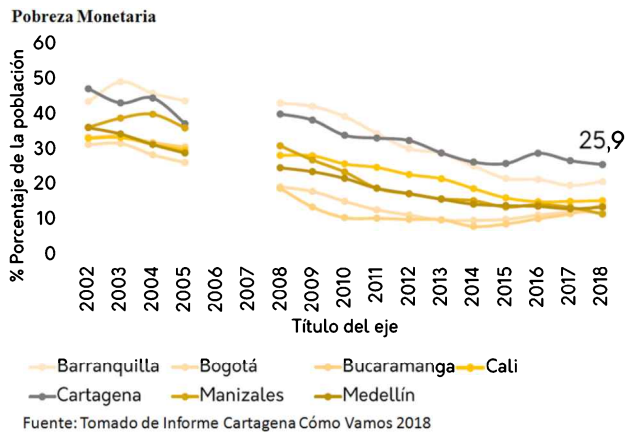


Figura 2

Pobreza monetaria en las siete principales ciudades de Colombia según informe Cartagena Como Vamos 2018.

como la ciudad del país con los índices porcentuales más altos, se evidencia una tendencia en la reducción de los mismos desde el año 2013, a excepción de un incremento presentado en 2016. En el período 2013 – 2018, la ciudad ha logrado reducir en dos puntos porcentuales sus índices de pobreza extrema, alcanzando en la actualidad 3,4% del total de sus habitantes, lo que en términos reales representa 35.229 personas que no alcanzan ingresos insuficientes para suplir sus necesidades esenciales de alimentación, expresadas en la adquisición de la canasta familiar básica (CCV, 2019).

La ciudad de Medellín por otra parte ha mantenido en esta materia un comportamiento relativamente estable, alcanzando solo una reducción de 0.3%, pasando de 3% del total de sus habitantes que no alcanzaron los ingresos suficientes para suplir la canasta familiar básica en 2013, a 2.7% según lo reportado para 2018. Se destaca de manera importante y negativa el hecho que de 2017 a 2018 esta cifra presentó un alza, ya que antes estuvo en 2.4%, lo que según el más reciente informe de la ciudad significa que 12.775 nueva personas se encuentran engrosando estas cifras.

Ahora bien, los informe emitidos por la Red Colombiana de Ciudades Como Vamos analizan también la Calidad de Vida desde el punto de vista de la percepción ciudadana, realizando mediciones que reflejan en criterios equivalente qué tanto consideran las personas que están viviendo bajo sus propios estándares de calidad.

Al respecto, para el año 2018, de acuerdo con los correspondientes informes para ambas ciudades, se encontró que en Cartagena de Indias un bajo número de personas (Solo 22%) consideró que en su ciudad las cosas en general iban por buen camino (CCV, 2019), frente a un más optimista 67% reportado en la ciudad de Medellín (MCV, 2019), cifras que contrastan con las resultantes de quienes consideran que su ciudad es un buen lugar para vivir: mientras que 58% de los cartageneros respondieron encontrarse en un grado de satisfacción o mucha satisfacción (CCV, 2018), en la ciudad de Medellín esta cifra alcanzó el 81% (MCV, 2018), con una distribución muy dicente respecto a la composición de estas cifras .

Primero, en la ciudad de Cartagena el menor porcentaje de personas satisfechas con la ciudad como sitio para vivir con un 53% se encuentra en los estratos 3 y 4, siendo la localidad Industrial y de la bahía la que alcanza el menor nivel de satisfacción, con un 56%. En esta localidad se encuentran las Unidades Comunera de Gobierno (comunales) N° 4, 5, 6 y 7, zonas conformadas en su mayoría por barrios de estrato bajo y medio bajo, lo que podría llevar a inferir una relación entre el nivel de satisfacción de las necesidades y el considerar o no a la ciudad como un buen lugar para vivir.

En la ciudad de Medellín por otro lado no se encontraron grandes diferencias al realizar



esta comparación por estratos socioeconómicos; sin embargo si se encuentra una diferencia substancial al revisar la mediciones según las zonas de la ciudad, siendo el noroccidente aquella donde las personas se muestran menos satisfechas con ella como lugar para vivir, con un 78%, en tanto que en la zona suroriental se presenta un grado de satisfacción de 88%, por lo que se hace importante destacar que esta última zona se encuentran las comunas 14 – Poblado y 15 – Guayabal, ambas formadas por barrios predominantemente de estratos medio alto y alto.

En ese sentido se evidencia entonces que los habitantes de la ciudad de Medellín se encuentran más satisfechos con su ciudad y la consideran un buen sitio para vivir, en tanto que un menor porcentaje de los habitantes de Cartagena se siente de esta manera respecto a ella; es delicado el hecho que menos de una cuarta parte de los encuestados para Cartagena considere que las cosas en su ciudad van por buen camino.

Continuando la línea de la investigación planteada, la siguiente parte del documento estará dedicada a los resultados de la “Encuesta sobre Motivaciones de Movilidad Laboral”, que muestran la situación del mercado laboral en el área de Desarrollo de Software para ambas ciudades, detallando las características específicas que influyeron para que las personas en la muestra hayan migrado.

Para empezar, en cuanto al perfil de los encuestados, se destaca el hecho que la totalidad son personas oriundas de la ciudad de Cartagena de Indias y otros municipios del norte del Departamento de Bolívar, cuyos estudios superiores fueron curados en la esa ciudad y que tuvieron a ésta como su residencia antes que la ciudad de Medellín. La totalidad de los encues-

tados se ubicaron en niveles educativos entre tecnólogo y profesional, con una experiencia superior a tres años, donde predominaron, con un 57% de la muestra, las personas de entre 5 y 10 años de labores en el campo de Desarrollo de Software. El 50% de los encuestados tiene de 1 a 2 años de residencia en la ciudad Medellín, en tanto que solo el 21,4% de los encuestado, se residió allí hace menos de un año.

Así las cosas, estas personas poseen las herramientas suficiente para dar luces y aportar con su opinión resultados preliminares que permiten una aproximación a aquellos factores diferenciadores que generan movilidad laboral desde Cartagena de Indias hacia Medellín en el área de Desarrollo de Software.

En ese sentido, los resultado respecto al nivel salarial muestran que los encuestados perciben que en ambas ciudades se manejan salarios inferiores a los dos millones de pesos (\$2.000.000) para aquellas personas que inician con su vida laboral (menos de un año) y empiezan a diferenciarse los niveles de ingresos a medida que aumenta la experiencia aboral. Así, todos los encuestados respondieron que de acuerdo a su conocimiento, las personas con uno a tres años de experiencia en Desarrollo de Software en Cartagena perciben salarios inferiores a \$ 3.000.000, el predominio sin embargo son los salario inferiores a \$2.000.000, en tanto que en la ciudad de Medellín, esa misma franja de experiencia tienen remuneración de entre \$2.000.000 y \$4.000.000, viéndose un grado mayor de inclinación por los salarios inferiores a \$ 3.000.000. La diferencia substancial entre ambas ciudades es sin embargo que para Medellín el rango salarial posee un margen más superior (techo) más elevado.



En el caso de las personas con 3 a 5 años de experiencia, su rango salarial fue contundentemente ubicado entre \$2.000.000 y \$3.000.000 para la ciudad de Cartagena de Indias (85.7%), en tanto que en la ciudad de Medellín estos valores fueron distribuidos de forma equitativa entre \$3.000.001 a \$4.000.000 y \$4.000.001 a \$5.000.000. Para el caso de las personas con 5 a 10 años de experiencia laboral, el comportamiento es similar: en su gran mayoría fueron ubicado en un rango salarial de \$3.000.001 a \$4.000.000 para Cartagena, mientras que para Medellín el margen inferior fueron lo \$4.000.001 y hasta más de \$5.000.000.

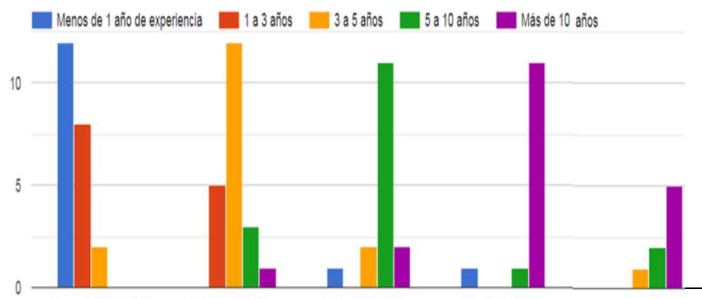


Figura 3
Percepción de Salario devengado según experiencia laboral para la ciudad de Cartagena de Indias
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta.

Para el caso de las personas con más de 10 años de experiencia, en la Ciudad de Cartagena de Indias, el 78.6% de los encuestados dijo que pueden moverse en

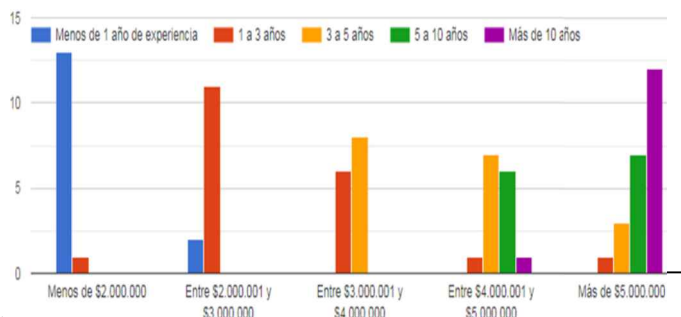


Figura 4
Percepción de Salario devengado según experiencia laboral para la ciudad de Medellín.
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta.

rangos salariales de entre \$4.000.001 y \$5.000.000; el 35.7% sin embargo también dijo que pueden llegar a moverse en más de \$5.000.000 como salario devengado, mientras que 93.8% de los encuestados dijo que las personas con esta experiencia ganan en la ciudad de Medellín más de \$5.000.000. La información puede verse representada en las graficas N° 3 y N° 4, para Cartagena de Indias y Medellín respectivamente.

El análisis de estas cifras deja entrever que en materia salarial, las empresas de Desarrollo de Software en la ciudad de Medellín manejan valores más altos, lo que las hace atractivas para aquellas personas en busca de mayores ingresos.

Las diferencias sin embargo no finalizan allí; en materia de contratos, por ejemplo, se encuentra que para la ciudad de Medellín predomina la contratación directa por parte de las empresas, en tanto que en Cartagena es más frecuente la subcontratación a través de bolsas de empleo e igualmente se encuentran las cooperativas de trabajo asociado. Esta información se complementa con la referente a los tipos de contrato con que las personas se ven vinculadas a las compañías; mientras para Cartagena de Indias se encontró una distribución equitativa entre los diferentes tipos de contratos existentes en Colombia, destacándose levemente los de término fijo con jornada laboral completa y aquellos por obra o labor contratada, para la ciudad de Medellín el 100% de los encuestados dijo que se manejan contratos a Término Indefinido. Esta información es de gran importancia en materia de Calidad del Empleo, ya que de acuerdo con la literatura existente, el término y tipo de contrato es una de las múltiples dimensiones a través de las cuales se define la



calidad del empleo en materia de estabilidad laboral (Gómez et al, 2015).

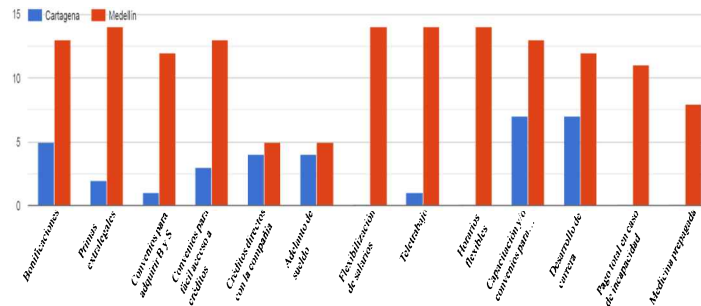


Figura 5
Beneficios que comúnmente ofrecen las empresas en el área de Desarrollo de Software
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta.

Otro asunto del tipo cualitativo que tiene gran impacto en el bienestar de los empleados y la calidad de su empleo son los beneficios y/o facilidades ofrecidas por las empresas. El Gráfico N° 5 muestra como en general en la ciudad de Medellín esos beneficios otorgados por las compañías presentes en el área de Desarrollo de Software son mayores, destacándose algunos ofrecidos en esa ciudad que no se encontraron en Cartagena, como son la flexibilización de salarios y horarios de trabajo, el pago total del salario en caso de incapacidad laboral y medicina prepagada a cargo de la empresa. De los encontrados en Cartagena, los beneficios de mayor frecuencia encontrados son la capacitación del empleado y desarrollo de carrera; sin embargo los resultados muestran que su frecuencia es menor que en Medellín.

Al preguntarle a los encuestados sobre aquellos factores que influyeron en su decisión de cambiar su domicilio desde Cartagena de Indias hacia Medellín, los resultados para esta muestra arrojaron que el nivel salarial tuvo la mayor influencia, así como la oferta laboral existente en el campo del Desarrollo de Software, en segundo lugar,

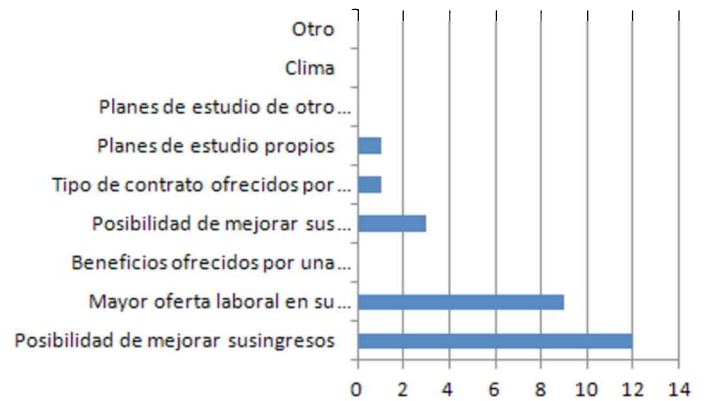


Figura 6
Factores que influyeron en la decisión de cambiar su domicilio de Cartagena de Indias a Medellín.
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta.

tal como se muestra en la Gráfica N° 6. Esta tendencia mostrada es consistente y complementaria con lo referente al nivel salarial, explicado anteriormente.

Por último, pero no menos importante, los resultados de esta encuesta muestran una tendencia de los encuestados a permanecer en la ciudad de Medellín hacia el largo plazo, toda vez que 60% de los encuestados no tiene dentro de sus planes el regresar a laborar a esta ciudad, mientras que el restante 40% manifiesta haberlo contemplado como un proyecto a largo plazo. Esto se soporta también en el hecho que la totalidad de los encuestados dijo que sus condiciones de vida han mejorado desde que residen en la ciudad de Medellín.

CONCLUSIONES

Luego de analizar la información detallada y expuesta tanto en la revisión documental referente a las ciudades de Cartagena de Indias y Medellín, como en la Encuesta Sobre Factores de Movilidad Laboral, se pueden evocar las siguientes conclusiones preliminares, de acuerdo con la naturaleza exploratoria del estudio:

En términos de pobreza e ingresos, la ciudad de Cartagena de Indias se encuentra en una posición desfavorable respecto a su par en el interior del país, toda vez que a pesar de sus tendencias favorables durante los últimos años, sus condiciones siguen siendo las peores en la nación, de acuerdo con las mediciones realizadas anualmente. Si este hecho influye o no en la decisión personal de una persona para cambiar de domicilio es una pregunta cuya respuesta merece un estudio de mayor profundidad. Lo cierto es, sin embargo, que sus habitantes viven en condiciones de pobreza con una frecuencia mayor.

En términos de percepción ciudadana, las personas en Medellín se encuentran más conformes con su ciudad como lugar para vivir y consideran con más frecuencia que las cosas van por buen camino, en comparación con Cartagena de Indias, donde el grado de satisfacción apenas si supera el 50% y menos de una quinta parte de los habitantes considera que las cosas van bien.

Los resultados de la encuesta tomada a personas que hoy residen en la ciudad de Medellín y que antes lo hicieron en Cartagena de Indias muestra que dentro de sus motivaciones para trasladarse, la calidad del empleo ejerce una gran influencia, siendo específicamente el asunto salarial el de mayor peso. Ello sin embargo no excluye otras razones como la posibilidad de mejorar las condiciones laborales o la mayor oferta de empleos en el área de Desarrollo de Software que se presenta en el interior del país, máxime en momentos en que Medellín le apuesta a convertirse en un polo de desarrollo de las TIC.

En materia de contratación, las compañías de la ciudad de Medellín ofrecen mayor estabilidad a sus empleados, con mejores

condiciones, al vincularlos directamente a las empresas y ofrecer la garantía que representa un contrato a término indefinido, así como la facilidad que tenerlo ofrece para el acceso a servicios ofertados por otras empresas.

En materia de beneficios prestacionales y no prestacionales, las empresas en ambas ciudades los ofrecen, pero son las de Medellín las que llevan la delantera, ofreciendo facilidades como el teletrabajo y horarios flexibles, los cuales influyen mucho no solo sobre la percepción de calidad del empleo, sino sobre la calidad de vida de los trabajadores, al reducir los desplazamientos para laborar y aumentar el tiempo que se puede departir en el hogar.

En términos absolutos para esta muestra, las personas consideran que han logrado tener una mejor Calidad de Vida al desplazarse hacia la ciudad de Medellín y en cuanto a regresar Cartagena, quienes lo contemplan lo hacen como un proyecto a largo plazo. Ello significa de manera contundente que los factores asociados a la Calidad de Vida y Calidad del Empleo son más favorables en la ciudad de Medellín y es esa la razón que mantiene a este grupo de cartageneros residiendo en esa ciudad.

REFERENCIAS

- Alcaldía de Medellín (2016). Datos Generales de la Ciudad. Medellín, Colombia. Recuperado de <https://www.medellin.gov.co>
- Alcaldía de Medellín (2016). Proyecciones de población 2016 a 2020 de Medellín. Medellín, Colombia. Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/>
- Cartagena Cómo Vamos (2019). ¿Para dónde vamos? Informe de Calidad de Vida, 2018. Recuperado de: <http://www.cartagenacomovamos.org/>
- Cartagena Cómo Vamos (2019). Resultados encuesta de percepción ciudadana, 2018. Recuperado de: <http://www.cartagenacomovamos.org/>
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. Rev. Epidem. Med. Prev, 1(1), 3-7.



- Castillo A. & Acosta, A. (2018). Calidad del empleo y migración interna en Colombia en 2015. *Revista de Ciencias Económicas - Universidad de Costa Rica*, 36 (1), 76-120.
- Corporación Turismo Cartagena de Indias (2015). Cartagena de Indias, Colombia – Sitio Oficial. Recuperado de: www.cartagenadeindias.travel
- Dahl, S. A., Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2009). Quality of work - Concept and measurement. *Quality of work in the European Union: Concept, data and debates from a transnational perspective*, (67), 19 - 36.
- Dupuis, G., Taillefer, M., Etienne, A., Fontaine, O., Boivin, S., & Von Turk, A. (2000). Measurement of quality of life in cardiac rehabilitation. *Advances in cardiopulmonary rehabilitation*.
- Farné, S. (2003). Estudio sobre la Calidad del Empleo en Colombia. OIT.
- Gómez, M.; Galvis-Aponte, L.; Royuela, V. (2015). Calidad de Vida Laboral en Colombia: un índice multidimensional difuso. *Documentos de trabajo sobre Economía Regional: Centro de estudios económico regionales*. Cartagena de Indias, Colombia: Banco de la Republica. ISSN 1692 - 3715
- Medellín Cómo Vamos (2019). Encuesta de Percepción Ciudadana, 2018. Recuperado de: <https://www.medellincomovamos.org>
- Medellín Cómo Vamos (2019). Informe de Calidad de Vida Medellín, 2018. Recuperado de: <https://www.medellincomovamos.org/>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Unión Europea (2001). Conclusiones de la Presidencia 14 y 15 de diciembre de 2001. Laeken, Bélgica. SN 300/01.



Emprendimiento e innovación social

CONOCIMIENTO, EFECTOS Y POSICIÓN ESTRATÉGICA DE COLOMBIA FRENTE A LA INDUSTRIA 4.0: PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE ÚLTIMOS SEMESTRES DE MERCADEO EN MODALIDAD VIRTUAL DE LA UNIVERSIDAD EAN

Lorena Piñeiro Cortes, Diana Milena Aponte, Paola Andrea Baquero, Astrid Liliana García y Mónica Peña Pulido
Universidad EAN
Colombia

RESUMEN

La industria 4.0 o Cuarta Revolución Industrial genera la automatización de gran parte de la producción industrial por medio de la inteligencia artificial, el internet de las cosas, la biotecnología y los nuevos modelos de hacer negocios basados en el Big Data o el Blockchain. Este artículo nace de una investigación de tipo descriptivo, cuantitativo no experimental en el cual se aplicó un instrumento tipo encuesta a 32 estudiantes de últimos semestres de la carrera de Mercadeo en modalidad virtual con la intención de medir la comprensión del concepto de Industria 4.0, los efectos de estas nuevas tecnologías en los diferentes sectores económicos y la opinión acerca de las posibilidades y la posición estratégica del país frente a esta revolución. Los resultados muestran que a pesar de considerarlo necesario en su formación profesional y de gran importancia para el desarrollo económico y social del país, hay desconocimiento del concepto y desconfianza en la estrategia del país frente a esta revolución.

Palabras Clave:

Industria 4.0, Revolución Industrial, TIC's, Robótica.

KNOWLEDGE, EFFECTS AND STRATEGIC POSITION OF COLOMBIA AGAINST INDUSTRY 4.0: PERCEPTION OF THE STUDENTS OF THE LAST SEMESTERS OF MARKETING IN VIRTUAL MODALITY OF THE EAN UNIVERSITY

ABSTRACT

Industry 4.0 or the Fourth Industrial Revolution generates the automation of a large part of industrial production through artificial intelligence, the internet of things, biotechnology and new business models based on Big Data or Blockchain. This article stems from a descriptive, quantitative, non-experimental research in which a survey-type instrument was applied to 32 students in the last semesters of the Marketing career in virtual mode with the intention of measuring the understanding of the concept of Industry 4.0, the effects of these new technologies in the different economic sectors and the opinion about the possibilities and the strategic position of the country in the face of this revolution. The results show that despite considering it necessary in their professional training and of great importance for the economic and social development of the country, there is ignorance of the concept and mistrust in the country's strategy in the face of this revolution.

Keywords:

Industry 4.0, Industrial Revolution, ICTs, Robotics.



Copyright: © 2022 Piñeiro-Cortes, L., Milena-Aponte, D., Baquero, P.A., García, A.L. & Peña,-Pulido, M.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.15446/psico.2022.12.01.00000) y a sus autoras.



CONTENIDO

METODOLOGÍA 5

Participantes	6
Instrumentos	6
Procedimiento	6

RESULTADOS 6

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN 9

BIBLIOGRAFÍA 13



INTRODUCCIÓN

A medida que se han evidenciado los avances de la humanidad, se hicieron notorios tres procesos históricos los cuales transformaron la historia y permitieron que las industrias y la sociedad evolucionaran hacia lo que son hoy en día. La primera revolución industrial, que marcó el paso de la producción manual a la mecanizada, entre 1760 y 1830; la segunda revolución industrial, ocurrida en 1850 donde surgió la electricidad y permitió la manufactura en masa; y posteriormente la tercera revolución industrial a mediados del siglo XX, que dio paso a la electrónica, la tecnología de la información y las telecomunicaciones (Schwab, 2016).

La noción de Industria 4.0 fue acuñada por Kagermann (2011) quien mencionó que este concepto fusiona lo virtual y lo real con énfasis en aplicaciones de ingeniería tales como robótica, digitalización y automatización. La cuarta revolución industrial, conocida también como Industria 4.0 o revolución industrial etapa cuatro es el resultado de la transición de las tecnologías existentes hacia nuevas tecnologías que enmarcan la era de la transformación digital hacia el internet de las cosas, en la cual se optimizan y mejoran los procesos y los recursos para brindar un mejor aprovechamiento en la recolección y transformación de los datos. Este nuevo proceso de transformación, trae consigo grandes cambios tal como lo afirma Schwab “estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. En su escala, alcance y complejidad, la

transformación será distinta a cualquier cosa que el género humano haya experimentado antes” (2016, p.8).

“Los componentes esenciales de la Industria 4.0 comprenden los sistemas cibernéticos (CPS), la fabricación aditiva, la realidad virtual y aumentada, la computación en la nube, el análisis de Big Data, la ciencia de la información, entre otros” (Shukla, Abraham y Muhuri, 2019) De igual manera, el concepto es definido como la fusión de tecnologías emergentes en diferentes campos como la robótica, la inteligencia artificial, la nanotecnología, la computación cuántica, la biotecnología, la impresión 3D, el “Blockchain” y la internet de las cosas; características claves que cambiarán el mundo y afectarán a todas las industrias y a los empleos que existen en la actualidad (Perasso, 2016).

El objetivo central de la Industria 4.0 es satisfacer las necesidades individuales de los clientes, que afectan áreas como la gestión de pedidos, la investigación y el desarrollo, la puesta en servicio de fabricación, la entrega hasta la utilización y el reciclaje de productos (Neugebauer, 2016). La principal diferencia entre la industria 4.0 y la fabricación integrada por computadora (CIM por sus siglas en inglés) es la preocupación por el rol humano en el entorno de producción. En la industria 4.0 el trabajador humano tiene un importante papel en la realización de la producción, mientras que, según la fabricación integrada por computadora, se considera la producción sin trabajador (Thoben, 2017). Así mismo, “el paradigma de la Industria 4.0 promueve la conexión de elementos físicos tales como sensores, dispositivos y activos empresariales, tanto entre sí como con Internet” (Sipsas, K., Ale-



xopoulos, K., Xanthakis, V., y Chryssolouris, G, 2016, p.236).

Es importante resaltar que las pasadas revoluciones industriales, ocasionaron el desplazamiento de mano de la obra a raíz del ingreso de maquinaria sofisticada que efectuaba los procesos de forma mecanizada. (Schwab, 2016). Por lo tanto, la cuarta revolución enmarca una serie de retos que impactan de manera directa a las empresas y a las personas que trabajan en ellas, especialmente cuando se requiere crear estrategias que permitan entender la nueva cultura digital, realizar cambios a nivel estructural y tecnológico e invertir en innovación e investigación para capacitar talentos y convertirse en empresas competitivas y flexibles en sus procesos (Brynjolfsson y McAfee, 2014). Por lo tanto, en una sociedad en donde el cambio es la constante, los oficios y las profesiones se deben reinventar cada día con lo que aparecen también una serie de retos para la academia, los gobiernos y los sectores económicos.

Durante el más reciente Foro Económico Mundial se analizó el impacto transformador, disruptivo y sin precedentes de la Cuarta Revolución Industrial en todos los ámbitos de una sociedad global, cuyo tejido empresarial experimentará tasas exponenciales de transformación, afrontará el progresivo desplazamiento de su masa laboral por tecnologías inteligentes, y brindará muchas mayores oportunidades para introducir innovaciones disruptivas de las cuales surgirán nuevos modelos operativos y de negocios (Campero, 2016).

Klaus Schwab menciona en su libro La cuarta revolución industrial, que esta

tiene la capacidad de robotizar a la humanidad y poner en peligro nuestras fuentes tradicionales de sentido: el trabajo, la comunidad, la familia y

la identidad. O podemos utilizar la cuarta revolución industrial para elevar la humanidad a una nueva conciencia colectiva y moral basada en un sentimiento de destino compartido. Nos incumbe a todos asegurarnos de que esto último sea lo que suceda (2016, p. 90)

De tal manera que si la Industria 4.0 promete cambiar los tipos de trabajos que desempeñan actualmente las personas. Los trabajadores de esta nueva industria tendrán que destacarse en distintas competencias a las actuales. Un desafío grande, pero muy prometedor. La Industria 4.0 entonces, implica también, la revolución de la educación (Joyanes, 2017), un compromiso de su comprensión, desarrollo y aplicación que debe ser parte de una política pública, además de la interacción academia, sector público y empresa. La necesidad de la industria 4.0 es convertir las máquinas normales en máquinas autoconscientes y de autoaprendizaje para mejorar su rendimiento general y la gestión del mantenimiento con la interacción que lo rodea" (Lee, J., 2014).

Latinoamérica y específicamente Colombia enfrenta desafíos con la llegada de la Industria 4.0, dado que estarán incluidos todos los sectores de la industria, la economía, el gobierno y la academia, de manera que resulta clave entender la nueva cultura digital con el fin de que los profesionales (productivos y en formación) estén preparados para aceptar los cambios y diseñar las estrategias que optimicen la infraestructura y los procesos actuales, promuevan la inversión en tecnologías y lideren equipos de alto desempeño.

En enero de 2019, se anunció en Davos (Suiza) durante el Foro Económico Mundial (FEM), la apertura del primer Centro para la Cuarta Revolución Industrial de América Latina, el cual estará ubicado en Medellín y



fue inaugurado el 30 de abril con el objetivo de fomentar el desarrollo de investigaciones y cooperaciones para proyectos enfocados en fortalecer la economía digital. Este centro forma parte de la lista de instituciones del FEM ya presentes en Japón, India, China y Estados Unidos y se especializará en Inteligencia Artificial (IA), el internet de las cosas (IoT) y la tecnología conocida como Blockchain (Ruta, 2019).

En Colombia, particularmente, la academia tiene la responsabilidad de impartir el saber científico, técnico y humanístico, respecto al cambio que se está generando y donde uno de los principales retos frente al desarrollo tecnológico es la responsabilidad ética. El modelo académico actual involucra una profunda inmersión en el uso de las TIC's como la realidad virtual, el aprendizaje adaptativo, la analítica del aprendizaje, la formación virtual y la creatividad (Universidad EAN, 2018). De igual forma, resulta muy importante desarrollar una fuerza laboral con más competencias y habilidades de alta complejidad intelectual (como análisis de datos, negociación, comunicación efectiva y pensamiento crítico) y competencias socioemocionales (como la sociabilidad, la resiliencia y la empatía)" (Semana Educación, 2019).

La Universidad EAN, se ha caracterizado por impartir programas enfocados a la formación emprendedora sostenible, desarrollando conocimiento útil y capacidades para incrementar la competitividad del país, lo que la llevó a convertirse en pionera en el campo de la educación virtual en Colombia ofreciendo una amplia oferta de carreras profesionales y posgrados con procesos de aprendizaje autónomos en ambientes virtuales; uno de los cuales es la carrera de Mercadeo; donde los

estudiantes se preparan para proveer a las organizaciones soluciones a los problemas de comunicación internas y externas que mejoren su productividad y competitividad; para desarrollar estrategias y liderar proyectos de marketing que generen posicionamiento y comercialización de productos y servicios, buscando la sostenibilidad y la generación de valor económico, ambiental y social (Universidad EAN, 2019).

Por todo el contexto anterior, se desarrolló una investigación encaminada a medir la percepción de los estudiantes del programa de mercadeo de la universidad EAN sobre el concepto y apropiación de Revolución 4.0.

METODOLOGÍA

La investigación realizada fue de tipo descriptivo no experimental en donde se "busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 92). Este alcance descriptivo se enfocó en describir la percepción que tienen actualmente los estudiantes de los semestres 5, 6 7, 8 y 9 del pregrado en Mercadeo, modalidad virtual, de la Universidad EAN con respecto a los cambios que se están produciendo en Colombia por la incursión de la Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0. Es importante resaltar que las variables que se determinaron dentro de la investigación fueron de carácter cuantitativo y cualitativo no numérico y estas permitieron realizar un análisis detallado para determinar la percepción, comprensión y opinión de los estudiantes. Adicionalmente el diseño se planteó como una investigación no experimental en donde



“los estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 152).

Participantes

La población objeto del estudio fueron los estudiantes de los semestres 5, 6 7, 8 y 9 del pregrado en mercadeo, modalidad virtual, de la Universidad EAN. Con el fin de seleccionar la muestra, se utilizó un muestreo no probabilístico o muestreo por conveniencia en donde “el elemento se autoselecciona o se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad” (Kinnear y Taylor, 1998, p. 405). Esta muestra se seleccionó con base en las características actuales con la que cuenta la Universidad por su compromiso de impartir programas enfocados a la formación emprendedora sostenible y el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Instrumentos

El instrumento de medición utilizado para la investigación fue una encuesta de 22 preguntas con opción de respuesta múltiple dirigida a la población seleccionada; los estudiantes de semestres 5, 6 7, 8 y 9 del pregrado en Mercadeo, modalidad virtual, de la Universidad EAN.

Procedimiento

Luego de la definición y planteamiento del problema, el diseño del instrumento de medición fue realizado a través de la definición de las variables objeto de la investigación, su descripción conceptual, operacional y su dimensión. Luego se establecieron los indicadores para cada variable y se diseñaron los ítems a usar como como preguntas

de la encuesta. Por medio de un colaborador académico de la Universidad se obtuvo la base de datos de los estudiantes pertenecientes a los semestres 6, 7, 8 y 9 del pregrado en Mercadeo, modalidad virtual a quienes se les aplicó el instrumento a través de un diseño transeccional en el cual, la recopilación se realizó en un único momento a través de la herramienta Google Forms durante el mes de mayo de 2019. En total se recibieron 32 encuestas válidas y para la tabulación de datos y la realización del análisis descriptivo se utilizó el software Startical Product and Services Solutions (SPSS por sus siglas en inglés).

RESULTADOS

Se recibieron respuestas de 32 estudiantes donde 10 fueron hombres y 22 mujeres pertenecientes al programa de pregrado en mercadeo en modalidad virtual, cuyas edades fluctuaron entre dentro 18 años a los 50 años. Dentro de la encuesta se solicitó indicarán el semestre actual que se encontraban cursando esto con el fin de evidenciar, la participación y la perspectiva de concepto. Del semestre 5 participaron 2 estudiantes, del semestre 6, 3 estudiantes, del semestre 7 participaron 8 estudiantes, del semestre 8 la participación fue de 10 estudiantes y finalmente de del semestre 9 fue de 9 estudiantes.

Tabla 1
Distribución de la muestra según género

VÁLIDO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Hombre	10	31.3	31.3	31.3
Mujer	22	68.8	68.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	



Tabla 2
Distribución de la muestra según Semestre actualmente cursado

VÁLIDO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
5.0	2	6.3	6.3	6.3
6.0	3	9.4	9.4	15.6
7.0	8	25.0	25.0	40.6
8.0	10	31.3	31.3	71.9
9.0	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Tabla 3
Distribución de la muestra según rango de edad

VÁLIDO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
18-25 años	9	28.1	28.1	28.1
26-30 años	12	37.5	37.5	65.6
31-40 años	10	31.3	31.3	96.9
41-50 años	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Ante la pregunta ¿Comprende usted el concepto Industria 4.0 o Cuarta Revolución Industrial? Se evidenció que el concepto es comprendido definitivamente si por el 15,6 % de los estudiantes encuestados, probablemente si por el 34,4% de estudiantes encuestados, no estoy seguro por el 31,3% de estudiantes encuestados, probablemente no 9,4% de estudiantes encuestados, y la definitivamente no 9,4% de estudiantes encuestados. En este resultado obtenido es importante resaltar que aproximadamente la mitad de la muestra comprende el concepto

Tabla 4
Distribución de la muestra según la comprensión del concepto de industria 4.0

VÁLIDO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
1. Definitivamente no	3	9.4	9.4	9.4
2. Probablemente no	3	9.4	9.4	18.8
3. No estoy seguro	10	31.3	31.3	50.0
4. Probablemente sí	11	34.4	34.4	84.4
5. Definitivamente sí	5	15.6	15.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

la otra mitad no está muy seguro del concepto o no existe comprensión de este.

Dentro de la encuesta se incluyó la pregunta ¿Considera importante para su vida académica y profesional conocer más sobre el tema? El 75% de los estudiantes encuestados considera que definitivamente sí es importante para ellos conocer del tema, contra 21,9% en el cual argumentan que probablemente sí y 3,1% en el cual no se encuentran seguros.

Tabla 5
Distribución de la muestra según la importancia del tema

VÁLIDO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
3. No estoy seguro	1	3.1	3.1	3.1
4. Probablemente sí	7	21.9	21.9	25.0
5. Definitivamente sí	24	75.0	75.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Teniendo en cuenta que la cuarta revolución industrial enmarca una serie de retos que impactan de manera directa a las empresas y a las personas que trabajan en ellas, dentro de la encuesta se preguntó a los estudiantes si consideraban que formarse y conocer más sobre temas de Inteligencia Artificial, Robótica, Internet de las Cosas (IoT), Transformación Digital, Bitcoins y Big Data, podría incrementar sus oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y económico. El 81% de los estudiantes consideran que definitivamente si, la formación y conocimientos de los temas que enmarcar la cuarta revolución industrial puede ayudar a incrementar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, el 12% considera que probablemente sí, y el 6% no están seguros.

Se cree que dentro del impacto transformador de la cuarta revolución industrial en la sociedad la mano de obra experimente



Tabla 6

Distribución de la muestra por consideración e importancia de la formación para el aumento de las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y económico

VÁLIDO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
3. No estoy seguro	2	6.3	6.3	6.3
4. Probablemente sí	4	12.5	12.5	18.8
5. Definitivamente sí	26	81.3	81.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

desplazamiento por la inclusión de tecnologías mecanizadas e inteligentes; ante estos posibles de la nueva industria se incluyó la pregunta ¿considera usted que ante la llegada de la Revolución 40 y la implementación masiva de herramientas tecnológicas habrá un desplazamiento de la mano de obra y, por ende, la posible pérdida de empleos en algunos sectores económicos del país?. La consideración de cada estudiante se midió a través de 4 variables en las que el 31,3% de los estudiantes consideran que definitivamente si, el 40,6% probablemente si, el 15,6% de estudiantes no se encuentran seguros y el 12,5% consideran que probablemente no exista ese desplazamiento y pérdida de empleos.

Seguida a la pregunta anterior, en la investigación se quería conocer si los estudiantes creían estar capacitados para hacer parte del cambio, por lo que se formuló la pregunta; ¿Cree usted que está capacitado para ha-

Tabla 7

Distribución de la muestra por consideración de desplazamiento de la mano de obra y, por ende, la posible pérdida de empleos en algunos sectores económicos del país por el ingreso de la cuarta revolución industrial

VÁLIDO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
2. Probablemente no	4	12.5	12.5	12.5
3. No estoy seguro	5	15.6	15.6	28.1
4. Probablemente sí	13	40.6	40.6	68.8
5. Definitivamente sí	10	31.3	31.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

cer parte de los cambios que se empiezan a exigir en los sectores industriales, económicos, tecnológicos, profesionales y laborales del país con la llegada de la Revolución 4.0?, a lo cual se obtuvieron las siguientes respuestas: el 18,8% definitivamente si cree estar capacitado, el 34,4 % cree que probablemente si está capacitado , el 25% no está seguro de estar creer estar capacitado, el 9,4% cree que probablemente no está capacitado y el 12,5% no cree estar capacitado para hacer parte del cambio.

Tabla 8

Distribución de la muestra de acuerdo a la creencia de estar o no capacitado para hacer parte del cambio

VÁLIDO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
1. Definitivamente no	4	12.5	12.5	12.5
2. Probablemente no	3	9.4	9.4	21.9
3. No estoy seguro	8	25.0	25.0	46.9
4. Probablemente sí	11	34.4	34.4	81.3
5. Definitivamente sí	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Teniendo en cuenta las características impartidas por la Universidad EAN en referencia a la formación emprendedora sostenible se desarrolló la pregunta ¿Considera un aporte de valor a su formación profesional que la Universidad EAN genere espacios académicos para profundizar en temas como la Industria 40 y sus efectos sobre la economía y sociedad colombiana? Se evidenció que el 78,1% de los estudiantes encuestados considera que definitivamente sí es un aporte de valor, contra el 15,6% de los estudiantes que consideran que probablemente sí y un 6,3% de estudiantes que considera que no están seguros.

Colombia acogerá el primer Centro para la Cuarta Revolución Industrial que tendrá



Tabla 9

Distribución de la muestra de acuerdo a la consideración de importancia de generación de espacios académicos por parte de Universidad EAN en desarrollo del tema de Industria 4.0 y sus efectos sobre la economía y sociedad colombiana

VÁLIDO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
3. No estoy seguro	2	6.3	6.3	6.3
4. Probablemente sí	5	15.6	15.6	21.9
5. Definitivamente sí	25	78.1	78.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

América Latina y la ciudad escogida para albergar el centro es Medellín, se desarrolló la pregunta ¿Cree usted que Colombia está preparada para era de la Transformación Digital y la cuarta revolución industrial? El 3,1 % de los estudiantes consideran que definitivamente sí, el 28,1% considera que probablemente sí, el 34,4 % considera que no están seguros, el 25% consideran que probablemente no contra el 9,4% que considera que definitivamente el país no está preparado.

Tabla 10

Distribución de la muestra de acuerdo a la consideración de importancia de generación de espacios académicos por parte de Universidad EAN en desarrollo del tema de Industria 4.0 y sus efectos sobre la economía y sociedad colombiana

VÁLIDO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
1. Definitivamente no	3	9.4	9.4	9.4
2. Probablemente no	8	25.0	25.0	34.4
3. No estoy seguro	11	34.4	34.4	68.8
4. Probablemente sí	9	28.1	28.1	96.9
5. Definitivamente sí	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La educación parece reaccionar de manera lenta a los avances tecnológicos: algunas universidades tradicionales recién empiezan a discutir la virtualidad de sus programas o la implementación de TICs en sus aulas, cuando el mundo de la industria y el mer-

cado demanda profesionales que hagan uso de tecnologías mucho más avanzadas como las propias de la cuarta revolución: las empresas tienen minas de datos que necesitan explotar, pero el mercado no tiene mineros y la educación responde a la demanda, es decir que es reactiva y no propositiva. Para el momento en que la universidad haya formado mineros, las empresas ya no necesitarán mineros sino expertos en hilar las filigranas de datos para hacer elaborados y acabados productos o tal vez expertos que se encarguen de hacer robots mineros. Este desafío que genera la realidad temporal con la que avanza el mundo es justamente el desafío que hoy la educación debe asumir con la seriedad que requiere.

La industria 4.0, casi diez años después de aparecer como concepto propio (Kagermann, 2011) transversal a cualquier área de conocimiento, pues interviene en la cotidianidad de todas las personas que hacen uso de cualquier tecnología como un teléfono móvil por ejemplo, según los datos obtenidos con el instrumento de esta investigación sigue siendo desconocido para al menos la mitad de la población. Estos datos dan solo una idea de la poca actualización que hay en los currículos y programas de estudio de las universidades respecto de temas nuevos y actuales y deja en evidencia problemas estructurales como el rol de la universidad y su performance para adaptarse a los cambios propios de la era digital.

La Universidad cumple un rol en el desarrollo de la sociedad, cuya funcionalidad está determinada por las relaciones del modelo económico existente, es decir el capitalismo y todas sus variaciones (Figueroa, 2013), que se puede resumir según Figueroa (2012) en cua-



tro apartados así: generación de conocimiento para la producción, producción de la fuerza de trabajo altamente calificada, formulación de cuadros para la conducción económica, social y política de los países y finalmente la producción de pensamiento (ideología, según el autor). El cumplimiento de este rol depende de toda la comunidad académica, en cuyo sentido la universidad como institución genera un programa académico con contenidos encaminados a cumplir esas funciones, los profesores hacen viable ese propósito a través de la tutoría y finalmente los estudiantes asumen su papel para llegar a producto terminado (según los términos del mercado), bien sea como fuente para la producción en el mercado, mano de obra calificada, investigadores, etc. El segundo dato que revela la investigación es que dicho rol no se cumple respecto de la Industria 4.0, pues el desconocimiento de este tema en los estudiantes de semestres avanzados evidencia que los programas no lo incluyen en sus contenidos pero tampoco está el interés despierto en los estudiantes para adquirir estos conocimientos por sus propios medios, lo que determina al menos en la muestra, que la universidad no está formando mano de obra calificada pero tampoco los está formando para la producción de pensamiento, pues no se despierta interés en los estudiantes, que es uno de los primeros cimientos para la investigación.

Cuando se habla de industrialización y sus efectos, es perentorio hablar de la fuerza laboral, en este sentido se tiende a creer que la automatización de procesos en la producción trae consigo desempleo, pero esta afirmación genera un debate que ha sido dado en los escenarios de los anteriores procesos de industrialización. Durante el evento de

la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 2017 denominado el futuro del trabajo que queremos, Skydelsky dijo en su discurso inaugural que los avances tecnológicos traen más empleo y nuevas formas en las relaciones laborales lejos de generar desempleo tal como se afirma comúnmente, los miedos están dados por los cambios que genera. Para explicar mejor esta afirmación es necesario entender que la automatización cubre en su mayoría funciones repetitivas o intuitivas sobre todo de tareas que ya están demandadas en el sistema productivo, pero implica generar nuevos trabajos, por ejemplo una empresa necesitará desarrollar un software que adapte el sistema productivo a la automatización, también necesitará robots, esto significa crear nuevas demandas y por tanto nuevas plazas de trabajo, en teoría lo que sucede en este escenario podríamos denominarlo desempleo estructural por sustitución de funciones.

Este escenario que denominamos desempleo estructural por sustitución de funciones genera miedo y resistencia en las personas que venden su fuerza de trabajo por la necesidad de actualizar sus conocimientos y la formación en función de la demanda de mano de obra calificada. Esta percepción se demuestra mediante la presente investigación en donde el 88% de los estudiantes consideran que el conocimiento sobre la industria 4.0 si es determinante para sus oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y económico, así mismo el 48% considera no estar preparado para enfrentar el mercado laboral de este nuevo escenario y el 88% considera que la universidad debe generar espacios académicos que les permita prepararse para esta nueva revolución industrial, cabe agre-



gar que el 72% considera que la revolución industrial va a generar desempleo. Es decir que casi la mitad de la muestra considera no estar listo para asumir los retos de esta revolución al mismo tiempo que consideran que generará desempleo y que además el conocimiento sobre el tema en particular es de suma importancia para la fuerza laboral que se enfrenta a esta revolución.

Brynjolfsson y McAfee (2014) plantean también el paradigma de la competencia entre humanos y máquinas en un nuevo escenario, ya no solo en términos de trabajo físico sino también cognitivo, función que en otros escenarios era propio de los humanos. Este paradigma implica que en el mercado laboral inmerso en un sistema de producción capitalista donde la competitividad es el talón de Aquiles de todos los agentes económicos, las máquinas tienen mayor ventaja sobre los humanos, pues son más productivas, no se cansan, no requieren tiempo para el ocio y en esta nueva versión de industrialización son capaces de pensar y menos propensas a equivocarse. Por esta razón, según Skydelsky (2017) la brecha entre trabajos de mejor y peor calidad se profundiza, desplazando los trabajos de calidad media.

Ante la demanda laboral en el escenario de desempleo estructural por sustitución de funciones que se está dando con esta revolución, la formación universitaria que empieza a sentir las consecuencias de estos paradigmas, debe tener un rol de formación integral que esté determinado en función de aprender a hacer y no específicamente en la instrucción de conocimientos técnicos, por esta razón autores como Mercedes Mateo y otros, desde el Banco Interamericano de Desarrollo, generan debates respecto al en-

foque de la educación en donde se empieza a proponer, de forma tardía, la certificación no por conocimiento sino por capacidades. En esta propuesta está en juego la opción de encontrar las diferencias que potencien la competitividad de los humanos frente a las máquinas, por ejemplo, el desarrollo de las habilidades blandas.

Casi en la misma línea el autor Hans Singer (2006) habla sobre “la fuga fundamental de cerebros” que describe la incapacidad de los cerebros humanos para desarrollarse hasta su potencialidad total, en línea con lo que menciona Ibarra (2019) sobre que, con la llegada de la cuarta revolución industrial; el desafío serán las personas, no la tecnología. Cabe destacar también que la revolución de la industria 4.0 ofrece un nuevo escenario para la formación digital, auspiciada por diversos avances tecnológicos, lo que ha dado comienzo a voces que reclaman, si no el fracaso de la universidad como institución al menos si la necesidad de una transformación irrevocable, pues según algunos investigadores (Hidalgo, 2017; Sosa y Torres, 2015; López, 2010) los jóvenes acuden cada vez menos a la universidad para certificarse formalmente porque el mercado laboral empieza a girar en torno a la capacidad de hacer y no a la mera certificación de conocimientos.

El Estado por su parte, frente al desempleo estructural por sustitución de funciones de la industria 4.0 debe tomar rol protagónico para no acarrear los costos tanto económicos como políticos que esto genera. Para ello debe ser agente destacado en la formación académica con nuevas políticas que conlleven al desarrollo de enfoques educativos propios de esta revolución industrial que, como dicen Brynjolfsson y McAfee



(2014), será diferente y con mayor competencia. Por otro lado, la industria debe colaborar activamente con las universidades para encontrar esa dirección en la formación, tal como lo afirma Baygin (2016). Es decir que para dar solución a este desafío generado por las conexiones: máquina-máquina, hombre-máquina u hombre-hombre y adaptarse en tiempo real a las condiciones cambiadas (Richert, 2016) será necesario un plan integral apalancado por las instituciones de educación superior, la industria, el Estado y por supuesto, la fuerza laboral.

En la presente investigación se encontró que el 35% considera que Colombia no está preparada para asumir las consecuencias de la industria 4.0, sin embargo es un escenario ambiguo, pues la noción de estar preparado puede referirse a que no va a afectar negativamente el desarrollo del país en aspectos económicos, sociales, ambientales, entre otros, dejando de lado la noción de estar preparado para sacar provecho de estas tecnologías disruptivas. Este dato llama la atención porque a pesar de que el 50% dijo no tener claro el concepto de industria 4.0, razón por la cual no tienen claro tampoco cuales son los efectos que genera esta revolución, el 65% considera que el país si está preparado y a la vez el 72% considera que generará desempleo. En favor, revisando los resultados de las personas que dijeron conocer el concepto de industria 4.0, la investigación muestra que solo el 25% de estos considera que va a generar desempleo, pero el 69% considera que aumentará la informalidad, en clara referencia a las nuevas formas de trabajo que trae este nuevo escenario pues el 81% cree que generará oportunidades para el emprendimiento, como dato etnográfico

es interesante observar que el 75% de este grupo son menores de 30 años, es decir, que son nacidos en la era digital. Probablemente la tensión entre estos resultados se explique por las campañas comunicativas del Estado entorno a la formación y promoción de las TICs como pilar elemental del desarrollo sobre todo en los dos periodos presidenciales de Juan Manuel Santos.

Analizando los datos de las personas que dijeron no conocer el concepto de industria 4.0, de estas el 100% cree que habrá crecimiento económico y el 50% cree que generará desempleos que se contradice también con el 75% que considera que traerá oportunidades de emprendimiento y el 50% considera que está capacitado para hacer parte de los cambios que se dará en los diferentes sectores. Una clara tensión indica entonces que a pesar de no tener conocimientos sobre esta nueva revolución, con la preparación que tienen están listos para hacer parte de esa revolución, cuyas razones y fundamentos se desconocen.

Aunque en los hallazgos encontrados el 81,3% de los encuestados consideran importante conocer sobre el concepto de la industria 4.0 con el fin de incrementar sus oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional y económico, investigaciones futuras podrían permitir entender y profundizar las razones y el por qué si las personas no conocen el concepto, lo consideran importante para su vida y progreso laboral y económico.

Finalmente, partiendo de que la investigación realizada da a conocer los conceptos mencionados a lo largo de este documento, su impacto e importancia y en aras de abrir una puerta al estudio de este fenómeno y a los cambios que se requieren en el país y su



población en lo que respecta a los desafíos educativos, tecnológicos y empresariales para que impacte positivamente como una transformación económica que finalmente repercute en el crecimiento del país y el aumento de la calidad de vida de la población; cabe entonces dejar unas preguntas que requieren mayor profundidad y ameritan nuevas investigaciones, por ejemplo ¿Cómo acreditar y certificar no solo el conocimiento sino también el saber hacer y las habilidades blandas? ¿Qué necesita aprender el modelo educativo actual para avanzar a la par con la demanda laboral? ¿Cuál es el rol de la educación en la revolución 4.0? ¿La educación formal es solo una herramienta del modelo económico que cumple el objeto de formar la mano de obra adaptada? ¿Qué políticas debe implementar el Estado para no tener que asumir el costo de los desplazados laborales por sustitución de funciones? ¿Cuál debe ser el enfoque educativo de la generación de la revolución industrial 4.0?

BIBLIOGRAFÍA

- Baygin M., Yetis H., Karakose M., Akin E. (2016). An Effect Analysis of Industry 4.0 to Higher Education. 15th International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training (ITHET).
- Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014). The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. London, UK. W. W. Norton & Company.
- Cazes, S. & Falco, P. (2015). Enhancing job quality in emerging economies. Book OECD Employment Outlook 2015. Recuperado de: <https://scholar.google.co.uk/citations?user=NWBq60IAAAJ&hl=en>
- Campero, C. (2016) ¿La cuarta revolución industrial en Bolivia? recuperado de <https://library.fes.de>
- Hernández, R. Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill. Capítulo 9 y 10.
- J. Lee., H.A. Kao., S. Yang. (2014). Service innovation and smart analytics for Industry 4.0 and big data environment, Product Services Systems and Value Creation. Proceedings of the 6th CIRP Conference on Industrial Product-Service Systems.
- Joyanes, L. (2017). Industria 4.0. La Cuarta Revolución Industrial. España. Editorial Marcombo.
- Kagermann, H., Lukas, W.D., Wahlster, W. (2011). Industrie 4.0: Mit dem internet der dinge auf dem weg zur 4. industriellen revolution.
- Kinney y Taylor. (1998) Investigación de mercados McGraw-Hill Pág 406.
- R. Neugebauer., S. Hippmann., M. Leis., M. Landherr., (2016). Industrie 4.0- Form the perspective of applied research, 49th CIRP conference on Manufacturing systems.
- Pranab, M., Shukla, A., Abraham, A. (2018). Industry 4.0: A bibliometric analysis and detailed overview. Engineering Applications of Artificial Intelligence.
- Richert A., Shehadeh M., Plumanns L., Schuster K., Jeschke S. (2016). Educating Engineers for Industry 4.0: Virtual Worlds and Human-Robot Teams Empirical Studies towards a new educational age, IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON).
- Ruta N (2019). Cuarta Revolución Industrial. #4Revolución. Recuperado de: <https://www.rutanmedellin.org/es/cuarta-revolucion-industrial>
- Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. Foro Económico Mundial. Ginebra, Suiza. Penguin Random House Grupo Editorial
- Semana Educación, 25 de enero de 2019. ¿Qué es la cuarta revolución industrial y por qué va a cambiar a la educación? Revista Semana Edición digital. Recuperado de: <https://www.semana.com/educacion/articulo/cuarta-revolucion-industrial-una-reforma-para-el-sistema-educativo/599090>
- Shukla, A. K., Janmajaya, M., Abraham, A., & Muhuri, P. K. (2019). Engineering applications of artificial intelligence: A bibliometric analysis of 30 years (1988–2018). Engineering Applications of Artificial Intelligence, 85, 517-532.
- K. Sipsas., K. Alexopoulos., V. Xanthakis., G. Chryssolouris. (2016). Collaborative maintenance in flow-line manufacturing environments: An Industry 4.0 approach, 5th CIRP Global Web Conference Research and Innovation for Future Production.
- K.D. Thoben., S. Wiesner., T. Wuest. (2017). Industrie 4.0 and Smart Manufacturing- A Review of Research Issues and Application Examples, International Journal of Automation and Technology.
- Lee J., (2014). A Cyber-Physical Systems architecture for Industry 4.0-based manufacturing systems A Cyber-Physical Systems architecture for Industry, Society of Manufacturing Engineers.
- Universidad EAN. (2019). Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales. Recuperado de: <https://universidadean.edu.co/facultades/facultad-de-estudios-en-ambientes-virtuales>



Emprendimiento e innovación social

LOS UNICORNIOS SI EXISTEN. CARACTERIZACIÓN Y EVIDENCIA DE RAPPI, UN UNICORNIO COLOMBIANO.

Lina Marrugo-Salas, James Pérez-Morón, Veronica Tordecilla- Acevedo
Universidad Tecnológica de Bolívar
Colombia

RESUMEN

Hoy, gran parte de los estudios acerca del espíritu empresarial están enfocados en el hipercrecimiento de nuevas empresas, esto gracias a la aparición del fenómeno empresarial "unicornios". Se denomina unicornio a una empresa que alcanza una valoración de mil millones de dólares. Para 2019 había 346 empresas en la lista CB Insight unicornio, que es ampliamente considerado como la lista definitiva de empresas unicornio. Una parte importante de la misma representa a Estados Unidos con 172 unicornios, mientras que 89 provienen de China, 16 de India, los otros del resto del mundo. En Colombia actualmente existen 2 casos empresariales considerados unicornios: Rappi y LifeMiles.

La literatura sobre unicornios y más aún sobre unicornios en Colombia es escasa, por ello la presente investigación pretende contribuir a cerrar esta brecha al describir y analizar Rappi, su trayectoria como startup innovador hasta convertirse en un unicornio, sus principales inversionistas y su importancia para el ecosistema empresarial colombiana y en LATAM. Este estudio utiliza Scopus y Web of Science para la revisión de la literatura, CB Insights e información secundaria de Rappi. Los resultados proveen conocimiento sobre los unicornios en Colombia y nos permite contribuir hacia una futura agenda de investigación en la materia.

Palabras Clave:

Unicornios, Emprendimiento, Innovación, Startup, Inversionistas, Tecnología, Disruptivo.

UNICORNS DO EXIST. CHARACTERIZATION AND EVIDENCE OF RAPPI, A COLOMBIAN UNICORN.

ABSTRACT

Today, many of the studies about entrepreneurship are focused on the hyper-growth of new companies, this due to the emergence of the "unicorns" business phenomenon. A company that reaches a valuation of one billion dollars is called a unicorn. For 2019 there were 346 companies on the CB Insight unicorn list, which is widely regarded as the definitive list of unicorn companies. An important part of it comes from the United States with 172 unicorns, while 89 come from China, 16 from India, the others from the rest of world. In Colombia there are currently 2 business cases considered unicorns: Rappi and LifeMiles.

The literature on unicorns and even more about unicorns in Colombia is scarce, so this research aims to help close this gap by describing and analyzing Rappi, his career as an innovative startup to become a unicorn, its main investors and its importance for the Colombian business ecosystem and in LATAM. This study uses Scopus and Web of Science to review the literature, CB Insights and secondary information of Rappi. The results provide knowledge about unicorns in Colombia and allow us to contribute towards a future research agenda in the field.

Keywords:

Unicorns, Entrepreneurship, Innovation, Startup, Investors, Technology, Disruptive.



Copyright: © 2022 Marrugo-Salas, L., Perez-Morón, J., Tordecilla-Acevedo, V.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.1016/j.psc.2022.03.001) y a sus autoras.



CONTENIDO

OBJETIVOS 3

General 3

Específicos 3

METODOLOGÍA 3

ESTADO DEL CONOCIMIENTO 4

Los principios de la Economía Circular 4

DESARROLLO DE INDICADORES DE MEDICIÓN 5

LOS MODELOS DE NEGOCIO CIRCULARES 6

LAS PYMES ARGENTINAS Y LA EC 8

CONCLUSIONES 10

REFERENCIAS 11



INTRODUCCIÓN

Los unicornios son un fenómeno que han logrado llamar la atención de numerosos inversionistas alrededor del mundo, no solo por el potencial rendimiento que pueden generar a nivel económico y empresarial, sino también por la naturaleza disruptiva que viene arraigada a estos emprendimientos, y que trae como consecuencia, la ampliación del mercado y el beneficio colectivo de los actores que participan directa e indirectamente en él. Por tal motivo, son muchos los capitalistas de riesgo que optan por invertir en empresas con potencial viable para convertirse en unicornios (Zimmerman, 2016; Jinzhi & Carrick, 2019).

Actualmente, los inversores privados no son los únicos enfocados en atrapar estos unicornios, los agentes políticos también están interesados en este tipo de empresas; pues aman el crecimiento económico que pueden alcanzar tales compañías, esto en parte, a que la capacidad empresarial de alto crecimiento ha sido considerada como impulsadora del crecimiento del PIB y la creación de empleo (Wennekers & Thurik, 1999; ACS y Szerb, 2007; Jinzhi & Carrick, 2019). Países como Japón y Estados Unidos, son quienes hoy más le apuestan a la inversión tecnológica y empresarial, fomentando el emprendimiento entre los diversos sectores económicos.

El tema unicornio, a pesar de ser un término que forma parte de la lengua del emprendimiento desde los años 90's, son pocas las investigaciones encaminadas a determinar que impulsa el crecimiento de tales empresas. Por lo que, tal desinterés por parte de los estudio-

sos de las ciencias administrativas o la academia del tema, pone en desventaja la tendencia que genera consigo este fenómeno, lo cual es inverosímil, dado que las últimas décadas se han caracterizado por una oleada de innovación y emprendimientos, que han ido de la mano de la tecnología y el internet.

Este presente estudio se divide en, inicialmente exponer en términos generales, los principales factores de incidencia en el crecimiento de unicornios. Posteriormente, se muestra el contexto en el que se encuentran los unicornios en Latinoamérica, seguido del caso de éxito colombiano Rappi y sus principales fondos de inversión. Y finalmente, unas conclusiones respecto al tema.

METODOLOGÍA

Esta investigación utilizó la base de datos bibliográfica Scopus y Web of Science 2003-2019 para la revisión de la literatura en el área de Negocios, Gerencia y Contabilidad según Scimago. Se utilizaron las siguientes palabras claves "Unicornios", "Startups", "Emprendimiento Tecnológico" y sus sinónimos para ampliar el rango de información. La búsqueda utilizó operadores Boléanos (AND, OR, AND NOT). También se realizó una serie de consultas en la plataforma de inteligencia de mercado tecnológico de CB Insights (la lista global de unicornios con más alta reputación, Lougen, 2017, en la cual se indagó acerca de Rappi, y se extrajo información pertinente acerca de la trayectoria de inversión de la empresa colombiana. Para el análisis de la industria en que se mueve Rappi, se filtró la búsqueda en la industria de móviles y telecomunicaciones, luego se delimitó por el comercio móvil, y finalmente se direccionó a



las empresas de estos enfocada en las comidas y comestibles. Así mismo, para el análisis de los competidores de Rappi, se clasificaron estos en competidores a nivel mundial que eran unicornios y, competidores de Rappi a nivel regional, basándonos en los resultados arrojados por CB Insights. Estado del Conocimiento

Los unicornios

Actualmente, las investigaciones que guardan una estrecha relación con el crecimiento de las empresas unicornios y el crecimiento de riesgo; donde se evidencia el por qué algunas empresas crecen más que otras (Gilbert, Anitra, & Audrestsch, 2006, Jinzhi & Carrick, 2019).

Sandberg's (1986) expone el modelo de la nueva actuación conjunta, el cual busca evaluar la capacidad empresarial de alto crecimiento. Este modelo resalta que el crecimiento está en función del empresario, estructura de la industria y estrategia. Varios otros modelos de crecimiento son extensiones del modelo de Sandberg's, por ejemplo, autores como Chrisman, Bauerschmidt y Hofer (1998) exponen que los recursos, la estructura organizacional, los procesos y sistemas son críticos para el crecimiento.

Por otra parte, varios otros modelos se centran en atributos individuales del empresario como potenciadores de crecimiento inicial (Dahl, Reichstein & Hsu, 2007; Jinzhi & Carrick, 2019). En primera instancia, los fundadores experimentados tienen una tasa de éxito mayor que los fundadores con experiencia limitada (Dahl & Reichstein, 2007; Jinzhi & Carrick, 2019). En segundo lugar, el crecimiento ligado al acceso a capital, los recursos y capacidad de gestión (Audrestsch, 2001; Jinzhi & Carrick, 2019).

Desde otra perspectiva, el factor innovación juega un papel importante en el crecimiento de una empresa, la innovación impulsa el camino estratégico de estas empresas; a menudo nuevas empresas de alto crecimiento se centraron en la innovación al inicio, dejando de lado la reinversión en crecimiento (Baum y Silverman, 2004; Powell et al., 2002; Jinzhi & Carrick, 2019). En consecuencia, estas empresas se enfrentan a limitaciones de recursos. Otros rasgos de estas empresas, es que poseen un capital humano cualificado considerado ventaja competitiva.

Para Boxeman y Gaughan (2001) el capital humano y social son pilares fundamentales de nuevas empresas de base tecnológica. Las empresas unicornio tienen la particularidad de que están enfocadas al desarrollo de innovaciones con gran valor para la comunidad científica (Doganova & Eyquem-Renault, 2009; Jinzhi & Carrick, 2019). Así mismo, otro rasgo de las empresas unicornios es su dependencia de las alianzas estratégicas. El alto crecimiento de este tipo de empresas se basa en alianzas debido a que los socios son una fuente primaria de insumos. En resumen, la literatura pone adelante alianzas que benefician a las empresas mediante el acceso a los recursos, lo que les permite conservar los recursos y obtener nuevas competencias (Gulati 1998; Mowery et al. 1996; Prashant y Harbir 2009; Jinzhi & Carrick, 2019).

En muchos casos, las estrategias se orientan a pagar una gran prima a alinearse con los inversores y socios, pensando que les permitirá acceder a recursos que les permitan lograr hipercrecimiento (Hsu, 2007). En general, las investigaciones han



demostrado que las alianzas de alta calidad mejoran el desarrollo de productos (Kotabe y Swan, 1995; Jinzhi & Carrick, 2019), la tasa de las patentes (Shan et al., 1994) y ventas (Bronder y Pritzl 1992). Por otra parte, las alianzas inciden en el aumento de la valoración de las empresas y mejoran la capacidad de gestión (Brouthers, Nakos, y Dimitratos 2015; Jinzhi & Carrick, 2019).

En la misma secuencia de ideas, las alianzas proporcionan apoyo y legitimidad a las empresas (Stuart et al., 1999). Hoening & Henkel (2015) afirman que las alianzas de alta calidad sirven como una señal a los clientes, proveedores y otros socios; es decir, alianza con socios notables genera confianza desde el inicio y gran valor para los posibles socios.

Sin embargo, son altos los riesgos de estar inmersos en una alianza (Koza & Lewin, 1998). Estos riesgos están exasperados porque los arranques son casi siempre en una posición precaria. Por ejemplo, hay muchos casos en los que los socios de inicio se aprovechan de las nuevas empresas, manso por las ideas que roban e insumos (Baum, Calabrese, y Silverman 2000). A menudo nuevas empresas no tienen los medios financieros para luchar contra sus parejas en los tribunales. Esto es especialmente cierto de las nuevas empresas de base tecnológica. Además, hay grandes costos de transacción involucrados en el establecimiento de alianzas. Por ejemplo, hay costos involucrados búsqueda con la búsqueda de buenos socios (Ring y Van de Ven 1994).

En este punto la gestión de la alianza es fundamental para evitar o solucionar conflictos de interés, esta es una actividad de organización compleja, pero de suma importancia. La capacidad de gestionar alianzas es una capacidad de más alto nivel que

las empresas deben tener el fin de tener éxito con alianzas (Parkhe 1993). Esta capacidad gira en torno a la gestión de encontrar alianzas adecuadas, negociar términos de la alianza y sobrellevar las relaciones involucradas; habilidades que se construyen con el paso del tiempo y adquisición de experiencia por parte de la organización. Por tanto, es raro encontrar empresas que manejen estas habilidades desde su etapa inicial.

Las empresas se han dado cuenta de este factor impulsador de crecimiento, según Audrestsch (2001) gran parte de las empresas han mostrado hipercrecimiento después de mejorar sus competencias para gestionar alianzas.

En concreto, este estudio revela que las empresas deben poseer suficientes recursos financieros, humanos y de capital para desarrollar otros recursos organizativos esenciales. Además, deben tener procesos establecidos para lograr el crecimiento; es sabido que las empresas de alto crecimiento son organizaciones dinámicas que se desarrollan rápido y están en constante reorganización y reasignación de los recursos para aprovechar las oportunidades de crecimiento. Por tanto, los arranques Highgrowth deben ser capaces de definir de forma ágil los procesos de organización (Zahra, Sapienza & Davisson, 2006).

Unicornios en el mundo

Hoy, existen muchas empresas a nivel mundial que ofrecen un servicio similar al de Rappi y son tendencia en el mercado de los domicilios de comestibles (Tabla 1); sin embargo, son pocas las que logran el título de unicornios. En la Tabla 1 se observa que, solo tres de las empresas que abarcan esta industria tienen un valor superior a los \$1,000 millones de dólares (Swiggy, Insta-



cart y Rappi), y actualmente, estos unicornios no tienen la misma trayectoria en los mercados internacionales.

Swiggy es la empresa de domicilio de alimentos más grande en la India, recientemente amplió sus servicios hacia la recogida y entrega de otros artículos, cuenta con un financiamiento total de \$1,466 millones de dólares, y a la fecha sus actividades se desarrollan solo en las ciudades de la India; no obstante, la población numerosa de las mismas les ha permitido tener un gran volumen de transacciones. Por su parte, Instacart (valorada en \$1,896.01 millones de dólares) fundada en 2012, ha llevado a cabo sus domicilios en Estados Unidos y Canadá, logrando ser accesible en el 80%

Tabla 1.

Principales empresas tendencia en la industria del comercio móvil de comidas y tiendas de comestibles.

Empresa	Total Financiamiento	Últimos Fondos	Tiempo desde el último fondo
Swiggy	\$1.47Bn	\$1Bn	9 meses
Wolt	\$174.5M	\$130M	3 meses
Instacart	\$1.9Bn	\$271M	11 meses
Rebel Foods	\$224.3M	\$125M	3 meses
FreshMenu	\$25.2M	\$490K	1 mes
Rappi	\$1.45Bn	\$1Bn	5 meses
Zume	\$445.7M	\$375M	11 meses
Waitr	\$10M		7 meses
FanFood	\$2.35M	\$2.05M	9 meses
DahMakan	\$9.34M	\$5M	4 meses
FlashFood	\$1.41M		7 meses
ClusterTruck	\$19.8M	\$3.56M	1 año
HOOCH	\$7.24M	\$4.54M	2 años
Lunchr	\$49.6M	\$34.2M	8 meses
Buymie	\$4.93M	\$1.79M	3 meses

Elaboración propia. Fuente: CB Insights (2019).

de los hogares estadounidenses y el 70% en Canadá (CB Insights, 2019).

Mientras, Rappi con un valor de \$1,447.89 millones de dólares (CB Insights, 2019) se encuentra activa en Colombia, Chile, México, Brasil, Costa Rica, Ecuador, Uruguay, Argentina y Perú. En sus inicios, Rappi se centró en entregar bebidas, y desde entonces se ha expandido a comidas, comestibles, productos tecnológicos y medicamentos, también ofrece una función de retiro de efectivo, que permite a los usuarios pagar con tarjetas de crédito y luego recibir efectivo de uno de los agentes de entrega de Rappi (Mascarenhas & Azevedo, 2019). Esta empresa se ha enfocado en tener un rápido crecimiento y expansión a nivel internacional, así como en aprovechar las posibilidades que le puede ofrecer el mercado según las necesidades del consumidor.

Competidores de Rappi

No obstante, hay empresas que aun sin alcanzar el nivel de unicornio como Rappi, Swiggy y Cornershop, son fuertes competidores en el mercado de los domicilios, como es el caso de Glovo y Cornershop (Tabla 2), dos empresas que no tienen el capital de Rappi, pero que tienen fuerte presencia en los países donde se encuentran activos.

Por un lado, la empresa española Glovo tiene operaciones en 20 países dentro de los cuales se encuentran Costa Rica, Guatemala, Panamá, Argentina, Ecuador, Perú y Uruguay; donde la empresa colombiana también tiene presencia. De hecho, vemos que estas dos empresas son muy similares en la forma como llevan a cabo sus operaciones, su modelo de negocio, las estrategias en cuanto a los medios de transporte que utilizan, que son las bicicletas y motocicletas,



la forma como emplean a sus trabajadores considerándolos como "autónomos", incluso los nombres de los servicios que prestan y la página web que manejan son similares.

Cornershop por su parte, opera en Chile, México, Canadá y Perú. Esta aplicación te ofrece el servicio de realizar tus compras en el supermercado y llevarlas a tu domicilio. Estas empresas son competidores directos de Rappi, puesto que están dirigidos al mismo nicho de mercado.

la startup de entrega a pedido Rappi en Colombia con más de \$ 1,400 millones de dólares en fondos totales divulgados".

Completan las 3 nuevas empresas mejor financiadas de la región la plataforma de entrega de alimentos en línea iFood en Brasil (\$ 590 millones en fondos totales divulgados), y la nueva empresa de trabajo conjunto con sede en Panamá Selina con \$ 195 millones de dólares (CB Insights, 2019).

Es importante mencionar que 2 de las 11

Tabla 2.
Competidores de Rappi.

ÚLTIMO FONDO	COMPETIDOR	STAGE	TOTAL FINANCIAMIENTO	MOSAIC	UBICACIÓN
04/30/2019	Rappi	Corporate Minority	\$1,447.89M	840	Colombia
04/30/2019	Glovo	Series D	\$346.05M	840	España
05/04/2017	Cornershop	Series B	\$30M	580	México

Elaboración propia. Fuente: (CB Insights, 2019).

Unicornios en Latinoamérica

América latina se ha convertido en el foco principal de los mayores fondos de inversión del mundo, debido a las innovaciones tecnológicas que han emergido en la región en los últimos años. En la (Imagen 1) se presenta a los unicornios latinoamericanos, entre los cuales esta Rappi, Bankingly Compara, Crehana, Selina, Inmediats, Clips, iFood, Bitt, entre otros.

Desde 2012, importantes firmas han invertido más de \$ 5.7 billones de dólares en más de 520 acuerdos de capital para nuevas empresas tecnológicas en América Latina (CB Insights (2019)). Rappi está incluido dentro de las startup del fondo de inversión dado su proyección como empresa líder tecnológico. Según los datos arrojados por CB Insights (2019) "la startup mejor financiada en América Latina es

empresas que aparecen en nuestro mapa son unicornios (Imagen 1) se encuentran valorados en \$1,000 millones de dólares o más, estas son: la empresa de entrega a domicilio Rappi en Colombia y la plataforma de entrega de alimentos en línea iFood en Brasil. Selina es un futuro unicornio potencial, valorado en \$ 850 millones. La región alberga 4 países cuya startup tecnológica mejor financiada ha recaudado más de \$ 100 millones en fondos. Solo Rappi ha recaudado más de \$ 1B + en fondos de capital. Mientras que, la startup menos financiada en el mapa es Singularities en Costa Rica, que recaudó \$ 1.3M en agosto de 2018 según los datos proporcionados por CB Insights (2019).

Rappi

En Colombia actualmente hay dos unicornios: LifeMiles y Rappi. Éste último es una empresa de domicilios que se gestionan a



Imagen 1.
Startup del continente.



Fuente: CB Insights (2019).

través de una aplicación móvil. Hoy, la aplicación Rappi está activa en México, Costa Rica, Brasil, Ecuador, Uruguay, Argentina, Chile, Perú y Colombia. Sus fundadores desarrollaron una aplicación de entrega multi-propósito que pretende ser el asistente personal de sus usuarios. A través de ella, es posible comprar productos de diferentes categorías, incluidos restaurantes, supermercados y bebidas. Además, la aplicación tiene una billetera virtual, RappiPay, donde es posible realizar transferencias e incluso pagos en establecimientos (CB Insights, 2019).

Rappi fue fundada en 2015 y actualmente se ha desarrollado de forma rápida e imparable. Su servicio innovador y su adaptación a las necesidades del cliente le han permitido sobresalir en el mercado colom-

biano; y el modelo de negocio que sostiene es una referencia para los potenciales emprendedores del país. En 2019, Rappi fue categorizado como un unicornio, pues las diversas inversiones de capital inyectadas por grandes firmas como Softbank, DST Global, Andreessen Horowitz, Delivery Hero, entre otras, le han permitido valorizarse en más de \$1,000 millones de dólares.

Trayectoria de inversión de Rappi

En la Tabla 3 se puede evidenciar la participación de los inversionistas de Rappi en los fondos de la empresa; siendo Softbank uno de sus propietarios mayoritarios luego de una inyección de mil millones de dólares (\$1,000 M) en la startup. Sin embargo, la trayectoria de inversionistas de Rappi comienza un año después de su fundación. En marzo de 2016, el acelerador de Startup, Y Combinator, considerado un semillero de gigantes tecnológicos emergentes, invirtió 0,12 millones de dólares en Rappi; cabe resaltar que, Y combinator les ofrece a las empresas capital inicial para emprender, asesoramiento y conexiones, con una retribución del 7% del capital de la empresa.

Para mayo de 2016, las empresas ONE-VC, y Redpoint eventures (que buscan asociarse temprano en aquellos emprendimientos nacientes que abarcan mercados multimillonarios) inyectaron un capital de 1 millón de dólares a Rappi. Para el mes de julio compañías como Base10 Partners, Andreessen Horowitz, Monashees, FJ Labs, Floodgate, Funders Clubm, Foundation Capital invirtieron en total 9 millones de dólares en la empresa colombiana; para posteriormente culminar en diciembre de 2016 con una nueva inversión de casi 53 millones



Tabla 3.
Fondos de Rappi

FECHA	MONTO	INVERSIONISTA
04/30/2019	\$1,000 M	SoftBank Group
08/31/2018	\$200 M	Andreessen Horowitz, DST Global, and Sequoia Capital
01/18/2018	\$185 M	Andreessen Horowitz, Delivery Hero, and Sequoia Capital
12/30/2016	\$52.77 M	Sequoia Capital, and ZX Ventures
07/27/2016	\$9 M	Base10 Partners, Andreessen Horowitz, and 7 more
05/01/2016	\$1 M	ONEVC, and Redpoint e.ventures
03/24/2016	\$0.12 M	Y Combinator
		Soma Capital

Elaboración propia. Fuente: CB Insights (2019).

de dólares por parte de las compañías Sequoia Capital y ZX Ventures.

Es importante mencionar que, empresas como Sequoia Capital ha realizado inversiones semilla en Apple, Google, Oracle, PayPal, Stripe, Youtube, Instagram, Yahoo! y WhatsApp cuando éstos eran proyectos. Esto muestra que, Rappi es una empresa con un potencial innovador en el mercado lati-

Tabla 4.

Inversionistas de Rappi

PRIMERA INVERSIÓN	ÚLTIMA INVERSIÓN	INVERSIONISTA	TIPO	UBICACIÓN
04/30/2019	04/30/2019	SoftBank Group	Holding Company	Japan
07/27/2016	08/31/2018	DST Global	Venture Capital	Hong Kong
12/30/2016	08/31/2018	Sequoia Capital	Venture Capital	California, United States
07/27/2016	08/31/2018	Andreessen Horowitz	Venture Capital	California, United States
01/18/2018	01/18/2018	Delivery Hero	Corporation	Germany
12/30/2016	12/30/2016	ZX Ventures	Corporate Venture	New York, United States
07/27/2016	07/27/2016	Monashees	Venture Capital	Brazil
07/27/2016	07/27/2016	FJ Labs	Venture Capital	New York, United States
07/27/2016	07/27/2016	Floodgate	Super Angel	California
07/27/2016	07/27/2016	Base10 Partners	Venture Capital	California, United States
05/01/2016	07/27/2016	Redpoint e.ventures	Venture Capital	Brazil
07/27/2016	07/27/2016	Funders Club	Venture Capital	California
07/27/2016	07/27/2016	Foundation Capital	Venture Capital	California
05/01/2016	05/01/2016	NEVC	Venture Capital	California
03/24/2016	03/24/2016	Y Combinator	Incubator/Accelerator	California

Elaboración propia. Fuente: CB Insights (2019).

noamericano y, de ser modelo para impulsar futuros emprendimientos en Colombia.

En enero de 2018, Andreessen Horowitz, Delivery Hero y Sequoia Capital inyectaron un capital de 185 millones de dólares. En agosto del mismo año, Andreessen Horowitz, DST Global y Sequoia Capital realizaron una inversión por \$200 millones de dólares. En el presente año, la empresa japonesa de tele-



comunicaciones e Internet: SoftBank Group invirtió \$1,000 millones de dólares en la aplicación de domicilios, ampliando el panorama de los emprendedores colombianos.

Inversionistas de Rappi

En la Tabla 4 se puede observar los inversionistas con lo que actualmente cuenta Rappi, los cuales en su totalidad son extranjeros, y la mayoría son grandes fondos de inversión con una amplia trayectoria en los negocios innovadores y de escala global.

CONCLUSIONES

Rappi es un emprendimiento colombiano de exportación, con altísimo buen nombre nacional e internacional. Esta startup con su modelo de negocio disruptivo ha logrado no solo cubrir una necesidad existente, también ha logrado prever futuras tendencias de mercado, logrando tomar ventaja del mismo y crear oportunidades tanto para su empresa y para los actores que se beneficia del mismo, tales como los restaurantes, tiendas, almacenes y demás establecimientos que entran en juego, así como el promover el empleo y ofrecer mejores condiciones laborales y su huella amigable con el medio ambiente. Parte del éxito de esta empresa de domicilios reside en la capacidad de sus fundadores de realizar un análisis a conciencia del comportamiento del mercado; así como en implementar estrategias con los menores riesgos de sesgo o de miopía a la hora de desarrollar su negocio.

Es esencial identificar los factores y herramientas con los que está compañía ha usado a su favor para salir adelante, entre ellos podemos destacar la propiedad intelectual, el hecho de patentar su modelo de negocio y de recurrir a inversionistas

extranjeros para implementar sus planes de expansión internacional, su reciente alianza con Facebook y a la inyección de capital que recibió en el exterior. Esto demuestra que el emprendimiento y la innovación en Colombia si es viable, y no es solo un sueño al que pueden acceder unos pocos, la clave reside en saber utilizar los recursos que te ofrece el medio y ponerlos a tu favor, en establecer modelos de negocio robustos y a la vez flexibles a la cultura y a las necesidades del cliente; en ver más allá y si es posible, que sea disruptivo y ofrezca un valor diferenciador.

Cabe mencionar que, los gobiernos y las instituciones juegan un papel fundamental en el progreso de estos proyectos. Pues, con la implementación de programas que fomenten el emprendimiento y, el desarrollo y eficiente cumplimiento de una normatividad que permita una competencia justa, se puede explotar el potencial innovador que pueden ofrecer los empresarios colombianos.

Ahora, si bien en Colombia el tema de las Startup tecnológicas no está dentro de las especialidades del país, representa un reto para Rappi competir con sus servicios en otros países que tienen mayor experiencia en este campo. Rappi no solo se enfrenta a competidores de la región, está claro que la competencia es mundial y que, las posibilidades de hacer más alianzas y aprovechar las oportunidades son infinitas.

Sin embargo, aún tiene que mejorar un factor muy importante: las condiciones de trabajo de sus empleados, pues si bien el uso del término "trabajador autónomo" en negocios como Rappi, les ha permitido conservar las bases de la empresa, la calidad de vida del empleado se desgrava en niveles



sorprendentes. Sin embargo, es importante resaltar que, Rappi (así como las demás empresas del mismo sector) ha favorecido el empleo (aunque sea informal) en Colombia y en los países en donde se encuentra activo, al tiempo que logra satisfacer las necesidades del consumidor, un tema que debe ser abordado por futuras investigaciones, así como la correlación entre la valuación financiera de la empresa y su situación financiera real y capacidad de generar empleo.

REFERENCIAS

- Audretsch, DB (2001). *Small Business Economics*, 16 (1), 37–51. doi: 10.1023 / a: 1011124607332
- Baum, J. A. C., & Silverman, B. S. (2004). Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 411–436. doi:10.1016/s0883-9026(03)00038-7
- Bozeman, B., Dietz, J. S., & Gaughan, M. (2001). Scientific and technical human capital: an alternative model for research evaluation. *International Journal of Technology Management*, 22(7/8), 716. doi:10.1504/ijtm.2001.002988
- Bronder, C., and R. Pritzl. (1992). Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation. *European Management Journal* 10 (4):412–21. doi:10.1016/0263-2373(92)90005-O.
- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2014). SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161–1187. doi:10.1111/etap.12101
- CB Insights (2019). New York: CB Insights. <https://app.cbinsights.com/>
- Chrisman, J. J., A. Bauerschmidt, and C. W. Hofer. (1998). The determinants of new venture performance: An extended model. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (1):5–29. doi:10.1177/104225879802300101.
- Dahl, M. S., and T. Reichstein. (2007). Are you experienced? Prior experience and the survival of new organizations. *Industry and Innovation* 14 (5):497–511. doi:10.1080/13662710701711414.
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do? *Research Policy*, 38(10), 1559–1570. doi:10.1016/j.respol.2009.08.002
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of Management*, 32(6), 926–950. doi:10.1177/0149206306293860.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal* 19 (4):293–317.
- Hoening, D., and J. Henkel. (2015). Quality signals? The role of patents, alliances, and team experience in venture capital financing. *Research Policy* 44 (5):1049–1064.
- Hsu, D. H. (2007). Experienced entrepreneurial founders, organizational capital, and venture capital funding. *Research Policy* 36(5):722–41. doi:10.1016/j.respol.2007.02.022.
- Jinzi, Z., & Carrick, J. (2019). The Rise of the Chinese Unicorn: An Exploratory Study of Unicorn Companies in China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 1–15. doi:10.1080/1540496x.2019.1610877.
- Kotabe, M., and K. Scott Swan. (1995). The role of strategic alliances in high-technology new product development. *Strategic Management Journal* 16 (8):621–36. doi:10.1002/(ISSN)1097-0266.
- Koza, M. P., and A. Y. Lewin. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science* 9 (3):255–64. doi:10.1287/orsc.9.3.255.
- Mascarenhas, N., & Azevedo, M. (2019). Crunchbase. Obtenido de Ccrunchbase: <https://news.crunchbase.com>
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal* 36 (4):794–829.
- Prashant, K., and S. Harbir. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here?. *Academy of Management Perspectives* 23 (3):45–62. doi:10.5465/amp.2009.43479263.
- Powell, W. W., K. W. Koput, J. I. Bowie, and L. Smith-Doerr. (2002). The spatial clustering of science and capital: Accounting for biotech firm-venture capital relationships. *Regional Studies* 36 (3):291–305. doi:10.1080/00343400220122089.
- Ring, P. S., and A. H. Van de Ven. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review* 19 (1):90–118. doi:10.5465/amr.1994.9410122009.
- Sandberg, W. R. (1986). *New venture performance: The role of strategy and industry structure*. New York, NY: Lexington Books.
- Shan, W., W. Gordon, and B. Kogut. (1994). Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry. *Strategic Management Journal* 15 (5):387–394.
- Stuart, T. E., H. Hoang, and Ralph C. Hybels. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly* 44 (2):315–349.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x
- Zimmerman, J. L. (2016). Private Equity, the Rise of Unicorns, and the Reincarnation of Control-based Accounting. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(3), 56–67. doi:10.1111/jacf.12193



Emprendimiento e innovación social

MARKETING DE CIUDAD: ESCUDRIÑANDO NUESTROS IMAGINARIOS PARA CONOCERNOS MEJOR.

Dulce María Bautista Luzardo, Wilson Ardila Medina, Ena Barón López, Fernando Martínez Díaz
**Universidad Central
 Bogotá**

RESUMEN

La presente investigación es producto de una exploración cualitativa en la ciudad de Bogotá en donde se estudiaron los distintos imaginarios desde sus contextos históricos hasta la actualidad, para determinar si la marca ciudad es producto de una consulta con las tradiciones y las creencias de los habitantes de Bogotá o si solamente responden a los mensajes que cada una de las administraciones locales pretende comunicar de acuerdo con una premisa de su gestión. Para ver el comportamiento de los imaginarios, los autores entrevistaron varios grupos de jóvenes de la Universidad Central, en edades entre los 15-25 años para ver qué imaginarios tienen en la actualidad.

Palabras Clave:

imaginario, bogotá, marketing de ciudad

CITY MARKETING: SCRUTINIZING OUR IMAGINARIES TO GET TO KNOW US BETTER.

ABSTRACT

This research is the product of a qualitative exploration in the city of Bogotá where the different imaginaries were studied from their historical contexts to the present, to determine if the city brand is the product of a consultation with the traditions and beliefs of the inhabitants of Bogotá or if they only respond to the messages that each of the local administrations intends to communicate in accordance with a premise of their management. To see the behavior of the imaginaries, the authors interviewed several groups of young people from the Central University, aged 15-25 years to see what imaginaries they currently have.

Keywords:

imaginary, bogota, city marketing



Copyright: © 2022 Bautista, D., Ardila, W., Barón, E. & Martínez, F.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.1016/j.psc.2022.03.001) y a sus autoras.



CONTENIDO

IMAGINARIOS COMO CONFLUENCIAS ENTRE LA IMAGINACIÓN Y LA NARRATIVA 3

MITOS Y LEYENDAS DE BOGOTÁ HASTA MEDIADOS DEL SIGLO XX: CONSTRUCCIÓN DE IMAGINARIOS 5

LA CIUDAD COMO PRODUCTO DE LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE IMAGINARIOS 7

CONSTRUCCIÓN DE IMAGINARIOS 11

EL SIMBOLISMO DE LOS IMAGINARIOS DE LOS LUGARES 12

MARCA CIUDAD, PLACE BRANDING Y CITY BRANDING 13

METODOLOGÍA 14

POBLACIÓN Y MUESTRA 14

HALLAZGOS 14

CONCLUSIÓN 16



IMAGINARIOS COMO CONFLUENCIAS ENTRE LA IMAGINACIÓN Y LA NARRATIVA

El término imaginario tiene variadas interpretaciones en la teoría cultural. (Zea & Ardila, 2008), (Prata, 2017), (Duhau & Giglia, 2016). Es el desencadenamiento de las subjetividades y los deseos colectivos, como dinámicas que se trasladan y se transforman. Son construcciones colectivas que se relacionan con prácticas urbanas. Según Armando Silva citado por (Zea & Ardila, 2008, pág. 9) es reconocernos y diferenciarnos en nuestros saberes locales, incluyendo los sentimientos y las emociones de los ciudadanos comunes y corrientes.

Existen imaginarios, como por ejemplo, una figura fantasmal que funciona en la memoria del habitante de la ciudad como un objeto de referencia que afecta la percepción social, sin que haya una evidencia empírica; también el olor de una calle. (Zea & Ardila, 2008, pág. 20) los mitos y leyendas urbanas que se reactualizan y se vuelven a contar en diferentes versiones (Prata, 2017, pág. 238) y también las formas juveniles de las culturas contemporáneas, que les permiten a los jóvenes introyectar estos imaginarios incluso utilizando la tecnología. (Zea & Ardila, 2008, pág. 22)

En Bogotá, como ciudad política y de contrastes, parece que los imaginarios se definen también por las alcaldías; Existe un fenómeno Mockus-Peñalosa-Mockus, en donde el imaginario se centra en la idealización y la pedagogía, a partir de los comportamientos irreverentes de Mockus, por ejemplo, fenómeno que luego es cambiado por Lucho Garzón que centra los imaginarios en una “realidad social” que instala el

imaginario de “una Bogotá de los pobres, de marginados, de hambre.” (Zea & Ardila, 2008, pág. 12) Estos imaginarios, se reflejan en los grafitis y otras manifestaciones dibujadas o escritas para expresar lo que está en la mente de quienes viven la ciudad. Por ello, Armando Silva afirma que “el imaginario tiene una doble naturaleza: la del pensar y la del querer, la del conocimiento y de la emoción”. (Zea & Ardila, 2008, pág. 18)

El imaginario además de existir en los mitos, leyendas, creencias, puede existir en la memoria empírica de las plazas y lugares abiertos de las ciudades que solamente se activan una vez que los habitantes o los turistas les dan importancia; antes no eran importantes y podían ser parte de lo Marc Augé denomina los no-Lugares; también puede ocurrir que los imaginarios se den en la realidad comprobable, que consiste, por ejemplo, en imaginar el peligro en donde realmente lo hay (zonas como el Bronx, en Bogotá) y que en torno a esos imaginarios se tejan otras historias aterradoras, (Zea & Ardila, 2008, pág. 3), (Hernandez, 2012), las cuales se validan en una relación entre el yo (o el mí mismo) y el otro, con lo cual se permite una interacción que no se da solamente en la dimensión de la imaginación, sino que trasciende a la palabra, al signo, al símbolo, a la identidad, a la alteridad, al grupo, a la comunidad y a la memoria colectiva. (Prata, 2017, pág. 246)

En el siglo XXI, la ciudad está construida de fragmentos y esta ordenación urbana obliga a leer los imaginarios contemporáneos desde un modo interpretativo mucho más consciente que en el siglo anterior en donde todavía se consideraba a la metrópoli como



una célula dependiente de la normatividad espacial. (Duhau & Giglia, 2016, pág. 28)

Por contra, en la metrópoli contemporánea los espacios son juegos incluso para construir imaginarios por su pluralidad o multiplicidad que va copiando de las más avanzadas metrópolis aquellos imaginarios “de moda”, como el centro comercial en vez de la plaza pública, por citar solo un ejemplo de los modos de asumir los espacios urbanos y con la heterogeneidad propia de ciudades como Bogotá que salen de su caparazón de aldea, pero no alcanzan aún el estatus fragmentado de la metrópoli contemporánea.

Esta nueva idealización de lo urbano y su fragmentación, permiten el acrecentamiento de los conflictos por el espacio, los cuales se internalizan en la memoria de sus habitantes en diversos imaginarios como por ejemplo, espacios de marchas y protestas, espacios de los ricos, espacios deprimidos, espacios de invasión y de colectivos peligrosos, espacios de peregrinación y rezo, espacios de rumba, fronteras invisibles, estratificación y clasificación por sectores socioeconómicos, etc., a tal punto que de esta fragmentación nacieron las zonas, Rosa, G, T, etc., en las cuales los imaginarios urbanos se van alimentando de la diversidad de acontecimientos que ocurren en ellos.

De tal idealización surgen signos y símbolos, emblemas, a partir de los cuales se pretende crear una marca para la ciudad; Bogotá se ha venido caribeñizando. Sus colores son signos distintos; pasó de ser la ciudad de los cachacos, a ser la de los colombianos. Las religiones sobreviven como ritos públicos; en las iglesias se pueden ver pantallas y bailes, a diferencia de principios del siglo XX. (Zea & Ardila, 2008, pág. 46), y

la alimentación ha incorporado otras formas gastronómicas, incluso extranjeras.

Desde el siglo XIX, Bogotá era un asentamiento semi rural que compartía sus imaginarios colectivos con el resto de las ciudades latinoamericanas, sin mayores diferencias. Un mito fundacional en el marco de fondo y un mito de independencia que sostenía las clases emergentes, aunado a la llegada de la modernidad como un espejo de Europa que sorprendía a sus habitantes, eran los pretextos para hablar de su identidad como ciudad. En torno a ella, las historias de La loca Margarita, el bobo del tranvía, el Crimen de Rosa Tabares y aquellas historias relacionadas con las movilizaciones del campo a la ciudad, duraron mucho tiempo antes de conformar ese conjunto de imaginarios que llevaron a convertir los espacios en prohibidos o permitidos. (Cuervo, 1997), (González, 1994)

Los imaginarios constituyen así un capital que se vuelve un repertorio de imágenes con las cuales se va identificando el habitante de una ciudad. Y se apropia de tal manera de estos imaginarios que, incluso, los da por ciertos. Es una relación entre quien observa y lo que es observado. Así, se van formando territorios de significación que pueden ser explicados por sus propias narrativas. (Niño, Lugo, Rozo, & Vega, 1998)

En la cultura, algunos imaginarios, por su fuerza, se transforman en símbolos; es decir, aquellos signos interiorizados y de culto colectivo, como por ejemplo el cerro de Monserrate, la Iglesia del 20 de julio o la plaza de Bolívar, que son íconos o signos emblemáticos que pasaron a convertirse en símbolos de la Bogotaneidad. Por ello, Geertz citado por (Niño, Lugo, Rozo, & Vega, 1998, pág. 6) afirma que además de la palabra, los



colores, las figuras, los mitos y las leyendas urbanas contribuyen a esa semantización urbana. De esta forma,

Portar determinada imagen de ciudad puede facilitar o dificultar el acceso a una experiencia específica, no solo porque dicha imagen determine en buena parte la selección de espacios, tiempos y personas con los que deseamos o no tener un encuentro, sino porque dicha imagen portada por el individuo, pero construida socialmente, buscará una correspondencia en el mundo de las percepciones a partir de la cual se desatarán todo el conjunto de sensaciones y emociones propias del sujeto portante. (Niño, Lugo, Rozo, & Vega, 1998, pág. 54).

Un ejemplo concreto de ello es que la imagen de La puerta falsa, en Bogotá; hoy día, es un restaurante, porque así lo ha avalado el colectivo como sujeto portador de la historia de que es un lugar de comida típica, mientras que en la tradición, el imaginario de La puerta falsa corresponde a un lugar específico de la Catedral Primada de Bogotá, que hace parte de su historia colonial. (Archivo General de la Nación, 2018), (González, 1994). El imaginario actual difiere de la historia de la ciudad en el siglo XVII.

Las palabras que son símbolos, construyen también estereotipos que, Austin, citado por (Niño, Lugo, Rozo, & Vega, 1998, pág. 88), clasifica de la siguiente manera y los autores de la presente investigación adaptan, a modo de ejemplo de imaginario aplicado a Bogotá:

Adaptación del modelo por parte de los autores.

ESTEREOTIPO	LUGARES	CARACTERÍSTICAS	CALIFICATIVOS
Espacios de diversión	Bares (Centro de Bogotá)	Oscuros Personas ebrias	Peligrosos
Espacios abiertos	Basureros Matorrales Barrios periféricos de Bogotá	Oscuros Sucios Desolados	Sucios y Peligrosos
Espacios cerrados	Baños públicos Ascensores Diversos sectores de Bogotá	Encerrados Inseguros Sucios	Peligrosos

MITOS Y LEYENDAS DE BOGOTÁ HASTA MEDIADOS DEL SIGLO XX: CONSTRUCCIÓN DE IMAGINARIOS

Los mitos y las leyendas en la cultura son importantes porque recogen las maneras de ver el mundo los habitantes de los territorios, sus temores, las construcciones históricas y subjetivas y en general su apropiación de las realidades cotidianas.

De ello dan cuenta los estudios clásicos de Malinowski, Mircea Eliade, Campbell Lotman, Freud, Jung, Geertz, Levi-Straus, Propp, Dumézil, entre otros.

En Bogotá, este aspecto se puede ver en la manera como se han conservado desde los tiempos fundacionales estos mitos que nacieron en la literatura oral y que enfrentaron el cambio urbanístico y las dinámicas de la actualización de la ciudad que se dio con más fuerza a mediados del siglo XX.

De ahí que sea explicable que, para las nuevas generaciones, estas historias si bien pervivieron de modo en exceso fragmentario, no permanecerán por mucho tiempo, amén de los nombres de los lugares que en realidad se han resistido a la amnesia de la

Tabla 1



contemporaneidad, como se ha mencionado anteriormente.

Joseph Campbell, (2018) afirma:

los mitos perdurables, además de ser manifestaciones culturales que mucho dicen de la ideología de las culturas que los gestaron, de representar fuerzas profundas de la mente humana plasmadas en imágenes universales y de ser vehículos de trascendencia para el hombre arcaico, hablan a todos los seres humanos, a cada uno de nosotros, en un lenguaje de metáforas, parábolas y símbolos, de los grandes temas y las grandes verdades de la propia vida: la indagación sobre el sentido de la existencia, la identificación de los obstáculos en esta tarea y, en particular, de su objetivo final, que es nada menos que romper con las barreras de la propia personalidad y sumergirse en el proceso poderoso del Universo. (Mejía, 1999)

Se colige la necesidad de revisar esa memoria colectiva ya que de muchos de estos mitos y leyendas provienen imaginarios que se manifiestan en las culturas y por extensión en los espacios compartidos de las ciudades, como Bogotá que, por su origen multicultural ha mantenido los nombres de estos lugares en recuerdo de aquellas historias ya desaparecidas y que, finalmente, se convirtieron en símbolos identitarios que definen la bogotaneidad.

La simbología habla de la conciencia del ser, de sus valores y de sus expectativas desde los orígenes del mundo hasta los comportamientos de sus habitantes. Dentro de la mitología y las leyendas e

historias de la construcción de ciudad en Bogotá, se pueden mencionar entre una gran variedad las siguientes:

La figura de Chibchacum, que era un dios castigador; la leyenda del venado de oro en la que se afincó el imaginario de la riqueza muisca y por extensión empalma con la riqueza de Eldorado; la historia del prebendado Armen-dáriz y Rosa Tabares, que se refiere a los abusos eclesiásticos en contra de las clases humildes en el siglo XIX; la leyenda de la maleta que contenía un cadáver y fue abandonada en el tranvía bogotano, que muestra las tensiones y resistencias de la población bogotana, frente a la llegada de la modernidad; El mono de la Pila, el mito fundacional de Bochica y Bachué, el del Tequendama, la historia de la loca Margarita, que recoge las luchas políticas entre conservadores y liberales; la leyenda del duende Baltazar, la lavandera, los fantasmas de la Candelaria, el loco Arias, el fantasma de la casaca verde, la mula herrada, la historia de Raimundo Russi, entre otros muchos mitos y leyendas, han conformado un imaginario en donde convivían las tradiciones de los conquistadores, las normas de la nueva República y los poderes que controlaron la vida en la capital y que se difundieron hasta esta época de los grandes cambios, entre los cuales se redujo el espacio físico y se urbanizaron grandes sectores de la ciudad, especialmente los del centro, pero que pueden considerarse como parte de la identidad bogotana.

En la actualidad, la zona de la Candelaria, por ejemplo, la de la plaza de Bolívar y la esquina del colegio de San Bartolomé, la calle de la cancillería y las zonas turísticas relacionadas con la calle 12 entre carreteras 2ª y 3ª, se han convertido en lugares de encuentro social, diversión y, aunque con-



tinúan con sus espacios pretendidamente bohemios, ya no se habla de aquellas historias que fueron emblemáticas en el siglo XX, sino que han sufrido transformaciones en la mente de sus actores y se han hermanado con la idea universitaria de la fiesta, del fin de semana o de los lugares esparcimiento de los extranjeros. Incluso en el sector, una serie de nuevos hoteles de paso o de mochileros se han venido tomando los diversos espacios hasta llegar al chorro de Quevedo, que cuenta con nuevos mitos “inventados” por intenciones turísticas y comerciales, y nuevas chicherías.

Desde el punto de vista urbanístico la ciudad ha crecido de manera desordenada y con ella los lugares de encuentro, diversión, comida, religiosidad; se observa en general que de estos espacios se han venido apoderando otras dinámicas.

Así, en los barrios aparecieron lugares de culto improvisados que desplazaron a las iglesias católicas tradicionales; con la llegada de la Nueva Era surgieron lugares de meditación, relajación, tiendas naturistas, comidas orientales y formas de diversión inmediata e intrascendente que pusieron al habitante de la ciudad en otros contextos variados.

Los pequeños barrios del centro se alimentaban de seres fantasmagóricos, locos, mendigos, mujeres sin memoria y ebrios de la noche que venían vestidos de ruana y sombrero, como residuos de un complot de poderes, el colonial y el republicano, que se fueron quedando en un reducto que se denominó La Candelaria, pero que no tiene nada de sus espacios y de sus narrativas originales.

Simplemente, aquello que fue identitario en su momento mudó a la conveniencia del comercio de turno y así se vendió desde

las diferentes administraciones locales, según criterio improvisado, sin contar con sus realidades anteriores. Es como si desde los años 80, se hubiera borrado aquella narrativa de ciudad y se hubiera dado paso a un turismo de momento.

LA CIUDAD COMO PRODUCTO DE LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE IMAGINARIOS

Es de reconocer que, en el siglo XXI, la ciudad ha cambiado. La cotidianeidad es más cambiante ahora y tiene dinámicas que inspiran otros comportamientos diversos dentro de los hábitos de consumo.

Esta afirmación significa que, de una manera general, interesó a este grupo de investigadores, conocer y apreciar estos relatos con el fin de descubrir cómo es la concepción de la ciudad de Bogotá en el siglo XXI y si estos tienen relación con las actividades del marketing cultural y con la marca ciudad.

El proceso de globalización y de internacionalización de las economías ha tenido entre muchas de sus implicaciones, el desarrollo de una visión diferente en relación con las ciudades, al asociarlas con un producto para ser ofrecido a los visitantes y habitantes, debido a la formación de un nuevo sistema mundial, en el cual se ha intensificado la internacionalización, no solo de la economía sino también de la vida política y la cultura; de la información, las modas y los hábitos de comportamiento; las ciudades, como principales núcleos de relación, intercambio y producción, “no se encuentran al margen de estos procesos de globalización, sino que participan activamente en ellos, al mismo tiempo que se ven afectadas” (Borja, J., Castells, M., 1997) citados por (JT Díaz, 2010).



En este contexto, las ciudades, vistas como productos para ofrecer, se han convertido en “signos” y como tales, deben ser objeto de una serie de acciones propias del Marketing urbano que permitan la generación de valor percibido, suficiente como para generar posicionamientos e intercambios con sus habitantes y visitantes, desde la complejidad posmoderna. (Lyon, 2000), (Esteban-Guitart, Nadal, & Vila, 2008).

Además, existe la consideración de que el espacio es la respuesta a una nueva problemática de la dinámica capitalista que, por ejemplo, autores como Lefebvre citado por (Castro, Miguel, & Morales, 2016, pág. 661) consideran que funciona “(...) *reivindicando las categorías espaciales como una de las claves para comprender el desarrollo del capitalismo –la producción de territorios estatales y los diseños urbanísticos de la modernidad– y como un nuevo modo de acceso para ubicar las relaciones de producción: las clases sociales están territorializadas*”.

De esta forma se explicaría el comportamiento socioeconómico de Bogotá, territorio dividido en estratos de 1 a 6, y de las formas como esta división (posmoderna, entendiendo que la posmodernidad es la última etapa de la modernidad y del capitalismo tardío), crea imaginarios, narrativas y signos identitarios acordes con esta condición posmoderna, y con ello, la muerte de los relatos tradicionales o su modificación que, como lo menciona Lyotard citado por (Castro, Miguel, & Morales, 2016, pág. 661), “dictamina que en la cultura posmoderna, posindustrial, el estatuto del saber cambia sustancialmente.” A la crítica de esta postura le apunta la consideración y/o la sospecha de que debe existir por encima de esta tensión dialéctica,

una nueva manera de decirse el relato, la narrativa, el signo mismo de la cultura en Bogotá, que constituye una identidad nueva,

(...) en un mundo en el que la información se compra y se vende, legitimándose por su eficacia performativa. El saber, o la conciencia que de él nos hacemos, deviene fragmentario; la posmodernidad basa su poder en la existencia de una pluralidad de lenguajes y juegos de lenguaje heteromorfos, que no se integran en un juego superior unificante”. (Castro, Miguel, & Morales, 2016, pág. 661).

Pero que el marketing tiene que explorar en las formas como la producción de cultura se legitima en su propio consumo y explorar las nuevas formas como los imaginarios responden a nuevas espacialidades como se vienen reconociendo desde las teorías de la economía espacial propuestas por Lefebvre; los imaginarios y sus signos que reflejan la cultura posmoderna en donde se advierte también una espacialización de la historia que surge en parte como un brochazo de olvido a lo tradicional, recuérdese que La puerta Falsa, hoy día, es una espacialidad para comer, y que muchos han olvidado que no es un restaurante sino un espacio histórico que pertenece a la Catedral Primada. ¿A quién le importa aquella espacialidad en el 2019? Esa “expansión del capitalismo transnacional que no necesita ya de las viejas legitimaciones teleológicas” (Castro, Miguel, & Morales, 2016, pág. 662) apunta a nuevas industrias culturales que interesan al marketing y específicamente a las propuestas de marca-ciudad, en donde estas narrativas



han modificado sus signos y se obligan a su decir y a su comprensión.

Por lo tanto, las tensiones originadas entre el decir de los signos provenientes de la fragmentariedad y su comprensión, interiorización o adaptación, por parte de los habitantes de una ciudad y en particular de Bogotá, impone el quehacer de los estudios sobre marketing urbano, sin desconocer los problemas que en la actualidad se derivan de las nuevas formas de espacialidad. En estas nuevas formas es donde, se dan las dialécticas contemporáneas que parecen necesitar actualización.

Para entender mejor en qué consiste el marketing urbano, apelamos a Gold y Ward citados por Duque: “se entiende por marketing urbano el uso de estrategias de publicidad y marketing para crear imágenes selectivas de ciudades dirigidas a un público determinado” (Duque Franco, 2011).

Ahora bien, siguiendo a Friedmann, también citado por Duque, el producto ciudad “comprende todas sus ofertas y servicios, su economía, infraestructura, su arquitectura, atmósfera, cultura, medio ambiente, educación, ciencia y tecnología, etcétera... y ha de ser desarrollado y perfeccionado permanentemente de acuerdo a las necesidades y los deseos de los grupos objetivo” (Duque Franco, 2011).

En efecto, si bien los dos mayores grupos objetivo son los habitantes y visitantes, no pueden ignorarse los grupos productivos de bienes y servicios quienes les interesa ubicarse en ciudades que les signifiquen competitividad, mano de obra calificada, centros de negocios, excelentes servicios y sostenibilidad.

Históricamente, el marketing urbano o City Marketing o marketing de lugares, según García (2018), se inició en el año 1993, cuando se creó su nombre; No obstante, su concepto sólo comenzó a desarrollarse de manera consistente hasta el año 2000, cuando empezó a tener presencia destacada en tesis doctorales y artículos científicos. En 1994, Kotler et al., citados por García, plantearon algunas acciones propias del Marketing urbano como las siguientes:

- La ciudad necesita un diseño que aumente su atractivo y desarrolle de la manera más completa posible sus capacidades y valores estéticos.
- La ciudad debe implementar y mantener una infraestructura básica que permita la movilidad de las personas y de las mercancías, y que además sea compatible con el medio ambiente.
- La ciudad debe proporcionar servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades de las empresas y del público.
- La ciudad necesita una serie de atractivos para sus residentes y para los visitantes.

Todas estas acciones pueden convertirse en atributos o factores de diferenciación con capacidad para ser signos e imágenes de ciudad, asociadas a experiencias, emociones y sentimientos, cuya satisfacción constituye la razón de ser del marketing urbano.

En las últimas décadas el marketing urbano se ha convertido, al decir de Ariztia (2013), en una herramienta central tanto en la producción de espacios y artefactos urbanos, como en programas motivadores para vivir la experiencia de habitarlas, trans-



formándolas en especie de comodities que puedan ser promocionadas entre inversionistas, visitantes y habitantes, gracias a la migración de la comprensión de lo urbano y de la ciudad como un lugar de producción a un lugar objeto de consumo.

Tomando el caso de Bogotá, Duque en su investigación hace un recuento de los diversos programas de Marketing urbano que distintos gobiernos han implementado desde 1995, buscando construir una imagen de ciudad que se convierta en marca, es decir en un signo o huella, que la vuelva diferente, atractiva y elegible para sus mercados objetivo. Entre esos programas se destacan: "Bogotá Coqueta" de Mockus; "Bogotá: 2600 metros más cerca de las estrellas", de Peñalosa; "Bogotá para vivir todos del mismo lado" de Mockus; y por último "Y tú, ¿qué sabes de Bogotá? Lanzada por el Instituto Distrital de Cultura y Turismo IDCT en 2005.

Así mismo, los bogotanos dieron sus opiniones en torno a cuál debería ser la marca que identificara a la ciudad ante el mundo. Una compañía especializada asumió la responsabilidad de recopilar toda la información necesaria y de las diversas fuentes para crear la marca Bogotá. Como producto resultó la marca "Bogotá es más". Cada uno de los colores utilizados en la comunicación tiene un significado y alude a un sector de interés: amarillo para la oferta cultural; rojo para recreación y deportes; verde para ambiente y azul para los negocios. (Duque Franco, 2011).

El objetivo o sentido de todas estas acciones y estrategias de comunicación que con mayor o menor éxito se han venido desarrollando, tiene que ver con la creación o el desarrollo de una identidad en los habitantes de la ciudad. Esta creación proviene

básicamente de un intercambio de información. Al respecto Libuy García dice: "Uno de los conceptos más importantes en el proceso de conocimiento e intercambio de información entre las personas es la necesidad de precisar el entorno del cual proviene él o los individuos involucrados en el encuentro, cuestión que dice directa relación con el hecho de "que los procesos que configuran y determinan la identidad social de los individuos y grupos parten, entre otros elementos, del entorno físico donde estos se ubican y que éste constituye un marco de referencia categorial para la determinación de tal identidad social." (Valera, y Pol, 1994) citado por (Libuy García, 2007).

Es evidente que la interacción de los individuos con todos los elementos que le ofrece su ciudad de alguna manera van creando en ellos una serie de ideas, recuerdos, experiencias e imaginarios entorno a su ciudad. "*... el sentido de identidad de grupo puede surgir simplemente debido a que los individuos comparten el mismo lugar. El compartir un territorio da a las personas conocimientos y experiencias comunes.*" (Edney, 1976 en Holahan, 1991) citado por (Libuy García, 2007).

Tal como plantea Libuy García, en el entorno de la ciudad, los espacios son apropiados por los ciudadanos incorporando para sí mismos afectos, sentimientos y actitudes derivadas de su propia definición como individuo y continúa afirmando: "El espacio urbano en una región, ciudad o barrio, representa a nivel simbólico un conjunto de características que definen de manera importante a sus habitantes, determinando en estos la pertenencia a una categoría urbana respecto de un nivel de abstracción." (Libuy García, 2007).



Citando a Valera, este autor plantea que los espacios simbólicos, facilitan los procesos de identificación social urbana y llegar a ser símbolos de identidad para el grupo asociado a un determinado entorno urbano. (Libuy García, 2007).

Desde la visión del marketing, y más concretamente desde el marketing urbano, las ciudades son productos que de manera intencionada o no deben “intercambiarse” con sus grupos objetivo, como son los habitantes residentes, visitantes, turistas, profesionales, trabajadores, empresarios e inversionistas. Para lograr esto, las ciudades deben desarrollar estructuras físicas, espirituales y emocionales que se transformen en signos identitarios para configurar la “identidad o marca de la ciudad”.

CONSTRUCCIÓN DE IMAGINARIOS

Según Castiblanco (2003) uno de los aspectos que más contribuyeron “a la configuración de los imaginarios de progreso y renovación en la sociedad bogotana de principios del siglo XX fue el ferrocarril”; con el nacieron mitos urbanos que pervivieron hasta la mitad del siglo XX como fue la historia del bobo del tranvía, ya mencionada. Luego vino el Trolley, de cuya nostalgia parece haber nacido Transmilenio, pero que no ha resuelto en los ciudadanos el problema de la movilidad que viene desde la época del tranvía. El hacinamiento y la falta de orden han dado origen a imaginarios y narrativas de agresividad que no han cambiado en el fondo la idea de los usuarios.

Figura 1



El tranvía en Bogotá. Tomado de (Garzón, 2010).

A sí mismo, el imaginario de Bogotá una ciudad insegura no es gratuito; La inseguridad y el abandono han sido también aspectos heredados de la configuración social y las ostensibles diferencias sociales. Los niños expósitos, las enfermedades y los temores que trae el crecimiento desordenado de la población, la muerte materna prematura, implantaron la idea de que en Bogotá existe una “población infantil diferente que también devendrá en presente y futuro de una sociedad.” (Mancera, 2012)

De ahí que, como una clase social, los llamados gamines de Bogotá, en el siglo XX, participaron de estas realidades heredadas de épocas remotas y, aunque como grupo social hoy han desaparecido, la figura del niño abandonado sigue deambulando por nuestras calles.

El barrio de Santa Inés fue uno de los testigos cronológicos del florecimiento y decadencia de los movimientos sociales a lo largo de la historia bogotana, especialmente la que fue objeto de caridad; según Iriarte (1989. P61) citado por (Mancera, 2012) era



un barrio de “mendigos y desamparados de cualquier edad, clase y condición; mujeres e hijos, los indios e indias, pobres que vienen a esta capital sin otro destino que mendigar, pobres; mujeres públicas; niños expósitos y locos.”

Figura 2



Gamines en Bogotá. Consultado en 2018. (Ospina, 2017).

De estos hechos queda en el imaginario de los habitantes de Bogotá la idea de inseguridad y abandono que con el deterioro de ese barrio se constituyó en la imagen aterradora del centro de la ciudad, de la extinta calle del Cartucho y del extinto sector del Bronx.

Figura 3



Fotografías del barrio El cartucho (Izq) y el sector del Bronx (der) Fotos de Santiago Re (2009) y Ana Marcos (2016).

EL SIMBOLISMO DE LOS IMAGINARIOS DE LOS LUGARES

Pese a que, como lo afirma Páramo (2002, pág. 64), “Los académicos han pensado en la ciudad como el foco de todas las enfermedades sociales (...) o como el escenario en el que se reflejan las consecuencias de las decisiones políticas, de las distintas fuerzas económicas y culturales, o de la violencia (desplazamiento forzoso)”, las ciudades están llenas de simbolismos con los que se construyen los imaginarios colectivos. Entonces ¿cuáles son los elementos con los que se construye un imaginario de ciudad de cara a las características identitarias de su población?

Páramo habla de que el simbolismo no es la mejor vía, como tampoco la conciencia del espacio físico y propone centrarse en las relaciones transactivas entre las personas y los lugares”, con lo cual se logra ver las oportunidades de interacción de las personas y su medio ambiente o entronizan lugares de acuerdo con las tendencias del momento.

Las relaciones transactivas se pueden observar en las maneras como las personas se van relacionando con los lugares que culturalmente adquieren significados para ellas o también reconocen y en las tendencias que la cultura va imponiendo a través de ellos y de las diferentes formas de comunicarse en ellos y de comunicarlos entre sí.

De ahí que, las personas en la ciudad desde un ámbito simbólico, leen los signos en los lugares en las que realizan transacciones comunicativas.

“De esta manera las interacciones con el espacio público, sus monumentos o luga-



res son desencadenados cuando las “oportunidades” o posibilidades presentes en el espacio son reconocidas por el ciudadano”. Páramo (2002, pág. 66).

Por lo cual,

“El simbolismo de la plaza de Bolívar resultante de lo llamativo de sus íconos (el capitolio, la catedral, la alcaldía, el palacio de justicia) es un ejemplo obvio del valor comunicativo del ambiente físico para los habitantes de la ciudad y para los colombianos en general”. (Páramo, 2002, pág. 66).

Desde estos puntos de vista se pretende relacionar el ambiente de la ciudad con sus actores y su identidad respecto a los lugares que les son significativos, advirtiendo que dichos significados son variables y cambiantes.

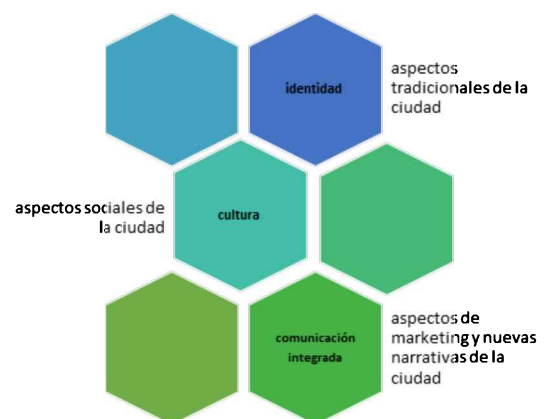
Siguiendo a Páramo, también es una exploración de la identidad en el sentido de que la identidad dialoga, se transforma y se enriquece con las dinámicas propias de las tendencias culturales, tal como se representa a continuación, para demostrar que se trata de un engranaje en donde todo es comunicable y transactivo y no se trata únicamente de unidades aisladas.

Ahora bien, podemos preguntarnos, entonces, ¿qué ha ocurrido con quienes de manera tradicional han frecuentado estos lugares? ¿Qué historias entretejen su deambular actual? ¿Cuáles son esos nuevos personajes, esos protagonistas de mitos del siglo XXI y cómo llegaron a ese estatus?

Al buscar la identidad de una ciudad, es comprensible entender que la ciudad es un escenario vivo y que por lo tanto las historias pueden transformarse. Puig (2008) ci-

tado por Gómez y Salinas (2017) considera que “Por ello, la construcción y gestión de una marca ciudad está estrechamente relacionada con los ciudadanos y los procesos que alteran su realidad y la de su entorno”. De esos procesos y de su configuración a partir de sus narrativas, son el objeto y el objetivo respectivamente, de la presente investigación.

Figura 4.



La marca ciudad es la integración de varios aspectos. Elaboración propia con base en las propuestas de Gómez y Salinas (2017).

MARCA CIUDAD, PLACE BRANDING Y CITY BRANDING

El concepto de marca ciudad ha sido un sujeto de debates constantes entre muchas disciplinas académicas que han estudiado el fenómeno de la marca ciudad desde diferentes métodos, herramientas conceptuales y explicaciones empíricas (Lucarelli, 2011), dado que la marca ciudad encierra aspectos desde diferentes aristas disciplinares como el urbanismo, la sociología, antropología, marketing, management, turismo, geografía etc, el concepto y la teoría encontrada es diversa, sin embargo en este estudio se pretende abordar el concepto desde la pers-



pectiva teórica del marketing, la sociología y la antropología dado que lo que se busca es comprender cuales son los aspectos antropológicos y sociológicos que deberían considerarse para la propuesta de una marca ciudad en Bogotá.

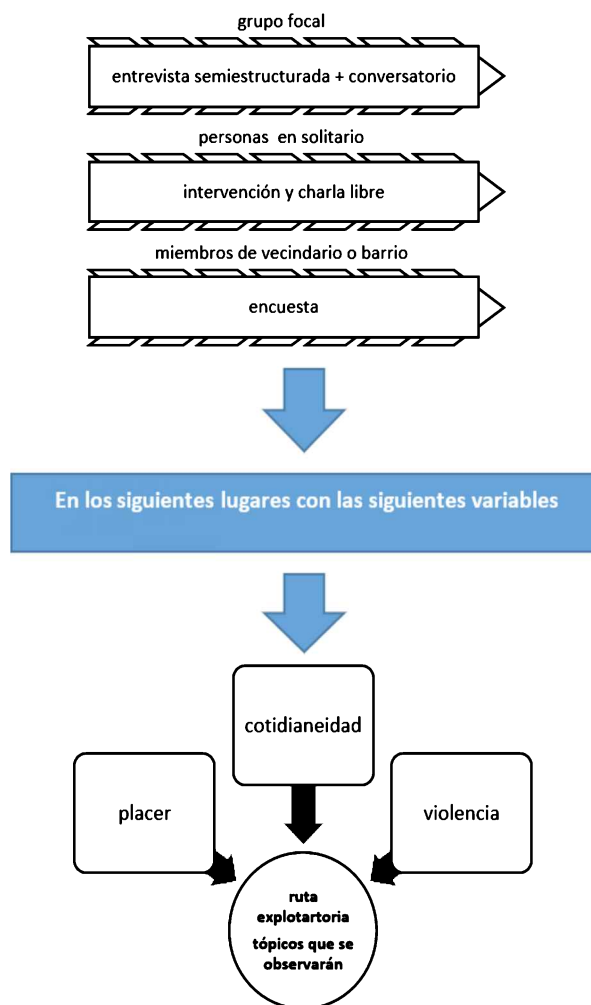
La marca ciudad es una propuesta de comunicación que comprende los elementos de identidad de un territorio y que ha sido desarrollada determinando las características con las que más la relacionan los stakeholders o grupos de interés; pueden ser sus atributos arquitectónicos, geográficos, sociales, culturales, gubernamentales entre otros. En general, una Marca Ciudad es una estrategia de mercadeo que busca promocionar un determinado núcleo urbano. Esta debe destacar sus atributos de forma positiva con el fin de diferenciarse respecto a otras ciudades y conseguir un posicionamiento que beneficie a sus habitantes, empresas y gobierno (Martinez Castro, 2017).

A pesar de que algunos estudios hablan de city branding y de Place branding, ambos conceptos consideran el destino y el marketing urbano con diferencias en las que ambos términos han sido abandonados por muchos estudiosos por otros términos como promoción regional y local que vienen usándose (Lucarelli, 2011)

METODOLOGÍA

Se realizó una investigación cualitativa que consideró los siguientes instrumentos:

Figura 5



Elaboración de los investigadores.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población fueron jóvenes entre 15 y 25 años de edad de estratos 1-4, habitantes de la ciudad de Bogotá.

HALLAZGOS

En la categoría imaginarios, se encontró que en la sub categoría Lugares para compartir los fines de semana, la idea es compartir con la familia y hacer deporte. Se observa que es una costumbre que prevalece desde el siglo XIX el hecho de compartir con la fa-

milia; en cuanto a la práctica del deporte, los lugares de preferencia son Monserrate, Parque Simón Bolívar, centros comerciales, circunvalar, séptima, ciclovía, Parque Nacional; el tiempo dedicado para ello sigue siendo de preferencia el domingo y los fines de semana.

Otro imaginario es que Bogotá es una ciudad con problemas de movilidad y de cultura ciudadana. Los entrevistados refieren “Gran congestión debido al estado de las vías y la gran cantidad de gente. Las personas en Transmilenio no se comportan pisotean y empujan. Características de estos imaginarios son “Ambiente Negativo. Congestión y las personas no tienen cultura ciudadana, falta más educación y más colegios.”

Existe un imaginario histórico vinculado con “Zonas de integración social, sitios emblemáticos y conmemorativos. Lugar con historia en donde confluyen muchas personas. El Chorro de Quevedo, los monumentos, Museos, Plaza de Bolívar, Palacio de Justicia, Chorro de Quevedo, La Pola, Camilo Torres, La Mariposa.” De este imaginario histórico se deriva también la idea de que estos constituyen signos identitarios.

Dentro de los imaginarios destacados tenemos: una ciudad compleja, problemática y fragmentada con siguientes hallazgos:

- Problemas de infraestructura vial.
- Lugares con mala reputación.
- Sentimientos de inseguridad
- Zonas en donde no se debe ir.
- Desubicación espacial de la gente por el espacio fragmentado.
- Los Bogotanos no se sienten identificados con el Bronx

- El sur y el Bronx no son lugares recomendables
- Bogotá una ciudad compleja por ser la capital que se puede comparar con otras capitales.
- Una ciudad con mala cultura ciudadana en donde la gente empuja y roba.
- Mejora de la educación gracias a los colegios.
- Una ciudad multicultural
- Bogotá es una ciudad que recoge a Colombianos y extranjeros.
- Una ciudad a donde llegan turistas extranjeros.
- Ciudad con espacios públicos y eventos
- Bogotá tiene monumentos, edificios, espacios públicos, jardines y parques.
- Bogotá cuenta con festivales, exposiciones.
- Bogotá cuenta con espacios comerciales nuevos y tradicionales.
- La gastronomía bogotana
- Bogotá cuenta con una gastronomía típica tradicional de la región y de otras regiones.
- Las plazas de mercado son lugares para compartir el ritual gastronómico.
- Los Bogotanos comparten con su familia las comidas
- Los bogotanos son personas amistosas y sociables
- Los Bogotanos comparten con sus familiares y amigos en espacios públicos.



- Hay festivales musicales, temáticos y de temporada en donde se comparte con amigos y con la familia.
- Los parques, ciclovías y rutas son ideales para compartir con amigos y hacer deportes.

CONCLUSIÓN

En la investigación realizada se observó la existencia de imaginarios relacionados con la tradición bogotana, lo mismo que imaginarios que nacen de prácticas diversas que combinan la tradición y las distintas manifestaciones culturales que se producen por evolución en la ciudad de Bogotá. Ya que el

concepto de marca ciudad ha sido un motivo de debates porque muchas veces no se ha tenido en cuenta la opinión de sus habitantes, esta es una oportunidad para revisar los hallazgos y complementarlos a la luz de diferentes disciplinas como el urbanismo, la sociología, la antropología, el marketing, el management, el turismo, la geografía, entre otras; desde la perspectiva teórica del marketing, la sociología y la antropología, se comprende la existencia de una ciudad dinámica que requiere revisar sus narrativas e imaginarios para diseñar una marca de ciudad con base en los signos que la identifican.



Emprendimiento e innovación social

MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTA POR MEDIOS SOCIALES DIGITALES EN EL ÁREA DE MARKETING

Juan Pablo Baldomar
 Universidad de Flores y Universidad de Buenos Aires
 Argentina

RESUMEN

Se presentan y describen en forma sintética los elementos de un modelo propuesto de innovación abierta por medios sociales digitales con foco en el área de Marketing (OSDI: Open Social Digital Innovation). Como marco referencial del modelo propuesto se presentan los conceptos de Negocio Abierto y Negocio Social y se brindan algunas estadísticas respecto a la situación actual y futura del uso de los medios sociales en Latinoamérica. Adicionalmente se presentan sucintamente los modelos Canvas y Lean Canvas para abrir el interrogante sobre sus posibles usos como impulsores de las innovaciones organizacionales.

Palabras Clave:

Negocio abierto, negocio social, marketing, innovación abierta, medios sociales.

OPEN INNOVATION MODEL BY DIGITAL SOCIAL MEDIA IN THE MARKETING AREA.

ABSTRACT

The elements of a proposed model of open innovation by digital social media with a focus on the Marketing area are presented and described in a synthetic way (OSDI: Open Social Digital Innovation). As a reference framework of the proposed model, the concepts of Open Business and Social Business are presented and some statistics are provided regarding the current and future situation of the use of social media in Latin America. Additionally, the Canvas and Lean Canvas models are briefly presented to open the question about their possible uses as drivers of organizational innovations.

Keywords:

Open business, social business, marketing, open innovation, social media.



Copyright: © 2022 Baldomar, J. P.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](#) y a sus autoras.



CONTENIDO

NEGOCIOS ABIERTOS, NEGOCIOS SOCIALES E INNOVACIÓN ABIERTA Y SOCIAL. 3

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS Y LEAN CANVAS 4

Canvas de Osterwalder 5

Lean Canvas 5

MODELO CANVAS Y LEAN CANVAS Y SU APORTE A LA INNOVACIÓN 5

INTERNET Y LOS MEDIOS SOCIALES 6

EL ÁREA DE MARKETING FRENTE A LOS MEDIOS SOCIALES 8

MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTA POR MEDIOS SOCIALES CON FOCO EN EL ÁREA DE MARKETING 10

CONCLUSIÓN 13



NEGOCIOS ABIERTOS, NEGOCIOS SOCIALES E INNOVACIÓN ABIERTA Y SOCIAL.

Es considerable la extensión del empleo de los términos de “empresa abierta” y de “innovación abierta” en la literatura académica sobre el área de empresariales, a la vez que su expansión en el reconocimiento de su uso práctico en las empresas.

En un reciente e importante relevamiento sobre la aplicación de la innovación abierta en grandes firmas, con la participación de Sabine Brunswicker y Henry Chesbrough, y mediante el empleo de una encuesta a gran escala sobre adopción y gestión de innovación abierta en grandes empresas se observa esta extensión en su empleo.

En el estudio que tiene correlato con relevamientos anteriormente desarrollados con la misma finalidad, los autores concluyen que la innovación abierta continúa siendo ampliamente practicada en alrededor del 80 por ciento de las empresas que respondieron (Brunswicker & Chesbrough, 2018)

En el trabajo de Khumalo y Van der Lingen (Khumalo & Van der Lingen, 2017, pág. 151) se destacan dos visiones de los negocios abiertos. Estas dos visiones, suelen encontrarse en las diferencias de visión de las escuelas de negocios americanas y europeas (Heikkila & Heikkila, 2013). Las escuelas americanas utilizan el concepto de negocio abierto en el contexto de la innovación abierta. Por otro lado, las escuelas europeas se han focalizado en la ontología y el diseño de metodologías de los modelos de negocios, con una visión que tiende a ver los dos conceptos como mayormente diferenciados. (Bouwman, de Vos, & Haaker, 2008) (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Sin pretender ingresar en un debate por menorizado sobre las diferencias sutiles en los tratamientos de los conceptos de negocio abierto, deseamos destacar algunas definiciones y características que resultan relevantes para comprender más sobre el fenómeno y para avanzar sobre las propuestas del presente trabajo.

Para David Cushman un Negocio Abierto (Open Business) es aquel que utiliza sus recursos disponibles para descubrir personas que se preocupan por el mismo propósito, reúne a esas personas y se une a ellas para lograr ese propósito; de esta forma está diseñado desde el principio para crecer a través de la participación, propiciando el convertir a los clientes en socios y considerándose como plataforma para entregar un propósito compartido (Cushman, 2014, pág. 5).

Abordaremos entonces una serie de diferencias que Cushman (Cushman, 2014, pág. 6) plantea entre Negocios Abiertos y Negocios Sociales. En primera medida observa que los Negocios Sociales se focalizan en las herramientas, como las tecnologías y el software de gestión de medios sociales, mientras que los Negocios Abiertos se centran en los comportamientos, por ejemplo, en indagar en que hacen las personas y por que lo hacen. Se plantea así una diferencia de foco, donde Cushman destaca que si se inicia con las herramientas se está iniciando en el lugar inadecuado. Este enfoque es coincidente con lo que muchos proveedores de tecnologías sociales plantean al definir a los Negocios Sociales, observándolos como aquellos negocios con foco en las herramientas tecnológicas concretas, más que en el modelo de dirección del negocio (Cushman, 2014, pág. 5), es decir, un enfoque



más basado en lo meramente técnico que en la estrategia general del negocio.

En segundo lugar, Cushman plantea que los Negocios Sociales se centran más en los mensajes, y que los Negocios Abiertos se focalizan en la producción, entendida esta última como la búsqueda de realizar productos con y para la gente, centrándose en su necesidad. En un enfoque de negocios abierto, Cushman plantea que se obtendrá como uno de sus resultados un dialogo social, siendo una resultante de este (Cushman, 2014, pág. 6). Observamos aquí que el planteamiento es una diferencia de enfoque, en el cual un Negocio Abierto planteará como parte de sus resultados un dialogo social, mientras que centrarse en una primera medida en el mensaje social no necesariamente conllevará a un enfoque abierto. Es decir, no por “hablar socialmente”, por mantener conversaciones dentro de los parámetros que las prácticas de los medios sociales establecen, concluiremos en un negocio centrado en la gente y para la gente, como el enfoque que se plantea aquí que sí conllevan los negocios abiertos como parte de la aplicación de este. (Cushman, 2014, pág. 6).

En tercer lugar, Cushman plantea que los Negocios Sociales se centran en el cliente entendiéndolo como aquel al que le debo servir mis productos, con un enfoque más externo del mismo. Por otro lado, los Negocios Abiertos convierten en socios a los clientes, para trabajar con estos, junto a estos, impulsándolos en forma profunda dentro del proceso de producción, para producir lo que todos los “socios” quieren (Cushman, 2014, pág. 6).

Al observar nuestro modelo, que es planteado en este trabajo, deseamos desta-

car que se hace un considerable énfasis en los elementos del modelo que son considerablemente utilizados por herramientas tecnológicas, especialmente las vinculadas a los medios sociales. Pero a la vez el propio modelo presenta elementos que proponen una ampliación hacia lo que anteriormente describimos como Negocio Abierto.

Nuestro modelo posee en forma destacada los elementos que en forma prioritaria se encuentran operando en los medios sociales, vinculando estos con la innovación en las empresas, pero destacando a la vez considerables vinculaciones adicionales como parte de la contemplación de un enfoque abierto. De esta forma consideramos que nuestro modelo permite cubrir en buena parte, las miradas centradas en las herramientas tecnológicas de los medios sociales a la vez que se enmarca en un concepto de empresa abierta más estratégicos y amplio.

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS Y LEAN CANVAS

Siendo la presentación de un modelo parte de los objetivos de este trabajo creemos conveniente conceptualizar a los modelos. Los modelos representan esquemas que permiten identificar y representar las variables que componen un fenómeno, así como reconocer sus interrelaciones. Siendo su objetivo principal brindar una descripción sintética de la realidad. (Stern, 2009, pág. 13).

Todo modelo puede ser conformado de diferentes formas, “podemos modelar algo al describirlo con palabras, al representarlo con diagramas o símbolos matemáticos o bien caracterizándolo con algún proceso



físico, como la corriente eléctrica” (Loudon & Della Bitta, 1996, pág. 641)

Como marco de referencia al principal modelo presentado en este trabajo, y en vistas a considerarse a los emprendimientos como un eje de significativa importancia en el marco del congreso para el cual se dirige este trabajo, se presentará el modelo Canvas y Lean Canvas en conjunto con comentarios sobre parte de su impacto en las innovaciones.

El Modelo Canvas es usado por muchas grandes, medianas y pequeñas empresas, así como en el diseño de emprendimientos. (Khumalo & Van der Lingen, 2017, pág. 151). Se desarrolló originalmente por Alexander Osterwalder y se encuentra ampliamente comentado en su libro *Business Model Generation* (Corma Canós, 2017, pág. 186), escrito por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, el cual lleva vendidos un millón de copias en treinta idiomas diferentes (Osterwalder A. , 2019), marcando parte de la significativa extensión del mismo.

El Lean Canvas “es una metodología con gran auge en el medio emprendedor” (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018) y proviene del modelo de Osterwalder. Se lo consideran más propicio para ser aplicado en el caso de una startup, mientras que el modelo original es considerado por algunos autores como de aplicación más precisa en empresas que ya se encuentran en operación (Corma Canós, 2017, pág. 186).

Se presentan ambos modelos a partir del libro “El Canvas de la Innovación”, de Francisco Corma Canós para conceptualizarlos (Corma Canós, 2017, pág. 187).

Canvas de Osterwalder

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmento de clientes
	Recursos clave		Canales de comunicación distribución	
Estructura de costos			Flujo de ingresos	

Lean Canvas

Problema	Solución	Propuesta de valor	Venta especial	Segmento de clientes
	Métricas clave		Canales	
Estructura de costos			Flujo de ingresos	

MODELO CANVAS Y LEAN CANVAS Y SU APORTE A LA INNOVACIÓN

Los Modelo Canvas y Lean Canvas poseen un foco en la centralidad del cliente y en la creación de valor que los hacen propicios para la creación y sobre todo puesta en práctica de productos y procesos innovadores.

Ries, (Ries, 2012), considerado el padre del modelo Lean Startup, expresa en su libro “El método Lean Startup” su metodología que permite “crear empresas de éxito utilizando la innovación continua”. (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018, pág. 81)

De esta forma, estos modelos, tienen una considerable relación con la innovación y pueden servir como parte del marco conceptual o como modelos relacionados al modelo propuesto. Se hace notar que el modelo propuesto se encuentra focalizado en funciones de innovación que hacen uso preponderante de los medios sociales y posee un sesgo en el área y las funciones del marketing, aunque contemplan, al presen-



tarse en un marco de empresa abierta, otras funciones y áreas del negocio a la vez que otras relaciones con personas y organizaciones de un contexto mayor.

Destacamos los beneficios de la innovación en la gestión de los negocios y de ahí la consideración de un modelo que se centre en la innovación, como el propuesto, como aporte a un modelo más integrador, aunque marcadamente sintético, como son los modelos Canvas y el Lean Canvas. Ya sea que se trate de negocios en su etapa de creación o ya establecidos, la inversión en Investigación y Desarrollo se encuentra fuertemente vinculada a la obtención de innovaciones y al crecimiento de la productividad, relevando estudios que constatan que las empresas cuyas actividades tecnológicas han dado lugar a innovaciones en proceso y/o producto presentan un crecimiento de la productividad del trabajo y total muy superior al resto de la empresa (Corma Canós, 2017, pág. 19).

Al analizar la clásica secuencia de entrada – proceso – salida de los sistemas organizacionales podemos encontrar la generación de innovación “cuando las Salidas han sido aceptadas por el receptor con éxito” (Corma Canós, 2017, pág. 28). Observamos aquí una mirada congruente de esta afirmación con un enfoque de la innovación con centralidad en la disciplina del marketing que es la que nuestro modelo propone. De esta forma concluimos que la perspectiva del cliente (tanto interno como externo) del área de marketing es especialmente útil en el análisis de la aplicación de las innovaciones, ya que observan a este como eje del análisis de su éxito.

INTERNET Y LOS MEDIOS SOCIALES

Constituyendo los medios sociales uno de los ejes centrales de nuestro Modelo de Innovación Abierta Social Digital (OSDI, Open Social Digital Innovation) describiremos la situación actual de internet y los medios sociales, con un foco el Latinoamérica.

Notamos que continúa en aumento, a nivel mundial, la cantidad de usuarios en internet. Un cambio significativo en la forma de utilizar internet en los últimos años lo constituye el tipo de dispositivo que se utiliza para acceder a la misma. Los dispositivos móviles se vislumbran como la estrella en ascenso en los últimos años en referencia a los ingresos a internet. De esta forma “cada vez son más los usuarios que acceden a la web a través de aparatos portátiles como tabletas o teléfonos inteligentes, aunque continúa haciéndolo también mediante ordenadores de escritorio” (Marketers - Adlatina, 2019). Para complementar la afirmación anterior podemos referenciar el relevamiento de Hootsuite y Wearesocial respecto a la participación de los dispositivos móviles frente al total de tiempo insumido en internet. En los últimos años se ha visto un continuo incremento de este indicador. Mientras en el año 2014 la relación era del veintiséis por ciento de tiempo insumido en internet por dispositivos móviles frente al tiempo total, en el 2015 era de treinta y dos por ciento, en el 2016 del treinta y siete por ciento, en el 2017 del treinta y nueve por ciento, del cuarenta y cinco por ciento en el 2018 y del cuarenta y ocho por ciento en el 2019 (Hootsuite y Wearesocial, 2019).

Al comprar algunos datos a nivel mundial podemos observar la fuerte influencia



actual de los medios sociales en general y el preponderante acceso que actualmente se realiza por medios sociales. Con una penetración de internet a nivel mundial del orden del cincuenta y siete por ciento y de sesenta y siete por ciento respecto a usuarios únicos de dispositivos móviles encontramos que la penetración de usuarios activos en medios sociales es de cuarenta y cinco por ciento y de usuarios de medios sociales por dispositivos móviles del orden del cuarenta y dos por ciento. Comparando estas cifras podemos ver la fuerte incidencia de los medios sociales sobre el total de usuarios de internet, habiendo una diferencia de doce puntos porcentuales entre los usuarios de internet y los activos usuarios de medios sociales. Por otro lado, encontramos solo tres puntos porcentuales al comparar a los usuarios de medios sociales en general, respecto a los que acceden a estos medios sociales por dispositivos móviles.

Si tomamos los mismos indicadores en perspectiva, y utilizando el mismo reporte podemos describir la evolución anual, del año 2018 al 2019. En la misma podemos ver que los usuarios en internet incrementaron en nueve coma uno por ciento, los usuarios de dispositivos móviles en un dos por ciento, los usuarios activos en medios sociales en un nueve por ciento y los usuarios en medios sociales por dispositivos móviles en un diez por ciento. Destacamos que estos incrementos representan número totales, y que deben entonces considerarse a partir del crecimiento población durante el mismo período, que fue del dos coma cinco por ciento, considerablemente por debajo de los indicadores antes enunciados, lo que da cuenta de un considerable incremento rela-

tivo de los aspectos relevados anteriormente (Hootsuite y Wearesocial, 2019)

Tomaremos el mismo estudio que se utilizó para el análisis mundial respecto al uso de internet, teléfonos celulares, medios sociales y acceso a medios sociales por dispositivos móviles para analizar más de cerca el mercado del continente americano (Hootsuite y Wearesocial, 2019). En este caso el mismo reporte analiza, respecto a los teléfonos móviles, un indicador diferente. No hace referencia a la penetración de estos, es decir al porcentaje de personas que utilizan los mismos sobre el total de la población, sino que hace referencia a la cantidad de suscripciones, y ubica estas en el orden al ciento cuatro por ciento respecto a la población americana total. Este porcentaje mayor al cien por ciento se explica por la existencia de más de una suscripción a telefonía móvil por parte de una misma persona. Hecha esta salvedad, es muy notable el uso que se hace de la telefonía celular en la región.

La penetración de los usuarios en internet es del setenta y ocho por ciento, una penetración por encima de la media mundial. La penetración de los usuarios activos de medios sociales es del orden del sesenta y seis por ciento, y la de usuarios de medios sociales por dispositivos móviles del sesenta por ciento. Se destaca que ambos indicadores se encuentran también por arriba de la media mundial. Al analizar el crecimiento interanual, enero 2018 a enero 2019 encontramos que la población en América es de cero con nueve puntos por ciento, igual crecimiento que el relevado en las suscripciones a telefonía móvil. El resto de los indicadores presentan todas tasas de crecimiento considerablemente superiores a los



referidos al crecimiento poblacional, en el mismo período. En el caso de los usuarios en internet, estos crecieron un siete como siete por ciento, los usuarios activos por medios sociales un tres punto ocho por ciento, algo por debajo que el crecimiento de los usuarios en internet. Por último, los usuarios de medios sociales por dispositivos móviles crecieron en cinco por ciento.

Se hace preciso aclarar que a estos indicadores en América se los debe relativizar en función de la penetración de internet en la región, que es dispar. Mientras en Norteamérica la penetración de internet es cuasi absoluta, del orden del noventa y cinco por ciento, en Sudamérica es del setenta y tres por ciento, del sesenta y tres por ciento en centro américa y del cincuenta y uno por ciento en el caribe.

A pesar de la considerable disparidad regional sobre la penetración de internet, esta diferencia se diluye considerablemente al analizar el uso de los medios sociales en la región, lo que da cuenta de la fuerte incidencia de los medios sociales en Centroamérica, el Caribe y Sudamérica.

Esta afirmación se pone de manifiesta al ver, que medida sobre el total de población, la penetración de los medios sociales en internet es del setenta por ciento, cuando esta subregión tenía una tasa de penetración de internet muy superior (noventa y cinco por ciento). La penetración de los medios sociales sobre el total de la población es del cuarenta y seis por ciento en el Caribe, del sesenta y dos por ciento en Centro América y de sesenta y seis por ciento en Sudamérica.

Otra fuente de información para reforzar este concepto del alto uso de los medios sociales en Latinoamérica lo vemos en el re-

levamiento de Comscore (Comscore, 2019) respecto al uso de las redes sociales en particular. Aquí encontramos que el ochenta coma nueve por ciento de los latinos acceden a Redes Sociales. Teniendo Argentina y Brasil un porcentaje de acceso mayor a la media, siendo este de ochenta y siete punto seis por ciento en el caso de Brasil y de ochenta y tres punto dos por ciento para Argentina. Al observar las audiencias multiplataforma, en mayores a quince años, encontramos que estas continúan en crecimiento medida la relación de abril 2018 a abril 2019. Creciendo en primer lugar Brasil con un ocho por ciento, México con un seis por ciento y Argentina con un cuatro por ciento. (Comscore, 2019)

EL ÁREA DE MARKETING FRENTE A LOS MEDIOS SOCIALES

En la actualidad reconocemos fácilmente la estrecha vinculación entre el área de marketing y los clientes, y el uso de las redes sociales como un medio de comunicación de estrecha relación con el cliente. Resulta clave para las empresas el entender los desafíos de la gestión de los medios sociales para estas. Como ejemplo de esta representación actual podemos observar que los medios sociales pueden convertir a cualquier persona en un crítico con alcance global inmediato, ya que los usuarios tienen la capacidad de elogiar o desaprobado virtualmente cualquier producto o servicio simplemente tocando sus los teléfonos. (Deloitte, Noviembre 2017, pág. 15).

En Latinoamérica en general, podemos ver que, si bien la inversión en televisión sigue siendo líder, su desarrollo se lentifica en frente a nuevos formatos, destacándose que



“la publicidad digital está creciendo a un ritmo exponencial”. (DossierNet, 2017)

En Argentina en particular vemos que Havas, una de las empresas líderes en el mundo publicitario a nivel mundial reconoce que la proyección en inversión publicitaria para el 2019 es del veintiocho por ciento en cuanto a comunicaciones digitales, frente a un veinte por ciento de incremento cuando se toma la proyección publicitaria total en Argentina. (Redacción Adlatina, 2019)

El uso de las tecnologías en las empresas en general, y en el área de marketing en particular se incrementa continuamente, incorporando a soluciones basadas en dispositivos móviles, análisis de datos e inteligencia artificial como parte de las tecnologías de mayor crecimiento en los últimos años. Parte de estas tecnologías potencian el uso de los medios sociales para su principal rol reconocido en las organizaciones, el de apoyar los objetivos comunicacionales. Pero cada vez más se abren posibilidades a mejorar su uso para crear, desarrollar y ayudar a implementar innovaciones, que es el eje de este trabajo y del modelo propuesto.

Como otra muestra de este énfasis en el desarrollo de las tecnologías en el área de marketing podemos citar el estudio de Forrester Research de abril del 2018 donde se detectó que el área de marketing, en los Estados Unidos de América, incrementaría su inversión en marketing tecnológico un veintisiete como uno por ciento en los cuatro años siguientes (MarketingDirecto, 2018).

Este reconocimiento en la importancia de las tecnologías sociales y móviles por parte de las empresas se observa ya hace varios años, como vemos en un informe del año 2013 de Deloitte, donde se afirma que

mientras que en el pasado las gerencias podrían haber descartado las tecnologías móviles o sociales como una “moda pasajera”, las mismas se encuentran profundamente arraigadas en la vida de las personas, tanto desde el punto de vista personal como laboral. (Deloitte, 2013, pág. 16)

Al momento de poner la lupa en inversiones más concretas en marketing tecnológico podemos observar un reciente informe de Deloitte basado en empresas medianas de Estados Unidos de América (Deloitte, Agosto 2018), donde se afirma que en el área de marketing se observa una centralidad en temáticas como la optimización en los motores de búsqueda (Search Engine Optimization) y en la adquisición y uso de herramientas de datos para rastrear y predecir los sentimientos del cliente.

A la vez se observa en el mismo estudio que los gerentes de talento (talent managers) operan en un lugar de trabajo hiperconectado donde las plataformas de colaboración y las redes sociales basadas en el trabajo se han convertido en algo habitual (Deloitte, Agosto 2018, pág. 12). Esta última afirmación se encuentra estrechamente vinculada a nuestro modelo, ya que estos acontecimientos marcan en parte el uso de tecnologías vinculadas al concepto de empresa social y empresa abierta. Este informe se encuentra basado en empresas medianas de norte América, pero esto muestra una tendencia que, dada la globalización imperante, puede contemplarse como una muestra de situación actual y/o tendencia a nivel global.

En coincidencia con nuestro modelo, el área de marketing considera a la información que puede obtenerse en los medios sociales como esenciales para el desarrollo del nego-



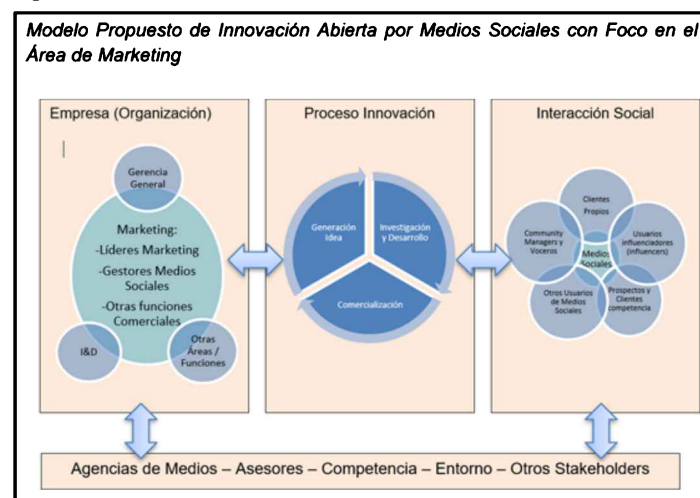
cio. Las nuevas tecnologías, como la computación en la nube y las soluciones de analítica han nivelado el mercado en el cual se desempeñan las empresas privadas dándole acceso a las empresas a plataformas tecnológicas que previamente eran inasequibles y han permitido transformar los datos en conocimientos claves (“insights”) para el negocio (Deloitte, Diciembre 2017, pág. 13).

MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTA POR MEDIOS SOCIALES CON FOCO EN EL ÁREA DE MARKETING

Como parte de la tesis doctoral del autor del presente trabajo se ha desarrollado el modelo que se presenta en este documento. El modelo fue sustentado por un considerable relevamiento bibliográfico, consultas a expertos, relevamientos cualitativos por medio de entrevistas en profundidad a personal del área de marketing de grandes empresas de consumo masivo que operan en argentina y encuestas al mismo público objetivo. Posteriormente, en otra investigación orientada a empresas pequeñas y medianas de argentina, se continuó con indagaciones relacionadas al modelo propuesto.

A continuación, presentaremos cada componente del modelo, para una correcta visualización de este. Observamos tres núcleos centrales, la empresa, el proceso de innovación y la interacción social. A estos tres núcleos centrales se le adiciona la interacción con una serie de personas y organizaciones que influyen directamente sobre el modelo, como lo son las agencias de medios, los asesores, la competencia, el entorno y otros interesados en las interrelaciones.

Figura 1.



Modelo de innovación abierta por medios sociales con foco en el área de marketing

El primer componente está dado por la empresa. En la investigación llevada a cabo para sustentar el modelo nos centramos en grandes empresas de consumo masivo que operan en argentina, pero complementamos posteriormente con análisis derivados de este en pequeñas y medianas empresas argentinas. Consideramos que el modelo sería factible de ser extendido a otros tipos de organizaciones, de otras regiones geográficas aunque en todos estos casos se requeriría de una sustentación metodológica adecuada para poder expandir el modelo en forma completa o con los cambios que fuesen requeridos.

El modelo propuesto hace foco en la innovación mediada por el área de marketing, motivo por el cual se prioriza en forma destacada a la misma, de ahí que el componente “empresa” del modelo exponga en forma sobredimensionada esta área organizacional.

En el modelo, el área de marketing se contempla en forma amplia, integrando a todas las personas que cumplen funciones relativas al área. Este enfoque amplio es especialmente importante al momento de analizar micro y pequeñas empresas que no

siempre tienen el área de marketing conformada con claridad.

La sección “marketing” del modelo presenta tres componentes. En primer término, los líderes de marketing, en segundo término, se incluyen las funciones relativas a Gestores de Medios Sociales, dentro de los cuales se incluyen los Community Managers y los Social Media Managers que representan funciones extendidas para la gestión de medios sociales. Por último, se incluye al resto de las funciones del área de marketing bajo el título de Otras Funciones Comerciales, buscando la ampliación del “área de marketing” antes descripta.

Se adicionan en el análisis de la empresa dos áreas que se encuentran directamente relacionadas a las innovaciones en general. Estas son, la gerencia general, sobre todo para las innovaciones disruptivas y estratégicas y la clásica área de Investigación y Desarrollo (I&D), siempre entendida en forma amplia para acompañar el enfoque abierto que realiza el modelo.

En los procesos de innovación abierta el área o funciones de Investigación y Desarrollo ocupan un importante rol pero con una visión marcadamente diferente de sus actividades en modelos de innovación cerrada.

En el modelo propuesto, a todas estas funciones se las considera protagonistas esenciales de los procesos de innovación y se encuentran fuertemente relacionadas con el área de marketing.

Por último, e intentando marcar la integración y relación entre las diferentes personas que componen la empresa, típicas del tratamiento de empresa abierta, intercomunicada e de innovación abierta, se incluye al resto de la organización en una forma me-

nos destacada que las anteriormente enunciadas bajo el componente de “otras áreas / funciones”. El menor destaque obedece a la ya anteriormente destacada orientación al marketing que este modelo propone, situación que se aprovecha también para destacar la vinculación del marketing al resto de la empresa, que se enfatiza e internaliza en los modelos abiertos.

El segundo componente de mayor significatividad del modelo propuesto se encuentra conformado por el Proceso de innovación.

Se sintetizan las etapas del proceso de innovación en tres elementos; Generación de Idea, Investigación y Desarrollo y Comercialización. De esta forma se sigue un modelo que prioriza la síntesis, como observamos en el modelo de Mount y Garcia Martinez, donde identifican al modelo de innovación partiendo del proceso de ideaación atravesando los distintos componentes de la investigación y el desarrollo y finalizando en la etapa de comercialización. (Mount & Garcia Martinez, 2014). Estos pasos representan una síntesis frente a modelos más extensos en referencia a las etapas que conforman el modelo. (Casado Díaz & Sellers, 2006, pág. 216) (Jiménez Zarco & Codina Mejón, 2011, págs. 258-264) (Kotler & Keller, 2012, pág. 573)

El tercer gran elemento del modelo está conformado por la “Interacción social”, donde se plasma la operatoria de los distintos jugadores de los medios sociales en relación con la empresa. El reconocer como estos operan vinculados con las posibles innovaciones que pueden iniciarse, contrastarse, mejorarse, corroborarse o distribuirse con intervención de estos participantes en forma sinérgica resulta clave para la efecti-



vidad en la representación del modelo. Podemos observar parte de la importancia en la gestión del conocimiento de estos actores en el escrito de Frederik von Briel y Jan Recker que destacan la necesidad de que la organización conozca quienes son y como puede motivarse a los que participan en una comunidad de innovación abierta, (von Briel & Recker, 2017, pág. 23).

El componente de la interacción social resulta en uno de los más detallados del modelo. En el siempre presente dilema de incorporar o eliminar componentes en los modelos, de forma de mantener la representatividad de la realidad, pero facilitando su representación, es en este componente donde se decidió desagregar la mayor cantidad de elementos.

En el mismo se reconocen, alrededor de los “medios sociales” como eje central, los elementos con el siguiente criterio básico. En primer lugar, se incluyen a los voceros y los community managers, entendiendo en este campo a las personas que participan en los medios sociales desde la propia empresa, ya sea por pertenecer a esta en forma directa o por ser contratadas para desempeñar ese rol para estas. Aquí también, como en el resto del modelo, se desarrollan los elementos desde las funciones, y no desde el cargo concreto. En especial en las pequeñas empresas donde estos puestos laborales podrían no estar tan claramente definidos, en enfoque de funciones se vuelve más importante.

Estas funciones también se contemplan en forma más indirecta al analizar el componente de la “empresa”, al momento de analizar el área de marketing, ya que sus funciones son cumplidas en al área de marketing de las empresas o en funciones relacionadas al área de marketing, y se ve en esta función

un vaso comunicante estrecho entre estos dos elementos. Los otros cuatro componentes representan otras desagregaciones de usuarios que no tienen una pertenencia tan marcada con la empresa, aunque pueden tener más o menos relación con esta.

En los otros componentes hemos desagregado a los usuarios de los medios sociales que son “clientes” de la empresa desde la cual se observa el modelo, “los prospectos y clientes de la competencia”, a sabiendas que los clientes de la competencia pueden o no operar como prospectos, pero que pueden intervenir en el proceso de desarrollo de innovaciones de la empresa.

Se incluye en forma diferenciada a los “influencers”, por su fuerte énfasis en la comunidad digital ante su rol de influenciadores en la interacción social. Por último encontramos a “otros usuarios de medios sociales” no encuadrados en los anterior pero que con sus intervenciones en los medios sociales podrían operar en un proceso de Innovación Abierta Social Digital (OSDI).

Se destaca que no son pocos los casos donde un determinado usuario pertenece a más de un grupo, en un mismo momento y en relación con un mismo proceso de innovación.

De ahí que el modelo realiza una conjunción entre estos componentes, intentando con eso reforzar esta interacción propia del modelo. Se aclara que solo por un motivo de índole visual se decidió hacer conjunciones entre componentes que se visualizan uno al lado de otros, pero esto es solamente a modo de simplificación en la representación, ya que la conjunción puede ser también entre otros componentes. Por ejemplo, un cliente propio puede ser a la vez un cliente de la competencia.



CONCLUSIÓN

Se ha presentado en el presente trabajo los principales componentes y parte de los fundamentos de su inclusión e interacción dentro del Modelo de Innovación Abierta Social y Digital (OSDI: Open Social Digital Innovation). Se destacó que el modelo fue sustentado en grandes empresas de consumo masivo de Argentina pero que se contempla su factibilidad de uso en empresas de menor tamaño y de otros rubros y regiones geográficas. Esta ampliación se basa tanto en relevamientos bibliográficos como en estudios empíricos focalizados en pequeñas y medianas empresas argentinas y en la propia experiencia del autor del presente trabajo.

Como parte del encuadre del modelo se ha observado al inicio del trabajo algunos de los debates entorno a los modelos de organizaciones abiertas y de organizaciones sociales, destacando y justificando como el modelo contempla ambos enfoques en forma complementaria, destacando el alcance estratégico del enfoque abierto y una mirada más táctica del enfoque social.

Se han desarrollado los reconocidos modelos de Canvas y Lean Canvas con la finalidad de observar parte de la vinculación de estos con la innovación y justificar así, en forma introductoria, su relación y posibilidad de compatibilidad con el modelo propuesto, que tiene una mayor focalización y centralidad en el análisis, desarrollo e implementación de los procesos de innovación empresarial.

Por último, y como parte del encuadre del modelo de Innovación Abierta Social y Digital (OSDI) se brindaron algunas estadísticas actuales respecto al uso de internet y

los medios sociales para observar la vigencia e importancia de estos en la vida de las personas y de las empresas. Se presentaron análisis no solo de coyuntura sobre este amplio uso de los medios sociales, sino de proyecciones que dan muestra del crecimiento en el uso de los medios sociales, sobre todo mediados por dispositivos móviles.

Se destaca como conclusión final la posibilidad de realizar otras observaciones para encuadrar y sustentar el modelo, gran parte de las cuales se efectuaron en otros escritos y en la tesis doctoral del autor del presente trabajo y las oportunidades que se consideran que se abren para continuar con investigaciones que puedan profundizar, brindar mayor sustento o proponer modificaciones u adaptaciones del modelo a diferentes circunstancias y particularidades organizacionales presentes en diferentes áreas de los negocios y en distintas regiones.

REFERENCIAS

- Arcese, G., Flammini, S., Lucchetti, M. C., & Martucci, O. (2014). The evolution of open innovation in large firms. Polish Society of Commodity Science, Cracow University of Economics and International Society of Commodity Science and Technology. Cracovia, Polonia: 19th IGWT Symposium - Commodity science in research and practice current achievements and future challenges.
- Bouwman, H., de Vos, H., & Haaker, T. (2008). Mobile service innovation and business models. Heidelberg (Alemania): Springer Science & Business Media.
- Brunswick, S., & Chesbrough, H. (02 de Enero de 2018). The Adoption of Open Innovation in Large Firms. *Research-Technology Management*, 61(1), 35-45.
- Casado Díaz, A. B., & Sellers, R. (2006). Dirección de Marketing: Teoría y práctica (978-84-8454-527-9 ed.). Alicante, España: ECU.
- Chesbrough, H. W. (2006). Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Comscore. (2019). Key Measures - Media metrix multi platform - Abril 2018-2019 - Latin America (población 15+). Comscore.
- Corma Canós, F. (2017). El canvas de la innovación: Innova practicando. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Cushman, D. (2014). The 10 principles of open business. London:



- Palgrave Macmillan UK. doi:10.1057/9781137347046
- Deloitte. (2013). 2013 From exponential technologies to exponential innovation - Report 2 of the 2013 Shift Index series. Deloitte University Press.
- Deloitte. (Agosto 2018). Technology in the mid-market. Deloitte.
- Deloitte. (Diciembre de Diciembre 2017). Global perspectives for private companies - plans, priorities and expectations. Deloitte Insights.
- Deloitte. (Noviembre 2017). Technology in the mid-market-Closing the gap - A Deloitte Growth Enterprise Services report. Deloitte Press.
- Djelassi, S., & Decoopman, I. (2013). Customers' participation in product development through crowdsourcing: Issues and implications. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 683-692.
- DossierNet. (18 de Abril de 2017). En Latinoamérica, el 32% de la publicidad digital será destinada al segmento móvil en 2017. DossierNet.
- Fundación Bancaria La Caixa. (2017). Explicar utilizando modelos. El modelo ecosistema. Barcelona: Fundación Bancaria Caixa d'Estalvis .
- Heikkila, M., & Heikkila, J. (2013). Collaborative Business Model Innovation Process for Networked Services. *Co-Created Effective, Agile, and Trusted Eservices*, 133-147.
- Hootsuite y Wearesocial. (2019). *Global Digital Yearbook*. Hootsuite y Wearesocial.
- Jiménez Zarco, A. I., & Codina Mejón, C. (2011). Decisiones sobre productos y marcas. En I. Rodríguez Ardura, Principios y estrategias de marketing (págs. 256-264). Barcelona: UOC.
- Khumalo, M., & Van der Lingen, E. (Noviembre de 2017). The open business model in a dynamic business environment. 28(3), 147-160.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México, México: Pearson Educación.
- Llamas Fernández, F. J., & Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*(84), 79-95.
- Loudon, D. L., & Della Bitta, A. J. (1996). *Comportamiento del Consumidor - Conceptos y Aplicación*. Mc Graw Hill.
- Marketers - Adlatina. (29 de Mayo de 2019). Apps: se llevan el 92% del tiempo mobile, pero sólo se usan diez. *Marketersbyadlatina*.
- MarketingDirecto. (17 de Agosto de 2018). Las empresas están aumentando sus inversiones en tecnología. *MarketingDirecto*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/las-empresas-estan-aumentando-sus-inversiones-en-tecnologia>
- Mount, M., & Garcia Martinez, M. (1 de Septiembre de 2014). Social Media: A Tool for Open Innovation. *California Management Review*, 56(4), 124-143. doi:<http://journals.sagepub.com/doi/10.1525/cmr.2014.56.4.124>
- Naqshbandi, M. M., & Kamel, Y. (2017). Intervening role of realized absorptive capacity in organizational culture-open innovation relationship: Evidence from an emerging market. *Journal of General Management*, 42(3), 5-20.
- ON24. (17 de Abril de 2017). ¿Cómo se reparte la torta de la publicidad mobile? ON24. Obtenido de <https://www.on24.com.ar/economia/cmo-se-reparte-la-torta-de-la-publicidad-mobile/>
- Osterwalder, A. (24 de Septiembre de 2019). Alexosterwalder. Obtenido de <http://alexosterwalder.com/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation - A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Planellas, M., & Muni, A. (2015). *Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles* (Vols. 8416029504, 9788416029501). España: Penguin Random House.
- Ramírez, M. S., & García-Peñalvo, F. J. (Enero de 2018). Co-creation and open innovation: Systematic literature review. *Comunicar*, 26(54), 9-18.
- Redacción Adlatina. (4 de Enero de 2019). En la Argentina, la inversión en medios durante 2019 crecería menos que la inflación. *Adlatina*. Obtenido de <http://www.adlatina.com/publicidad/en-la-argentina-la-inversi%C3%B3n-en-medios-durante-2019-crecer%C3%ADa-menos-que-la-inflaci%C3%B3n>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona : Deusto.
- Samela, G. (17 de Febrero de 2019). Stephen Allan: "Argentina está por debajo del promedio en inversión publicitaria online". *Clarín Economía*.
- Stern, J. E. (2009). Comportamiento del consumidor y estrategias de marketing. En M. Á. Vicente, *Marketing y Competitividad* (Primera Edición ed., págs. 4-28). Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Educación.
- Telam. (23 de Mayo de 2015). Afirman que las empresas invierten cada vez más en tecnología. *Telam*.
- von Briel, F., & Recker, J. (2017). Lessons from a failed implementation of an online open innovation community in an innovative organization. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 35-46.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.



Emprendimiento e innovación social

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE SOSTENIBLE EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Helder Barahona Urbano, Juan Felipe López Porras, Yed Milton López Riaño
Universidad Abierta Interamericana
Argentina

RESUMEN

La gestión internacional de recursos humanos, viene considerando prácticas laborales que permiten el éxito o fracaso de una organización internacional. La presente revisión bibliográfica de tipo descriptivo y de revisión de casos examina, mediante el marco metodológico la revisión documental de artículos con indexación internacional en cuartiles 1 en el periodo 2012 – 2017. Los hallazgos indican que las prácticas de gestión de recursos humanos inciden y mejoran, la productividad, la competencia laboral, el compromiso organizacional e incrementan el desarrollo de la organización en el contexto internacional.

Palabras Clave:

prácticas de gestión de recursos humanos sostenibles, sostenibilidad internacional, derechos humanos, productividad, compromiso organizacional, ética empresarial, inclusión laboral

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES WITH A SUSTAINABLE APPROACH IN THE INTERNATIONAL ARENA.

ABSTRACT

International human resource management has been considering work practices that allow the success or failure of an international organization. The present descriptive bibliographic review and case review examines, through the methodological framework, the documentary review of articles with international indexing in quartiles 1 in the period 2012 - 2017. The findings indicate that human resources management practices influence and improve , productivity, job competence, organizational commitment and increase the development of the organization in the international context.

Keywords:

sustainable human resource management practices, international sustainability, human rights, productivity, organizational commitment, business ethics, labor inclusion



Copyright: © 2022 Barahona, H., López, J.P., & López, Y. M.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](#) y a sus autoras.



CONTENIDO

METODOLOGÍA 4

DESARROLLO DEL CONTENIDO. 5

- Funciones del gerente de recursos humanos. 5
- Breve contexto de la gestión de recursos humanos con enfoques sostenibles. 5
- Las practicas sostenibles en la gestión de recursos humanos. 7
- Vacíos referentes en los artículos. 15

CONCLUSIONES 15



INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos es un componente fundamental en las organizaciones. Gracias a ella, puede considerarse como determinante en el éxito o fracaso en la misión de una organización internacional y su impacto en la sociedad. Hoy en día, la gestión de recursos humanos se ha puesto en diálogo con múltiples elementos del ámbito laboral, entre ellos, la sostenibilidad ambiental, el rendimiento al interior de las organizaciones internacionales y las relaciones laborales.

El presente abordaje hace un recorrido por múltiples casos, presentados en el marco de estudios académicos sobre la gestión de recursos humanos en el mundo. Inicia con un breve contexto sobre la gestión de recursos humanos con enfoques sostenibles, con el propósito de ubicar al lector en este campo y preparar el camino para observar las características más destacables, observadas en las prácticas de sostenibilidad y generalización o internacionalización, presentes en múltiples lugares de la geografía universal.

Este análisis se desarrolla en el marco metodológico de la revisión documental, tomando los contenidos cuya acción se produce en la relación entre los recursos humanos de una organización internacional, sus patrones de gestión y el impacto en el entorno.

La revisión bibliográfica acerca del tema "Prácticas de gestión de recursos humanos con enfoque sostenible en el ámbito internacional" sugiere una tendencia hacia el incentivo a adoptar prácticas sostenibles por parte de las organizaciones internacionales

(Nejati, Rabiei y Jabbour, 2017), como se observa en el equilibrio del rendimiento económico, social y ambiental, lo cual puede ser desafiante (Zaid, Jaaron y Bon, 2018).

En el desarrollo del contenido, se hace un acopio de los artículos que muestran prácticas sostenibles, describiendo sus hallazgos y en qué consiste dicha práctica, que va desde la sostenibilidad explícita, pasando por otras posibilidades de concebir la sostenibilidad, hasta el rendimiento laboral.

En este orden de ideas emerge la pregunta ¿Cuáles son las funciones vigentes del área de recursos humanos en las organizaciones internacionales?, con el propósito de establecer cuáles son los conceptos que se vienen debatiendo en las comunidades científicas internacionales; para lo cual se realizó una revisión bibliográfica en publicaciones internacionales indexadas que se encontraran en los cuartiles Q1 en el periodo 2012 – 2017.

El presente artículo se desarrolló siguiendo cuatro capítulos, el primero de ellos, "Funciones del gerente de recursos humanos", tiene que ver con las acciones concretas que un gerente de recursos humanos desarrollo en procura de cumplir su rol al frente de una organización internacional; el segundo, "Breve contexto de la gestión de recursos humanos con enfoques sostenibles", recorre el mundo de la sostenibilidad en los casos objeto de esta revisión; el tercero, "Las prácticas sostenibles en la gestión de recursos humanos", corresponde al análisis de los artículos en cuestión, detectando las prácticas más comunes y sus impactos; y el cuarto, "Vacíos referentes en los artículos", pretende identificar aquellos "vacíos" que siendo parte del análisis no fueron cubiertos por diversas razones; teniendo en



cuenta este desarrollo se expone la metodología, los procesos gestionados y los resultados obtenidos, así como las conclusiones de la revisión realizada.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el presente artículo corresponde a la técnica de revisión bibliográfica de tipo descriptivo y de revisión de casos. Se revisaron artículos con indexación internacional en cuartiles 1 en el periodo 2012 - 2017, sobre el tema de las prácticas de gestión de recursos humanos con enfoques sostenibles en el ámbito internacional. Parte del abordaje de un número de artículos sobre gestión de los recursos humanos en varios países del mundo, en los cuales puede observarse las tendencias más relevantes sobre este ámbito, sobre todo en organizaciones de vanguardia que gestionan prácticas innovadoras y sostenibles.

Valga decir, que hacer una revisión a dichos documentos implicó la comprensión de la técnica de revisión documental, como lo indica Victoria Eugenia Valencia López (s.f.) cuando menciona:

La revisión documental permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación; observar las estéticas de los procedimientos (metodologías de abordaje); establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador; categorizar experiencias; distinguir los elementos más abordados

con sus esquemas observacionales; y precisar ámbitos no explorados.

En ese contexto resulta de gran utilidad la identificación de categorías que permitan hacer reflexiones de relación entre una y otra. Para el caso se ejerce cierto énfasis en la "sostenibilidad", viéndola como un elemento de vanguardia cuya aceptación es, en gran parte, compartida por la sociedad actual. Al elegir la sostenibilidad como uno de los focos de observación, se quiere evidenciar como algunos artículos académicos estudiados hacen mención explícita a esta variable, mientras otros no necesariamente lo expresan, sino que lo sugieren de manera tácita como una de las formas de relación eficiente con el contexto donde se desenvuelven.

Otro aspecto que se observa junto a las prácticas sostenibles, es la evidencia de su ámbito, pues no es un asunto meramente local o regional, sino que se expande por diversos lugares del mundo. Caso en el cual puede inferirse que la sostenibilidad es una práctica de carácter "internacional", cuyo avance no reconoce fronteras físicas ni culturales.

Metodológicamente, se observa en esta revisión documental que las categorías de sostenibilidad e internacionalización de la misma son evidentes. Por lo cual se sigue como línea discursiva justamente esas dos categorías, en procura de ponerlas al alcance del lector como un elemento de riqueza contextual.



DESARROLLO DEL CONTENIDO.

Funciones del gerente de recursos humanos.

Para empezar, se hablará de las funciones que realiza un gerente de recursos humanos. Un gerente de recursos humanos puede tener diversas funciones, según sea el tipo de organización internacional y los acuerdos con los dueños, líderes, gerentes generales, presidentes u otras formas jerárquicas propias de las organizaciones humanas.

De cualquier manera, las funciones más frecuentes e importantes tienen que ver con:

Hacer seguimiento del desarrollo, implementación y mejora de las estrategias, programas y políticas de [recursos humanos]. Como jefes del equipo, se enfocan en planificar, dirigir y evaluar la operatividad del área, realizando tareas como reclutamiento, capacitación y desarrollo, desempeño, relaciones laborales y registros de los empleados, además de la administración y/o gestión de compensaciones, beneficios y nóminas. (Neuvoo, 2017)

Ahora bien, en términos operativos es posible que se produzcan una serie, o lista, de funciones específicas derivadas de las más generales, eso depende de cada necesidad en la organización internacional y del tipo o estilo de liderazgo de la misma, aunque siempre en el mismo sentido: potenciar la organización internacional en procura de sus metas, armonizando las necesidades de sus empleados.

Breve contexto de la gestión de recursos humanos con enfoques sostenibles.

La tendencia.

Al revisar las tendencias internacionales, en los casos revisados con relación a la gestión de recursos humanos, es posible percibir la predominancia de la sostenibilidad, ya sea de manera explícita o de manera tácita. Valga decir, en la mayoría de los casos se procura que dichas prácticas concuerden con el concepto “sostenible”, el cual puede entenderse como: “la satisfacción de las necesidades actuales, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas” (“Ingredientes que suman”, s.f.).

Se pueden destacar distintos modelos de gestión de recursos humanos. En primer lugar está la gestión verde de recursos humanos, la cual consiste en “el uso de la gestión de recursos humanos para reforzar las prácticas ambientales sostenibles y aumentar el compromiso de los empleados en los temas de sostenibilidad ambiental” (Masri y Jaaron, 2017). También se puede definir como “una rama del movimiento verde, un movimiento político que aboga por los principios del ambientalismo, la sostenibilidad y la justicia social para proteger el medio ambiente y salvar al planeta Tierra de futuros desastres causados por el hombre” (Khurshid y Darzi, 2016).

En segundo lugar están las prácticas de recursos humanos basadas en el compromiso, las cuales “se centran en relaciones de intercambio mutuas a largo plazo” (Collins y Smith, 2006, citado por Ghosh y Guruna-



than, 2015) y “mejoran el nivel de habilidades, motivación, información y empoderamiento de los empleados” (Guthrie, 2001, citado por Ghosh y Gurunathan, 2015). Se resalta de igual manera el modelo de recursos humanos de alto compromiso, que “pretende identificar el conjunto de prácticas y principios que consiguen en una organización [internacional] los niveles deseados de compromiso de los empleados con los intereses y valores de la organización [internacional]” (Diccionario Empresarial Wolters Kluwer, s.f.), y la gestión estratégica de recursos humanos, la cual se define como “el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales y considerando las interacciones con el entorno” (Sablich, s.f.).

El sentido y significado compartido.

Aunque de maneras diversas, pareciera haber un significado compartido en la concepción de los recursos humanos. Las organizaciones coinciden en considerarlos como una prioridad ante la pluralidad de frentes de atención que toda organización internacional debe abordar. Esto le da un sentido distinto a los modelos usados para gestionarlo.

Dentro de la implementación de las prácticas de gestión de recursos humanos, se pueden destacar los siguientes conceptos:

En primer lugar, se resalta la gestión verde de la cadena de suministro, que “ha surgido como un enfoque de vanguardia para equilibrar los requisitos económicos, sociales y ambientales de una organización [internacional]” (Wu y Chang, 2015, citado por Nejati et al., 2017) y es

“inducida por la demanda de los grupos del mercado y la comunidad, así como la necesidad de un cumplimiento total con regulaciones ambientales más estrictas” (Testa e Iraldo, 2010, citado por Nejati et al., 2017). La relación entre la gestión verde de la cadena de suministro y la gestión verde de recursos humanos ha sido objeto de varios estudios, algunos de los cuales se mencionarán más adelante.

Otro concepto a destacar es el de la innovación organizacional, que consiste en “encontrar oportunidades internas en una [organización internacional] [...] para que exista una verdadera cultura de innovación en todos los niveles de la [organización internacional].” (Aguilera, 2012). Se destacan también el capital humano, un factor de producción “dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo” (Webscolar, 2019); el capital intelectual, que se define como “el conjunto de activos intangibles de una organización [internacional] que, aunque no están reflejados en su totalidad en los estados contables tradicionales, generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro” (Diccionario Empresarial Wolters Kluwer, s.f.) y el capital social, que es la deuda que tiene una sociedad frente a sus socios.

También están el compromiso organizacional, que corresponde “al grado de identificación y pertenencia que un individuo tiene con la [organización internacional]” (Martinez, s.f.); la gestión ambiental, que “engloba el conjunto de actividades o estrategias que podemos desarrollar para cuidar el medio ambiente y prevenir los problemas



ambientales" (Twenergy, s.f.), y el talentship, "una "ciencia de la decisión" que mejora las decisiones sobre el capital humano" (Boudreau y Ramstad, 2005).

Así las cosas, puede percibirse en el campo de la gestión de los recursos humanos, un interés en implementar esfuerzos de sostenibilidad por parte de las organizaciones internacionales, en diversos lugares y en contextos variados.

Las practicas sostenibles en la gestión de recursos humanos.

La indagación.

El abordaje de estas prácticas de gestión implicó la observación detenida en todos los casos estudiados. Inicialmente en aquellos cuyo contenido explícito aseguran realizarlas, y posteriormente en los casos que no necesariamente incluyen el término específico de "sostenibilidad", pero que sí dejan apreciarla según sus narraciones. Se citaron casos concretos recogidos en artículos académicos de diversos ámbitos organizacionales y de diferentes orígenes geográficos. Algunos de estos estudiaron el desempeño de varias organizaciones internacionales, mientras que otros optaron por revisar documentos existentes sobre los conceptos respectivos.

Es común para muchos de estos casos la idea de presentarlos como plausibles o exitosos, lo que sugiere una idea de réplica o modelación para otras organizaciones. La indagación sobre sus características más notables inicia con la parte ambiental, como un esfuerzo de reconocimiento a los procesos ecológicos del Planeta, en aras de reducir impactos sobre el medio ambiente y la relación entre humanos y otras formas de vida.

Gestión de recursos humanos y sostenibilidad ambiental - Casos notables.

La sostenibilidad ambiental, vista como se dijo en páginas anteriores del contexto inicial, está adquiriendo cada vez mayor importancia en el mundo moderno, lo cual ha llevado a estudios y artículos relacionados con la integración entre este tema particular y la gestión de recursos humanos, ya sea analizando la puesta en práctica y los avances de dicha integración en un contexto específico, ampliando el conocimiento sobre este contexto o evaluando su aplicación con otros conceptos, generalmente enfocados en la sostenibilidad ecológica.

El estudio más antiguo de esta lista fue llevado a cabo por Daily y Huang, S. (2001), quienes identifican diversos factores de recursos humanos tales como el soporte de alta dirección, la capacitación ambiental, el empoderamiento de empleados, el trabajo en equipo y los sistemas de recompensas como factores clave en el proceso de implementación de un sistema de gestión ambiental. Este estudio fue citado por otro estudio más reciente, en el que Zaid, Jaaron y Bon (2018) investigan el vínculo entre gestión verde de recursos humanos y gestión verde de la cadena de suministro, así como su impacto en las líneas de triple resultado del rendimiento sostenible. Aunque ese estudio fue efectivo, confirmando un efecto positivo hacia el rendimiento sostenible por parte de ambos tipos de gestión verde, se requirió que los empleados de las organizaciones internacionales en la zona donde tuvo lugar el estudio adquieran mayor interés en los programas de entrenamiento ecológico. Estos tres investigadores



también se unieron para realizar otro estudio que se mencionará más adelante.

La gran mayoría de artículos que tratan el tema de la llamada gestión verde de recursos humanos, data de la década de los años 2010, comenzando por Renwick, Redman y Maguire (2012), quienes se enfocan en la integración entre las literaturas de gestión de recursos humanos y gestión ambiental, lo que ayudó a identificar vacíos en dichas literaturas, proponer agendas de investigación con respecto al tema y a incentivar a las organizaciones que hagan uso de las prácticas de gestión verde de recursos humanos al máximo, y así mejorar su gestión ambiental de manera más efectiva, y Mandip (2012), quien detalla un modelo de los procesos de recursos humanos involucrados en la gestión verde de dichos recursos, sobre la base de la literatura disponible en ese tema, la cual fue clasificada puntualmente en los procesos de entrada-salida del ejercicio de la gestión, revelando el papel que los procesos sobre el particular desempeñan al poner en práctica las políticas de recursos humanos con enfoque ecológico.

Con el paso del tiempo, se han podido evidenciar más casos de organizaciones apuntando a la gestión verde de recursos humanos. Haddock-Millar (2015) aborda la falta de investigación comparativa internacional en el campo de la gestión verde de recursos humanos, explorando las formas en las cuales una organización internacional aborda dicha gestión en algunas de sus subsidiarias y analizando las similitudes y diferencias entre sus prácticas dentro de cada subsidiaria. Los resultados hallaron notables diferencias entre las subsidiarias, específicamente en posicionamiento del medio am-

biente y la función de recursos humanos, y el compromiso de la fuerza laboral en la sostenibilidad ambiental; además se identificaron los factores tras estas diferencias, tales como las relaciones con los stakeholders clave y las dimensiones culturales.

Nejati y Ahmad (2015) examinan el rol de la gestión verde de recursos humanos, en la configuración de las percepciones de los solicitantes de empleo, hacia el atractivo y el prestigio de una organización internacional que los pueda contratar. Según sus hallazgos, entre las diferentes dimensiones de la gestión, el entrenamiento es el más prominente en la influencia positiva hacia la intención de los solicitantes de buscar empleo en esa organización internacional, aunque también lo son la recompensa y la descripción de la posición laboral.

Un artículo realizado por Jabbour y de Souza (2015), propone un marco sinérgico e integrador para la relación entre gestión verde de recursos humanos y gestión verde de la cadena de suministro, así como también una agenda de investigación para esta integración, y posteriormente, hace énfasis en las implicaciones de dicha integración en las áreas de sostenibilidad organizativa y cadenas de suministro verdaderamente sostenibles, relaciones que a su vez dejan entrever un impacto en la eficiencia operativa de las organizaciones, con un atractivo significativo en términos de metas de desarrollo económico.

Un estudio comparativo realizado por Ehnert, Parsa, Roper, Wagner y Muller-Camen (2016), se enfoca en analizar los reportes de sostenibilidad corporativa dentro de las organizaciones internacionales y evaluar los aspectos de la sostenibilidad vinculados



con recursos humanos dentro de dichos reportes, comparándolos con los aspectos ambientales de la gestión sostenible. Sus hallazgos sugieren, contra todo pronóstico, que la divulgación general sobre el desempeño relacionado con recursos humanos, no es inferior a la del desempeño ambiental que las organizaciones reportan, y mayor sobre su fuerza de trabajo interna que sobre la externa, y que las diferencias internacionales no son tan aparentes como se pensaba.

Mehta y Chugan (2015), pretenden explicar el concepto de gestión verde de recursos humanos, sus ventajas, políticas y prácticas, su función de fomentar una cultura ecológica y el enfoque de las organizaciones internacionales hacia ella. De manera similar, un artículo de revisión hecho por Arulrajah, Opatha y Nawaratne (2015), tiene por objetivo explorar las prácticas gestión verde de recursos humanos de acuerdo a la literatura existente, con el enfoque en ampliar el alcance y la profundidad de dicha gestión. De la misma forma, otro estudio se enfoca en las múltiples prácticas de gestión verde de recursos humanos demandadas por las organizaciones internacionales, y además comenta sobre el futuro de algunas de sus funciones (Ahmad, 2015).

Masri y Jaaron (2017), evalúan el impacto de las prácticas de gestión verde de recursos humanos, examinando seis de ellas (contratación y selección ecológicas, capacitación y desarrollo ecológicos, gestión y evaluación del desempeño ecológico, recompensas e indemnizaciones ecológicas, potenciación y participación de los empleados ecológicos y gestión ecológica de la cultura organizacional), y revelan que la implementación de las prácticas se encuen-

tra en un nivel moderado. Por su parte, Longoni, Luzzini y Guerci (2016), investigan cómo el despliegue de la gestión ambiental, en el ámbito de recursos humanos y cadena de suministro, impactan el rendimiento ambiental y financiero, llenando un hueco presente en la literatura existente sobre el rendimiento y gestión ambientales. Ese estudio sugiere que las gestiones verdes de recursos humanos y cadena de suministro, tienen un impacto en el rendimiento ambiental y financiero, y revela que la gestión verde de la cadena de suministro desempeña un rol de mediación en la relación entre gestión verde de recursos humanos y el rendimiento.

Un artículo realizado por Khurshid y Darzi (2016), destaca que la gestión verde de recursos humanos es capaz de desempeñar un papel pionero, al ejecutar el desarrollo sostenible y al mismo tiempo cumplir otros objetivos empresariales, mientras que otro, llevado a cabo por Rezaei-Moghaddam (2016), investiga la gestión verde de recursos humanos y el desempeño organizacional hacia la gestión ambiental sostenible, explicando la importancia del impacto ambiental causado por las actividades organizacionales, creando además conciencia ambiental y planteando estrategias y movimientos para la protección del medio ambiente. En el mismo sentido, un estudio hecho por Pinzone, Guerci, Lettieri y Redman (2016), corresponde al primero que comprueba el papel que las prácticas de gestión verde de recursos humanos desempeñan, al facilitar la participación colectiva de los empleados en la protección del medio ambiente a través de esfuerzos adicionales, este estudio muestra que dichas prácticas conducen a conductas voluntarias colectivas, hacia el medio am-



biente y que la disposición de los empleados para apoyar a su organización internacional, en su esfuerzo de gestión ambiental influye parcialmente en la relación entre las prácticas de gestión verde de recursos humanos y los comportamientos voluntarios colectivos hacia el medio ambiente.

Gholami, Rezaei, Mat Saman, Sharif y Zakuan (2016), se concentran en la gestión verde de recursos humanos de “vanguardia” y pretenden acelerar el proceso de una organización internacional de avanzar hacia la responsabilidad social corporativa, incorporando un sistema de prácticas clave para implementar una estrategia de sostenibilidad más limpia. Por otro lado, Nejati, Rabiei y Jabbour (2017), estudian el vínculo entre la gestión verde de recursos humanos y la gestión verde de la cadena de suministro, ante el efecto moderador de la resistencia al cambio, y descubren no solo que la influencia positiva entre ambas gestiones confirma el llamamiento general a la integración entre recursos humanos y gestión ambiental, sino que la resistencia al cambio perjudica la relación entre estas gestiones. Mishra (2017) explora el estado y los retos de la gestión verde de recursos humanos en un área poco investigada, propone un marco teórico para crear una organización internacional sostenible y descubre que existe un gran alcance para utilizar todo el potencial de dicha gestión para animar a las organizaciones a adoptar una filosofía sostenible.

El estudio más reciente de la lista, atribuido a Bon, Zaid y Jaaron (2018), analiza la literatura relacionada con la relación entre la gestión verde de recursos humanos, la gestión verde de la cadena de suministro y el rendimiento sostenible, y además propone

un modelo conceptual razonable para aclarar la relación entre estas tres variables. Los casos anteriormente mencionados son explícitos al tratar el tema de la sostenibilidad.

Como seguramente es posible apreciar en este primer recorrido por la literatura científica sobre la gestión de recursos humanos y la sostenibilidad ambiental, los esfuerzos más enfáticos apuntan al llamado de coherencia entre los intereses legítimos de una organización internacional y los intereses altruistas de la sociedad con relación al Planeta y sus limitados recursos. Es importante señalar, que los investigadores dan cuenta de una suerte de florecimiento de las ideas de autorregulación y autocritica en torno a los procesos ecológicos, esto en conexión con las formas de gestionar uno de los más importantes recursos, si no el más importante: el ser humano.

Otras posibilidades de concebir la sostenibilidad.

La sostenibilidad no se limita únicamente a la protección del medio ambiente. También se presentan casos de sostenibilidad tácitos o enfocados en ramas completamente distintas. Los siguientes casos evidencian una forma de sostenibilidad de manera tácita o generalizada:

Un estudio atribuido a Mariappanadar (2003), intenta explicar la “externalidad” de la reducción y resaltar la necesidad de implantar estrategias sostenibles de recursos humanos para lograr una “economía unitaria” y reducir aquel efecto de externalidad, todo esto a través de un modelo teórico. Por su parte, Boudreau y Ramstad (2005) debaten sobre dos cambios de paradigma (el talentship y la sostenibilidad), así como su aplicación en las organizaciones



internacionales. Ambos documentos formaron parte de la literatura que sirvió de guía para el estudio de Wagner (2015) que analiza la moderación de la asociación de los beneficios de la sostenibilidad a la gestión de recursos humanos, y la adopción de la gestión ambiental por parte de los efectos de la interacción relacionada con el país, y confirma posteriormente que dicha moderación es parcial.

Luego están Ehnert y Harry (2012), quienes toman en cuenta los estudios sobre sostenibilidad y examinan el rol de la gestión de recursos humanos, fijando la atención en los distintos conceptos de “sostenibilidad” y en anteriores enfoques hacia la gestión sostenible de recursos humanos, y Kramar (2013) quien examina las características principales de las gestiones de recursos humanos estratégica y sostenible y la relación entre sostenibilidad y recursos humanos, además resalta las diferencias entre ambos tipos de gestión de recursos humanos.

Uno de los ámbitos de sostenibilidad con mayor presencia en los estudios analizados después de la gestión ambiental es la diversidad. Es una tendencia mundial que apunta a la inclusión social, entendiendo que la inclusión es uno de los elementos que se privilegian en el marco del respeto a los derechos humanos, acción que es coherente con la idea de que una organización internacional sea perdurable en el tiempo. Puede pensarse entonces, que si una organización internacional respeta principios básicos de derechos humanos es efectivamente más sostenible que una que no lo haga. Los siguientes estudios abordan el tema de la diversidad, ya sea de manera tácita o explícita:

El primero, atribuido a Benschop (2001), desarrolla un marco que sugiere que la implementación de las prácticas de gestión de recursos humanos, sea influenciada por decisiones estratégicas en la gestión de la diversidad, y explora los efectos de la diversidad en la fuerza laboral, este marco dio como resultado que las estrategias para el manejo de la diversidad influyen el proceso de formación de significados respecto a la diversidad y la percepción de los efectos en el rendimiento. Los hallazgos de ese artículo también fueron puestos en práctica en el artículo sobre asociación de la sostenibilidad a la gestión de recursos humanos realizado por Wagner (2015) mencionado previamente. El siguiente, realizado por Madera (2013), analiza los programas de gestión de la diversidad en 14 organizaciones internacionales, con resultados positivos dentro de esas organizaciones internacionales. Y el más reciente (Lin, Chen, Huang y Lu, 2014), explora el vínculo entre la gestión de recursos humanos de alto compromiso y el rendimiento, el papel mediador del comportamiento de ayuda y los efectos moderadores de la diversidad demográfica y funcional, y halló que la diversidad de edad socava los vínculos entre la gestión de recursos humanos de alto compromiso, el rendimiento y el comportamiento de ayuda, pero la diversidad educativa los refuerza, asimismo, sostiene que no existe una única relación universal entre la gestión de recursos humanos de alto compromiso y el rendimiento.

Prácticas de gestión de recursos humanos en el rendimiento laboral.

Finalmente, están los estudios que se enfocan en las prácticas de la gestión de recursos humanos en el rendimiento laboral. Los



temas que se abordan en estos casos, si bien no expresan de manera explícita elementos concretos de sostenibilidad, se incluyen teniendo en cuenta sus elementos calificados, en términos generales, como plausibles.

Para comenzar, está el estudio de Guerrier y Deery (1998), que analiza varios libros y artículos sobre comportamiento organizacional y gestión de recursos humanos en un sector económico, para evaluar el estatus de la investigación en esa área, e identifica varios espacios vacíos en esta categoría de investigación, por ejemplo, los investigadores se han dedicado principalmente a aplicar ideas generales a dicha área, en lugar de influir en una investigación más profunda. Este estudio sería posteriormente tomado en cuenta durante el desarrollo de otro estudio desarrollado por Serafini y Szamosi (2015) en el cual se examinaría la aplicación de la gestión de recursos humanos en una organización internacional presente en dos países del tercer mundo y una economía más avanzada.

Varios años después, Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle (2005), analizan la relación entre la innovación y la gestión de recursos humanos desde una perspectiva empírica, sin embargo, pese a que se incentiva el desarrollo de un sistema de prácticas de recursos humanos consistentes, aun no queda claro qué tipo de prácticas deben incluirse. Al igual que el estudio anteriormente mencionado, este documento fue tomado en cuenta en un estudio posterior, realizado en este caso por Kianto, Sáenz y Aramburu (2017) y en cuyo modelo conceptual se plantea que las prácticas de gestión de recursos humanos afectan el capital intelectual de una organización internacional,

beneficiando la innovación, aspecto que sus hallazgos comprueban en cierta forma.

Un estudio desarrollado por Cho, Woods, Jang y Erdem (2006) estudia y mide el impacto de la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional en el desempeño de las organizaciones internacionales. Este estudio descubrió que las organizaciones internacionales que implementan la gestión de recursos humanos, muestran un menor índice de rotación de personal, y fue posteriormente parte de la literatura examinada en un estudio realizado por Durrani y Rajagopal (2016) cuyo enfoque es evaluar las actitudes de los gerentes de recursos humanos con respecto a la contratación ética y la diversidad, las cuales varían dependiendo de la percepción de cada uno de ellos. Por su parte, Agarwala (2010), intenta explorar la relación de tres dimensiones de las prácticas innovadoras de recursos humanos, con el compromiso organizacional, y mostró que el alcance percibido de la introducción de prácticas innovadoras de recursos humanos, por parte de las organizaciones fue el factor predictivo más importante del compromiso organizacional. Este artículo fue usado después por Rubel, Rimi, Yusliza y Hung Kee (2018) para examinar el efecto de las prácticas de gestión de recursos humanos de alto compromiso sobre el comportamiento de los empleados de un sector económico específico.

Posteriormente, Cabello-Medina, López-Cabrales y Valle-Cabrera (2011), estudian la relación directa entre los capitales humano y social y el rendimiento innovador, los vínculos entre dichos componentes del capital intelectual y el posible rol media-



dor del capital humano, el efecto de algunas prácticas particulares de gestión de recursos humanos en los capitales humano y social, y la influencia del rendimiento innovador en el rendimiento empresarial. Este estudio, como muchos otros desarrollados aquí, fue tomado en cuenta para una investigación posterior: la de Shahzad, Bajwa, Ansted, Mamoon y Rehman (2016), enfocado en la implementación de un proyecto específico en un grupo de organizaciones internacionales, cuyo éxito está determinado por su capacidad de recursos humanos.

El estudio desarrollado por Jiang, Wang y Zhao (2012), examina la manera como las prácticas de gestión de recursos humanos se relacionan con la creatividad de los empleados y la innovación organizacional, y de ahí descubre el rol importante que dichas prácticas desempeñan en la gestión de la gente para promover la innovación en las organizaciones internacionales. El abordaje realizado por Thite, Wilkinson y Shah (2012), desarrolla un marco conceptual de estrategias y prácticas globales de recursos humanos, en las organizaciones internacionales y sus subsidiarias alrededor del mundo, y además proporciona información y orientación sobre los motivos, las oportunidades estratégicas y las limitaciones en la transferencia internacional de políticas y prácticas de recursos humanos en un mundo multipolar.

El estudio atribuido a Tang, T y Tang, Y. (2012), examina la influencia de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en el comportamiento de la ciudadanía organizacional, orientado al servicio, mediante la integración del intercambio social y las teorías de procesamiento de la información, y el enfoque en dos climas (de

justicia y de servicio) y demuestra que es positiva. Al identificar las prácticas específicas de recursos humanos de un grupo de organizaciones internacionales, Marco-Lajara y Úbeda-García (2013), hallaron que en estas prevalecen enfoques de recursos humanos de carácter duro y universalista. Al año siguiente, Boon y Kalshoven (2014), examinan la relación entre las percepciones que tienen los empleados sobre la gestión de recursos humanos de alto compromiso, la competencia laboral, el compromiso laboral y el compromiso organizacional, y los resultados de su estudio apuntan a la mediación que el compromiso laboral ejerce sobre la relación entre gestión de recursos humanos de alto compromiso y compromiso organizacional.

Por último están el estudio de Ghosh y Gurunathan (2015), que demuestra que las prácticas de recursos humanos basadas en el compromiso, permiten a las organizaciones incorporar nuevos empleados de manera constante y, por lo tanto, influyen la intención de renuncia de los empleados existentes; el de Donate, Peña y Sánchez (2015), que analiza el efecto de los sistemas de gestión de recursos humanos de alto rendimiento, en las capacidades de innovación en una organización internacional, desde un punto de vista basado en el capital intelectual y cuyos hallazgos afirman que las prácticas de gestión de recursos humanos personales de alto perfil, influyen positivamente en el capital humano, mientras que las prácticas de recursos humanos colaborativas influyen en el capital social; y el de Aladwan, Bhanugopan y D'Netto (2015), que se encarga de examinar los efectos de las prácticas de recursos humanos en el



compromiso organizacional, siendo el primer estudio que representa un área reciente de recursos humanos que no ha estado sujeta a la suficiente investigación.

El panorama descrito en este último numeral, aunque no es indicativo de una forma de entender la sostenibilidad pura y dura, sí es posible calificarlo de plausible. No solamente por la evidencia de buenos resultados, sino más bien, por la evidencia de aportes significativos a la teoría que alimenta luego la práctica de la gestión de recursos humanos.

Elementos comunes de mayor frecuencia.

Luego de un recorrido medianamente exhaustivo, por múltiples estudios académicos sobre la gestión de recursos humanos en el ámbito internacional, es posible percibir algunos elementos comunes que pueden considerarse como los más frecuentes. Ante lo cual, a continuación, se enlistan acompañados de una brevísima descripción, obtenida de su significación operativa según el caso y la orientación dada por cada autor.

La sostenibilidad.

De un universo de estudios abordados se percibe en la mayoría de ellos el concepto de sostenibilidad. En procura de un consenso, puede decirse que se están refiriendo a la idea de gestionar los recursos humanos con la precaución de evitar el daño a los sistemas ecológicos o de medio ambiente, así como también, conseguir que la acción sea perdurable en el tiempo por efectos de su eficiencia y eficacia. Y de manera más extendida, lograr que se produzca una armonía entre los intereses de las organizaciones y los intereses de sus trabajadores.

La diversidad.

El concepto de diversidad es abordado solamente en cuatro de los estudios, sin embargo, es uno de los que más resalta debido a su creciente importancia en la sociedad. Como se ha mencionado anteriormente, la diversidad es una característica del desarrollo sostenible, debido a que la inclusión y el respeto a los derechos humanos concuerdan con uno de los objetivos de la sostenibilidad: no comprometer el desarrollo de las nuevas generaciones, ni las creencias y los puntos de vista de la gente. Una organización internacional abierta a la diversidad perdurará más que una que no lo es.

El enfoque global o internacional.

La gran mayoría de los casos de estudio toman lugar en diferentes partes del mundo. En algunos de los artículos se han evaluado organizaciones internacionales con presencia en múltiples países, y en otros se ha analizado el estado actual de un concepto en una o varias regiones con diferentes culturas, acontecimientos históricos y situaciones sociales, ya sea en el contexto general o en un sector económico específico. En general, este tipo de alcances proporciona una visión mucho más global del desarrollo de la gestión de recursos humanos y los conceptos vinculados o asociados a ella, y de la misma forma estimula a nivel mundial la evolución de las prácticas de recursos humanos y de sus respectivos estudios.

Contribuciones en el futuro.

Otro aspecto que tienen en común la mayoría de los artículos, es el aporte que cada estudio hace a futuras investigaciones o documentos sobre los temas abordados,



así como la contribución que ofrecen al mejoramiento de la gestión de recursos humanos en las organizaciones internacionales de acuerdo con sus hallazgos. Este aspecto es importante porque, naturalmente, estos estudios tienen como misión enriquecer el conocimiento existente, fomentar la ampliación del interés hacia los conceptos analizados, e impulsar a las organizaciones a tener un desempeño cada vez mejor y más adaptado a las futuras generaciones.

Vacíos referentes en los artículos.

Algunos de los documentos analizados no están exentos de limitaciones que afectan los objetivos y resultados de los estudios. Por ejemplo, los resultados de algunos estudios están basados en el contexto de un país o región, limitando así la aplicación de los mismos a nivel internacional. Inversamente, hay estudios que no están lo suficientemente adaptados al contexto del lugar donde tuvieron lugar cuando es recomendable. Otro vacío referente común es el posible sesgo en los hallazgos, ya sea debido a falta de información sólida que sustente eficazmente las hipótesis de cada estudio, o a los puntos de vista de las personas u organizaciones internacionales consultadas, las cuales podrían no tener suficiente conocimiento con respecto a los temas abordados. También se ha visto que varios conceptos relacionados con los objetivos de cada estudio no son explorados a profundidad, como consecuencia algunas características de dichos conceptos, que podrían aportar al desarrollo de los estudios, se pasan por alto. Por último, se ha visto que los métodos de recolección de datos usados en algunos estudios específicos no fueron eficaces en esos contextos. Por lo

tanto, estos artículos recomiendan que las investigaciones que se realicen en el futuro tomen en cuenta estos vacíos referentes para prevenir imprecisiones.

CONCLUSIONES

La revisión documental realizada en el presente trabajo, permite concluir algunos elementos concretos con relación a las prácticas de gestión de recursos humanos con enfoque sostenible en el ámbito internacional:

Se evidencia una notable tendencia hacia la sostenibilidad en la gestión de recursos humanos cuya práctica se produce en la gran mayoría de países del mundo. Valga señalar, que en este caso, la sostenibilidad no se limita solamente a conceptos de carácter ambiental o de eficiencia de recursos sino que se extiende en aspectos tales como el desarrollo de las generaciones futuras, la coherencia con modelos políticos, económicos y sociales, y en términos generales, una ética que invita a hacer lo correcto.

Dadas las condiciones de apertura, comunicación sin fronteras y flujo de la información a velocidades insospechadas, es común observar procesos de extensión e implementación de prácticas sostenibles a nivel internacional. Puede inferirse que, por ejemplo, las prácticas sostenibles y sus bondades, se reproducen internacionalmente con gran celeridad.

Algunos estudios muestran cómo las prácticas sostenibles y los modelos plausibles de gestión de recursos humanos inciden en el rendimiento laboral. Las organizaciones que implementan este tipo de prácticas suelen tener réditos nada despreciables que



pueden incrementar el desarrollo de la organización internacional.

Varios estudios demuestran una relación directa entre las prácticas sostenibles de recursos humanos y la mejora en la competencia laboral, así como el compromiso organizacional. Asimismo, la diversidad en términos de aceptación de las diferencias, la inclusión y el respeto a los derechos humanos incide de igual manera en las prácticas organizacionales sostenibles.

REFERENCIAS

- (2017) ¿Qué hace un Gerente de Recursos Humanos? Neuvoo. Recuperado de <https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/gerente-de-rrhh/>
- (2019) ¿Qué es capital humano? Webscolar. Recuperado de <http://www.webscolar.com/que-es-capital-humano>
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management* 14 (2), 175–197. doi: 10.1080/0958519021000029072
- Aguilera, L. (2012). ¿Qué es y cómo aplicar la Innovación organizacional? Ciberópolis. Recuperado de <http://ciberopolis.com/2012/04/24/que-es-y-como-aplicar-la-innovacion-organizacional/>
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2 (1). doi: 10.1080/23311975.2015.1030817
- Aladwan, K., Bhanugopan, R., y D'Netto, B. (2015). The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis* 23 (3), 472–492. doi: 10.1108/IJOA-11-2014-0822
- Arulrajah, A. A., Opatha, H.H.D.N.P. y Nawaratne, N.N.J. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management* 15, 1-16. Recuperado el 23 de Mayo de 2019.
- Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resource Management* 13 (7), 1166–1181. doi: 10.1080/09585190110068377
- Bon, A.T., Zaid, A.A., y Jaaron, A. (2018). Green human resource management, Green supply chain management practices and Sustainable performance. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Bandung, Indonesia.
- Bon, A.T., Zaid, A.A., y Jaaron, A. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production* 204, 965–979. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.09.062
- Boon, C., y Kalshoven, K. (2014). How High-Commitment HRM Relates to Engagement and Commitment: The Moderating Role of Task Proficiency. *Human Resource Management* 53 (3), 403–420. doi: 10.1002/hrm.21569
- Boudreau, J. W., y Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44 (2), 129–136. doi: 10.1002/hrm.20054
- Cabello-Medina, C., López-Cabrales, A., y Valle-Cabrera, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *International Journal of Human Resource Management* 22 (4), 807–828. doi: 10.1080/09585192.2011.555125
- Cho, S., Woods, R.H., Jang, S.S. y Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management* 25 (2), 262–277. doi: 10.1016/j.ijhm.2005.04.001
- Daily, B.F. y Huang, S.-c (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (12), 1539–1552. doi: 10.1108/01443570110410892.
- Definición de sostenibilidad: ¿sabes qué es y sobre qué trata? Ingredientes que suman, un blog de Oxfam Intermón. Recuperado de <https://blog.oxfamintermon.org/definicion-de-sostenibilidad-sabes-que-es-y-sobre-que-trata/> Diccionario empresarial Wolters Kluwer. Recuperado de <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento>.
- Donate, M. J., Peña, I., y Sánchez de Pablo, J. (2016). HRM practices for human and social capital development: Effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management* 27 (9), 928–953. doi: 10.1080/09585192.2015.1047393
- Durrani, A y Rajagopal, L. (2016). Restaurant human resource managers' attitudes towards workplace diversity, perceptions and definition of ethical hiring. *International Journal of Hospitality Management* 53, 145–151. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.10.009
- Ehnert, I., y Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23 (3), 221–238. Recuperado el 23 de Mayo de 2019.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M. y Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management* 27 (1), 88–108. doi: 10.1080/09585192.2015.1024157
- Gestión ambiental. Twenergy. Recuperado de <https://twenergy.com/ecologia-y-reciclaje/gestion-ambiental>
- Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M.Z.M., Sharif, S., y Zakuan, N. (2016). State-of-the-art Green HRM System: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production* 124, 142–163. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.02.105



- Ghosh, D., y Gurunathan, L. (2015). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit? *IIMB Management Review* 27 (4), 240-251. doi: 10.1016/j.iimb.2015.09.003
- Guerrier, Y., y Deery, M. (1998). Research in hospitality human resource management and organizational behaviour. *International Journal of Hospitality Management* 17 (2), 145-160. doi: 10.1016/S0278-4319(98)00017-6
- Haddock-Millar, J., Sanyal, C., y Müller-Camen, M. (2016). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management* 27 (2), 192-211. doi: 10.1080/09585192.2015.1052087
- Jabbour, C.J.C. y de Sousa Jabbour, A.B.L. (2016). Green human resource management and Green supply chain management: linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production* 112, 1824-1833. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.01.052
- Jiang, J., Wang, S., y Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management* 23 (19), 4025-4047. doi: 10.1080/09585192.2012.690567
- Jiménez-Jiménez, D., y Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: An empirical study. *International Journal of Manpower* 26 (4), 364-381. doi: 10.1108/01437720510609555
- Khurshid, R. y Darzi, M.A. (2016). Go green with green human resource management practices. *International Journal of Research in Commerce & Management* 7 (1), 19-21. Recuperado el 23 de Mayo de 2019, de EBSCOHost.
- Kianto, A, Sáenz, J. y Aramburu, N (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research* 81, 11-20. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.07.018
- Kramar, R. (2013). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. doi: 10.1080/09585192.2013.816863
- Lin, L.S., Chen, S.J., Huang, P.C., y Lu, C.M. (2014). High-commitment human resource practices in a Taiwanese service industry: differentiating effects of demographic and functional diversity. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 52 (4), 443-459. doi: 10.1111/1744-7941.12043
- Longoni, A., Luzzini, D., Guerci, M. (2016). Deploying environmental management across functions: the relationship between green human resource management and green supply chain management. *Journal of Business Ethics* 51 (4), 1081-1095. doi: 10.1007/s10551-016-3228-1
- Madera, J.M. (2013). Best practices in diversity management in customer service organizations: an investigation of top companies cited by Diversity Inc. *Cornell Hospitality Quarterly* 54(2), 124-135. doi: 10.1177/1938965513475526
- Mandip, G. (2012). Green HRM: people management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences* 1, 244-252. Recuperado el 23 de Mayo de 2019.
- Marco-Lajara, B., y Úbeda-García, M. (2013). Human resource management approaches in Spanish hotels: an introductory analysis. *International Journal of Hospitality Management* 35, 339-347. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.07.006.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30 (8), 906-923. doi: 10.1108/03068290310483779
- Martínez, S. El Compromiso Organizacional. Recuperado de <https://superrheroes.sesametime.com/el-compromiso-organizacional/>
- Masri, H.A. y Jaaron, A.A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: an empirical study. *Journal of Cleaner Production* 143, 474-489. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.12.087
- Mehta, K. y Chugan, P.K. (2015). Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business. *Universal Journal of Industrial and Business Management* 3 (3), 74-81. Recuperado el 23 de Mayo de 2019.
- Mishra, P. y Mishra, P. (2017). Green human resource management: a framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis* 25 (5), 762-788. doi: 10.1108/IJOA-11-2016-1079
- Nejati, M., Rabiei, S. y Jabbour, C.J.C. (2017). Envisioning the invisible: understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of Cleaner Production* 168, 163-172. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.08.213
- Nejati, M. y Ahmad, N.H. (2015). Job seekers' perception of Green HRM. Conference on Green Human Resource Management (CGHRM). Penang, Malaysia.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., y Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of 'Green' HRM. *Journal of Cleaner Production* 122, 201-211. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.02.031
- Renwick, D.W., Redman, T. y Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 15 (1), 1-14. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x
- Rezaei-Moghaddam, K. (2016). Green management of human resources in organizations: an approach to the sustainable environmental management. *Journal of Agricultural Technology* 12 (3), 509-522. Recuperado el 23 de Mayo de 2019.
- Rubel, M. R. B., Rimi, N. N., Yusliza, M. Y. y Hung Kee, D. M. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review* 30 (4), 316-329. doi: 10.1016/j.iimb.2018.05.006
- Sablich, C. Gestión de Recursos Humanos (GRH) estratégica. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos96/gestion-recursos-humanos-estrategica/gestion-recursos-humanos-estrategica.shtml>
- Serafini, G. y Szamosi, L. (2015). Five star hotels of a Multinational



- Enterprise in countries of the transitional periphery: A case study in human resources management. *International Business Review* 24 (6), 972-983. doi: 10.1016/j.ibusrev.2014.12.001
- Shahzad, K., Bajwa, S. U., Ansted, R., Mamoon, D., y Rehman, K.-u. (2016). Evaluating human resource management capacity for effective implementation of advanced metering infrastructure by electricity distribution companies in Pakistan. *Utilities Policy* 41, 107-117. doi: 10.1016/j.jup.2016.06.011
- Tang, T.W., y Tang, Y.Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management* 31 (3), 885-895. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.10.007
- Thite, M., Wilkinson, A. y Shah, D. (2012). Internationalization and HRM strategies across subsidiaries in multinational corporations from emerging economies – a conceptual framework. *Journal of World Business* 47 (2), 251-258. doi: 10.1016/j.jwb.2011.04.012
- Valencia, V. Revisión documental en el proceso de investigación. Recuperado de <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>
- Wagner, M. (2015). A European perspective on country moderation effects: environmental management systems and sustainability-related human resource benefits. *Journal of World Business* 50 (2), 379-388. doi: 10.1016/j.jwb.2014.08.005



Emprendimiento e innovación social

ESTRATEGIAS DISCURSIVAS Y LA TEORÍA DE LA ARGUMENTACIÓN EN LOS INFORMES DE AUDITORÍA

Liliana Abelina Silarayan Ruiz, Edward Espinoza Herrera
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
 Perú

RESUMEN

El presente trabajo analiza cómo la teoría de la argumentación y las estrategias discursivas de la atenuación y de los marcadores discursivos ayudan a esclarecer la intención y la solidez del argumento que tiene el auditor en los Informes de auditoría. Para ello, se evaluará dos informes de gestión y un informe financiero. Los marcadores discursivos orientan la argumentación lingüística; mientras que la atenuación es una categoría pragmática. Estas estrategias permiten esclarecer si el mensaje es ambiguo o no. Asimismo, la teoría de la argumentación concretiza si el auditor fundamenta con datos claros sus informes.

Palabras Clave:

Atenuación, marcadores discursivos, teoría de la argumentación, argumentación lingüística e Informes de auditoría

DISCURSIVE STRATEGIES AND ARGUMENTATION THEORY IN AUDIT REPORTS.

ABSTRACT

This paper analyzes how the theory of argumentation and the discursive strategies of attenuation and discursive markers help clarify the intention and solidity of the auditor's argument in the Audit Reports. To do this, two management reports and a financial report will be evaluated. Discursive markers guide linguistic argumentation; while attenuation is a pragmatic category. These strategies allow clarifying whether the message is ambiguous or not. Likewise, the argumentation theory concretizes whether the auditor bases his reports with clear data.

Keywords:

Attenuation, discursive markers, argumentation theory, linguistic argumentation and Audit reports



Copyright: © 2022 Silarayan, L. & Espinoza, E.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](#) y a sus autoras.



CONTENIDO

METODOLOGÍA 5

RESULTADOS 5

DISCUSIÓN 8



INTRODUCCIÓN

En algunos países de Latinoamérica, el auditor fiscal detecta el fraude o malversación de fondos en los Informes Financieros. Sin embargo, hasta la fecha no existen estudios relacionados en cuanto a su discurso escrito. Por ello, es necesario analizar documentos oficiales desde la perspectiva lingüística y la teoría de la argumentación, sobre todo, semántica, pragmática y discurso para dilucidar discursos imprecisos.

Si bien se encuentran algunos trabajos de la Teoría de la argumentación que abordan discursos jurídicos, sin embargo, no se cuenta con investigaciones que traten el tema de la argumentación lingüística o discursiva en los Informes de auditoría. Por un lado, solo existe un trabajo a nivel nacional, la tesis titulada Análisis lingüístico de la argumentación en el discurso jurídico peruano por Lourdes Cuentas Lagos para optar el título de licenciada en Lingüística. Por otro lado se encuentran artículos de argumentación discursiva en el ámbito jurídico y médico en países como Argentina, Brasil y, en menor medida, Colombia. Estos tres últimos países latinoamericanos presentan estudios en diferentes perspectivas teóricas y metodológicas sobre la argumentación discursiva. En España se localizan tesis tema con aplicación al periodismo como

Esta investigación se enmarca en dos propuestas: argumentación lingüística y teoría de la argumentación. Estos enfoques son aplicados en el análisis de los hallazgos en los Informes de auditoría con la finalidad de descubrir

qué estrategias utiliza el auditor no solo en la redacción, sino cómo argumenta.

La teoría de la argumentación lingüística cuenta con las propuestas de Anscombe y Ducrot (1994), Ducrot (1998), Anscombe (1998), Perelman y Tyteca (1989), Frans van Emmeren (2006) y Tordesillas (2007) entre otros investigadores. Sin embargo, nuestra investigación se basa en la propuesta de Anscombe y Ducrot (1994), quienes, en su obra *La teoría de la argumentación en la lengua*, sostienen que, en los encadenamientos argumentativos, no solo la conclusión puede determinar semánticamente al argumento, sino que este argumento también puede determinar la conclusión pues los principios que rigen este encadenamiento argumentativo dependen de la estructura lingüística de los enunciados y no solo de su contenido (estructura lógica). Además, intentan demostrar cómo la forma lingüística influye o determina los encadenamientos posibles y la interpretación a través de elementos, reglas y principios; es decir, son ellos los que determinan la organización externa y la interpretación de los argumentos. Estos encadenamientos se basan en la intención del emisor; pues se expresa mediante los marcadores discursivos y son estos los que orientarán la fuerza argumentativa (Escandell, 1999).

En la Teoría de la argumentación, los que marcan la argumentación reciben el nombre de marcadores argumentativos. La teoría distingue dos tipos de marcadores discursivos: operadores argumentativos (afectan a un único enunciado) y conectores argumentativos (enlazan dos o más enunciados).

En cuanto a los marcadores discursivos, Portolés (2001) lo define como “unidades



lingüísticas invariables, no ejercen una función sintáctica en el marco de la predicación oracional y poseen un cometido coincidente en el discurso: el de guiar, de acuerdo con sus distintas propiedades morfosintácticas, semánticas y pragmáticas, las inferencias que se realizan en la comunicación” (p. 25). Asimismo se entiende que el significado de todo marcador del discurso actúa como una especie de orientación argumentativa, influenciado así en la construcción del significado. Dichas orientaciones argumentativas son las que se denominan instrucciones semánticas, aquellas que se le da al oyente en aras de que la interpretación se acomode con la intención del emisor. Es de este aspecto —el de las instrucciones— del cual se vale este autor para dar cuenta del aspecto semántico de los marcadores del discurso, pues son estas instrucciones semánticas las que guiarán las inferencias de los miembros del discurso que relacionen (Portolés, 1998a).

Myer (1989) y Swales (1990), citado por Cassany y Morales, definen los atenuadores como un conjunto de mecanismos estilísticos, retóricos y pragmáticos, altamente persuasivos, convencional de cada comunidad discursiva. Se emplean en la comunicación científica entre especialistas con un doble propósito: desde una perspectiva semántica, para suavizar o reducir la fuerza o el nivel de certidumbre de una proposición, para expresar así la tentatividad del saber científico; desde una perspectiva retórica y pragmática para reducir el grado de compromiso del autor con sus afirmaciones, para evitar las amenazas de hacia los miembros de la comunidad.

La atenuación es una categoría pragmática en tanto mecanismo estratégico y táctico (por tanto, intencional), que tiene que ver con la efectividad y la eficacia del discurso, con el logro de los fines en la interacción, además de tratarse de una función solo determinable contextualmente. Es una estrategia, puesto que se atenúa, argumentativamente hablando, para lograr el acuerdo o aceptación del otro (incluso, cuando esta sea solo una aceptación social). Luego, es un mecanismo retórico para convencer, lograr un beneficio, persuadir y, a la vez, para cuidar las relaciones interpersonales y sociales o evitar que estas sufran algún tipo de menoscabo. Por otro lado, más concretamente, dicha estrategia consiste lingüísticamente en minorar, minimizar, mitigar, debilitar la acción e intención o el efecto que estas puedan tener o haber tenido en la interacción, y en dicha estrategia están implicados los hablantes, los oyentes e, incluso, terceros (presentes o ausentes). En particular, con tal minoración se logran diversos grados de distanciamiento del mensaje, bien mediante la relativización o bien a través de la impersonalización, que son, de forma abstracta, las tácticas empleadas para atenuar, las cuales se realizan mediante diferentes recursos verbales y no verbales (Briz y Albelda, 2013).

Teoría de la argumentación Se conoce como Teoría de la argumentación a un conjunto de propuestas y reflexiones sobre la argumentación desarrolladas a mediados del siglo XX por Toulmin y Ch Perelman, fundamentalmente para ensayar modelos de aplicación para el análisis del discurso y que sirvan de base para garantizar la efectividad del razonamiento argumentativo. En este sentido, Toulmin establece una



estrategia normativa conducente a persuadir o convencer respecto de una tesis o pretensión siguiendo los siguientes pasos: garantía, apoyo o respaldo, datos, conclusiones, cualificadores modales y refutación o reserva.

METODOLOGÍA

Los datos que utilizamos para la presente investigación provienen, básicamente, de dos Informes de auditoría, entre ellos: Informe de gestión y de proyecto entre los años 2000 a 2015. Estos Informes fueron presentados durante los gobiernos: Alejandro Toledo, Alan García Pérez y Ollanta Humala. Asimismo se analiza un Informe Financiero de una universidad nacional de Lima. Esta investigación se inicia con la técnica del Registro documental que consiste en recopilar información de donde se tomarán los datos necesarios para la investigación, pues se utiliza una “Hoja de recolección de datos” en ella se recoge los datos importantes de los Informes.

RESULTADOS

Un informe de auditoría, además de la estructura lógica que presenta, consta de un dictamen que contiene el resumen final del Informe. El informe, que se menciona a continuación, se denomina Informe de Auditoría de Verificación del Proceso de la adjudicación directa. En el dictamen, de este informe, el auditor responsable afirma que “ha existido errores de digitación y falta de una adecuada coordinación entre la Dirección Ejecutiva del SINMAC y el Comité de Adjudicación” del Ministerio de Transportes del Perú. Por otro lado, el siguiente párrafo es una extracción

del mencionado Informe, no del dictamen, sino de los Hechos presentados por el auditor. Aquí se evidencia que el conector sin embargo orienta la argumentación discursiva; es decir, este marcador discursivo introduce una conclusión y no un argumento contrario al anterior; puesto que la primera información es un argumento donde se entrega la buena pro a SINMAC y no obstante, el marcador sin embargo concluye que por error involuntario se informó que había ganado, cuando el ganador fue DICSA PERU S.A.

Señala que mediante carta N008_98-MTC/15.2. SINMAC C.A. 0026-98 del 26 de Marzo (sic) de 1998, se le comunica que se le otorga la Buena Pro en este Item, luego el 27-3-98 se recibe un fax como Oficio N155-98-mtc/15.02. SINMAC remitido por el Director Ejecutivo del SINMAC solicitándole una rebaja del 7% y para tratar este asunto fueron citados para una reunión el 27 -3- 98 a las 5p.m., sin embargo con carta N 009-98 – MTC/15.2 SINMAC DE 27 – 3- 98 remitida por la Presidente del Comité de Adjudicación, se le comunica que por un error involuntario, se le había comunicado que había ganado la Buena Pro, cuando el ganador correcto era la firma DICSA PERU S.A.

Es importante señalar que, en el dictamen antes mencionado, el auditor informa al Ministerio de Transporte y Comunicaciones que “ha existido errores de digitación y falta de una adecuada coordinación entre la Dirección Ejecutiva del SINMAC y el Comité de Adjudicación”. Esto significa que minimiza la fuerza ilocutiva al afirmar que son “(...) errores de digitación (...)”; es decir, atenúa el mensaje; pues la finalidad es quitar peso al mensaje con el objetivo de que haya más posibilidades de conseguir la



intención que subyace (Briz, 2007). En este caso, la verdadera intención es que el receptor acepte que fue un error de digitación.

A continuación, aplicaremos la teoría de la argumentación; es decir, el modelo de Toulmin en un Informe de auditoría de tipo financiero, el cual es un tipo de discurso caracterizado fundamentalmente por seguir una línea argumentativa sólida que sirve como garantía para consolidar la certeza de sus hallazgos en determinados casos.

Este es un Informe que es presentado a la Contraloría General de la República del Perú, pues explica las observaciones que realizan los auditores a la Universidad Nacional Antúnez de Mayolo por un viaje al exterior de docentes por motivos académicos que no estaban estipulados en el presupuesto de la universidad. El INFORME N° 002-2015-2-0213 con título "EXAMEN ESPECIAL A LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN FINANCIADOS CON RECURSOS DEL CANON" presenta la siguiente tesis:

A. Pretension o Tesis

En el punto II. "OBSERVACIONES" se establece que como resultado del examen especial practicado a la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo", se han determinado las siguientes observaciones:(...), estableciendo taxativamente dos observaciones de las cuales la primera de ellas es:

La entidad, realizó un gasto no previsto por viajes al exterior de docentes responsables de proyectos de investigación de ciencia aplicada, por el importe de s/. 16 195,20 constituyendo un perjuicio económico a la entidad.

En esta parte se considera una presentación o tesis de un discurso argumentativo

B. Análisis de argumentos.

1. Garantía

Los gastos por viajes al exterior de los investigadores deben ser previstos de tal manera que no generen perjuicio económico a la universidad.

2. Apoyo o respaldo

La Ley N. ° 29289, que en el décimo tercera disposición final, numeral 6 señala: Los recursos que la universidades públicas reciban por concepto de canon y sobrecanon y regalía minera serán utilizadas, preferentemente, en el financiamiento y cofinanciamiento de investigaciones de ciencia aplicada relacionadas con la salud pública y prevención de enfermedades endémicas; sanidad agropecuaria; preservación de la biodiversidad y el ecosistema de la zona geográfica de influencia donde se desarrollan las actividades económicas extractivas y utilización eficiente de energía renovables y procesos productivos.

Trasgresión de la normatividad siguiente: Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, del 10 de abril de 2001, Artículo 77° Inciso 77 que señala: "Por los convenios de colaboración, las entidades a través de sus representantes autorizados, celebran dentro de la ley acuerdos en el ámbito de su respectiva competencia, de naturaleza obligatoria para las partes y con cláusula expresa de libre adhesión y separación.

Estatuto de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo", aprobado mediante resolución N. ° 028-2007-UNA-SAM/CR de 12 de enero de 2007, que en su Artículo 72°. La Oficina General de In-



investigación y Cooperación Técnica cumple las siguientes funciones: e) “Programar, conducir, organizar y supervisar la cooperación técnica, de origen público y privado, nacional e internacional, en función a la política universitaria de desarrollo y en el marco de las disposiciones normativas pertinentes”.

3. Datos

Los hechos ocurridos empíricamente se encuentran narrados en los seis primeros párrafos de la sección antecedentes y en el cuadro N°2.

4. Conclusiones

Por no haber efectuado el control oportuno, respecto al estricto cumplimiento de la cláusula quinta, numeral 7 el convenio UNASAM-PERAC, que señala en forma clara y precisa que el financiamiento para viajes nacionales e internacionales al exterior para los docentes y autoridades que estén enmarcados dentro de un proyecto específico estará a cargo de PERAC, el mismo que textualmente se vuelve a ratificar respecto a la función de PERAC, señalando que la UNASAM apoyará con bienes y no pagar los viajes al exterior de los docentes, originando un gasto no previsto por la entidad de S/. 16 195,20

5. Cualificadores modales

No presenta

6. Refutación o reserva

No presenta

A continuación se analiza otro informe:

A. Pretensión o tesis

En el punto “II. OBSERVACIONES” se establece que como resultado del examen especial practicado a la Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo”, se

han determinado las siguientes observaciones:(...), estableciendo taxativamente dos observaciones de las cuales la segunda de ellas es: “Las bases de los concursos i y ii de los proyectos de investigación en ciencia aplicada, no contemplaron la participación de veedor y notario público; sin embargo la entidad pagó por servicios notariales el monto de s/. 3000,00 constituyendo un perjuicio económico”.

Podemos considerar este punto como una pretensión o tesis de un discurso argumentativo.

B. Análisis de argumentos

1. Garantía

No se contemplaron la participación de veedor y notario público en las bases de los concursos I y II de los proyectos de investigación de ciencia aplicada.

2. Apoyo o respaldo

Las Bases el Concurso I en el numeral 6. Señala que el COMITÉ EVALUADOR - Está integrado por:

a) Representante del CONCYTEC

b) Investigador externo especialista en el Área, de universidades acreditadas en investigación.

Las Bases para el Concurso II, según numeral 6 de las Bases señala que el Comité Evaluador está integrado por:

a) Representantes de instituciones nacionales e internacionales acreditadas en investigación.

b) Investigador externo especialista en el Área, de universidades acreditadas en investigación.

En el Acta de Instalación del Comité Evaluador para el concurso de 15 de junio de 2011y en el Acta de admisión para la evaluación de los proyectos de investi-



gación del 14 de junio de 2011 y en todos los formatos utilizados para la evaluación y resultados, firman además de los miembros del comité evaluador, el notario y veedor, Segundo Jácome Rosario y Miguel Ángel Barrena Gurbillón respectivamente (Anexo n.º 17), participantes no contemplados en las bases.

Asimismo, de acuerdo a las Actas de instalación del comité evaluador para el II concurso de 7 de diciembre de 2011, acta de admisión para la evaluación de los proyectos de investigación de 6 y 7 de diciembre de 2011 y los formularios utilizados para la calificación y resultados, firman y sellan además de los miembros del comité evaluador, el notario y veedor, Segundo Jácome Rosario e Hilda de las Mercedes Oquendo Ferrer respectivamente, el primero notario de la Provincia de Yungay y la segunda de la Universidad de Camaguey "Ignacio Agramonte y Loynaz de Cuba, participantes no contemplado en las bases.

3. Datos

Los hechos ocurridos empíricamente se encuentran narrados en los seis primeros párrafos de la sección antecedentes y en el cuadro N°3.

4. Conclusiones

En el informe se establece que se "ha generado un perjuicio económico a la entidad por el importe de S/. 3 000.00 por no haber cautelado los recursos de la entidad, en cumplimiento de las bases del concurso I de los Proyectos de Investigación en Ciencia Aplicada. (Observación N° 2)".

5. Cualificadores o modales

No presenta

6. Refutación

No presenta

DISCUSIÓN

En la mayoría de ocasiones, los discursos en este tipo de documentos legales no manifiestan una argumentación orientada hacia una inferencia válida; sino que se dirige hacia un discurso oculto como en el primer caso citado del sin embargo. Con este marcador discursivo se evidencia una atenuación al afirmar en el dictamen: "error de digitación", en vez de aceptar la equivocación por el mal manejo de información. Esto es debido a que el conector argumentativo no orienta el discurso hacia un argumento contrario, sino hacia una conclusión. Esto confirma la teoría de Anscombe y Ducrot: los marcadores argumentativos marcan la orientación argumentativa.

La atenuación es una estrategia pragmática; es decir, permite lograr el acuerdo o aceptación del otro (incluso, cuando esta sea solo una aceptación social). Luego, es un mecanismo retórico para convencer, lograr un beneficio, persuadir y, a la vez, para cuidar las relaciones interpersonales y sociales o evitar que estas sufran algún tipo de menoscabo.

En el análisis de los Informes de auditoría observamos cómo los marcadores discursivos tienen la función de señalar los cambios de contenido, a la vez que remiten a una configuración semántica profunda en la que se convocan los presupuestos discursivos en los que se fundamenta el sentido. En un texto argumentativo, los marcadores textuales unen, conectan e instruyen la restricción, la oposición, la relación causa-consecuencia, etc. Teniendo en cuenta que nos ocuparemos de textos jurídicos y que los instrumentos que estos utilizan para su desarrollo es la



lengua, entendemos esencial combinar tanto una perspectiva de argumentación jurídica, como una de argumentación lingüística. Si bien una no dista demasiado de la otra, si es susceptible de modificarse el modo de aprehender las argumentaciones.

El modelo argumentativo de Toulmin funciona como una garantía del efecto perlocutivo del discurso argumentativo en la medida que logra asegurar taxativamente el éxito de la tesis o pretensión del emisor; así, coincide con Perelman en la necesidad de construir argumentos fuertes en el proceso eficaz de un razonamiento.

REFERENCIAS

- Briz, A. (1995), "La atenuación en la conversación coloquial. Una categoría pragmática» en *El español actual. Actas del I Simposio sobre análisis del discurso oral*", ed. Luis Cortés, Almería, Ediciones Universidad de Almería, 1995.
- Briz, A. y Albelda, M. (2013). "Una propuesta teórica y metodológica para el análisis de la atenuación lingüística en español y portugués. La base de un proyecto en común (ES.POR.ATENUACIÓN)". En *Revista semestral de lingüística, filología y traducción*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Cassanny, D. y Morales, O. Interpretaciones de la atenuación en artículos de revisión de *Odontología*. *Rev. Signos* [online]. 2008, vol.41, n.67, pp.299-328. ISSN 0718-0934.
- Cuentas, L. (2009). *Análisis lingüístico de la argumentación en el discurso jurídico peruano (tesis de pregrado)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Escandell, V. (1999). *Introducción a la pragmática*. Barcelona: Ariel
- Portolés, J. (1994). Algunos comentarios sobre la Teoría de la Pertinencia. *Pragmalingüística*, 2, pp. 407-431. Recuperado de <http://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/8728/18228550.pdf>
- Portolés, J. (1998a). Teoría de la Argumentación en la Lengua y los marcadores del discurso. En M.A. Martín y E. Montolío (Coord.), *Los marcadores del discurso. Teoría y Análisis* (pp. 71-91). Madrid: Arco Libros.
- Toulmin, S. E. (1958). *The Uses of Argument*. Cambridge University Press, Cambridge.



Emprendimiento e innovación social

MODELO PARA PROMOVER EL EMPRENDIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD DEL SINÚ SECCIONAL CARTAGENA ELÍAS BECHARA ZAINÚM

Jaime Eduardo González Díaz, Enrique Ochoa Dearco y Diego Cardona Arbelaez
Universidad del Sinú Seccional Cartagena
Colombia

RESUMEN

Este trabajo tiene como propósito, proponer un modelo conceptual de promoción del emprendimiento y la innovación, por medio de una revisión teórica, con el fin de diseñar una estrategia de desarrollo local. Es el resultado de una investigación descriptiva que asumió un diseño de investigación la investigación documental. El trabajo revisa modelos de enseñanza, analiza el papel de los docentes; evalúa conceptos claves como ecosistema y aceleración empresarial; y técnicas exitosas para la formulación, y validación de ideas de negocios como el Canvas y el Design Thinking; modelos de gestión del conocimiento, y el caso de éxito del Silicon Valley. El modelo propuesto, está compuesto por tres actores principales y dos macroprocesos impulsores del modelo. Entre los actores claves están empresarios potenciales, redes empresariales, y empresarios establecidos. Y en los macroprocesos impulsores están modelo de negocio y desarrollo empresarial. Estos actores, se configuran como las piezas de un engranaje donde los empresarios potenciales se sumergen en la red empresarial, para salir convertido en empresario establecido. Y todo el sistema se moviliza por acción de los dos macroprocesos. Y todo el modelo se apoya en la cultura del fracaso positivo; y en una pedagogía problematizadora, que promover el trabajo en equipo, que generar la posibilidad de experimentar, probar, practicar, y cede un mayor nivel de autonomía y responsabilidad.

Palabras Clave:

Conceptual, Desarrollo Local, Emprendimiento, Innovación, Modelo, Promoción,

MODEL TO PROMOTE ENTREPRENEURSHIP AT THE SINÚ SECCIONAL CARTAGENA ELÍAS BECHARA ZAINÚM UNIVERSITY

ABSTRACT

The purpose of this work is to propose a conceptual model for the promotion of entrepreneurship and innovation, through a theoretical review, in order to design a local development strategy. It is the result of a descriptive investigation that assumed a research design documentary research. The work reviews teaching models, analyzes the role of teachers; evaluates key concepts such as ecosystem and business acceleration; and successful techniques for the formulation and validation of business ideas such as Canvas and Design Thinking; knowledge management models, and the success story of Silicon Valley. The proposed model is composed of three main actors and two macroprocesses driving the model. Among the key players are potential entrepreneurs, business networks, and established entrepreneurs. And in the macroprocesses drivers are business model and business development. These actors, are configured as the pieces of a gear where potential entrepreneurs are immersed in the business network, to become an established entrepreneur. And the whole system is mobilized by the action of the two macroprocesses. And the whole model is based on the culture of positive failure; and in a problematizing pedagogy, that promote teamwork, that generate the possibility of experimenting, testing, practicing, and yielding a higher level of autonomy and responsibility.

Keywords:

Conceptual, Local Development, Entrepreneurship, Innovation, Model, Promotion,



Copyright: © 2020 González-Díaz, J.E., Ochoa-Dearco, E. &, Cardona-Arbelaez, D..

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.15446/psico.2020.11.01.001) y a sus autoras.



CONTENIDO

METODOLOGÍA 3

Modelos de enseñanza/formacion emprendimiento e innovacion
4

Modelos de enseñaza del emprendimiento y la innovacion 6

Modelos de gestión del conocimiento 8

Modelos de gestión del conocimiento 10

Modelo conceptual de promocion del emprendimiento y la innovacion
como estrategia de desarrollo local 12

CONCLUSIONES 13

REFERENCIAS 14



Agroso modo se puede conceptualizar como sistema de ciencia y tecnología (SCI); un sistema abierto constituido por todos los planes, acciones y actividades de ciencia y tecnología de organizaciones pública o privada. igualmente, para la OCDE, un sistema de innovación está constituido por un conjunto de entidades públicas y privadas, cuyas actividades desarrollan, importan, transforman y transfieren innovación tecnológica (Ospino, 2012).

En lo que respecta de Iberoamérica se ha observado que los SCI han experimentado un incremento de sus recursos humanos y financieros que ha ido acompañado de incrementos significativos en los outputs (Barro, 2015). Esto es muy positivo puesto que la educación en emprendimiento fomenta cultura emprendedora y la empresarialidad, y brindando educación sobre emprendimiento, para emprender e innovar, se posibilita mantener y desarrollar las empresas (Pérez, 2017).

De otro lado, en cuanto a la enseñanza del emprendimiento, y la construcción de una cultura emprendedora; en Iberoamérica, algunas universidades en su empeño de promover el emprendimiento y la innovación, han aplicado estrategias que han girado en torno a: cursos de formación, concursos de ideas de negocio, asesoramiento, fondos de capital semilla, e investigación, entre otros (Salinas y Osorio, 2012). Ahora, ¿cuál sería el modelo de promoción del emprendimiento y la innovación para instituciones de educación superior en Latinoamérica, que permitiera aumentar los logros que hasta ahora se ha alcanzado?

El presente trabajo pretende dar respuesta a este interrogante. Para lo cual hace un recorrido por algunos de los más exitosos mo-

delos de enseñanza y formación para el emprendimiento y la innovación; igualmente, analiza el papel de los docentes en este proceso, y cuáles son las estrategias didácticas que posibilitan mayores niveles de éxito. En la misma dirección evalúa conceptos claves en la promoción del emprendimiento como ecosistema y aceleración empresarial; y técnicas exitosas para la formulación, y validación de ideas de negocios como el Canvas y el Design Thinking.

Finalmente, se analizan varios de los modelos de gestión del conocimiento, pues hablar de emprendimiento exige hablar de innovación y gestión del conocimiento. Existe un constructo novedoso e interesante como lo es el modelo de la tubería empresarial donde se estudia de una forma más detallada y realista algunos de los subprocesos necesarios en la formación de un emprendedor. Y se cierra con el análisis del caso de éxito del Silicon Valley, al ser el ecosistema emprendedor más exitoso a nivel mundial en la formación de emprendedores de alta tecnología, vale la pena revisar que hicieron, cuáles fueron los factores claves de éxito para lograr ese lugar de privilegio.

METODOLOGÍA

El presente trabajo tiene como propósito proponer un modelo conceptual de promoción del emprendimiento y la innovación, por medio de una revisión teórica, con el fin de aumentar los niveles de éxito en la promoción del emprendimiento y la innovación en las IES de América Latina. Este texto es el resultado de una investigación descriptiva que asumió un diseño de investigación la investigación documental. El trabajo revisa algunas de las estra-



tegias pedagógicas más utilizadas para la promoción del emprendimiento y la innovación en IES de Iberoamérica; también analiza algunos de los modelos de enseñanza y formación; igualmente, analiza el papel de los docentes en este proceso; evalúa conceptos claves como ecosistema y aceleración empresarial; y técnicas exitosas para la formulación, y validación de ideas de negocios como el Canvas y el Design Thinking; finaliza analizando varios de los modelos de gestión del conocimiento, lo mismo que el modelo de la tubería empresarial y el caso de éxito del Silicon Valley. Para el procesamiento de la información se aplicó el análisis del discurso y el análisis comparativo.

Modelos de enseñanza/formación emprendimiento e innovación

Sobre los componentes de un modelo de formación en emprendimiento Vega y Mera (2016), establecieron a partir del emprendimiento social, un modelo de formación en emprendimiento que consta de tres dimensiones en confluencia con el individuo. Estas dimensiones son los propósitos, las estrategias y el entorno. Las relaciones de cada uno de los elementos de este modelo, se desarrollan entorno del individuo con su conjunto de atributos personales, estados afectivos, cognitivos, físicos y biológicos, y otros comportamentales.

La primera, propósitos-estrategia: definen las competencias que deben ser transferidos al individuo. La segunda, estrategia-individuo: desarrolla la metodología como se transferirán estas competencias. Y finalmente, entorno-propósito: que modifica los propósitos de formación basado en las necesidades del contexto. Lo anterior exige la interrelación, sincronización, y dependencia de estas tres variables.

Otra propuesta, es el modelo para la formación de nuevos empresarios del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) de la Universidad Icesi. Varela y Bedoya (2006), presentan este modelo, el cual incluye tres momentos: la formación, la preincubación, y la incubación o arranque. La formación tiene como objetivo el desarrollo de las competencias empresariales. Esto exige, por un lado, de procesos divergentes (imaginación, conductas analógicas no temporales, intuición, visión holística). Pero también de procesos convergentes (análisis, lógica, decisiones temporales y fundamentadas en hechos objetivos, de forma racional y cuantitativa).

Por otro lado, la preincubación tiene como punto de partida la identificación y evaluación de ideas de negocio, recursos empresariales, y el modelo del negocio. Para después desarrollar, y evaluar el plan de negocio por potenciales inversionistas y expertos; su fin último no es solo conseguir los recursos para montar la empresa; sino lograr, el inicio de las operaciones de la empresa, y la supervivencia de la empresa. Finalmente, está la etapa de desarrollo y crecimiento de la empresa; que se soporta con asesorías especializadas y mentorías.

Pizzi y Brunet (2013), destacan por encima del modo tradicional de ciencia, tecnología e innovación (CTI), el modelo de innovación más interactivo y socialmente distribuido (DUI), funciona como complemento del primero. El DUI desarrollado por Lundvall (1992), enfatiza los procesos de abajo-arriba no-lineales, informales y multidireccionales de aprendizaje y flujos de conocimiento, en proximidad al sistema productivo. Prioriza el aprendizaje desde las empresas, y desde relaciones interactivas.



El modelo DUI, se estructura en torno a tres procesos de aprendizaje: learning by doing (aprender haciendo), learning by using (aprender por el uso), learning by interacting, (aprender en equipos). Este modelo supone una innovación incremental, donde predomina el conocimiento tácito, y donde la innovación en últimas, es el resultado de la interacción continúa entre agentes internos y externos a la empresa.

Por su parte, González y Gálvez (2008), plantean su modelo de emprendimiento basados en las redes empresariales. Los empresarios que forman parte de ella intercambian información, ideas y conocimiento con el fin de aprender e innovar. Así, las empresas asociadas trabajan juntas en torno a un objetivo o problema común, pero conservando su individualidad y autonomía gerencial y jurídica y participando de manera voluntaria. En otras palabras: obtienen beneficios individuales a partir de acciones conjuntas.

El Modelo de Emprendimiento en Red (MER), sigue las siguientes etapas: el conocimiento de las redes empresariales, que da como resultado un emprendedor sensibilizado y con la visión de la red empresarial. La adquisición de la motivación e idea de negocio. En esta etapa el emprendedor busca los estímulos y los objetivos para crear un negocio. Continúa la validación de la idea, esta etapa le sirve al emprendedor para evaluar las diferentes ideas de negocio y descartar algunas que pueden ser imposibles de lograr.

Seguido, se define la escala de operación e identificación de los recursos necesarios. Para después negociar el ingreso al mercado, esta etapa busca crear y aplicar el plan de negocio. Ahora, se da el nacimiento o creación de la empresa. Y finalmente, la

supervivencia, que para una empresa en la red depende de la visión del emprendedor y de las relaciones de confianza, solidaridad y cooperación que sean construidas para garantizar la convivencia a largo plazo.

Para Martínez y Barba (2006), Todo proyecto de emprender toma riesgos que requieren de un proceso natural descrito como prenatal y natal, que están explicados de la siguiente forma: Prenatal o adquisición de la motivación y búsqueda de la idea, natal o identificación de los recursos, proceso de negociación y puesta en marcha efectiva y fase postnatal o supervivencia y crecimiento. Estos autores, destacan factores psicológicos y sociológicos determinantes para la creación de empresas, como la falta de apoyo por las entidades gubernamentales, las barreras existentes como lo son trámites administrativos, financiación, y poca adecuación en la política de apoyo para el potencial creativo emprendedor.

Ahora, Sención y Zorob (2012), destacan la formación por competencias, que se regula en el aprendizaje por proyecto, desde un modelo sistémico - estructural con un enfoque complejo en el proceso curricular de la carrera, que se instrumenta en la estrategia curricular de la competencia a través de redes sociales y plataformas virtuales que permiten potenciar la vinculación universidad-sociedad-empresa.

Por otro lado, la formación de la competencia emprendedora no es posible lograrla desde una sola área del conocimiento o asignatura académica; pero además también exige del contacto con redes laborales, empresariales, y sociales. Este método asegura sobre todo el mejoramiento de la



sistemática búsqueda de la coherencia auto-identitaria (individuo-sociedad).

En la misma dirección de otros autores analizados, Moriano, Palací y Morales (2006), demuestran que la existencia de variables psicosociales que afectan el proceso de la carrera emprendedora, entre las que se destacan: experiencia laboral, la educación, el apoyo social, el espacio personal. La experiencia laboral es bastante positiva tanto en rangos altos y medios en una empresa, como auto empleados. Por su parte, el apoyo social (padres, amigos, y colegas), se considera una variable importante para predecir la intención de emprender.

Finalmente, el espacio personal, es decir, los rasgos de la personalidad, como la necesidad del logro, el control, la capacidad para asumir riesgos y tomar decisiones, creatividad e iniciativa influye directamente en la intención emprendedora. Claro está, el comportamiento emprendedor toma colores y valores de rasgos personales e individuales para emplearlos en un espacio colectivo.

Modelos de enseñanza del emprendimiento y la innovación

AUTORES	VARIABLES TEÓRICAS	PROCESO EMPRENDIMIENTO/ INNOVACIÓN
Vega y Mera (2016).	Propósito Estrategia de formación Individuo Entorno	Propósitos-estrategia Estrategia-individuo Entorno-propósito
Varela y Bedoya (2006).	Competencias (Individuo) Procesos formativos Proceso empresarial	Desarrollo de la Mentalidad Empresarial Identificación y evaluación de ideas de negocio Estructuración y evaluación de la oportunidad de negocio Elaboración de un plan de negocio integral El proceso de arranque Crecimiento y desarrollo empresarial

AUTORES	VARIABLES TEÓRICAS	PROCESO EMPRENDIMIENTO/ INNOVACIÓN
Pizzi y Brunet (2013).	Empresario emprendedor Proceso de emprender Relaciones para emprender	Doing (Hacer) Using (Usar) Interacting (Interactuar)
Hernán y Gálvez (2008).	La red empresaria	Conocimiento de las redes empresariales. Adquisición de la motivación e idea de negocio. Validación de la idea. Definición de la escala de operación e identificación de los recursos necesarios. Negociación del ingreso al mercado. Nacimiento o creación de la empresa. Supervivencia.
Martínez y Barba (2006)	Características del emprendedor Fases en el proceso de creación Relaciones del emprendedor	Características del emprendedor Fases en el proceso de creación Relaciones del emprendedor
Salinas y Osorio (2012)	Formación Planes de negocio Financiación	Formación Planes de negocio Concursos de ideas de negocio Fondos de capital semilla
Moriano, Palací y Morales (2006).	Carrera emprendedor	Experiencia laboral La educación El Apoyo social El espacio personal
Sención y Zorob (2012),	Enfoque complejo en el proceso curricular de la carrera	Las relaciones dialécticas entre los subsistemas de formación y desempeño. El aprendizaje basado en proyectos, La conexión de la universidad con las empresas y la sociedad. El vínculo de la teoría y la práctica.

Fuente. Elaboración propia

En la promoción del emprendimiento, unos actores claves son los docentes de estas áreas. La investigación permite concluir que las habilidades características de los docentes se asocian con ser facilitadores y comunicativos. Adicionalmente, presentan un alto nivel de habilidad para la promoción del trabajo en grupo, la enseñanza en contextos prácti-



cos, la evaluación, el control de los procesos y los resultados, así como la capacidad de problematizar y trabajar en equipo (Peralta, Caicedo, Rodríguez, y Díaz, 2016).

En cuanto a las actividades en el aula y a la metodología docente, se subrayan la necesidad de establecer un marco de trabajo, en el seno de la asignatura, donde se den más posibilidades de experimentar, probar, practicar, y más autonomía, lo mismo que generar escenarios educativos menos estructurados por los docentes, donde el alumnado tenga un mayor nivel de autonomía y responsabilidad, como paso previo para el desarrollo de las competencias (Jiménez, 2010; Tejada y López, 2012; Haya et al, 2013).

Entre los autores analizados hasta aquí existe un elemento común, todos incluyen diferentes variables en el proceso, pero casi todos incluyen proximidad al sistema productivo, las redes empresariales, la vinculación Universidad-Empresa, y las redes laborales. Por tal motivo, resulta fundamental abordar el concepto de ecosistema emprendedor; este es el conjunto de agentes (entidades públicas, instituciones educativas y de investigación, empresas, inversores, sistema financiero, fundaciones, etc.), que operan en un determinado entorno geográfico, y que tienen un interés, real o potencial, en que haya más espíritu empresarial. Este ecosistema, favorece o inhibe el impulso de una persona para convertirse en un empresario, así como determinan las probabilidades de éxito después del lanzamiento de una nueva actividad (Alba, 2015).

Otro de los conceptos relacionados con los procesos de promoción del emprendimiento, es el concepto de aceleración de empresas. Este hace referencia a crear meca-

nismos, entornos y estructuras generadoras de valor para el cliente, para todos los agentes de un ecosistema emprendedor (Scheel y Ross, 2009). Un proceso de aceleración se vale de técnicas ágiles para facilitar la transición de ideas sólidas a hechos reales. El trabajo del acompañamiento es esencial para que el proyecto avance con una mayor celeridad (Arguedas, 2017).

En este sentido, Barber y Cobos (2002), asocian la aceleración de empresas a una actitud proactiva de los directivos de la organización, una estrategia centrada en la diferenciación de marketing y una influencia relevante de las redes de relaciones mantenidas con clientes y competidores. En la misma dirección Martínez (2003), subraya el papel de las redes de empresa en los procesos de aceleración de empresas, destacando: proveedores, competidores, clientes e instituciones y entidades. Finalmente, Arteaga y Lasio (2009), examinando el concepto de empresas dinámicas, ponen de manifiesto la importancia de la planificación y las redes.

Dentro de las herramientas de evaluación de ideas de negocios más utilizadas están el modelo Canvas (Osterwalder, 2011; Osterwalder y Pigneur, 2010; Clark y Alexander, 2012), y el Design thinking. El primero, describe nueve módulos que parten de la propuesta de valor, donde se define la solución para el cliente, y se define la diferenciación con la competencia. A partir de esta, se establecen las fuentes de ingreso, y la estructura de costos. La primera, incluye el segmento o el nicho de mercado; las relaciones que se mantendrán con los diferentes segmentos de mercado para la comercialización y fidelización; y los canales de comunicación, y distribución.



Por otro lado, la estructura de costos implica reconocer los recursos claves y activos que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial. Identificar las actividades claves para que el modelo funcione, y poder alcanzar los objetivos del negocio. Y finalmente, identificar los socios claves, que incluiría definir las estrategias de networking con potenciales inversionistas, proveedores, entre otras figuras importantes (Ferreira, 2015).

Por su parte, el Design Thinking tiene cinco etapas o pasos fundamentales: Empatizar, definir, idear, Prototipar, evaluar. Empatizar implica adquirir conocimientos básicos sobre los usuarios y sobre la situación o el problema en general, y lograr empatía con los usuarios mirándoles de cerca. Definir involucra crear un usuario típico para el cual se está diseñando una solución o producto. Idear pretende generar todas las ideas posibles. Prototipar busca construir prototipos reales de algunas de las ideas más prometedoras. Finalmente, evaluar procura aprender a partir de las reacciones de los usuarios a los distintos prototipos. Esta herramienta crea innovaciones y/o soluciones centradas en los usuarios y no en los productos (Castillo, Álvarez, y Cabana, 2014).

Modelos de gestión del conocimiento

Modelo de Nonaka y Takeuchi (1994), estos autores proponen una teoría para explicar el fenómeno de la creación de conocimiento organizacional, como la capacidad de una empresa en su conjunto para crear, y difundir nuevos conocimientos, y que queden establecidos en productos, servicios y sistemas (Torres y Rojas, 2017). En el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), la gestión del conoci-

miento es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Este proceso se desarrolla en cuatro fases del denominado modelo SECI, que incluye cuatro caminos: exteriorización, combinación, interiorización, socialización.

Modelo de Goñi (2003), denominado modelo dinámico de rotación del conocimiento de Goñi (2003); según este autor pueden establecerse seis tipos de operaciones básicas o procesos de rotación del conocimiento, que deben acompañarse de otras que permitan su gestión, como son su medida y el establecimiento de objetivos específicos. Estos seis procesos básicos son: adquirir conocimiento del entorno, socializar el conocimiento, estructurar el conocimiento, integrar el conocimiento, añadir valor y detectar las oportunidades que ofrezca el conocimiento.

En la etapa la organización puede adquirir conocimiento del entorno, por medio de la vigilancia tecnológica, la formación, el estudio del mercado, y de los procesos internos, desarrolla labores activas para la adquisición de conocimientos. En la socialización el conocimiento tácito debe hacerse explícito y difundirse entre diversas personas que lo pueden necesitar.

Estructurar el conocimiento consiste en avanzar un paso más, y cristalizar el conocimiento en sistemas, productos o procesos, para poder llevar el conocimiento directamente al mercado, o emplearlo de forma indirecta en la mejora o renovación de los procesos internos de la organización para contribuir a su competitividad. El conocimiento se integra cuando se combinan sistemas o se transfieren conocimientos entre dos áreas de la organiza-



ción mediante de las tecnologías de la información, se multiplica la eficacia.

Añadir valor. Sólo si se llega a este punto, tiene sentido haber emprendido el camino de adquirir el conocimiento. Este debe volver al entorno y en concreto al mercado, suficientemente elaborado, como para que represente un bien, de valor superior al costo de su adquisición y transformación. Finalmente, a partir del conocimiento del entorno, es posible decidir que conocimientos deben incorporarse a la organización, así, se detectan las oportunidades que ofrezca el conocimiento.

Modelo Bustelo y Amarilla (2001). Para estos autores, además de la gestión de la documentación existe, en estrecha relación con ella, la gestión de la información, distribuida en bases de datos corporativas y aplicaciones informáticas, que no se conceptúan como documentos; pero que son una importante fuente de información registrada y lo representan

Desde su punto de vista, sin una adecuada gestión de la información, es imposible llegar a la gestión del conocimiento.

Las propuestas de la gestión del conocimiento representan el modelo de gestión que se basa en gran parte en gestionar adecuadamente la información. Es por lo tanto, el paso previo que cualquier organización debe dar antes de tratar de implantar un sistema de gestión del conocimiento. Existen varios componentes que son necesarios para dar el salto de la gestión de la información a la del conocimiento.

Ahora bien, en la gestión del conocimiento interviene toda la organización incluyendo procesos y personas, pues si los individuos no lo utilizan es imposible que

se cree conocimiento; por esto una de las tendencias muy involucradas en la definición de la gestión del conocimiento, es la que proviene de la gestión de los recursos humanos, y la creación de un ambiente de trabajo que facilite compartir ideas, a esto difícilmente se accede mediante la gestión de la información, pero es indispensable para este proceso.

Modelo de Kerschberg (2000). En este modelo se reconoce la heterogeneidad de las fuentes del conocimiento y se establecen diferentes componentes que se integran en capas (presentación, gestión del conocimiento y fuentes de datos). El modelo establece la necesidad de una arquitectura potenciada con las diferentes tecnologías orientadas a apoyar el proceso de gestión del conocimiento. Posee un fuerte enfoque tecnológico, en el cual se pueden diferenciar claramente los diferentes niveles o capas de acción: presentación, gestión del conocimiento y fuentes de datos. La gestión del conocimiento propiamente dicha incluye adquisición, refinamiento, almacenamiento y recuperación, distribución, presentación

Presenta un alto nivel de integración potencial entre los componentes de cada una de las capas y ello, permite trabajar con estándares comunes, lenguaje común y un alto nivel de comunicación entre los usuarios, que posibilita un gran dinamismo. Este modelo presenta los resultados de los procesos de gestión del conocimiento mediante un portal, como punto de interacción entre los usuarios y los resultados del manejo del conocimiento, en reconocimiento a que existen diferentes fuentes de información que interactúan con el mismo.



Modelos de gestión del conocimiento

MODELO	ÉNFASIS
Nonaka y Takeuchi (1994),	<ul style="list-style-type: none"> • Exteriorización • Combinación • Interiorización • Socialización
Goñi (2003),	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir conocimiento del entorno • Socializar el conocimiento • Estructurar el conocimiento • Integrar el conocimiento • Añadir valor y detectar las oportunidades que ofrezca el conocimiento.
Bustelo y Amarilla (2001).	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la información • Gestión de los recursos humanos • La creación de un ambiente de trabajo que facilite compartir ideas
Kerschberg (2000).	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición • Refinamiento • Almacenamiento y recuperación • Distribución • Presentación

Fuente. Elaboración propia

Por otro lado, un constructo teórico novedoso que vale la pena revisar, es el modelo de la tubería empresarial. Varela y Soler (2013), para construir la tubería empresarial identifican las seis etapas del proceso empresarial del GEM: aceptación socio-cultural de la actividad empresarial, empresarios potenciales, empresarios intencionales, empresarios nacientes, empresarios nuevos, y empresarios establecidos. Estos autores adaptaron el concepto tradicional de una tubería al campo del emprendimiento, para ilustrar el paso de los emprendedores de una etapa a otra hasta lograr crear y establecer su empresa, enfocándose en cuantificar las fugas o pérdidas que se dan en el proceso.

Análisis importantes, que aporta esta analogía son: que no todos los emprendedores pasan de un punto al otro por el carácter mismo del proceso, este puede verse influenciado por variables exógenas.

La identificación temprana de las fugas de emprendedores y sus causas permite prevenir la pérdida de futuros empresarios. La comparación e identificación del valor de las pérdidas o escapes del proceso permite proponer soluciones y de mejoramiento en cada etapa del proceso; igualmente, esta visión puede exigir herramientas y especialistas diferenciados para cada etapa, ya que un proceso estandarizado no sería lo más eficiente (Varela y Soler, 2013; Martínez y Márquez 2017).

El caso del Silicon Valley no es tan fácil de replicar por cuatro razones. Primero, el tiempo: el Valley es la comunidad de alta tecnología más antigua de la Tierra, originada hace 80 años, se han necesitado más de siete décadas para sortear cada matiz y llenar cada vacío del mundo digital. Segundo, la ubicación: Silicon Valley, al igual que el valle de Santa Clara, era una zona agrícola apenas poblada al final de la Segunda Guerra Mundial, donde la tierra era barata y con una gran ciudad cerca.

Tercero, la infraestructura: hay pocos lugares que puedan ofrecer un abanico completo de instituciones educativas, desde escuelas de comercio, pasando por facultades de nivel medio, hasta dos grandes universidades: Stanford y Berkeley. Todos estos factores se combinaron en una cuarta razón: la cultura. El valle no tuvo que cargar con viejas actitudes y tradiciones sino que fue libre para crear una cultura propia: atrevida, dispuesta a asumir riesgos, multicultural, de meritocracia y, por encima de todo, emprendedora. En la base de todo esto está la aceptación –incluso la admiración– del fracaso positivo.

Algunos aseguran que el secreto del Silicon Valley es saber fracasar. El fracaso es lo



que impulsa y renueva este lugar. El fracaso es la base para la innovación. El fracaso es esencial porque incluso las innovaciones y negocios más inteligentes fracasan varias veces antes de tener éxito. E incluso cuando las empresas tienen éxito, el único camino para sobrevivir a largo plazo es huir hacia el futuro mediante la innovación sin descanso.

El fracaso es lo que hace que el éxito de Silicon Valley sea tan difícil de reproducir. Los competidores potenciales sólo ven, e intentan copiar, el éxito de Valley. Para tener éxito se necesita una variedad de jugadores sin miedo -desde inversores de riesgo a bancos, proveedores y un sinnúmero de otros negocios de apoyo- que no teman arriesgarlo todo al respaldar nuevas iniciativas empresariales a menudo excéntricas e impredecibles. Así que, si quiere ser el próximo Silicon Valley, aprenda a apoyar y animar un fracaso novedoso y, en última instancia, exitoso.

El capital sólo sigue a la innovación, va donde hay oportunidades para generar riqueza, no crea nuevas oportunidades. Así que este no debería ser el punto de partida para intentar construir un ecosistema de innovación. Cualquier región que quiera construir su versión de Silicon Valley se debe centrar en su gente y su cultura. Se debe anotar, que normalmente, si se observan los lugares donde hay entornos empresariales, hay al menos dos universidades. Sus estudiantes aportan ideas al mundo. Necesitas tener al menos una o dos grandes compañías porque, a menudo, los emprendedores son personas que trabajan en una empresa grande y a quienes se les ocurre una idea. Igualmente, necesitas las políticas y los incentivos correctos. Se trata de asegurarse que no hay políticas que compliquen demasiado la creación de una empresa (Koenig, 2014).

Emprendimiento y desarrollo local

Una de las principales contradicciones que enfrentan las sociedades actuales es a la lucha entre la globalización y la reafirmación de las identidades locales. En este proceso, la innovación entendida en un sentido amplio, puede ser un factor clave para poner en valor los propios recursos y generar procesos de desarrollo territorial. Para esto, los territorios innovadores han logrado, conformar redes inter-empresariales (ampliación de las cadenas de valor y aumento de la competitividad), y socio-institucionales (creación de entorno).

Igualmente, en dichos territorios la cooperación entre instituciones (gobierno relacional), la concertación social (gobernabilidad) y la inclusión en redes externas (integración en el espacio de las redes) se convierten en factores claves para promover su desarrollo. Claro está, esto debe ir acompañado de políticas de desarrollo, enfocadas a un crecimiento generativo, que se empeña en promover las iniciativas locales, mejorar la eficiencia de los sistemas productivos localizados y poner en valor los recursos existentes en cada territorio (Caravaca, González, y Silva, 2005).

La integración entre los diferentes agentes locales, tiene mayor importancia ya que existen asimetrías o brechas entre las empresas, regiones, y naciones que de forma no coordinada se profundizan, ya que la innovación y el conocimiento tecnológico no es fácil de transferir ni trasladarse desde los entornos donde actúan las entidades. Las empresas e instituciones no pueden innovar de forma desarticulada. Es muy importante cerrar estas brechas, porque estas genera un proceso de retroalimentación positiva, es decir que cuantas más innovaciones haya en una comuni-



dad, más riqueza se creará, y más incentivos y recursos habrá para la generación de nuevas innovaciones (Formichella, 2005).

La inversión en investigación en ciencia y tecnología es un factor primordial para estimular la capacidad emprendedora, la creatividad e innovación. De ahí la importancia de dar apoyo desde el nivel institucional para consolidar la formación en el tema de emprendimiento. Una alternativa clave para el desarrollo empresarial, son las alianzas estratégicas universidad-estado. La otra alternativa clave es la cultura, esta debe estar soportada intra e interinstitucionalmente para que genere la sinergia necesaria y así lograr el jalonamiento de los distintos subsectores económicos (Duarte y Ruiz, 2009).

Para Spilling (1991), el papel de la cultura local en el desarrollo económico puede considerarse desde dos perspectivas. Primero, la cultura como expresión de identidad y de pertenencia a un territorio; segundo, la cultura como factor que influye en el comportamiento económico de un área, en términos de relaciones laborales, capacidad de iniciativa, creatividad, y dinamismo empresarial. La cultura ejerce este papel por medio de dos mecanismos. Primero, por las pautas dominantes de comunicación e interpretación de la información y el conocimiento.

Segundo, de la cultura se derivan las normas, comúnmente aceptadas, en función de las cuales se establecen relaciones basadas en la confianza mutua y la reciprocidad, se comparte un cierto grado de compromiso con el bienestar colectivo, y se regulan las sanciones que se aplican a los transgresores. La generación de un clima de confianza mutua permite el compartir e intercambiar información y la existencia de un flujo continuo de

conocimiento, lo que permite colaborar en tareas y proyectos sin necesidad de establecer contratos donde los derechos y deberes de cada parte estén fijados formalmente.

Esta es una condición necesaria para que tengan lugar en el área procesos de aprendizaje conjunto basados en la colaboración de diversas empresas y agentes. Según esto, la primera característica que debe poseer una cultura para favorecer el dinamismo innovador y empresarial es la de estar viva y fuertemente asentada en la conciencia de la población. Una cultura fuerte es aquella capaz de vertebrar la sociedad local, generar un fuerte sentido de identificación y pertenencia, y ofrecer pautas de relación y comunicación que puedan ser utilizadas por los agentes sociales, políticos y económicos (Puebla, 2002).

Modelo conceptual de promoción del emprendimiento y la Innovación como estrategia de desarrollo local



Gráfico 1. Modelo conceptual de promoción del emprendimiento y la innovación para IES en latinoamérica.

Fuente. Elaboración propia

Antes de presentar la propuesta objeto de este trabajo, hay que resaltar algunos aspectos. Todos los autores analizados tienen un elemento común, todos incluyen la proximidad al sistema productivo, las empresas, de las redes empresariales,

riales, las redes laborales, la vinculación Universidad-Empresa, la construcción colaborativa, la validación con el contexto (usuarios principalmente). Es decir, un modelo de promoción exitoso, debe sumergir al potencial emprendedor en el ecosistema emprendedor.

La experiencia del Silicon Valley, ratifica lo que evidencia la revisión teórica, el éxito en la formación de un emprendedor depende de la relación de este con las redes empresariales; en El Valley la gente se conoce entre sí, han trabajado unos con otros o han sido jefes o empleados los unos de los otros. Pero este caso, le añade otro gran factor clave la cultura del fracaso positivo; no ver como una marca indeleble de incompetencia, sino saber fracasar, el fracaso positivo es lo que impulsa y renueva, es la base para la innovación. Por todo lo anterior el docente de ser un facilitador, con capacidad de problematizar, promover el trabajo en equipo, generar la posibilidad de experimentar, probar, practicar, y ceder un mayor nivel de autonomía y responsabilidad.

El modelo está compuesto por tres actores principales y dos macroprocesos impulsores del modelo. Entre los actores claves están empresarios potenciales, redes empresariales, y empresarios establecidos. Y en los macroprocesos impulsores están modelo de negocio y desarrollo empresarial. Estos actores, se configuran como las piezas de un engranaje donde los empresarios potenciales se sumergen en la red empresarial, para salir convertido en empresario establecido. Y todo el sistema se moviliza por acción de los dos macroprocesos.

Los actores claves están compuesto de la siguiente forma. Empresarios potenciales, son personas con potencial de adquirir, o que poseen los conocimientos, las habilida-

des y el deseo de poner en marcha una idea de negocio, pero aún no han materializado dicha idea de negocio, aquí se encuentra estudiantes de básica, estudiantes de educación superior, independientes, etc. Redes empresariales, incluye universidades, centros de investigación, empresas, proveedores, competidores, clientes e instituciones y entidades públicas y privadas. Empresarios establecidos, compuesto por personas que son empresarias, y cuyas empresas tienen más de cuarenta y dos meses de funcionamiento.

Los macroprocesos están configurados de la siguiente forma. Modelo de negocio, este macro proceso permite que los empresarios potenciales, luego de entrar a la red empresarial, pueda por medio de los cursos de formación, las prácticas y pasantías empresariales, pueda formular su idea y modelo de negocio, conseguir capital semilla, prototipar y montar su empresa. Para luego, mediante el macroproceso de Desarrollo empresarial, e igualmente, inmerso en la red empresarial poder formular su plan de negocio, acceder a capital de riesgo, y escalar su emprendimiento.

Todo el modelo se apoya en la cultura del fracaso positivo; es decir, no ver el fracaso como incompetencia, sino como esa experiencia que impulsa y renueva, base para la innovación. E igualmente, tanto docentes, como mentores, deben ser facilitadores, con capacidad de problematizar, promover el trabajo en equipo, generar la posibilidad de experimentar, probar, practicar, y ceder un mayor nivel de autonomía y responsabilidad.

CONCLUSIONES

En conclusion, desde lo conceptual un modelo promocion del emprendimiento y la



innovación para IES en latinoamérica. Debe facilitar la proximidad con del potencial emprendedor en el ecosistema emprendedor. Otro factor clave es la cultura del fracaso positivo; no ver como una marca indeleble de incompetencia, sino saber fracasar, el fracaso positivo es lo que impulsa y renueva, es la base para la innovación.

El modelo propuesto está compuesto por tres actores principales y dos macroprocesos impulsores del modelo. Entre los actores claves están empresarios potenciales, redes empresariales, y empresarios establecidos. Y en los macroprocesos impulsores están modelo de negocio y desarrollo empresarial. Estos actores, se configuran como las piezas de un engranaje donde los empresarios potenciales se sumergen en la red empresarial, para salir convertido en empresario establecido. Y todo el sistema se moviliza por acción de los dos macroprocesos.

Todo el modelo se apoya en la cultura del fracaso positivo; es decir, no ver el fracaso como incompetencia, sino como esa experiencia que impulsa y renueva, base para la innovación. E igualmente, tanto docentes, como mentores, deben ser facilitadores, con capacidad de problematizar, promover el trabajo en equipo, generar la posibilidad de experimentar, probar, practicar, y ceder un mayor nivel de autonomía y responsabilidad.

REFERENCIAS

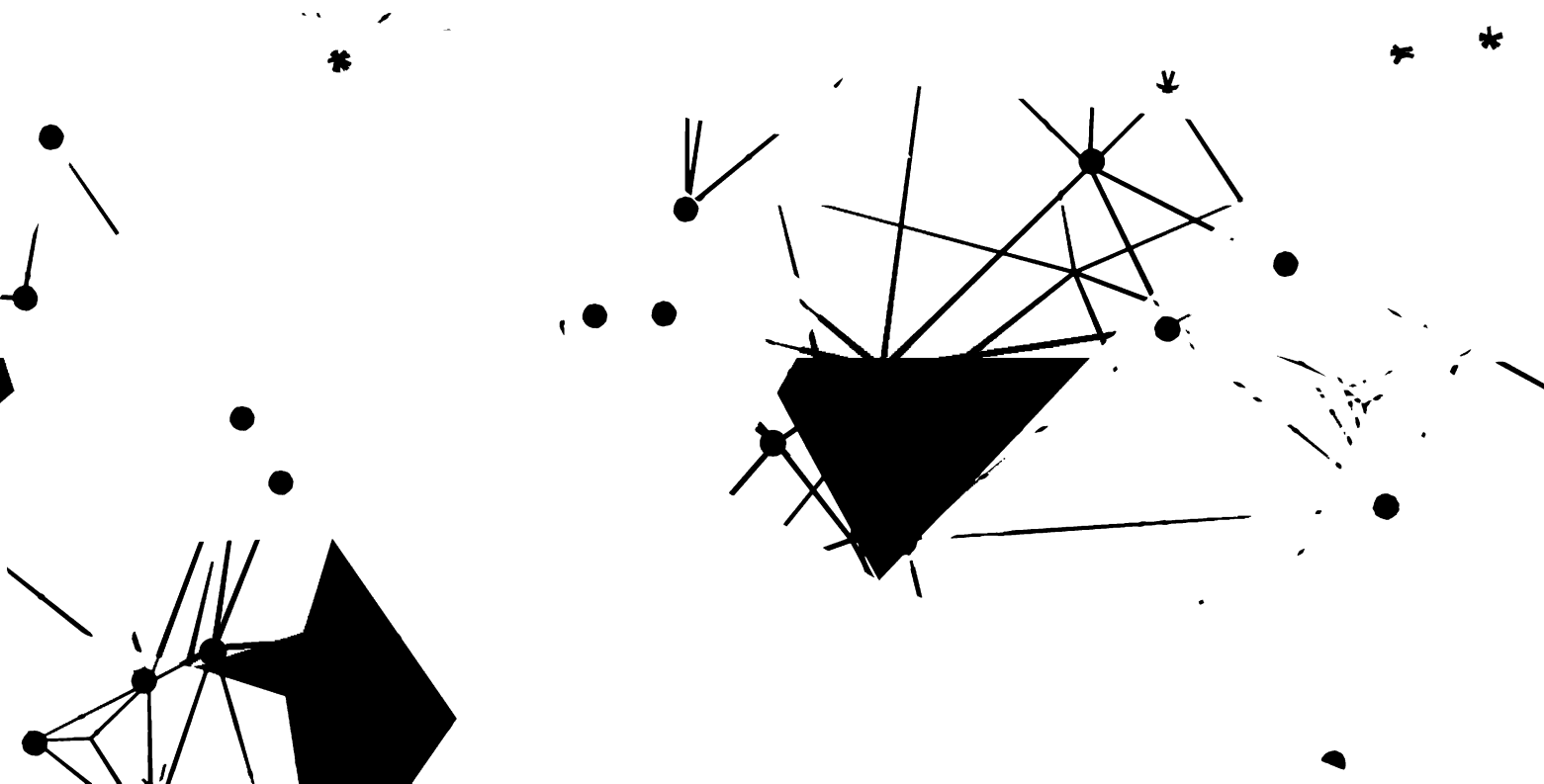
- Alba Ortuño, Claudia. (2015). Business Incubator Model: An Approach. *Revista Perspectivas*, (36), 65-90.
- Arteaga, M. E., & Lasio, V. (2009). Empresas dinámicas en Ecuador: factores de éxito y competencias de sus fundadores. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (42).
- Arguedas, R. (2017). Implementación de un Sistema presencial y virtual para la Incubación y Aceleración Empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(9), 101-111.
- Barber, J. P., & Cobos, A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las internacional new ventures españolas. *Información Comercial Espanola-Monthly Edition*, 9-22.
- Barro, Senén. (2015). La transferencia de I+D, la innovación y el emprendimiento en las universidades. *Educación superior en Iberoamérica - Informe 2015*. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). RIL Editores.
- Bustelo, C., & Amarilla, R. (2001). Gestión del Conocimiento y Gestión de la Información". *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, 8 (34), pp. 226-230.
- Caravaca, Inmaculada, González, Gema, & Silva, Rocío. (2005). Innovación, redes, recursos patrimoniales y desarrollo territorial. *EURE (Santiago)*, 31(94), 5-24. <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612005009400001>
- Castillo-Vergara, Mauricio, Alvarez-Marin, Alejandro, & Cabana-Villca, Ricardo. (2014). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 301-311.
- Clark, T. y Alexander, O. (2012). Tu modelo de Negocio. *Deusto*.
- Duarte, T., & Ruiz Tibana, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia et technica*, 15(43).
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107), 118-142.
- Formichella, M. (2005). La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. *Argentina: INTA*.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *GEM 2016. GEM América Latina y el Caribe 2015*, 16.
- González Campo, Hernán. Gálvez Albarracín, É. (2008). Modelo de Emprendimiento en Red -MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (40), 13-31.
- Goñi, J. (2012). *Mentefactura: El cambio del modelo productivo. Innovar sobre intangibles del trabajo y la empresa*. Ediciones Díaz de Santos.
- Haya Salmón, I., Calvo Salvador, A., López Fernández, M. C., & Serrano Bedia, A. M. (2013). Mejorar la formación en creatividad como antecedente del emprendimiento. Una experiencia de evaluación en la Universidad de Cantabria. *Revista de Docencia Universitaria*, Vol.11 (3) Octubre-Diciembre, 2013 271.
- Kerschberg, L. (2001, September). Knowledge management in heterogeneous data warehouse environments. In *International Conference on Data Warehousing and Knowledge Discovery* (pp. 1-10). Springer, Berlin, Heidelberg.



- Koenig, N. (2014). Silicon Valley: cómo logró California hacerlo tan bien. Tomado de: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/02/140213_como_replicar_exito_silicon_valley_finde_bd. BBC Mundo. Febrero. Recuperado 11-11-2017.
- Lundvall, B. (1992). National innovation system: towards a theory of innovation and interactive learning. Pinter, London.
- Martínez, J. (2003). Un análisis del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en la comunidad Valenciana: modelo gradual versus acelerado. *Revista valenciana de economía y hacienda*, 2(8).
- Martínez, M. & Barba, V. (2006). Cambios en el modelo de desarrollo económico y creación de empresas: el emprendedor como factor clave del proceso de cambio. *Boletín Económico del ICE. Ministerio de Industria Comercio y Turismo*.
- Martínez, V. J. S., & Márquez-Rodríguez, P. B. (2017). La Tubería Empresarial: una nueva herramienta de análisis del proceso de creación de empresas. *Revista Espacios*. Vol. 38 (Nº 57).
- Moriano León, J. A., Palací Descals, F. J., & Morales Domínguez, J. F. (2006). El perfil psicosocial del emprendedor universitario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1).
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Institute for operations research ant the management sciences*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Osterwalder, A. (2011). *Modelo Canvas*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.
- Ospino, L. E. O. (2012). Análisis del sistema regional de ciencia, tecnología e innovación en el departamento del Atlántico-Colombia. *Desarrollo gerencial*, 4(2).
- Peralta, V. P., Caicedo, G. R., Rodríguez, A. N., & Díaz, L. Q. (2016). Perfil docente y fomento de la cultura del emprendimiento: búsqueda de una relación. *Educación y educadores*, 19(1), 6.
- Pérez Sáenz, R. (2017). Educación Superior en Emprendimiento y la Superación de la Pobreza. *Hojas Y Hablas*, 0(14), 93-106. doi:10.29151/hojasyhablas.n14a7.
- Pizzi, Alejandro, & Brunet, Ignasi. (2013). Creación de empresas, modelos de innovación y pymes. *Cuadernos del Cendes*, 30(83), 53-74.
- Puebla, J. M. A. (2002). Cultura, innovación y desarrollo local. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (34).
- Salinas Ramos, F., & Osorio Bayter, L. (2012). Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75).
- Scheel, Carlos. Ross, Carlos. (2009). *Estrategia de aceleración de negocios*. Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey. Nuevo león. México.
- Sención, R., & Zorob Avila, Y. (2012). Estrategia curricular para la formación de la competencia de emprendimiento en negocio en redes universitarias. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, (41): 149-161.
- Spilling, O. (1991): «Entrepreneurship in a cultural perspective», *Entrepreneurship and Regional Development*, nº 3, págs. 33-48.
- Soto Balbón, María Aurora, & Barrios Fernández, Norma M. (2006). *Gestión del conocimiento: Parte I. Revisión crítica del estado del arte*. ACIMED, 14(2).
- Torres Briones, C. L., & Rojas Davila, R. S. (2017). La gestión del conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 30-37.
- Varela, R., Arturo, Bedoya O. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios gerenciales*, 22(100), 21-47.
- Varela, R., & Soler, J. D. (2013). La Tubería Empresarial aplicada a algunos países del Caribe. *International Council for Small Business*, (p. 25). San Juan PR.
- Vega Guerrero, J. C., & Mera Rodríguez, C. W. (2016). Modelo de formación en emprendimiento social para Instituciones de Educación Superior en Colombia. *Revista EAN*, (81), 29-44.



*Empresa familiar,
Pymes y estrategias
de competitividad*



Empresa familiar, Pymes y estrategias de competitividad]

CUANTIFICACIÓN DE LAS DIMENSIONES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD CON MIRAS EN LA PRIORIZACIÓN DE POLÍTICAS

Andrés Carvajal Contreras
Universidad EAN
Colombia

RESUMEN

El concepto de ventaja competitiva fue ampliamente desarrollado por diversos autores en los últimos 35 años, generado mayor rentabilidad para la compañía. Las herramientas más conocidas en lo referido a la aplicación y generación de ventajas competitivas son las Estrategias genéricas, el modelo de rivalidad ampliada y la cadena de valor. Por ello el objetivo será definir la noción de ventaja competitiva y efectuar un análisis pormenorizado de las estrategias genéricas de Porter, así como mostrar una evolución con el Reloj Estratégico de Bowman. La ventaja competitiva está en la mente del consumidor y no en el interior de la organización, por lo que el bajo costo no genera por sí solo una ventaja. En la estrategia genérica para lograr una ventaja se utiliza la diferenciación, dado que casi no existen mercados donde las preferencias sean verdaderamente homogéneas, la diferenciación de un producto en todo el sector industrial es prácticamente imposible, es por ello que la segmentación de mercado es el complemento para la estrategia de liderazgo en diferenciación. Dado lo anterior se muestra la propuesta de modelo de rivalidad ampliada, que presenta la separación entre el análisis del poder de decisión/negociación de los consumidores y el del poder de negociación de los canales de distribución, y la unificación del análisis de la rivalidad entre competidores de la industria y con la competencia indirecta o sustituta, entendiendo que el grado competitivo no depende de los aspectos tecnológicos sino de la función y necesidad a satisfacer.

Palabras Clave:

Competitividad, política, inversión

QUANTIFICATION OF THE DIMENSIONS THAT AFFECT COMPETITIVENESS WITH A VIEW TO PRIORITIZING POLICIES

ABSTRACT

The concept of competitive advantage was widely developed by various authors in the last 35 years, generating greater profitability for the company. The best known tools in relation to the application and generation of competitive advantages are generic strategies, the extended rivalry model and the value chain. Therefore, the objective will be to define the notion of competitive advantage and carry out a detailed analysis of Porter's generic strategies, as well as to show an evolution with Bowman's Strategic Clock. Competitive advantage is in the mind of the consumer and not inside the organization, so low cost does not in itself create an advantage. In the generic strategy to achieve an advantage, differentiation is used, given that there are almost no markets where preferences are truly homogeneous, the differentiation of a product in the entire industrial sector is practically impossible, which is why market segmentation is the complement to the differentiation leadership strategy. Given the above, the proposed extended rivalry model is shown, which presents the separation between the analysis of the decision-making/bargaining power of consumers and that of the bargaining power of distribution channels, and the unification of the analysis of rivalry between industry competitors and with indirect or substitute competition, understanding that the competitive degree does not depend on technological aspects but on the function and need to be satisfied.

Keywords:

Competitiveness, politics, investment



Copyright: © 2022 Carvajal-Contreras, A.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](#) y a sus autoras.



CONTENIDO

Dimensiones de la competitividad	4
Dimensión de Libertad Comercial Externa de la Competitividad	4
Dimensión Regulatoria de la Competitividad	5
Dimensión de Inversión Pública de la Competitividad	6
Resultados de la Medición de las Diferentes medidas de Competitividad. Dimensión de Libertad Comercial Externa	7
Dimensión Regulatoria de la Competitividad	8
Dimensión de Inversión Pública de Competitividad	9



INTRODUCCIÓN

Diversos autores y organizaciones internacionales han resaltado la importancia que tiene la competitividad como un factor necesario para mejorar el estándar de vida de la población de un país, así como la relación que se presenta entre la capacidad competitiva de un país y su nivel de ingreso por habitante (Porter 1990, Nguyen 2009, Foro Económico Mundial 1996, Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD por sus siglas en inglés) 2003, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) 1992).

A este respecto, se resalta como la OCDE 1992, establece “que la competitividad se entiende como el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado justo y libre, producir bienes y servicios que cumplen con los requerimientos de los mercados internacionales, mientras que al mismo tiempo mantienen y expanden el ingreso real de su población en el largo plazo.”

Teniendo en cuenta esta definición se entiende la importancia que ha presentado este tema en la agenda de políticas públicas y privadas, ya que en últimas repercute en el bienestar de la población al permitirle acceder a un nivel de vida más alto.

No obstante lo anterior, el ámbito que abarca este término es tan amplio, que muchas veces hace difícil identificar los elementos específicos sobre

los cuales es necesario actuar con el fin de lograr que un país aumente su nivel de competitividad.

En efecto, cuando se habla de los aspectos necesarios para que un país sea competitivo se tratan aspectos tales como la calidad de las carreteras, puertos, y demás obras de infraestructura. Asimismo, se considera relevante el tema de productividad como medio para hacer que costos de producción bajos que permitan ofrece los productos a precios iguales o menores que la competencia. Otros aspectos tienen que ver con el marco institucional que envuelve el ambiente para hacer negocios, en donde se presenten elementos que fomenten el desarrollo de negocios mediante la defensa de los derechos de propiedad.

Igualmente, la capacidad competitiva de un país se ve afectada por la calidad y cobertura de su educación y el acceso a nuevas tecnologías.

Los diversos aspectos abarcados por la competitividad hacen difícil priorizar las políticas públicas y privadas a ser implementadas con el fin de hacer que un país sea más competitivo. Lo anterior resulta especialmente relevante al considerar que los presupuestos de inversión son limitados.

En un esfuerzo por organizar las condiciones necesarias para que un país sea competitivo, Weymouth, y Feinberg 2011, clasifican en tres, a las sobre las cuales se soporta la capacidad productiva de un país. Estas son: la externa, la regulatoria, y de inversiones públicas.



Siguiendo el modelo multidimensional de la competitividad planteado por Weymouth y Feinberg 2011; el presente trabajo tiene como objetivo identificar, de las tres dimensiones que componen las condiciones necesarias para aumentar la competitividad; aquella en la que Colombia debe avanzar de manera prioritaria.

Para lograr este objetivo, se construyeron indicadores que cuantificaron el nivel en que cada una de estas tres dimensiones de la competitividad se encontró para una muestra de 129 países en el año 2018. Estos valores fueron después correlacionados con el comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB) por habitante de los países, con el propósito de identificar si se presenta una relación positiva o negativa entre el desempeño de estos y el nivel de riqueza de los países. Además, se midió el comportamiento en el promedio de este indicador para las diferentes categorías de países de acuerdo a su nivel de ingresos según clasificación del Banco Mundial.

El resultado de esta clasificación fue utilizado para establecer la brecha existente entre el nivel presentado por Colombia y el valor promedio para el grupo de países de ingresos altos.

Finalmente, se corrieron regresiones con el fin es el de determinar la dimensión que presenta mayor impacto sobre el PIB por habitante del país.

Siguiendo con el lineamiento anterior, el trabajo se divide en cuatro partes. En la primera, se explican las diferentes dimensiones en las que se soporta la

competitividad de un país; así como la manera en que se construyeron los indicadores para cada una de estas.

En la segunda, se presenta el resultado de la medición de estos indicadores para la muestra de 129 países.

En una tercera sección, se presentan los resultados y conclusiones.

Dimensiones de la competitividad

Como se mencionó en la introducción, Wyemouth y Feinberg 2011, establecen que la competitividad no puede entenderse como un elemento que depende de un solo aspecto. En contraste, según los citados autores se presentan tres dimensiones diferentes que hacen que un país logre crear un clima favorable para que sus empresas se desenvuelvan en forma competitiva.

La identificación y separación de estas dimensiones pone el relieve la complejidad inherente a este concepto, al mismo tiempo que deja ver en forma explícita las disyuntivas que se enfrentan los hacedores de políticas públicas y privadas a la hora de privilegiar unos aspectos que favorecen la competitividad sobre otros.

A continuación, se realiza una explicación sobre cada uno de los aspectos que componen a la competitividad.

Dimensión de Libertad Comercial Externa de la Competitividad

Este aspecto tiene que ver con el grado en que un país promueve el que las empresas domésticas compitan con las del resto del mundo.

De esta manera, un país que no impone tarifas altas a las importacio-



nes de productos, promoverá más la competencia externa de sus empresas frente a uno que si lo haga.

Igualmente, un país que impone barreras no tarifarias a la entrada de productos de otros países presentará un menor grado de libertad comercial externa con respecto a uno que si lo haga.

La relación que presenta este indicador con la competitividad, consiste en que un país con país con un alto grado de libertad comercial incentivará a que sus empresas adopten medidas de mejora de productividad que les permitan reducir costos y por esta vía ofrecer precios atractivos a los consumidores. De no hacerlo, las empresas domésticas tenderán a desaparecer al verse amenazadas por la competencia de productos provenientes del exterior.

La exposición a la competencia exterior, no solo fomenta una reducción de costos, sino que además trae consigo el mejoramiento de la calidad de los productos.

Para la medición del aspecto externo de la competitividad Weymouth y Feinberg 2011 diseñaron un índice de apertura hacia las importaciones a partir del promedio de tarifa a las importaciones a la nación más favorecida, por parte de la organización mundial del comercio, con el índice de libertad en el comercio elaborado por parte de la Fundación Heritage.

Para el presente trabajo se decidió realizar una pequeña modificación al índice, de manera que el aspecto de competitividad externa se medió únicamente a partir del índice que competitividad externa de la Fundación Heri-

tage. La razón por la cual se decidió realizar este ajuste, es el hecho de que el valor de estos dos indicadores va en dirección contraria. Es decir, mientras que un valor más alto de tarifas según el indicador de la Organización Mundial del Comercio refleja menor grado de apertura; el de la Fundación Heritage es construido de manera tal que un mayor valor refleja mayor grado de apertura. Para este trabajo se consideró que es más claro el tener un indicador que muestre de manera inequívoca cuando un país presenta mayor grado de apertura.

En un estudio para los países de América Latina, Weymouth y Feinberg 2011 encontraron que, en 2007, el país con mayor competitividad de la región fue Chile, seguido por Costa Rica. En este indicador Colombia muestra un resultado muy bajo representando el antepenúltimo lugar en competitividad de América Latina. Por su parte, el citado estudio encontró que el nivel de competitividad externa resultó negativamente correlacionado con el tamaño de la economía medida como el tamaño del PIB.

Dimensión Regulatoria de la Competitividad

En este aspecto se identificó que la regulación favorece la competitividad a través de dos vías. Una tiene que ver con la reducción de los costos de realizar negocios. La otra manera, tiene que ver con el rol que juegan los gobierno al hacer cumplir los contratos, disputas y derechos de propiedad en transacciones comerciales.



En lo que respecta a la primera vía, una reducción de los costos de transacciones relacionados con el desarrollo de negocios aumentará la rentabilidad de las empresas, lo que aumentará el atractivo de inversión hacia un país tanto por parte de inversionistas domésticos como internacionales.

En cuanto a la segunda vía, la población de un país estará más propensa a asumir los riesgos de embarcarse en la creación y crecimiento de nuevas empresas si sabe que el apartado judicial del estado lo protege ante posibles eventos de incumplimiento en compromisos comerciales tales como el suministro de materias primas y/o inventarios, copia sin autorización de sus productos. Igualmente, contará con la tranquilidad de que la solución de demandas y disputas se realizará de manera expedita.

Por otra parte, una buena regulación fomenta el desarrollo de mercados financieros. Estos son los que permiten la transformación del ahorro en la inversión. Lo anterior resulta primordial a la hora de aumentar la competitividad de un país, toda vez que un país que todo proceso que apunto a aumentar la productividad, volumen de producción, disminución de costos requiere de inversión para su implementación.

Para la medición del componente regulatorio de la regulación se sigue la metodología planteada por Weymouth y Feinberg 2011. Según esta, se construye un índice a partir del promedio aritmético a partir de cuatro componen-

tes a saber: Facilidad para comenzar un nuevo negocio, índice de capacidad para hacer cumplir contratos, indicador de protección de intereses de inversionistas minoritarios y eficiencia de la política anti-monopolio.

Los tres primeros indicadores son tomados del reporte doing business, mientras que el último, del reporte realizado por el Foro Económico Mundial.

Con respecto a esta dimensión de la competitividad, Weymouth y Feinberg 2011 encuentran que para el caso de Latinoamérica, con la excepción de Chile; los países que presentaron los niveles más altos en la dimensión externa de la competitividad no fueron los mismos que presentaron los niveles más altos de competitividad regulatoria.

De hecho, los citados autores encontraron que estas dos dimensiones de la competitividad presentaron una correlación de tan solo 0.085. En particular, Perú, México y Brasil ocuparon los primeros puestos en la dimensión regulatoria de la competitividad, a pesar de ubicarse por debajo de percentil cincuenta en el índice de libertad comercial.

Los autores enfatizan que los países con economías de mayor tamaño, medido a través del PIB, tienden a no presentar niveles altos de competitividad externa. Esto se debe a que su tamaño les permite aprovecharse de un mercado interno de mayor tamaño.

Dimensión de Inversión Pública de la Competitividad

Esta dimensión de competitividad se relaciona con las inversiones realizada por los gobiernos en obras que fo-



menten un aumento en la productividad de las empresas.

Entre estas se incluyen las realizadas en educación e infraestructura. Otro aspecto de este tipo de competitividad lo constituye el desarrollo de un imperio de la ley que fomente la inversión productiva.

La medición de este indicador se sigue la metodología de Weymouth y Feinberg 2011, a través de la cual se realiza el promedio aritmético de cinco indicadores a saber: calidad del sistema educativo, calidad de la infraestructura, nivel de independencia judicial, confiabilidad de los servicios policiales y porcentaje de la población matriculada en el nivel de primaria.

Los citados autores encontraron que, de nuevo, para el año 2007, Chile fue el país con el mayor valor de este indicador, seguido por economías de Costa Rica, El Salvador y Uruguay. A este respecto, concluyeron que la calidad de la inversión pública no se correlaciona con el tamaño de la economía, medido a través del PIB real total.

En contraste, sí se presentó una correlación positiva entre el nivel de inversión pública y el grado de riqueza de una economía, medido a través del PIB por habitante.

Resultados de la Medición de las Diferentes Dimensiones de Competitividad. Libertad Comercial Externa

Como se mencionó en la sección anterior, este aspecto de la competitividad se midió a través del índice de libertad en comercio elaborado por la Fundación Heritage.

En una primera etapa, este indicador fue tomado para una muestra de 161 países y se estableció su relación con el nivel de PIB por habitante de cada país para el año 2018.

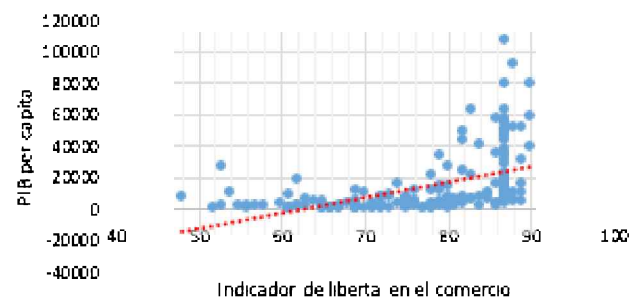
Según se muestra en el gráfico 1, se evidenció una relación positiva entre el grado de la dimensión externa de competitividad.

Para confirmar esta tendencia, se clasificaron los países según su nivel de ingresos de acuerdo con la metodología del Banco Mundial. Para cada rango de ingreso se realizó el promedio del índice de la libertad en el comercio.

Según se muestra en el gráfico 2, los países con ingresos más altos tienden a presentar mayores niveles de libertad en el comercio.

Gráfico 1

Relación entre el PIB por habitante y Dimensión externa de la competitividad



Fuente: Banco Mundial y Fundación Heritage.

El nivel presentado por Colombia fue de 82. Este resultó ser ligeramente inferior al valor de 85 presentado por el promedio de los países de ingresos altos.

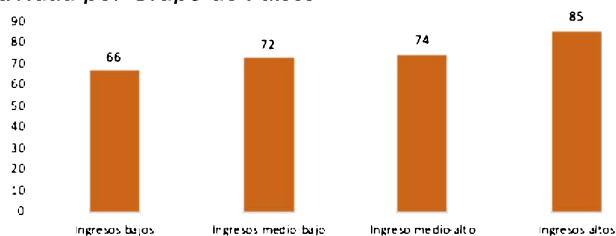
Adicionalmente, en este indicador, Colombia se ubicó en el percentil 60 entre la muestra total de los 161 países.



De los anteriores resultados se concluye que el país no presenta un rezago importante en este indicador frente a los países de ingresos altos. Por lo que una reducción adicional en tarifas comerciales no se constituye en un elemento prioritario en este momento como estrategia para mejorar la competitividad del país.

Gráfico 2

Índice de la Dimensión Libertad en el Comercio de la Competitividad por Grupo de Países



Fuente: Banco Mundial y Fundación Heritage. Cálculos del autor.

Dimensión Regulatoria de la Competitividad

A diferencia de lo que ocurre con la dimensión de libertad comercial de la competitividad; en esta dimensión no se presenta una relación clara entre este indicador y el PIB por habitante el país. En efecto, según se ilustra en el gráfico 3, independientemente de su nivel de ingresos, la mayor parte de los países tienden a concentrarse en un rango entre 30 y 80 en el indicador de la dimensión regulatoria de la competitividad. Es este mismo rango, se presenta una variedad de países de diferentes niveles de ingresos por habitante.

No obstante lo anterior, se nota que los países con mayores niveles de PIB por habitante presentan niveles altos en el indicador de regulatorio. Lo que sucede es que también hay países

con niveles bajos de PIB por habitante que presentan niveles altos en el índice de regulación. En efecto, la anterior afirmación se confirma al comparar el nivel de este indicador entre los extremos de los países de bajos ingresos, que obtuvieron un indicador de regulación de 44.51; mientras que para los países de altos presentaron un valor de 53.61 (Gráfico 3).

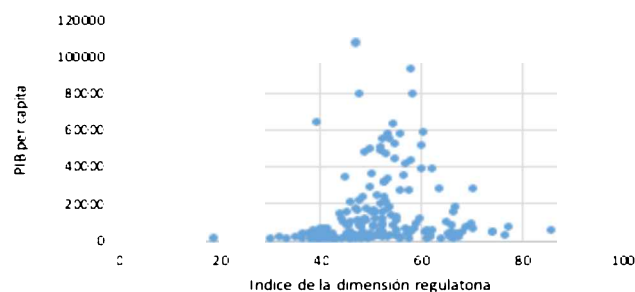
De lo anterior se deduce que el contar con niveles altos en la dimensión de regulación de la competitividad se constituye en una condición necesaria, más no suficiente para lograr altos niveles de competitividad.

A nivel latinoamericano se nota una tendencia positiva entre el nivel regulatorio y el grado de riqueza del país. (Gráfico 4).

Por su parte, el nivel presentado por Colombia en este indicador 54.67 resulta superior al de 53.61 presentado por el promedio de ingresos altos. (Gráfico 5).

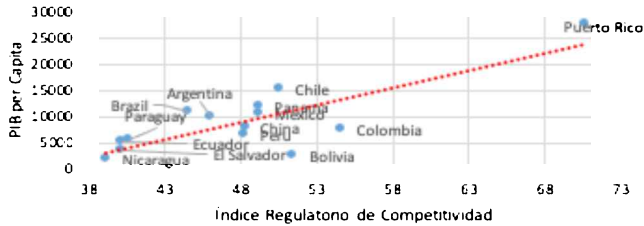
Gráfico 3

Indicador regulatorio de la competitividad a Nivel Mundial



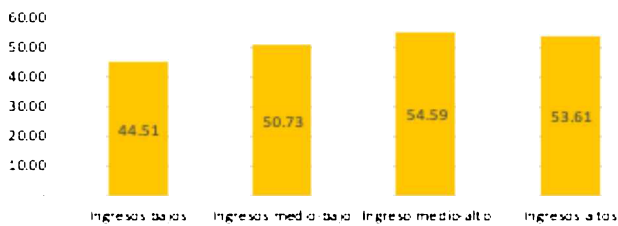
Fuente: Proyecto Doing Business y Foro Económico Mundial

Gráfico 4
Dimensión Regulatoria de Competitividad para Latinoamérica



Fuente: Banco Mundial y Foro Económico Mundial

Gráfico 5
Índice de la Dimensión Regulatoria de la Competitividad según Grupo de Países



Fuente: Banco Mundial, Proyecto Doing Business, Foro Económico Mundial. Cálculos del Autor.

Dimensión de Inversión Pública de Competitividad

Al tomar la muestra de 132 países para los cuales se cuenta con datos sobre este indicador, se demuestra que para el año 2018 se presentó una relación positiva entre el nivel de inversión pública realizada por un país y su nivel de PIB por habitante. En efecto, según se ilustra en el gráfico 5, el nivel de inversión pública aumenta, a medida que aumenta el nivel de riqueza de los países. A este respecto, se nota como la mayor parte de los países con niveles de PIB por habitante superiores a los US \$20,000 presentaron índices de inversión pública superiores a 4,2. Lo anterior representó un nivel que en el percentil 60 de este indicador.

En este mismo sentido, el gráfico 5 también demuestra como la mayor parte de los países con ingreso por

habitante inferior a US \$ 10,000, también presentaron niveles bajos en esta dimensión de la competitividad.

Ahora bien, se nota que el promedio en el índice de competitividad aumenta con nivel de riqueza de un país. En efecto, los países de ingresos bajos presentaron un valor de 3,2 en este indicador, mientras que para los de ingresos altos este indicador fue de 5.

Colombia presentó rezago en este indicador frente al promedio de los países de ingresos altos. Es así, como para el año 2018 este indicador fue de 3.2, lo que resulta un valor muy similar al promedio presentado por los países con ingresos bajos.

















Empresa familiar, Pymes y estrategias de competitividad]

PLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES, CON EL FIN DE CONTRIBUIR A SU PASO A LA SIGUIENTE GENERACIÓN

María del Pilar Ramírez Salazar , Gloria Angélica Sierra Méndez.
Universidad EAN
Colombia

RESUMEN

En Colombia las familias constituyen empresas como un medio de subsistencia, de trabajo y de generar riqueza para ellos y para toda la sociedad en la cual desarrollan sus actividades. De esta manera, las Empresas Familiares llamadas así por el hecho de que una familia tenga el control sobre la propiedad, están presentes en la economía de todos los países, con una participación importante en el sistema empresarial (Danies Lacouture, 2005). Es así que en el país generan más del 50% del empleo nacional, 36% del valor agregado industrial, 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción nacional, lo que permite dimensionar la importancia de este sector en la composición del producto Interno Bruto Nacional” (Puyana, 2009).

La manera cómo estas empresas logren superar las diversas etapas y problemas por los que tengan que pasar para enfrentar dichas situaciones, posibilitará su supervivencia. Sin embargo, el caso de las Empresas Familiares es complejo, debido a la combinación de factores como la familia, la empresa y la propiedad; lo que implica recursos financieros, humanos y la garantía del ente familia, sumado a las situaciones del entorno, hacen que muchos de los sueños de sus empresarios se queden sin realizar.

De esta manera, en cumplimiento del objetivo principal de esta investigación como es “Plantear un Modelo de Gestión Organizacional en las Empresas Familiares, con el fin de contribuir a su paso a la siguiente generación”, se realiza un diagnóstico de las Empresas Familiares para conocer falencias y oportunidades y se justifica en que servirá como guía a otras Empresas Familiares para implementar acciones sobre los complejos procesos que suelen ser parte de su organización al tener que manejar propiedad, familia y negocio en un conjunto.

Palabras Clave: Modelo de Gestión Organizacional, Empresas Familiares, supervivencia, sostenibilidad, generación.

PROPOSAL OF AN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT MODEL IN FAMILY BUSINESSES, IN ORDER TO CONTRIBUTE TO THEIR PASSAGE TO THE NEXT GENERATION

ABSTRACT

In Colombia, families constitute companies as a means of subsistence, work and to generate wealth for themselves and for the entire society in which they carry out their activities. In this way, Family Businesses, so called due to the fact that a family has control over the property, are present in the economy of all countries, with an important participation in the business system (Danies Lacouture, 2005). Thus, in the country they generate more than 50% of national employment, 36% of industrial added value, 92% of commercial establishments and 40% of national production, which allows us to measure the importance of this sector in the composition of the National Gross Domestic Product ”(Puyana, 2009). The way in which these companies manage to overcome the various stages and problems that they have to go through to face these situations, will enable their survival. However, the case of Family Businesses is complex, due to the combination of factors such as family, business and property; which implies financial and human resources and the guarantee of the family entity, added to the surrounding situations, make many of the dreams of their entrepreneurs remain unrealized. In this way, in compliance with the main objective of this research, which is “To propose an Organizational Management Model in Family Businesses, in order to contribute to their passage to the next generation”, a diagnosis of Family Businesses is made to know shortcomings and opportunities and is justified in that it will serve as a guide to other Family Businesses to implement actions on the complex processes that are usually part of their organization when they have to manage property, family and business as a whole.

Keywords: Organizational Management Model, Family Businesses, survival, sustainability, generation.



Copyright: © 2022 Ramírez & Sierra.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.24018/psicologia-y-ciencia-social) y a sus autoras.



CONTENIDO

OBJETIVOS	3
General	3
Específicos	3
METODOLOGÍA	3
ESTADO DEL CONOCIMIENTO	4
Los principios de la Economía Circular	4
DESARROLLO DE INDICADORES DE MEDICIÓN	5
LOS MODELOS DE NEGOCIO CIRCULARES	6
LAS PYMES ARGENTINAS Y LA EC	8
CONCLUSIONES	10
REFERENCIAS	11



INTRODUCCIÓN

La familia es la primera organización humana que surge en la sociedad como la más antigua forma de organización empresarial, de ahí que la empresa nace en el seno de la propia familia. Por ello, para Barroso Martínez y Barriuso Iglesias, (2014) “El fenómeno del parentesco y la familia deben ser definidos sin perder de vista los valores socio-económicos y culturales de los individuos”. Igual, la familia no está limitada únicamente a las relaciones de sangre de los cónyuges e hijos (familia nuclear), sino que implica relaciones de parentesco (extensión de la familia) basada en los lazos entre los miembros de la familia.

De tal manera que la empresa familiar tiene gran importancia tanto en el ámbito económico, social como moral con alto reconocimiento en todo el mundo, y presenta grandes fortalezas que las hacen más exitosas que las no familiares cuando están debidamente organizadas. Caso contrario cuando presentan debilidades debido a su informalidad, falta de profesionalismo, de una planeación en su sucesión, de la inexistencia de canales idóneos de comunicación, y fundamentalmente de la confusión de roles entre la familia y la empresa, es que surge la necesidad de crear herramientas que permitan su sostenibilidad en la posibilidad de pasar a la siguiente generación.

Pese a su complejidad la influencia de las Empresas familiares en la actividad económica es destacable. Según estudios formales en Estados Unidos son responsables de la generación de cerca de 50% del Producto Interno Bruto y de por lo menos la mitad de las fuentes de empleo. Belausteguigotia Rius,

(2009) “estima que en América Latina nueve de cada 10 son empresas familiares”.

Es así que las organizaciones familiares no solo ejercen una gran influencia dentro de la economía formal, sino también como parte de la economía informal, pues buena parte de los trabajadores en Colombia, por ejemplo, poseen empleos de trabajo en pequeños negocios operados por los miembros de la familia. Según el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, (2013) actualmente el país mantiene niveles de empleo informal entre el 45% y el 56%, la cual es una tasa alta en comparación a otros países de características similares.

En cuanto al capital de las Empresas Familiares es muy estable ya que sus inversiones pueden realizarse con fondos propios, lo cual, según Gallo y Amat, (2003) “permite que las empresas familiares tengan una fuerte estabilidad y un apalancamiento financiero mucho menor que el resto de las organizaciones, haciéndolas menos vulnerable a las fluctuaciones de los ciclos económicos”.

De otra parte, la idiosincrasia de la Empresa Familiar suele llevarla a realizar dos tipos de prácticas financieras: autofinanciamiento, lo cual implica que las inversiones no se realicen hasta que no se haya conseguido financiamiento interno, y como segundo el tipo de práctica: en la resistencia para acudir al mercado de capitales, por el temor a incluir como propietarios a personas ajenas a la familia (Giménez, 2002).

El tema de las Empresas Familiares aparece hoy en la academia debido al desempeño que este tipo de compañías tienen dentro de las estructuras de producción de las economías, tanto desarrolladas como en vías de desarrollo. Su importancia radica no solo en el poder generador de empleos que representa,



sino en la transmisión del conocimiento, a lo largo del tiempo, la cultura de la familia emprendedora, como fuente de orgullo y tradición, que constituyen elementos que motivan a las siguientes generaciones a comprometerse con el negocio de sus antecesores.

Las empresas familiares tienen gran relevancia dentro de la realidad socioeconómica de cualquier país, ya que se constituyen en un agente activo en la regeneración de la estructura económica regional (López, 2003). De acuerdo con Gómez, 2005 "las Empresas Familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico de cualquier país" por ello el empresario es la clave en una economía de mercado, de hecho, si no hay empresarios no hay empresa ni generación de puestos de trabajo, así como tampoco creación de riqueza; apreciación que es compartida por Luís Ernesto Romero, uno de los pioneros en investigación sobre este tema en Colombia.

Sin embargo, aunque sus fundadores estén plenamente comprometidos con el negocio, pasar ese compromiso a las siguientes generaciones puede resultar algo difícil y complicado, debido a la dificultad para crear un gobierno corporativo, así como estructuras y procesos que exigen la dirección y control de la empresa; de ahí la importancia que la familia funcione cohesionada para la supervivencia de su empresa a largo plazo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de la estructura económica de cualquier país las Empresas Familiares cumplen un papel muy importante en el mundo, debido a su alta predominancia en el mercado de comercio, pues son el motor de la economía ya que pueden operar con un diseño organi-

zacional relativamente simple, en el cual el fundador-gerente-propietario realiza múltiples actividades. De hecho, todos los miembros de la organización pueden llevar a cabo distintas funciones que pueden ser intercambiables" (Rodríguez, 2001, pág. 65).

De acuerdo con Mier Lagos, Rodríguez Buitrago, Giraldo, Arango Lopera, & Maldonado Acevedo, (2019) en su tesis de diplomado Métodos Alternativos de Solución de Conflictos ante Favoritismo dentro de las Empresas "cada organización cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas", es decir el ambiente interno lo conforman los trabajadores y por ello los sentimientos reflejan el funcionamiento de la empresa con repercusión en la productividad. De ahí que, el comportamiento del trabajador no solo depende de sus características personales sino de la forma en que éste percibe los componentes de la organización.

Sin embargo, pese al impacto de estas empresas en la creación de riqueza y de empleo es necesario reconocer dificultades en su desempeño, debido al riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia, rigidez y conservadurismo, autofinanciación y sucesión mal preparada (Barroso Martínez A., 2014), que conlleva a una gran dificultad de sostenimiento en el tiempo. Es así que en Colombia como en otras latitudes, muchas de estas empresas mueren, debido a que la primera generación las crea, la segunda las disfruta y la tercera las destruye.

Por ello, esta investigación cobra valor en el evento que permita conocer a fondo la problemática que afecta su sostenibilidad y con ello su paso a las siguientes generaciones, mediante el planteamiento de



un modelo que sirva de guía y así contribuir a su sostenibilidad y asegurar su paso a la siguiente generación.

Objetivo General

Plantear un modelo de gestión organizacional en las empresas familiares, con el fin de contribuir en su paso a la siguiente generación.

Objetivos Específicos

- Elaborar un Estado de Arte sobre modelos de Sucesión y protocolos de familia

que muestren la manera de cambiar de una generación a otra.

- Realizar un diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades de las Empresas Familiares observadas.
- Proponer un Modelo de Gestión Organizacional que permita contribuir a la sostenibilidad de las Empresas Familiares y así contribuir a su paso a la siguiente generación.

Tabla 1. Definición de Empresa Familiar

AUTORES	DEFINICIONES
Lansberg, Perrow, & Rogolsky, (1988)	"Una empresa familiar es aquella donde los miembros de la familia tienen el control legal sobre la propiedad"
Ward & Dolan, (1998)	"Una empresa familiar que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle"
Gallego Domínguez, (2012)	Son sin duda la base de nuestro sistema productivo y económico, elementos básicos en la creación de empleo y riqueza en nuestra sociedad.
Gallo y Melé, (2004)	"Caracterizadas como aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa".
Carsrud, Pérez Torres Lara y Sachs (1996)	Es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva
Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)	Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.
Calavia (1998)	Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participan en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones.
Neubauer y Lank (1999)	Aquella empresa sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.
Vélez et al. (2008)	Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.
Poso (2000)	Puede definirse como un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar o doméstico, y en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales.
Suárez (2000)	Organización con modelo tridimensional: familia, empresa y propiedad

Fuente: Elaboración propia.



MARCO TEÓRICO

Conceptos Empresa Familiar

La falta de un acuerdo en lo que se entiende como Empresa Familiar imposibilita unanimidad sobre la definición de su concepto. No obstante, se encontraron varias definiciones de autores que recogen diversos elementos como: el control sobre la gestión y/o sobre el gobierno de la empresa; la propiedad, la intención de mantener la participación de la familia en los descendientes del fundador; el desempeño de funciones ejecutivas o similares por la familia propietaria en la empresa, para hacer descansar en ellos los siguientes conceptos.

La mayoría de las definiciones sobre empresa familiar indican que no existe una clara separación entre la familia y la empresa y que no existe una definición única que pueda captar la diferencia entre estos dos tipos de entidades (Astrachan, Klein, & Smyrniotis, 2005, pág. 24).

En las empresas familiares la sucesión es uno de los principales sucesos que deben tenerse en cuenta para la supervivencia de la organización. De acuerdo con Phoenix Brahinsky, (2003, pág. 79) "la sucesión es un proceso dinámico por naturaleza, pero con expectativas y etapas lógicas". El desafío de las sucesiones consiste en minimizar los efectos de la resistencia que provoca el conjunto de la organización y éstas deben ser consideradas como algo natural, relativo al proceso y enfrentarlas ya que si se ignoran pueden propiciar conflictos que perjudiquen la consecución de los resultados esperados (Sá Freire, Soares, Nakayama, & Spanhol, 2010, pág. 79). Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o

la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes (Barroso, et, al., 2012).

Igual, son sistemas complejos que dependen de infinidad de variables, relaciones y conflictos familiares mezclados con la actividad empresarial, mercados en el que se desarrollan, marco legal, cultura organizacional, misión y valores, entre otros. Lo que implica una mayor dificultad para involucrar una definición de elementos que homogenicen los comportamientos, las peculiaridades y las tendencias de los entornos familiares, dedicados a la empresariedad (Serna Gómez y Suárez Ortiz, 2005)

Por su naturaleza deben enfrentar ciertos retos que le son únicos y por lo tanto no se presentan en otras empresas, como: de qué manera separar la relación familiar de la de los negocios; cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones y cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria. Por ello, la importancia de un alto nivel de comunicación, la total transparencia en el manejo de las finanzas y el estricto cumplimiento de los requisitos legales, con el fin de preservar la identidad de la empresa y una buena toma de decisiones.

Un aspecto clave que distingue a la Empresa Familiar de las no familiar es la relación de parentesco entre algunos de sus miembros, ya que en su lugar de trabajo deben compartir valores, creencias y normas de conducta provenientes, al menos en parte, del ambiente familiar (Leach, 1993, pág. 319). Los valores tienen tal importancia que se tienden a con-



siderar tanto el fundamento de las organizaciones como de las familias.

Por ende, la influencia de los fundadores de las Empresas Familiares es decisiva en la formación de la cultura de la organización, integrada por valores, creencias y normas de conducta que provienen del ambiente familiar (De la Garza Ramos, et al, 2011). De ahí que, los valores adquieren relevancia en el buen desempeño de estas empresas, y por ello se deben considerar como un recurso más y una ventaja competitiva (Tápies & Fernández, 2010).

De acuerdo con Lockard, (2013, pág. 602) "en las empresas familiares se toman decisiones que maximizan mejor el flujo de efectivo mientras que sus pares que se cotizan públicamente en la bolsa prefieren sacrificar el efectivo en aras de las utilidades de operaciones para fines contables". De hecho, las Empresas Familiares se diferencian de las demás por la combinación de familia y empresa en una sola organización.

Es así que "en términos de gobierno las Empresas Familiares son más complicadas debido a la variable: familia ya que se agregan las emociones y todo lo relacionado con el grupo familiar" (Quejada Pérez & Ávila Gutierrez, 2016, pág. 254). Por lo mismo, en la empresa de familia los miembros cumplen diversos roles y responsabilidades lo cual puede generar opiniones encontradas que causan inconformismo.

Ventajas y desventajas de las empresas Familiares.

Según Braidot y Soto, (1999, pág. 94,) las grandes fortaleza de las empresas familiares son: el [1] **Compromiso**: por parte del fundador pues es la realización de sus sueños y la de sus miembros, caracterizada

por un alto sentido de pertenencia en un solo esfuerzo de todos para que la empresa sea competitiva. [2] **el Conocimiento**: los hijos del fundador desde niños aprenden del padre estrategias y la manera de desempeñarse en los quehaceres diarios de la empresa.[3] **Predisposición**: tiempo extra para realizar el trabajo y algunas veces se sacrifica salario para cumplir con las responsabilidades adquiridas.[4] **Orgullo familiar**: en el hecho de haber creado una empresa con base en el esfuerzo y el sacrificio de todos.[5]**Cultura familiar**: el trabajar juntos es causa de una misma filosofía fundamentada en valores empresariales.

Debido a las ventajas anteriores se genera una cultura de valores como: mayor grado de dedicación y por ende de control en aras del crecimiento de la empresa; mejores estrategias en el mercado; mayor vínculo con los clientes para una atención esmerada y cordial que genera confianza y buena reputación; mayor responsabilidad en las labores a realizar; mayor motivación del fundador y sus miembros por alcanzar el éxito. Una ventaja importante que tienen las Empresas Familiares sobre las demás es que pueden recurrir a su historia que justifica la confianza que generan y puede orientar el rumbo hacia su futuro. Si cada generación aprende de la anterior y enseña a la siguiente, se crea una empresa con una mezcla de tradición y adaptabilidad.

Por otro lado, se encuentran también algunas desventajas entre ellas: [1] **la Resistencia al cambio**: existe un modo tradicional de realizar las labores y por ello el rechazo a los cambios. [2] **Sucesión**: el cambio de liderazgo produce incertidumbre y por lo tanto conflicto.[3]**Conflictos emocionales**: factores psicológicos y emocionales pre-



dominan ante aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados.[4]**Conflictos familiares:** con gran influencia en las decisiones y/o resultados ya que se toman con base en los sentimientos y no la racionalidad. [5]**Liderazgo:** la sucesión puede no suceder en un líder, por ello es importante facultar y legitimar descendientes en la preparación hacia la continuación. [6] **Crecimiento:** frecuentemente se carece de las herramientas adecuadas para una mayor eficiencia en los procesos operativos diarios [7] **Direccionalidad:** Por lo general se toma la decisión del dueño y se desaprovecha la diversidad de pensamiento del talento humano.

Sucesión en las Empresas Familiares

La sucesión hace referencia al traspaso del poder de decisión y la propiedad hacia la siguiente generación, con el fin de en dar continuidad de la empresa de la familia, transición que generalmente no se realiza con la suficiente planeación lo cual genera dificultades, como la resistencia al retiro de la autoridad, especialmente cuando se es propietario único, fundador y gerente a la vez.

Es así que las Empresas Familiares no solo deben enfrentarse a situaciones complejas, sino que están abocadas al retiro del familiar fundador que afectan no sólo su sostenibilidad sino la estabilidad de la familia, debido al impacto que genera tanto para la familia, como para los empleados y aquellos terceros que tengan alguna relación con el negocio. De esta manera, cuando el familiar que se retira, representa el eje sobre el cual gira la riqueza del grupo familiar y se ha convertido en el proveedor de dos o tres generaciones, donde el alcance de la sucesión suele ser muy significativa.

La sucesión adquiere relevancia cuando la empresa es causa de orgullo para los miembros de la familia y se han tejido lazos de afecto y apego emocional. De ahí, la necesidad de que el empresario familiar en determinado momento contemple la idea de un sucesor idóneo para delegar funciones o de un merecido descanso en su defecto, en la oportunidad de permitir que el grupo sienta de otra forma responsabilidad en el negocio familiar.

De esta manera, la sucesión y la dirección de las Empresas Familiares son aspectos vitales a la hora de pensar en su continuidad. Casillas, Díaz, & Vásquez, (2005, pág. 294) "entienden la sucesión familiar como un proceso que finaliza con la trasmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación"; por ello la importancia de estos procesos que a la vez se convierten en críticos para que estas empresas puedan garantizar su continuidad.

Para Leach, Peter, (2010) "se trata de un proceso de transformación mediante el cual la nueva generación reconstituye la organización de acuerdo con sus pautas, sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, el nuevo desarrollo, el nuevo personal, etc". Al respecto, Manzano y Ayala, (2002) señalan que "aunque la gran mayoría de los líderes de las empresas familiares desean que en el futuro la empresa siga estando bajo el control de la familia, los hechos indican que pocas empresas sobreviven a la transición de generación".

Luego, para facilitar la sucesión en la gerencia y la propiedad de las Empresas Familiares, Fernández Pérez, (2013, pág. 47) "aconseja la creación de dos consejos separados del organigrama de la empresa el "Consejo de familia" y el "Consejo de ad-



ministración" con el fin de separar los intereses familiares de los empresariales". Incluso en España el Secretario de Estado de Economía en el 2001, planteó la posibilidad de establecer estos dos organismos y proponer este modelo para imitar en otros países de la Unión Europea¹.

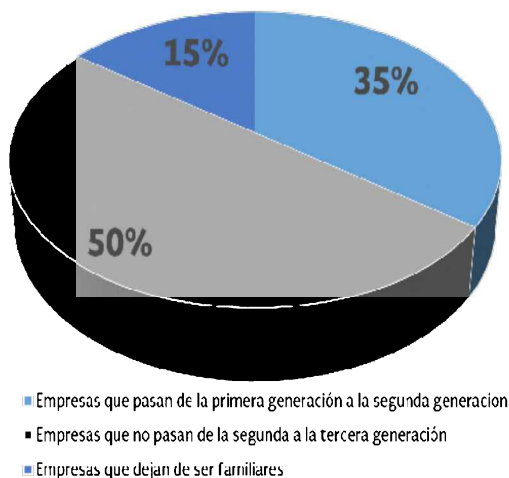
Un aspecto importante ante la asignación de cargos de responsabilidad a los herederos es la posibilidad de que no quieran hacerse cargo del negocio, por lo que la estabilidad del mismo puede correr peligro. Igual, los puestos relevantes no son asignados por su valía o por sus estudios, sino por ser miembros de la familia, por ello la formación, experiencia y motivación debe tenerse en cuenta por encima de las relaciones personales si los directivos no quieren tener problemas a largo plazo.

Ahora, cuando los hijos empiezan a trabajar en la empresa para una previa sucesión

no solo causa entusiasmo sino dificultades: como la superposición de roles desempeñados ya por una persona en la empresa y la dirección que el padre da muchas veces que no coincide con la de los hijos, pues ellos vienen con un aprendizaje actualizado de la universidad con el ánimo de realizar cambios que el fundador no ve con buenos ojos por desconocimiento. Por ello, la comunicación debe ser constante, fluida y bastante clara, para formar un equipo de ideas consensuadas.

Según estadísticas de la Cámara de Comercio de Bogotá, (2007) sólo el 35% de las empresas familiares pasan de la primera a la segunda generación, es decir, de padres a hijos, que más del 50% desaparecen en los cinco años siguientes y que solo el 25% del 30% mencionado anteriormente alcanzan la tercera generación la de los nietos, como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

Sucesión en Empresas Familiares



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, (2007)

Estado del Arte

La empresa familiar desempeña un papel fundamental en la actualidad y su importancia radica en términos de creación, riqueza y empleo. De acuerdo con (Núñez, 2016) "son responsables de la creación entre el 50 y el 80% de los empleos en la mayoría de países y suponen el 75% de la creación neta de empleo". De ahí, que hoy es materia de estudio, en el mundo entero, dadas sus particularidades en el desempeño y generación de riqueza. Estudio que se implementó a comienzo de los años ochenta del siglo XX con un creciente número de profesionales dedicados al estudio de este fenómeno (Upton, Teal, & Felan, 2001)

¹Declaración de José Folgado, Secretario de Estado de Economía en Actualidad Económica-Gestión, 9 de noviembre de 2001. En formato electrónico www.expansiondirecto.com/ae/gestion/asige/2265/folgado.html.



Como quiera, las familias no solo tienen lazos de consanguinidad, sino que conforman distintos tipos de organizaciones, es así que en Estados Unidos el 96% de las empresas son familiares; en España el 71% y en Colombia se estima que cerca del 70% de las empresas son de carácter familiar entre pequeñas, medianas y grandes empresas, superando las 500.000 sociedades (Molina Parra, Botero Botero, y Montoya Monsalve, 2016). De esta manera, entender y analizar este tipo de organizaciones es de vital importancia tanto para el ámbito académico como empresarial, pues en la medida en que se identifiquen elementos característicos de estas sociedades, se podrá generar conocimiento y con ello la construcción de empresas más productivas, competitivas y sostenibles en el tiempo.

Según una encuesta realizada a cerca de 6000 empresas de todo el país determinó que 48,4 por ciento (2775 sociedades) está en manos de grupos familiares, de las cuales el 31,3 por ciento está dirigido por la denominada segunda generación; el 3,5 por ciento por la tercera generación y el uno por ciento por la cuarta generación en adelante. Igual, el 29,4% cuenta con un protocolo, donde el 53,3% considera que los Protocolos de Familia son obligatorios y el 87,4% de las sociedades de familia que cuentan con un consejo, tienen la principal función de resolver conflictos familiares y preparar el plan de sucesión (Superintendencia de Sociedades, 2017).

Sin embargo, según la Superintendencia de Sociedades (en encuesta realizada a 5,572 sociedades sobre Buenas Prácticas Empresariales en 2016), el 61.3% de las empresas familiares locales no cuenta con planes formales de sucesión y retiro de los so-

cios o accionistas fundadores, por ello, tan solo el 13% y el 1.9% de miembros de segunda y tercera generación, respectivamente, ejercen el control de las compañías; lo que demuestra que la inexistencia de planes de relevo generacional ponen en riesgo la sostenibilidad de dichas empresas.

Es viable que en la mayoría de las empresas familiares implícitamente existe un legado de dedicación y trabajo tenaz, de ahí que cuando el fundador o el familiar al frente de la empresa contempla ceder responsabilidades en los miembros de su familia, se descubren nuevas esperanzas y aspiraciones en el crecimiento y la gestión del negocio (Gobierno Corporativo, 2010, pág. 2). De acuerdo con (Steckerl Guerrero, 2006, pág. 197) "Aquellos que inician una empresa tienen que afrontar años de esfuerzo, de mucho trabajo y grandes sacrificios. Por ello, para aquellos que ya tienen una empresa cimentada, recordar el pasado suscita satisfacción y espíritu de lucha".

Para, (Pérez Molina y Gisbert Soler, 2012) "Entre los problemas más importantes de las empresas familiares se destacan los problemas derivados del funcionamiento de la organización (confundir flujos familiares y profesionales, desmotivación, falta de crecimiento...) y los problemas relativos a la sucesión (impuestos, selección del líder, resistencia al cambio...). por ello, la importancia de realizar un plan para la sucesión con base en el protocolo familiar, en gestionar la herencia y aumentar la profesionalización de los miembros de la empresa. Existe una coincidencia unánime de los expertos al señalar que el principal inconveniente en las empresas familiares radica en la dificultad de mantener la continuidad a lo largo de distin-



tas generaciones (Quejada Pérez y Ávila Gu-tierrez, 2016)

Las empresas que no contemplan procesos hacia un mayor nivel de profesionalismo en aras de preparar a la siguiente generación, corren el riesgo de que miembros externos tomen el control del negocio, en contra de la visión del fundador; perdiendo los sucesores familiares el poder de ejercer su propiedad, con responsabilidad y conocimiento de su rol como dueños. Por ello, la importancia de una convivencia sana entre familia y empresa junto a una herramienta elaborada como es el protocolo familiar².

Entendido el protocolo familiar según (Rodríguez Díaz, 2012, pág. 21) como “un conjunto de principios y reglas escritas, derivadas del diálogo y consenso, que regulan la relación entre la familia y el negocio, y que son vividas por una familia empresaria”, cuya finalidad es componer un proyecto familia-empresa con espíritu de unidad y compromiso, con base en un diálogo profundo para llegar a consensos sobre los asuntos capitales que puedan afectar tanto a la familia como al negocio. Las decisiones que se lleguen a tomar sobre estos asuntos son el contenido del protocolo de una familia.

Es preciso destacar la importancia de la gestión financiera dentro de las empresas familiares, debido a que está influenciada por los objetivos que tenga la familia respecto a la empresa, para causar un efecto en su competitividad y con ello su permanencia en el mercado. De esta manera la información contable como parte de la gestión financiera es esencial para que el gerente y su equipo puedan tomar decisiones. Un estudio realizado por (Ho & Wong, 2001, pág. 54) “indican que

las empresas familiares utilizan en menor medida la información contable y financiera para la toma de decisiones comparado con las no familiares”.

De hecho, las empresas familiares y las no familiares tienden a tener enfoques muy diferentes en cuanto a la gestión interna, estudios empíricos han demostrado que existen diferencias en la implementación de estos sistemas. (Westhead, 1997, pág. 10) “encuentra que las empresas familiares están menos orientadas hacia los problemas relacionados con la planificación y que no utilizan sistemas de información de gestión para apoyar la toma de decisiones”. De esta manera, el rendimiento de estas empresas, mediante la implementación y utilización de los sistemas de control, también juega un papel importante, en donde se convierten en herramientas principales que los gerentes deberían adoptar para planear, presupuestar, analizar, medir y evaluar información útil para una adecuada toma de decisiones.

Una de las mayores desventajas en las empresas familiares es el favoritismo por parientes a la hora de ceder posiciones en la empresa sin tener en cuenta la capacidad, vocación o interés por pertenecer a la misma; pues al tener individuos sin las destrezas necesarias para efectuar el trabajo y no dar su mayor esfuerzo porque no les interesa la empresa, puede tener gran afectación para el desarrollo de la empresa. Otras debilidades en estas empresas son la autocracia y el paternalismo, los cuales de acuerdo con (Belausteguigoitia, 2010, pág. 105) son “fenómenos que se producen por llevar de forma inapropiada el sistema familiar al sistema de empresa, donde

²El término protocolo familiar fue acuñado por Gallo, Miguel y Ward, John. Protocolo Familiar. “Nota Técnica de la división de Investigación del IESE DGN-448”, Barcelona, 1991.



se practica un estilo de liderazgo basado en el poder”.

La propia naturaleza de estas empresas favorece la parálisis y resistencia directiva que se puede presentar, cuando el dueño y los directivos familiares permanecen por mucho tiempo en sus puestos de trabajo si hacer cambios que puedan llegar a alterar el modo de trabajo que les ha funcionado por mucho tiempo. Dicha situación nace principalmente del aprovechamiento de la confianza o relaciones para alcanzar fines propios, lo que a la postre resulta negativo ya que la percepción de los “beneficiados” por este reparto “inequitativo” puede traer desavenencias por parte de los que creen que están esforzándose más que otros, o de los que pertenecen a la empresa respecto de los que no, por decisión propia o porque así lo ha estipulado el fundador.

De acuerdo con (Gallo M. , 1998) “la unidad y el compromiso son dos de las características de una buena empresa familiar”, la unidad entendida como la voluntad de trabajar juntos, de armonizar las situaciones que requieran una elección ante los objetivos personales y de coordinar los modos de alcanzar las metas propuestas, – que da como resultado que los individuos tengan intereses comunes, desarrollen una buena comunicación y reconozcan fácilmente la autoridad de quien encabeza la organización, ayuda en buena forma la administración de la empresa y la dirección de sus actividades.

METODOLOGÍA

De acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) “las investigaciones se originan en ideas y estas constituyen el acercamiento a la rea-

lidad objetiva (desde la perspectiva cuantitativa), a la realidad subjetiva (desde la aproximación cualitativa) o la realidad intersubjetiva (desde la óptica mixta) que habrá que investigarse”. Por ello, para el desarrollo de esta investigación el tipo de investigación que se utilizará tendrá un enfoque cuantitativo y cualitativo o mixto.

Se usará un método de estudio descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, pág. 92) “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Es decir, únicamente se pretende recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables implícitas y su interrelación.

En aplicación a esta metodología se recurrirá a unas entrevistas para determinar detalles de algunas empresas, también y se harán encuestas que faciliten el recoger datos, para descubrir fenómenos, situaciones, contextos, elementos y componentes, y así conocer las variables que condicionan el funcionamiento de la empresa, con el fin de obtener un mayor conocimiento y profundidad de éstas.

PROPUESTA MODELO DE CAMBIO GENERACIONAL EMPRESA FAMILIAR

A partir de la Literatura se puede observar que las grandes variables a tener en cuenta para intervenir una empresa familiar tienen que ver con:

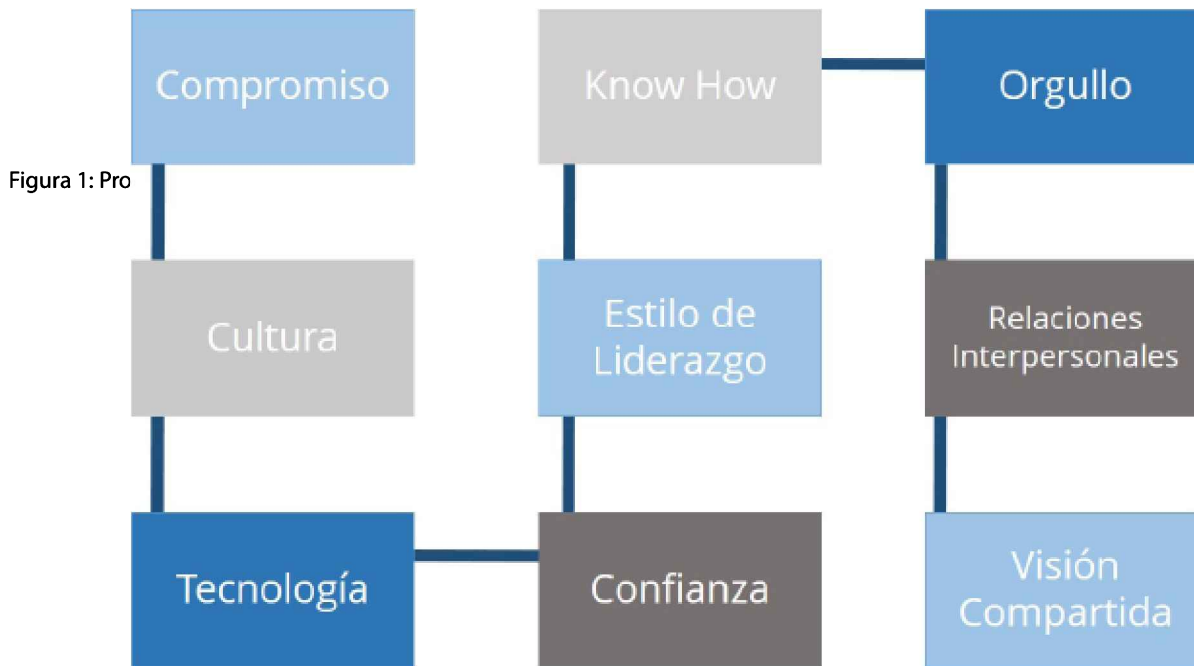
[1]Compromiso, [2] Cultura, [3] Tecnología. [4], Confianza [5]Estilo de Liderazgo, [6] Know how del negocio [7]



Orgullo,[8] Manejo de Relaciones Interpersonales, [9]y Visión Compartida.

Las anteriores nueve serán las variables que pueden ser el objeto de estudio en las empresas a observar. A partir de la observación y el análisis se propondrá un modelo

de Gestión que le asegure a las empresas familiares con las anteriores variables el hacer su paso a las venideras generaciones de una manera más viable y metódica.



Fuente: Elaboración propia.



REFERENCIAS

- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (mayo de 2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation and Further Implication for Theory. Baylor University. Recuperado el 6 de abril de 2019, de https://www.academia.edu/1874699/The_F_PEC_Scale_of_Family_Influence_Construction_Validation_and_Further_Implication_for_Theory
- Barbeito Roibal, S., Martínez Carballo, M., & Guillen Solórzano, E. (junio de 2004). CRITERIOS QUE REGULAN LAS RELACIONES FAMILIA-EMPRESA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES GALLEGAS. Recuperado el 20 de mayo de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/270161759_CRITERIOS_QUE_REGULAN_LAS_RELACIONES_FAMILIA-EMPRESA_EN_LAS_EMPRESAS_FAMILIARES_GALLEGAS
- Barroso Martínez, A. (27 de enero de 2014). ¿POR QUÉ DESAPARECEN LAS EMPRESAS FAMILIARES? Geographos, 5(60), 98 - 132. Recuperado el 27 de mayo de 2019, de <https://web.ua.es/es/revista-geographos-giecnyal/documentos/ascension-barroso.pdf>
- Barroso Martínez, A., & Barriuso Iglesias, C. (2014). Las empresas familiares. Recuperado el 20 de mayo de 2019, de https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf
- Barroso, Ascensión; Sanguino, Ramón; Bañegil, Tomás. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España. *Ide@s CONCYTEG*, 7, 611 - 622. Recuperado el 15 de mayo de 2019, de https://www.researchgate.net/profile/Ramon_Sanguino/publication/323224995_Diferentes_criterios_del_concepto_de_empresa_familiar_Una_aportacion_desde_Extremadura_Espana/links/5a9e682a4585155dc1851c25/Diferentes-criterios-del-concepto-de-empresa-familiar-Una
- Belausteguigoitia, I. (2010). "Empresas familiares su dinámica, equilibrio y consolidación". McGraw-Hill. Recuperado el 6 de agosto de 2019
- Belausteguigoitia Rius, I. (18 de noviembre de 2009). El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas. Recuperado el 22 de mayo de 2019, de http://cedefitam.mx/sites/default/files/u489/el_campo_de_las_empresas_familiares_en_latinoam.pdf
- Braidot, N., & Soto, E. (1999). Las Pymes Latinoamericanas (Vol. 2do). México: IFEMA. Recuperado el 18 de abril de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- Cabrera, K., & García-Falcón, J. (1999). La Empresa Familiar: Dimensiones Conceptuales y Perspectiva Teórica. *Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1), 7 - 29. Recuperado el 18 de julio de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=497508>
- Casillas, J., Díaz, C., & Vásquez, A. (2005). La Gestión de la Empresa Familiar. Madrid: Thomson. Recuperado el 25 de abril de 2019, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300004
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño Organizacional. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. Recuperado el 2 de julio de 2019, de <https://cucionline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Dañés Lacouture, R. (octubre de 2005). Superintendencia de Sociedades. Recuperado el 15 de marzo de 2019, de https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Otros%20Documentos%20de%20Inter%C3%A9s/5-Sociedades%20en%20familia%202004.pdf
- Demsetz, H., & Kenneth, L. (4 de noviembre de 2014). The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences. *Chigago Journals*, 93(6), págs. 1155 - 1177. Recuperado el 9 de julio de 2019, de https://www.uts.edu.au/sites/default/files/ADG_Cons2015_Demsetz%20Lehn%20JPE%201985.pdf
- Fernández Pérez, P. (2013). "De hereus a profesionales. La transición de un modelo tradicional a un modelo moderno de gestión en la empresa familiar catalana". *Madir: LID*. Recuperado el 15 de mayo de 2019, de https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/41415/1/Tesis_Carlos%20Arbesu.pdf
- Folch, R. (1998). Ambiente, emoción y ética. Barcelona: Ariel. Recuperado el 14 de mayo de 2019, de <https://www.casadellibro.com/libro-ambiente-emocion-y-etica-actitudes-ante-la-cultura-de-la-sostenibilidad/9788434411609/597190>
- Gallego Domínguez, I. (marzo de 2012). LA EMPRESA FAMILIAR. SU CONCEPTO JURÍDICO. (U. d. Córdoba, Ed.) Cuadernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar(14). Recuperado el 20 de marzo de 2019, de http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0_x11_1339578030.pdf
- Gallo, M. (1998). La sucesión en la empresa familiar. Barcelona: Caja de ahorros y pensiones de Barcelona. Recuperado el 13 de agosto de 2019, de <https://core.ac.uk/download/pdf/16364546.pdf>
- Gallo, M. Á., & Melé, D. (2004). *Ética en la empresa familiar*. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE. Recuperado el 19 de mayo de 2019
- Gallo, M. A., Klein, S., Montemerlo, D., Tomaselli, S., & Cappuyns, K. (2009). La Empresa Familiar Multigeneracional. Barcelona: Universidad de Navarra,. Recuperado el 9 de julio de 2019, de <https://www.iberlibro.com/empresa-familiar-multigeneracional-Gallo-Klein-Montemerlo/1277446490/bd>
- Gallo, M., & Amat, J. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Barcelona: Deusto. Recuperado el 25 de mayo de 2019
- Garzón Castrillón, M. A. (2005). Desarrollo organizacional y el cambio planeado. El. Bogotá: Libro impreso. Recuperado el 2 de julio de 2019, de <https://libreriasiglo.com/ciencias-sociales-y-humanidades/21116-desarrollo-organizacional-y-el-cambio-planeado-el.html#XRIP6uhKic0>
- Gersick, K., Davis, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life Cycles of the family Business. Boston: Harvard Business School Press. Recuperado el 31 de julio de 2019, de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=130>
- Giménez, J. (2002). Riesgo y eficiencia en la empresa familiar. *Boletín de Estudios Económicos*. Recuperado el 30 de marzo de 2019
- Gobierno Corporativo. (2010). Sucesión en la Empresa Familiar. Deloitte. Recuperado el 23 de julio de 2019, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>
- Gómez, G. (2005). ¿Son iguales todas las empresas familiares? Barcelona: Granica. Recuperado el 17 de julio de 2019
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). Bogotá: McGraw-Hill. Recuperado el 26 de abril de 2019



- Ho, S., & Wong, K. S. (junio de 2001). A Study of the Relationship Between Corporate Governance Structures and the Extent of Voluntary Disclosure. *Journal International Accounting Auditing and Taxation*, 10(2), 139 - 156. Recuperado el 6 de agosto de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/247245853_A_Study_of_the_Relationship_Between_Corporate_Governance_Structures_and_the_Extent_of_Voluntary_Disclosure
- Lansberg, I., Perrow, E. ..., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business*, 1 - 8. Recuperado el 25 de mayo de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>
- Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Buenos Aires: Granica. Recuperado el 7 de abril de 2019, de <https://www.iberlibro.com/Empresa-Familiar-Peter-Leach-Ediciones-Granica/16651189759/bd>
- Leach, Peter. (2010). *La Empresa Familiar*. Buenos Aires: Granica. Recuperado el 15 de mayo de 2019, de <https://www.iberlibro.com/Empresa-Familiar-Peter-Leach-Ediciones-Granica/16651189759/bd>
- Lockard, A. (2013). ¿CUÁNDO PUEDE DECIRSE QUE UNA EMPRESA FAMILIAR ESTÁ BIEN ADMINISTRADA O DIRIGIDA. (I. T. Domingo, Ed.) *Ciencia y Sociedad*, 3(38), 599 - 618. Recuperado el 17 de julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/870/87028918008.pdf>
- López, G. (noviembre de 2003). Estudio de la Empresa Familiar en Rosario. Una aproximación etnográfica. *Invenio*, 91 - 100. Recuperado el 27 de mayo de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a08.pdf>
- Macedo, B. (2005). El concepto de sostenibilidad. Santiago: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado el 9 de abril de 2019, de <https://es.scribd.com/document/363705497/El-concepto-de-sostenibilidad-pdf>
- Mahito, F. (22 de septiembre de 2016). Las empresas familiares son más sustentables. Recuperado el 18 de mayo de 2019, de <https://www.expoknews.com/las-empresas-familiares-son-mas-sustentables/>
- Manzano, G., & Ayala, J. (2002). Sucesión en la Empresa Familiar: Algunas claves del éxito. *Boletín de Estudios Económicos*, 57(177), 433 - 449. Recuperado el 16 de mayo de 2019, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300004
- Mier Lagos, A., Rodríguez Buitrago, C., Giraldo, D., Arango Lopera, J., & Maldonado Acevedo, L. (2019). Métodos Alternativos de Solución de Conflictos ante Favoritismo dentro de las Empresas. (I. U. Colombiano, Ed.) Recuperado el 2 de julio de 2019, de <https://es.scribd.com/document/403896165/Habilidades-de-negociacion-y-manejo-de-conflictos-segunda-entregadocx>
- Mojica Garnica, J. C. (2014). POR QUE LA MAYORIA DE EMPRESAS FAMILIARES NO SOBREVIVE A LA TERCERA GENERACIÓN? doi: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12016/Por%20qu%20E9%20la%20mayor%20de%20empresas%20familiares%20no%20sobrevive%20a%20la%20tercera%20generaci%20F3n>
- Molina Parra, P., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, N. (julio-diciembre de 2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 41. doi: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.41.9704>
- Nieto, J. A. (agosto - noviembre de 2016). Modelos de Innovación Empresarial y Selección natural. *3C Empresa*, 5(3), 1 - 10. Recuperado el 2 de julio de 2019, de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2016/08/art%20C3%ADculo1-1.pdf>
- Núñez, M. (11 de febrero de 2016). Las empresas familiares generan el 67% del total del empleo privado que se crea en España. ABC, pág. Economía. Recuperado el 23 de julio de 2019, de https://www.abc.es/economia/abci-empresas-familiares-generan-67-por-ciento-total-empleo-privado-crea-espana-201602102117_noticia.html
- Páez Varela, Y. C. (2014). LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LA SUPERVIVENCIA DE ESTAS, DENTRO. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12933/Monografia%20de%20Grado%20Final%20Yulieth.pdf?sequence=1>
- Parra, I., & Montoya, C. (marzo de 2002). Generación de valor a través de la gestión de conocimiento. *Letras jurídicas*, 7(1), 79 - 96. Recuperado el 17 de julio de 2019, de <http://gestorganizacional.blogspot.com/>
- Pérez Molina, A. I., & Gisbert Soler, V. (4 de febrero de 2012). LA CONTINUIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR. ANÁLISIS DE CASOS. (S. Editada por Área de Innovación y Desarrollo, Ed.) *Revista de investigación*, 2 - 17. Recuperado el 23 de julio de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817951.pdf>
- Pérez-Urbe, R. I., & Ocampo Guzmán, D. (2015). Modelo de intervención e innovación de la gestión para las organizaciones (MIIGO): marco general. Bogotá: EAN. Recuperado el 2 de julio de 2019, de <http://hdl.handle.net/10882/8965>
- Phoenix, S., & Brahinsky, B. (2003). The fundamentals of business succession planning. *Journal of Construction Accounting & Taxation*. Recuperado el 18 de julio de 2019
- Poza, E. (2010). *FAMILY BUSINESS* (4ta ed.). India: Cengage Learning. Recuperado el 9 de julio de 2019, de <https://www.goodreads.com/book/show/2914325-family-business>
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrniotis, K. (mayo de 2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation and Further Implication for Theory. Baylor University. Recuperado el 6 de abril de 2019, de <https://www.baylor.edu/content/view/full/91783>
- Puyana, D. (2009). *La Problemática De Las Pymes en Colombia: Internacionalizarse o Morir*. Recuperado el 6 de abril de 2019, de [epository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17942/17042020_2015.pdf](https://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17942/17042020_2015.pdf)
- Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutierrez, J. N. (julio - diciembre de 2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. (U. EAN, Ed.) *Escuela de Administración de Negocios*(81), 149 - 158. Recuperado el 17 de abril de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20649705008>
- Rodríguez Díaz, R. (2012). *El Protocolo Familiar ¿Sí o No?* España: Instituto Internacional Bravo Murillo. Recuperado el 3 de agosto de 2012, de <http://efca.es/wp-content/uploads/2018/03/El-protocolo-familiar-Rafael-Rodriguez-Diaz-v4-1.pdf>
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional: elementos para su estudio*. Bogotá: Ediciones Univesidad Católica de Chile. Recuperado el abril de 2019
- Rodríguez-Peralta. (24 de marzo de 2011). D.O - CAMBIO PLANEADO DE KURT LEWIN - Clase 3. Recuperado el 2 de julio de 2019, de <http://rodriguez-peralta.blogspot.com/2011/03/do-cambio-planeado-de-kurt-lewin-clase.html>
- Sá Freire, P., Soares, A., Nakayama, M., & Spanhol, F. (2010). Proceso de Sussesao em empresa familiar; gestao do conhecimento contornando resistencias ás mudancas



- organizacionais. Revista de Gestao da Tecnologia e Sistemas de Informacao, 7(3), 713 - 736. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/tesis/46494.pdf>
- Sáez Ponte, E. (1996). "A empresa familiar hoxe". Galicia en clave Económica,(1). Recuperado el 30 de julio de 2019
- Sandoval, J. H., & Guerrero, D. E. (Jan./June de 2010). EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL. U.D.C.A Act. & Div. Cient. , 13(1), 135 - 146. Recuperado el 25 demayode2019,dehttp://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-42262010000100015
- Schumacher, A. (septiembre de 2015). Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia. (U. d. Rioja, Ed.) Recuperado el 18 de julio de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=497508>
- Serna Gómez, H., & Suárez Ortíz, E. (2005). La Empresa Familiar Estrategia y Herramientas para su sostenibilidad y Crecimiento. Bogotá: Temis. Recuperado el 17 de julio de 2019
- Steckerl Guerrero, V. (julio de 2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. (U. d. Norte, Ed.) Pensamiento & Gestión,(20), 194 - 215. Recuperado el 23 de julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602006.pdf>
- Superintendencia de Sociedades. (23 de noviembre de 2017). La primera generación sigue mandando en las sociedades de familia. Recuperado el 31 de julio de 2019, de <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2017/la-primera-generacion-sigue-mandando-en-las-sociedades-de-familia.aspx>
- Tápies, J., & Fernández, M. (July de 2010). Values and Longevity in Family Business: Evidence from a cross-cultural analysis. (I. School, Ed.) Workin Paper, 866. Recuperado el 13 de abrilde2019,dewww.sdp.gov.co/gestion-territorial/norma-urbana/normas-urbanisticas-vigentes/upz/unidad-de-planeamiento-zonal-no-101-teusaquillo
- Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (1 de jan de 2001). "Strategic and Business Planning Practices of Fast Growing Family Firms". Journal of Small Business Management, págs. 60 - 72. doi:10.1111/0447-2778.00006
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defning and describing family business ownership configurations. Family Business, 11(4), 305 - 310. Recuperado el 26 de mayo de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Westhead, P. (1997). Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies. Entrepreneurship and Regional Development, 9(2), 127 - 158. Recuperado el 6 de agosto de 2019, de <https://pdfs.semanticscholar.org/4c28/55d3931046b909cff347c68188cc665e3d55.pdf>
- Schumacher, A. (septiembre de 2015). Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia. (U. d. Rioja, Ed.) Recuperado el 18 de julio de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=497508>
- Serna Gómez, H., & Suárez Ortíz, E. (2005). La Empresa Familiar Estrategia y Herramientas para su sostenibilidad y Crecimiento. Bogotá: Temis. Recuperado el 17 de julio de 2019
- Steckerl Guerrero, V. (julio de 2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. (U. d. Norte, Ed.) Pensamiento & Gestión,(20), 194 - 215. Recuperado el 23 de julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602006.pdf>
- Superintendencia de Sociedades. (23 de noviembre de 2017). La primera generación sigue mandando en las sociedades de familia. Recuperado el 31 de julio de 2019, de <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2017/la-primera-generacion-sigue-mandando-en-las-sociedades-de-familia.aspx>
- Tápies, J., & Fernández, M. (July de 2010). Values and Longevity in Family Business: Evidence from a cross-cultural analysis. (I. School, Ed.) Workin Paper, 866. Recuperado el 13 de abrilde2019,dewww.sdp.gov.co/gestion-territorial/norma-urbana/normas-urbanisticas-vigentes/upz/unidad-de-planeamiento-zonal-no-101-teusaquillo
- Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (1 de jan de 2001). "Strategic and Business Planning Practices of Fast Growing Family Firms". Journal of Small Business Management, págs. 60 - 72. doi:10.1111/0447-2778.00006
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defning and describing family business ownership configurations. Family Business, 11(4), 305 - 310. Recuperado el 26 de mayo de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Westhead, P. (1997). Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies. Entrepreneurship and Regional Development, 9(2), 127 - 158. Recuperado el 6 de agosto de 2019, de <https://pdfs.semanticscholar.org/4c28/55d3931046b909cff347c68188cc665e3d55.pdf>



Empresa familiar, Pymes y estrategias de competitividad]

ANALISIS DE FACTIBILIDAD OPERACIONAL DEL MODELO LEAN MANAGEMENT EN PYMES DEL PARQUE INDUSTRIAL, SAN FRANCISCO CORDOBA ARGENTINA

Oscar Miguel Rete y Oscar Israel Pinto
**Universidad Tecnológica Nacional (UTN). Facultad Regional San Francisco
 Argentina**

RESUMEN

Este trabajo de investigación nos muestra los resultados de análisis de factibilidad operacional, para la aplicación del modelo Lean Management en una muestra de veincuatro empresas Pymes localizadas en el parque industrial de San Francisco, Córdoba, Argentina. El modelo Lean Management introduce un enfoque novedoso de gestión libre de actividades que no agregan valor (desperdicios), abordando las causas que limitan la baja eficiencia de productividad en los actuales modelos de gestión. Lean Management se enfoca en la cadena de valor del cliente, eliminando los desperdicios del sistema. Los resultados obtenidos muestran que Lean Management es un modelo factible operacionalmente para ser aplicado en las empresas del parque industrial de San Francisco, Córdoba, Argentina.

Palabras Clave: Lean Management, Desperdicios, Cadena de Valor, Productividad

ANALYSIS OF OPERATIONAL FEASIBILITY OF THE LEAN MANAGEMENT MODEL IN SMES OF THE INDUSTRIAL PARK, SAN FRANCISCO CORDOBA ARGENTINA

ABSTRACT

This research paper shows us the results of operational feasibility analysis, for the application of the Lean Management model in a sample of twenty-four SMEs companies located in the industrial area of San Francisco, Córdoba, Argentina. The Lean Management model introduces a new approach for management activities that do not add value (waste), addressing the causes that limit low productivity efficiency in current management models. Lean Management focuses on the customer value chain, eliminating waste from the system. The results obtained show that Lean Management is an operationally feasible model to be applied in the companies of the industrial area of San Francisco, Córdoba, Argentina.

Keywords: Lean Management, Waste, Value Chain, Productivity



Copyright: © 2022 Rete, Pinto.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.24018/psicologia-y-ciencia-social.2022.10.1.1) y a sus autoras.



CONTENIDO

OBJETIVOS	3
General	3
Específicos	3
METODOLOGÍA	3
ESTADO DEL CONOCIMIENTO	4
Los principios de la Economía Circular	4
DESARROLLO DE INDICADORES DE MEDICIÓN	5
LOS MODELOS DE NEGOCIO CIRCULARES	6
LAS PYMES ARGENTINAS Y LA EC	8
CONCLUSIONES	10
REFERENCIAS	11



INTRODUCCIÓN

Los cambios económicos, culturales, tecnológicos y de la estructura del tejido industrial, junto con los avances en los últimos tiempos en el mercado, han configurado un nuevo entorno de trabajo. A todo ello también hemos de añadir nuevos elementos que conceden una mayor importancia y complejidad a la demanda de productos y servicios. Molina Manchón, H. y Conca Flor, F. (2015).

Por ello debe haber nuevos modelos de gestión que analicen en profundidad las características de las nuevas demandas, dichos modelos deberán adaptarse a cambios en cantidad, clase, variedad y prestaciones de servicios y productos. Ng, H. S., & Kee, D. M. H. (2017).

La economía argentina no se encuentra exenta a esta situación, por el contrario, se encuentra en constante cambio y evolución, una multitud de factores internos y externos afectan el desempeño de las empresas, los actuales modelos de gestión empresarial no son la excepción, muchos modelos se encuentran diseñados a economías de escala, gestionando producciones de baja variabilidad alto volumen y con poca flexibilidad, por tanto en este entorno actual, en dichos modelos se ven reflejados los bajos niveles de productividad y competitividad empresarial. SAMECO (2018).

Los modelos de organización y gestión tradicional de producción en masa basados en principios taylorianos, han sido adecuados para economías con fuertes necesidades de demanda en crecimiento,

donde la organización está basada en rangos de autoridad y sus procesos presentan una marcada división del trabajo. Los altos mandos de la organización están preocupados por crecer y por incrementar significativamente los volúmenes de producción, estos principios en los modelos de gestión generan estructuras rígidas en un mercado poco diversificado Fayol (2016).

Si bien este enfoque ha sido el único y adecuado durante muchas décadas, se ha acabado imponiendo la necesidad de un nuevo modelo. Los nuevos sistemas productivos se organizan y gestionan basándose en nuevos pilares; la demanda de mercado, la mejor continua de los procesos, sistemas productivos flexibles, adaptación de recursos humanos motivados con competencias variables y con altos niveles de participación. Porter (2011).

Apoyándose en estos nuevos conceptos y de acuerdo con la fuerte evolución en los sistemas de gestión de la producción, se ha llegado a nuevos enfoques de gestión mucho más avanzados.

La factibilidad operacional de un modelo de gestión se enfoca en el grado en el cual dicho modelo encaja en el entorno de negocios existente, cumpliendo objetivos estratégicos, capacitación, cultura organizacional y procesos de negocio de la empresa en las que requiere ser aplicado, representada a través de procesos dinámicos que deben ser evaluados constantemente.

De acuerdo con Cuatrecasas (2016) y Deming (1982), los modelos de gestión utilizados en la conducción de las empresas persiguen fundamentalmente; la eficiencia en el uso de sus recursos y la competitividad para su desarrollo en el mercado.



La actividad productiva que desarrolla una empresa debe estar organizada de manera que logre los objetivos previstos, optimizándolos en lo posible, técnica y económicamente con el empleo de los sistemas de gestión adecuados y más avanzados.

El Lean Management, la aplicación del sistema de producción Toyota a cualquier sector de la actividad empresarial, supone una forma de mejorar la gestión en todos los aspectos de competitividad (calidad, productividad, tiempos, costos, flexibilidad) con una gestión enfocada a la demanda y sus fluctuaciones. Bicheno J & Holweg (2010).

El modelo de gestión Lean Management, permite organizar y gestionar el desarrollo de productos, servicios, operaciones, proveedores y las relaciones con los clientes, de manera que se utilice menos esfuerzo, menos espacio, menos capital, menos material y menos tiempo, para hacer productos o servicios con menos defectos, menos problemas y de acuerdo con las necesidades del cliente. Como idea central un sistema de gestión Lean Management propone crear más valor para los clientes con menos recursos. De acuerdo con el modelo Lean, la superproducción y la superautomatización no son la solución actual para optimizar la productividad y menos aun la flexibilidad que actualmente necesitan los sistemas productivos, en consecuencia, tampoco conducen a la optimización de la rentabilidad.

El modelo Lean, pretende recoger los conceptos y técnicas desarrolladas en el Just in Time de Toyota y extender al máximo su aplicación. La presente investigación busca evaluar la factibilidad operacional de la aplicación del modelo Lean Management,

en Pymes localizadas en el Parque Industrial de San Francisco, Córdoba Argentina.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

El término Lean Thinking fue acuñado por John Krafcik, un ayudante de investigación en el MIT, asignado a finales de los años 80 al International Motor Vehicle Program. Womak, Jones, y Roos (1992).

La producción Lean fue liderada por Toyota y en la actualidad requiere, para el mismo nivel de capacidad que los sistemas de fabricación en masa, Liker (2004), la mitad de esfuerzo humano, de espacio de trabajo, de inversión de capital y tan solo una fracción del tiempo de aquella, en la fabricación y entrega de una mayor variedad de productos, de menor volumen y con menos defectos. Desde la última década del siglo pasado, en donde se produce un acentuado despliegue de empresas automotrices en Sudamérica, se fueron desarrollando herramientas de gestión para optimizar los procesos productivos y de logística interna que respondían a algunos de los conceptos del Lean Thinking.

Actualmente las empresas más adelantadas en aplicación de estas herramientas de gestión son las relacionadas con el mercado automotriz (montadoras + proveedoras automotrices) que, por la particularidad del negocio, se exige un alto nivel de competitividad para su desarrollo. Los principios de la gestión Lean, generalmente han sido bien aceptados gracias a su capacidad de dar soluciones a problemas que enfrentan muchas organizaciones, por esta razón grandes empresas los han utilizados como estrategias de negocio para mejorar la ca-



alidad de los productos, servicios y mejoras en la eficiencia de sus procesos.

Los nuevos modelos de gestión Lean, han aportado nuevas y avanzadas formas de gestionar los procesos productivos, basados en efectuar la producción con el mínimo empleo de recursos y con el número mínimo de actividades priorizando un flujo continuo en cada uno de sus procesos y desarrollando nuevas capacidades en las personas. Estos conceptos son referenciados también en los últimos años por diversos autores que basan sus investigaciones en los efectos de los costos por la utilización de estos modelos de gestión considerados como tecnologías blandas. Xin-gang, Z., Gui-wu, J., Ang, L., & Yun, L. (2016). Zhang, Q., Palacharla, P., Xie, W., She, Q., & Ikeuchi, T. (2018).

El Lean Management busca la mejora de la productividad eliminando todo lo que no agrega valor. Esto se consigue mediante la aplicación de herramientas y formas de trabajo que regularmente fueron alineándose a los desarrollos tecnológicos y sociales en donde intervienen las empresas, entendiéndose que todo sistema o modelo debe agregar valor para ser óptimo.

En la región de San Francisco provincia de Córdoba Argentina, se encuentra el Parque Industrial San Francisco, está localizado a 3.5 kilómetros del área urbana de la ciudad de San Francisco, cabecera del departamento de San Justo a 206 kilómetros al Este de capital provincial Córdoba, cuenta aproximadamente con 195 empresas radicadas de manera permanente y 45 empresas en proceso de radicación. El complejo cuenta con 43.000 m² de calles pavimentadas, red hidráulica, red eléctrica, alumbrado público, ocupa una super-

ficie de poco, mas de 180 hectareas de las cuales 94 estan destinadas a la industria las cuales cuentan con beneficios impositivos, tributarios, operativos y laborales.

En Argentina el modelo Lean Management no se encuentra desarrollado, a excepción de empresas del mercado automotriz a diferencia de lo que ocurre en Europa, EEUU y Japón donde el modelo presenta desarrollos muy avanzados en diferentes tipos de empresas tanto productivas como de prestación de servicios.

El presente trabajo tiene el objetivo de evaluar la factibilidad operacional de aplicación del modelo Lean Management en empresas del parque industrial de San Francisco Córdoba, Argentina. La evaluación procura obtener información acerca del bajo desarrollo en Argentina del modelo de gestión, entendiéndose que está situación es debida al desconocimiento del modelo y a un pensamiento generalizado de que las tecnologías blandas no son las responsables de aportar beneficios a las empresas.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para conseguir el objetivo de la investigación se elaboró un cuestionario estructurado basado en una metodología cuantitativa de análisis presentado bajo los siguientes esquemas operativos de acuerdo a los métodos presentados por Hernández Sampieri (2014).

Esquema de índices sumatorios

La utilización de esta metodología permite conocer en base a una serie de dimensiones características de la variable en estudio, el desarrollo e identificación del modelo de gestión utilizado en la empresa encuestada.



Cada Dimensión representa un grupo de indicadores que en base a su ponderación permiten identificar cual es el de mayor desarrollo en la organización. Las dimensiones encuestadas son:

- Características de la empresa
- Capacitación
- Gestión del valor
- Modelo de gestión
- Cultura organizacional
- Aporte de beneficios

De esta manera se realiza la sumatoria de todos los indicadores obteniendo un valor significativo que nos identifica cuál de los modelos es utilizado en la empresa, cerrando así el nexo entre indicador variable en estudio.

La hipótesis de estudio planteada es “El modelo de gestión Lean Management presenta un débil desarrollo en las Empresas Pymes Argentinas en la última década debido a su desconocimiento y a una cultura organizacional anclada en la subjetividad de que las tecnologías blandas no aportan beneficios sustanciales para las mismas”.

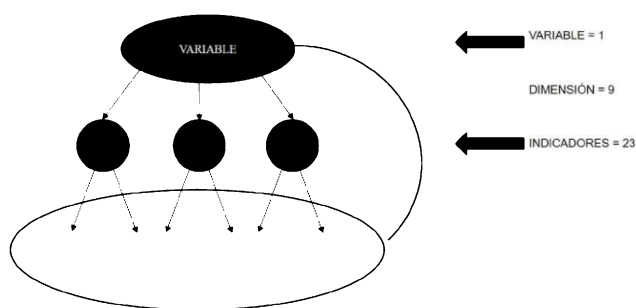


Figura 1. Variable de estudio, dimensiones e indicadores

Mediante la elaboración del cuestionario estructurado se procura obtener información acerca de la hipótesis planteada y se evalúa la factibilidad operacional de la aplicación del modelo. Como unidad de análisis para la hipótesis propuesta, se definieron y enunciaron siguientes variables de estudio:

- Forma de provisionar: Muestra una referencia al formato de planificación de actividades de la empresa.
- Disposición de recursos: Evalúa si la empresa está orientado hacia los procesos, hacia las funciones o directamente informal.
- Dirección capital humano: Evalúa el modelo en función del tipo de liderazgo de la dirección.
- Verificación: Sistema de control desarrollado en la organización.
- Valor: Especifica el valor desde la perspectiva del cliente. Producir o prestar servicio atendiendo a lo que espera el cliente del producto o servicio.
- Cadena de Valor: Identifica y analiza la cadena de valor.
- Flujo: Elimina las acciones que generen desperdicios (todo lo que absorbe recursos y no crea valor).

Esquema escala de Likert

Las variables independientes fueron operacionalizadas mediante la escala de actitudes de Likert, desarrollando además la metodología de medición en base a las proposiciones y su relación con el escalograma definido.

En la construcción de esta escala de actitudes para la operacionalización de la variable “Cultura Organizacional” fue utilizada una Escala de actitudes tipo Likert basándonos en la premisa transmitida por los catedráticos Dr. Cohen, N. y Dra. Pérez Jauregui, I. (2018), en la cual se imparte la idea de que



Tabla 1. Desarrollo de operacionalización variable

Variable	Definición Operacional de la Variable	Dimensiones	Indicadores	Ponderación Puntaje	Modelo de Gestión					
					Funcional	Resultados	Procesos	Lean Management		
Desarrollo modelos de gestión	Índices sumatorios	Forma de provisionar	Planificación Largo plazo	22		22	22	22		
			Planificación Corto Plazo	15	15					
			Planificación Informal	5						
			No planifica	0						
		Disposición de recursos	Organización por procesos	16			16	16		
			Organización por funciones	12	12	12				
			Organización informal	0						
		Dirección Capital Humano	Participativo	22				22		
			Compromisorio - democrático	10		10	10			
			Liberal - permisivo	5						
			Autocrático	0	0					
		Verificación	Control Integral	15			15	15		
			Control administrativo	8	8	8				
		Valor	Análisis valor desde cliente	5				5		
			Sin definición valor	0	0	0	0			
		Cadena de Valor	Identificación cadena	5			5	5		
			Sin identificar cadena	0	0	0				
		Flujo	Identificación desperdicios	5				5		
			Sin Identificar	0	0	0	0			
		Tirar	Atención demanda cliente	5				5		
			Atención stock interno	0	0	0	0			
		Perfección	Mejora Continua	5			5	5		
			Sin metodología de mejora	0	0	0				
		Sumatoria				100	35	52	73	100
		Valores Selección Modelo de Gestión					30 a 45	45 a 65	65 a 85	85 a 100



conocer las actitudes implica conocer un sistema duradero de evaluaciones positivas o negativas, sentimientos, emociones y tendencias hacia la acción referida a un objeto social.

Se pretende que este procedimiento registre el accionar o postura de los individuos, que permita construir el conocimiento respecto a la permeabilidad de la cultura organizacional en la incorporación de nuevas técnicas o modelos de gestión.

Se definieron cuatro aspectos relevantes de la Cultura Organizacional:

- Formas de comportamiento. Hace referencia a las conductas o prácticas de actuación de los miembros de la organización.
- Estilo de Liderazgo. Muestra la orientación en la conducción hacia los objetivos
- Valores compartidos. Muestra como crear valor económico a partir de la generación de beneficios sociales.
- Organización estratégica. Hace referên- cia a la forma en que está organizada la empresa en función de la estrategia.

Escalograma definido

- () totalmente de acuerdo
- () algo de acuerdo
- () ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- () algo en desacuerdo
- () totalmente en desacuerdo

Además, fueron definidas para ser integradas al cuestionario un grupo de preguntas en forma abiertas y otras en forma cerradas brindando una fundamentación del objetivo metodológico de su utilización.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

a). Características de la empresa

El 92% de las empresas evaluadas, corresponden a Pymes de control de capital privado, dedicadas a la manufactura industrial y de servicios. Donde el rubro metalúrgico y agroindustrial ocupa los primeros lugares, mientras que 8% restante se encuentra representado por empresas comerciales. Ambos grupos cuentan con plantillas entre 10 y 200 empleados.

b). Capacitación

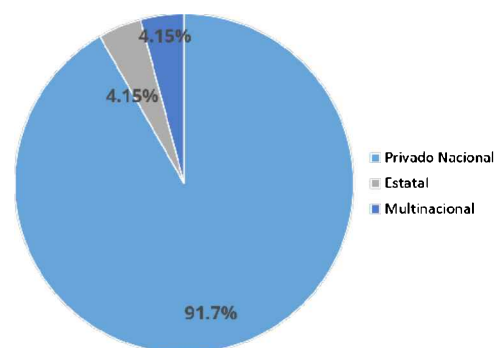


Figura 2. Origen del capital de la empresa

Los resultados de capacitación muestran que el 54% de las empresas conocen el modelo de gestión Lean Management y sus beneficios, sin embargo, el 75%, no lo tiene

Tabla 2. Indicadores de capacitación de la empresa

Capacitación	Porcentaje de conocimiento	
	Si	No
¿Conoce Ud el modelo de gestión Lean Management?	54.20%	45.80%
¿Tiene la empresa implementado este modelo de gestión?	25.00%	75.00%
¿Recibe la empresa ofertas de capacitación empresarial?	29.20%	70.80%
¿Conoce Ud que en la universidad se brindan cursos de gestión Lean Management?	33.30%	66.70%
¿Esta usted dispuesto a participar?	20.80%	79.20%
¿Disponen de asesores o consultores en la gestión de empresas?	91.70%	8.30%

implementado. Las Pymes al compartir un espacio común destinado al desarrollo de actividades industriales no son ajenas a las asesorías o consultorías externas. Actualmente estas actividades están dirigidas en un 83% a asesorías impositivas contables, 43% marketing y solo un 30% es destinado en actividades financieras y de gestión.

Los resultados de capacitación muestran que el 54% de las empresas conocen el modelo de gestión Lean Management y sus beneficios, sin embargo, el 75%, no lo tiene implementado. Las Pymes al compartir un espacio común destinado al desarrollo de actividades industriales no son ajenas a las asesorías o consultorías externas. Actualmente estas actividades están dirigidas en un 83% a asesorías impositivas contables, 43% marketing y solo un 30% es destinado en actividades financieras y de gestión.

De acuerdo con la factibilidad de acceso

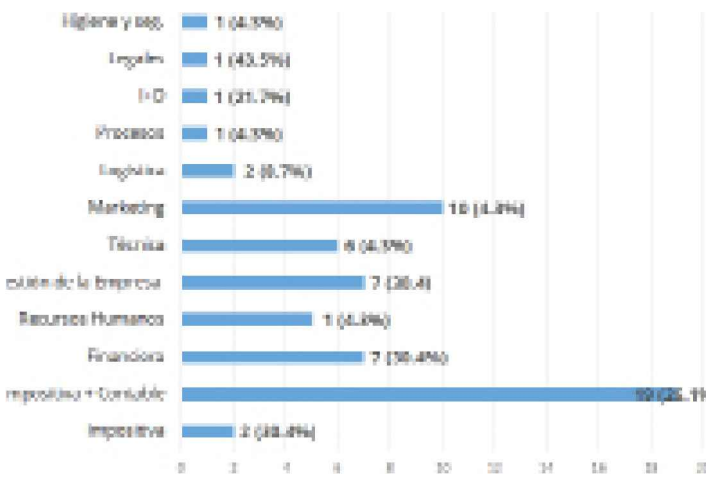


Figura 3. Asesorías y consultorías realizadas en el Parque Industrial, San Francisco Córdoba Argentina, periodo 2018-2019.

a la información destinada a capacitación, el 96% de las empresas encuestadas manifestó tener acceso a internet como fuente principal de acceso a la información, seguido en un 71% de visitas a ferias locales,

58% cuenta con revistas técnicas para su consulta y 50% es visitada por diversos especialistas.

c). Gestión y Valor

Una pequeña porción equivalente al 18% de las empresas evaluadas se encuentran certificadas por el Sistema de Gestión de Calidad ISO

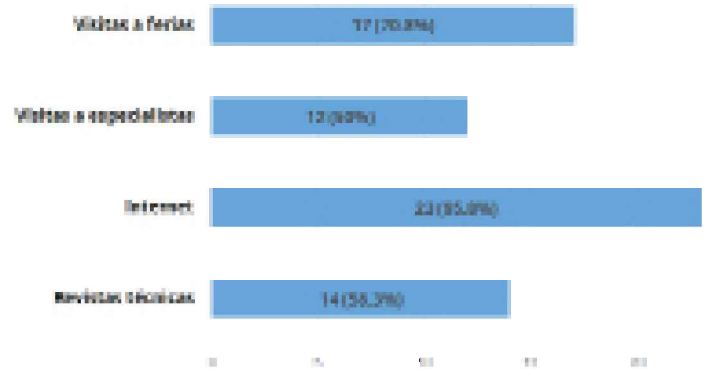


Figura 4. Factibilidad de acceso a la información destinada a capacitación por el personal de empresas del Parque Industrial San Francisco Córdoba, Argentina.

grupo de empresas sobre la calidad de producto o servicio enfocadas a la satisfacción del cliente.

El 96% de las empresas encuestadas piensa que un sistema de gestión innova-

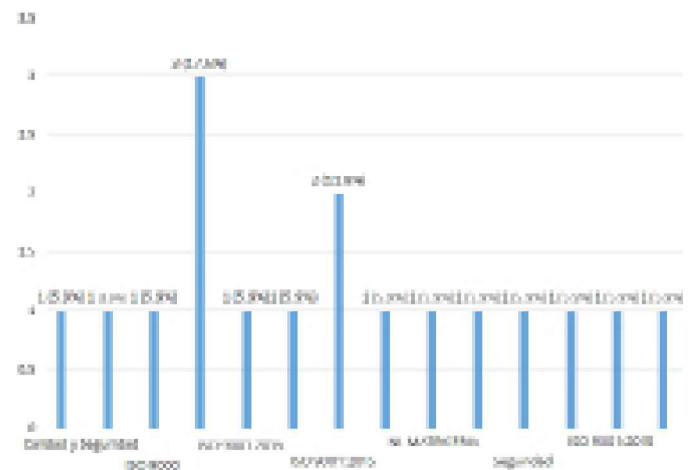


Figura 5. Sistemas de gestión implementados por las empresas del parque industrial de San Francisco Córdoba, Argentina.

dor, actualizado enfocado en la optimización de los costos, puede ayudar a mejorar el rendimiento de su empresa.

Los resultados muestran que el 50% de las empresas, conocen el concepto de desperdicio y el 100% entiende que las tecnologías blandas aportan beneficios para la empresa, sin embargo, actualmente no se estudia la

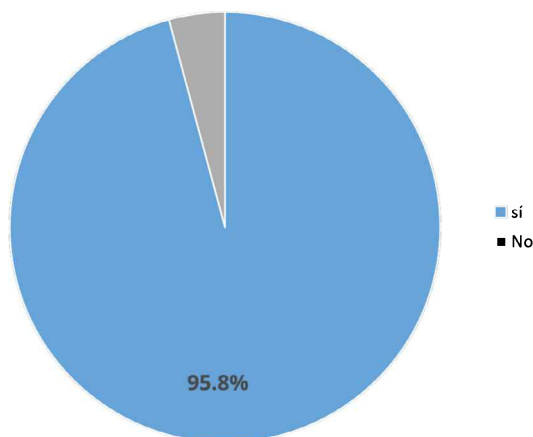


Figura 6. Empresas que piensan que un sistema innovador de gestión agrega valor

Tabla 4. Indicadores de Gestión y Valor

Gestión y Valor	Porcentaje de conocimiento	
	Si	No
¿Conoce Ud el concepto de desperdicios en la generación de calor de la empresa?	50.00%	50.00%
¿Dispone de tecnologías blandas en la empresa?	95.80%	4.20%
¿Piensa Ud. que la metodología libre de desperdicios es valorada por el cliente?	67.70%	33.30%
¿Estudia la empresa la percepción del cliente en el agregado de valor?	33.33%	66.70%
¿Entiende Ud. Que las tecnologías blandas aportan beneficios para la empresa?	100.00%	0.00%

percepción de valor de acuerdo con el cliente, esto se observa en el 33 % de las empresas.

Aunque los resultados nos muestran que se conocen que las tecnologías blandas y el pensamiento Lean aportan beneficios para las empresas, no existen aplicaciones sobre este modelo de gestión.

Las tecnologías blandas son conocidas

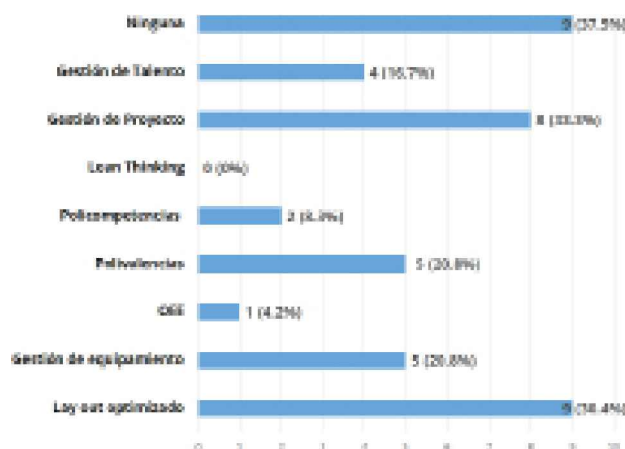


Figura 6. Tecnologías blandas disponibles en la empresa

por las empresas, destacando la aplicación de Layout optimizado y gestión de proyectos, en general los resultados muestran un desconocimiento de la aplicación de Lean thinking como tecnología blanda.

d). Desarrollo de los modelos de gestión

De acuerdo con la disposición de los recursos, el 42% de las empresas están organizadas por procesos, el 37% presenta una organización por funciones y el resto presenta una estructura de organización informal. El estilo de liderazgo está representado en su mayoría por un tipo de liderazgo participativo, con un formato de control integral, donde la percepción de valor es considerada desde el punto de vista de la entrega de un producto o servicio.

Existe una búsqueda constante por la mejora continua, sin embargo, el 58% no tienen



identificadas la cadena de valor y no tiene identificadas las acciones que generaran desperdicios en sus procesos.

e). Cultura Organizacional

Los hábitos, creencias, valores y tradiciones son muy particulares de cada región, en cuanto a la cultura organizacional de las empresas encuestadas, se tiende a respetar las

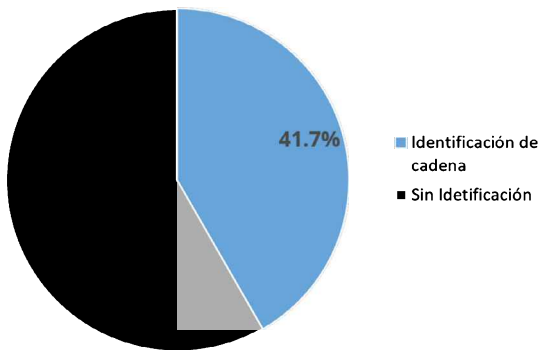


Figura 7. Porcentaje de empresas que identifican la cadena de valor

decisiones de la jerarquía y los procedimientos y normas establecidos en las empresas, promoviendo las iniciativas de cada individuo a partir de valores comprometidos con el compromiso e innovación. Como se puede observar, el 58% de las organizaciones com-

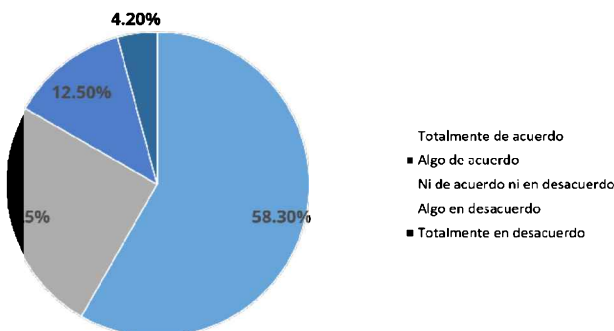


Figura 8. Organizaciones que comparten sus objetivos, orientadas a crecimiento mediante la generación de valor

parte sus objetivos y se orienta a un crecimiento mediante la generación de valor para el cliente y la equidad interna de su grupo.

f). Aporte de beneficios

El 71% de las empresas, considera que un nuevo modelo de gestión puede aportar mayores beneficios a la empresa, a través de la optimización de un mejor valor hacia el cliente, sistematizando los procesos y generando mayor competitividad.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados y

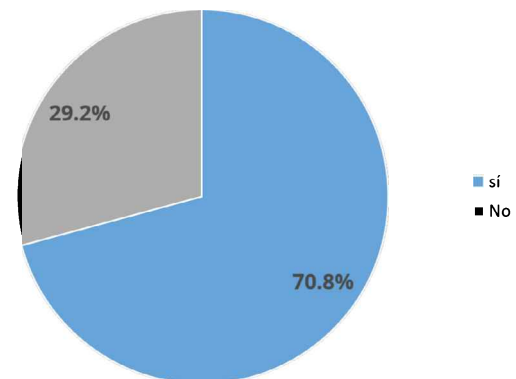


Figura 9. Porcentaje de empresas que considera que un nuevo modelo de gestión aporta mejores beneficios.

los resultados obtenidos del análisis de las dimensiones encuestadas se obtienen las siguientes conclusiones.

Características de la empresa

La mayoría de las empresas encuestadas están clasificadas como Pymes que cuentan entre 10 y 200 empleados y pertenecen al rubro metalúrgico y de servicios.

Capacitación.

Las Pymes por su agrupación en el parque industrial no son ajenas a capacitaciones, estas



son recibidas por programas provinciales y por asesores externos. Las capacitaciones se enfocan principalmente en actividades impositivas y contables y en menor proporción a gestión y mejora de procesos. La principal fuente de acceso a la capacitación es a través de su plataforma a internet y la asistencia a eventos. Las empresas tienen conocimiento sobre la filosofía Lean Management, pero muy pocas tienen implementadas alguna herramienta. Además, manifiestan un interés en capacitarse sobre dicha gestión.

Gestión de Valor.

Existe una pequeña proporción de empresas certificadas bajo normas, destacando la ISO 9001:2015. La totalidad de las empresas entiende la importancia del uso de tecnologías blandas, las más conocida es el Lay out y gestión de proyectos, entendiendo el concepto de valor en el producto y el servicio. No existen trabajos relacionados a la mejora de sus cadenas de valor.

Desarrollo de los Modelos de Gestión.

El modelo principal de organización es el modelo de procesos y como segunda opción existe la organización por funciones. El estilo predominante de liderazgo es participativo bajo una constante búsqueda a la mejora continua. No existe una identificación de desperdicios sobre la cadena de valor.

Cultura Organizacional.

Las empresas respetan la jerarquía, pero existe cierta libertad de promover iniciativas y tomar decisiones para desarrollo e innovación. Existe una tendencia de las empresas a compartir los

objetivos de manera clara con los colaboradores y fuerte respeto por los valores.

Aporte de Beneficios.

La mayoría de las empresas considera que se necesita un cambio y que un nuevo modelo de gestión puede aportar beneficios, destacando la necesidad de trabajar con la reducción de costos y la mejora de competitividad.

Con relación a la hipótesis propuesta podemos concluir que en efecto el modelo de gestión Lean Management presenta un débil desarrollo y conocimiento, en gran parte debido a la baja capacitación sobre la temática y a los pobres niveles de implementación de sus herramientas, lo que impide ver sus beneficios como modelo de gestión de tecnologías blandas.

Es necesario seguir realizando investigaciones y pruebas que permitan observar el comportamiento de las empresas bajo niveles de implementación.

El desarrollo de las economías regionales, fuera del accionar de las políticas públicas, se fundamenta en la posibilidad de que las empresas puedan evolucionar en su gestión organizacional y de este modo poder optimizar sus recursos, toma de decisiones, actuando estratégicamente ante los entornos dinámicos.

Lean Management es un modelo de gestión que permite obtener resultados a corto plazo y puede ser adaptado a la realidad de las empresas argentinas, sus metodologías tratan con interacciones humanas y procesos sociales, siendo los factores humanos complementos necesarios de las tecnologías duras. Este modelo, permite un gerenciamiento dinámico libre de desperdicios.

Las organizaciones en gran parte de Sudamérica presentan un débil desarrollo



del modelo. El estudio realizado en una zona de alto desarrollo industrial como el Parque Industrial de San Francisco, Córdoba, Argentina permite demostrar esta realidad. Se muestra su falta de conocimiento y una cultura organizacional anclada en la subjetividad. El modelo de gestión Lean Management, permite organizar el desarrollo de productos y servicios de manera integral a través de la mejora de su cadena de valor de sus procesos, desarrollando capacidades en las personas y optimizando recursos a través de la eliminación de desperdicios. Los resultados muestran que es un modelo factible operacionalmente para ser aplicado en Pymes del Parque Industrial de San Francisco, Córdoba Argentina.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFIP. (2019). Categorización pyme. Recuperado de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Bicheno J & Holweg (2010). The Lean Tool. The essential Guide. To Lean Transformation. UK: Picsie Books
- Cohen, N. y Pérez Jauregui, I. (2018). Presentaciones de cátedra UCES Metodología de la Investigación Social, Buenos Aires
- Deming, William E. (1982), Out of the Crisis, USA
- Cuatrecasas, L. (2016), Claves del Lean Management, Profit editorial, España
- Fayol, H. (2016), General and Industrial Management, USA
- Hernández Sampieri, R. (2014), Metodología de la Investigación, México
- INTI Instituto de Tecnología Industrial Rafaela. (2018). Gestión de tecnologías blandas. Recuperado de <https://www.inti.gob.ar/rafaela/campos2.htm>
- Jin, Z. (2005), Global Technological change: From Hard Technology to Soft Technology, Intellect, UK
- Liker, JK (2004).The Toyota Way: 14 Principles from the World Greatest Manufacturer. USA: McGraw-Hill
- Molina Manchón, H. y Conca Flor, F. (2015). Innovación Tecnológica y Competitividad Empresarial. España: Universidad de Alicante.
- Ng, H. S., & Kee, D. M. H. (2017). Entrepreneurial SMEs Surviving in the era of Globalization: Critical Success Factors. In Global Opportunities for Entrepreneurial Growth: Coopetition and Knowledge Dynamics within and across Firms (pp. 75-90). Emerald Publishing Limited.
- Porter, Michael (2011), Harvard Business Review, "Creating Shared Value", USA
- SAMECO. (2018). Organizaciones que apoyan y participan en investigaciones de Mejora continua. Recuperado de <http://sameco.org.ar/empresas-e-instituciones/>
- Womak, J.; Jones, D. (2003). Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. USA: Free Press.
- Womak, J.; Jones, D.; Roos, D. (1992). La máquina que cambió el mundo. España: Mc Graw-Hill.
- Xin-gang, Z., Gui-wu, J., Ang, L., & Yun, L. (2016). Technology, cost, a performance of waste - to - energy incineration industry in China. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 55, 115-130.
- Zhang, Q., Palacharla, P., Xie, W., She, Q., & Ikeuchi, T. (2018). Lean and technology. U.S. Patent



Empresa familiar, Pymes y estrategias de competitividad]

DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL IDIOMA INGLÉS PARA LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO EN CIUDAD JUAREZ, CHIHUAHUA

Ercilia Loera Anchondor
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
México

RESUMEN

El presente estudio presenta un diagnóstico sobre las necesidades del uso del idioma inglés como estrategia de competitividad en las empresas prestadoras de servicios turísticos (turismo médico, hotelería y el sector público) apostadas en los principales corredores comerciales establecidos en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. La información presentada en este documento es de carácter cualicuantitativo derivado del uso de las técnicas panel de discusión, investigación documental, entrevistas y una encuesta realizadas a actores involucrados en el área bajo el tema del manejo del idioma inglés en este tipo de empresas. Cabe señalar que la actividad de campo se realizó bajo el marco de la 8ª Cátedra Patrimonial Internacional en Turismo Sergio Molina en Ciudad Juárez, Chihuahua, México teniendo como objetivo general. Los hallazgos de la investigación arrojan una falta de dominio del idioma inglés por parte de los empleados que tienen contacto con gente que llega a solicitar un servicio en una de las áreas relacionadas con el turismo, siendo la hotelería la más reincidente en esta necesidad. De la misma manera, en el sector médico y el ámbito público se identifican situaciones en las que es apremiante que el personal se comunique en el idioma inglés. Finalmente se plantean estrategias tomando como eje el trabajo en red para impulsar la competitividad en los negocios por medio del desarrollo de una habilidad lingüística como es la adquisición de un segundo idioma.

Palabras Clave:

turismo, empresas, inglés, competitividad

DIAGNOSIS AND STRATEGIES FOR THE IMPLEMENTATION OF THE ENGLISH LANGUAGE FOR COMPETITIVENESS IN THE TOURISM SECTOR IN CIUDAD JUAREZ, CHIHUAHUA

ABSTRACT

This study presents a diagnosis about the English language needs in the companies providing services located in one of the commercial corridors in Ciudad Juárez. The three crucial economic areas under study are the medical field, hotel industry and the public sector. This document derives from the information presented in the English Language Use panel within the framework of Cátedra Patrimonial Internacional Sergio Molina in Ciudad Juárez, Chihuahua, México. This is a qualitative study in which the panel technique, interviews and a short speaking test were employed. The tests were applied to personnel working in the hotel industry. Findings show that there is a lack of English language proficiency in employees that are in touch with people asking for a service in these type of lodging sites. Similarly, using the panel technique and interviews, the same situation is identified in the medical field and the public sector. The study concludes it is imperative personnel can communicate in the foreign language. Finally, the authors propose strategies to the linguistic situation considering as a main axis networking work in order to encourage business competitiveness through the development of a linguistic skill such as the acquisition of a second language.

Keywords:

tourism, companies, English, competitiveness



Copyright: © 2022 Loera-Anchondo, E.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.24018/psicologia-y-ciencia-social) y a sus autoras.



CONTENIDO

Antecedentes	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
Justificación	6
MARCO REFERENCIAL	6
Corredores comerciales en Ciudad Juárez	6
El Consulado General de Estados Unidos	7
MARCO TEÓRICO	8
La globalización del idioma inglés	8
Bilingüismo	9
La teoría sociocultural	9
El idioma inglés como factor competitivo	10
MÉTODO	11
RESULTADOS	11
DISCUSIÓN	12
El inglés en la hotelería	12
El inglés y turismo médico	13
El inglés en el sector público	13
ESTRATEGIAS	14
El inglés global	14
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES	15
La enseñanza	15
Seguimiento y evaluación	15
CONCLUSIONES	16
REFERENCIAS	16



INTRODUCCIÓN

Antecedentes

El idioma inglés considerado como una lengua franca ha sido utilizado en diferentes áreas de diversa índole como lo son la ciencia, la tecnología, el comercio, las finanzas y el turismo. En este último sector, el inglés ha cobrado especial relevancia desde el siglo pasado debido a su posición como lengua global y al incremento de movimiento de visitantes entre los países. Ciudad Juárez, como parte de una zona metropolitana industrial y globalizada en la que se encuentran localizadas ciudades contiguas de Estados Unidos de América, cuenta con una afluencia turística extranjera que requiere de personal capacitado que se comunique en el idioma inglés. Esta situación cobra relevancia al poner de manifiesto la manera en que una habilidad lingüística como es el manejo de una segunda lengua incide como un factor de competitividad en el arribo de turistas foráneos. Para el presente estudio que se realiza en Ciudad Juárez se toma como unidad de análisis los hoteles de uno de los corredores turísticos más concurridos denominado Zona Dorada en el cual se encuentra ubicado el Consulado General de Estados Unidos. De la misma manera también se aborda la necesidad del manejo del idioma inglés en el sector médico. La visita de pacientes en busca de atención a su salud a precios más económicos determina una mayor afluencia de visitantes. Por último, el sector público no es ajeno al requerimiento del dominio del inglés por parte de los prestadores de servicios, en

particular aquellos involucrados en el área relacionada con el turismo.

Ciudad Juárez es una metrópoli que se encuentra en la parte norte de México y colindando con la ciudad de El Paso, Texas, en Estados Unidos de América. Debido a su condición de frontera, la región de Ciudad Juárez-El Paso es dinámica en diferentes sentidos. El contacto diario en todos los niveles socioeconómicos involucra diversas actividades tales como empleos de los habitantes que viven en México y trabajan en estados unidos y viceversa, transacciones comerciales, educación, compras, entretenimiento, así como una vida social con familiares y amigos. El acceso al inglés por residentes de Ciudad Juárez se da por medio de una exposición informal como el ver películas, escuchar el radio o material de lectura, así como el contacto casual diario con gente de los Estados Unidos de América. La exposición formal al idioma inglés se da en las aulas de las escuelas ya sea como asignatura de un plan curricular o para aprenderlo en academias. Sin embargo, décadas atrás empieza a presentarse un cambio en el tipo de acceso a la lengua en los ámbitos formales e informales. En los inicios de los años 90 surgen las escuelas bilingües particulares a nivel preescolar y primaria en la comunidad, en las cuales las materias que comprendían el plan de estudios que se enseñaban en español, también se impartían en el idioma inglés. De la misma manera en algunos colegios surgió la modalidad de impartir la asignatura de inglés a diario como una más de las materias obligatorias a cursarse. Actualmente, y según los buscadores (sección namarilla.com, Google.com 2019) en Ciudad Juárez se tienen registradas treinta



escuelas a nivel elemental que cuentan con programas bilingües o trilingües.

Por otra parte, en los últimos veinte años también se presenta un incremento de escuelas privadas y especializadas en la enseñanza del idioma inglés respondiendo a la demanda de personal bilingüe por parte de las empresas. A continuación la tabla 1 muestra las veinte escuelas de idiomas especializadas en la enseñanza del inglés registradas en Cd. Juárez, Chihuahua según los buscadores (sección namarilla.com, Google.com 2019) además de estar contabilizadas en las bases de datos del (INEGI 2019).

Tabla 1.

Relación de Escuelas de Idiomas en Ciudad Juárez

Por otro lado, el gobierno federal empieza a tomar acciones en favor que la niñez tenga acceso a la adquisición del inglés por medio del Programa Nacional de Inglés de Educación Básica (PNIEB), como parte del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (Programa Nacional de Inglés de Educación Básica, segunda lengua: inglés, 2011.) Hoy el programa es conocido como Programa Nacional de Inglés (PRONI). El objetivo principal es el de incorporar la asignatura de inglés a los planes y programas de estudio de las escuelas a nivel preescolar y primarias públicas. Otra manera de tener acceso al idioma es por medio del acceso al internet en el cual se pueden realizar consultas, interactuar en redes sociales, encontrar cursos de inglés en línea y hacer uso de otras herramientas disponibles en la WEB 2.0 que ayudan a desarrollar una segunda lengua de manera formal o informal.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar de la diversidad de herramientas para acceder al idioma inglés que se menciona en el apartado anterior, la demanda de personal bilingüe en Ciudad Juárez es palpable en las diferentes áreas económicas como es el caso del turismo y la industria maquiladora, demostrándose en los diversos avisos clasificados de los diferentes periódicos locales y las agencias de empleo en los que se requiere de personal que domine el inglés; además de los numerosos testimonios de empleadores y empleados que refieren una necesidad de que se manejen los dos idiomas. Sin embargo, en base al Índice del Nivel de Inglés de EF EP (Education First English Proficiency Index por sus siglas en inglés) que mide y monitorea el nivel de inglés de los adultos, el nivel de dominio en este idioma en el estado de Chihuahua en el 2018 es de 51.86 de un total de 100. Lo anterior cobra relevancia al momento de comparar estos datos con los de la vecina ciudad de El Paso, Texas cuya población es de 81.3% de origen hispano y el idioma oficial es el inglés. Las estadísticas también muestran que el 70.4 % de la población habla un idioma diferente al inglés y el 68% de la población habla español (U.S. Census Bureau). Esta característica lingüística en la ciudad la clasifica como una comunidad bilingüe.

El bajo nivel de dominio en el idioma inglés en Ciudad Juárez se refleja en el sector de la hotelería el cual es sensible a la calidad de servicio que se ofrece. Uno de los aspectos a cuidar en su personal es su profesionalización en el ramo. Los empleados necesitan desarrollar habilidades como el de manejar una segunda lengua -en este caso el inglés- para contar con una comunicación exitosa y efectiva con los huéspedes o futuros clientes. El he-



cho de no ser proficientes en el idioma puede generar problemas de comunicación: malos entendidos o frustraciones entre el personal y los huéspedes, que la comunicación sea deficiente, confusa o que el cliente tenga dificultades en realizar actividades programadas. El dominio del idioma en este sector es de suma importancia. En este sentido, de acuerdo a Blue and Harun (2003), "El inglés es asociado con una interacción entre el anfitrión y el huésped en el negocio del servicio. Debe ser denominado como el lenguaje de la hospitalidad" (citado en Prachanant, 2012, p.118).

Otro aspecto clave en la captación de turismo en la ciudad es el relacionado con los servicios médicos. Los ciudadanos provenientes de Estados Unidos de América buscan atenderse en Ciudad Juárez por los bajos costos relacionados a consultas médicas y medicamentos. Uno de los servicios más solicitados son el de los dentistas, así lo refleja los numerosos consultorios dentales en la avenida de las Américas cerca del puente internacional Córdoba Américas. En esta área tanto los médicos como el personal secretarial y técnico hablan inglés. Sin embargo, hay otros sectores que también frecuentan los visitantes como es el centro y los hospitales construidos en la zona Dorada de la ciudad, uno de los corredores turísticos con alto nivel de afluencia. Aunque hay zonas de consultorios médicos en los cuales predomina un personal bilingüe, no se puede afirmar que la gran mayoría de los servicios de este tipo cuenten con personal que hable inglés. Lo anterior tiene una repercusión económica en la ciudad, y no únicamente en el sector salud.

Por último, el sector público también requiere de personal bilingüe. La afluencia de

visitantes provenientes de El Paso, Texas que acuden a las instancias gubernamentales es continua. Por ejemplo, las oficinas del gobierno del estado localizadas en las inmediaciones del puente internacional Córdoba Américas, requieren que su personal hable inglés. Un área con esta necesidad apremiante es la Dirección de Turismo de la Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico y el Buró de Convenciones y Visitantes de Ciudad Juárez; este último reporta que Ciudad Juárez registró el 70% de los eventos en relación de turismo de reuniones a nivel estatal generando una derrama de 184, millones 181 mil 745 pesos de enero a octubre de 2018. (González: 2018). El turismo de reuniones requiere de servicios de traducción inglés-español debido a que los expositores o ponentes son de origen extranjero. Por otra parte los prestadores de servicios en los puntos de aduanas y los agentes de tránsito también reportan una necesidad del manejo del idioma inglés.

En base a la situación que se presenta, la intención del presente estudio busca dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es el rol del idioma inglés en la prestación de servicios en el área médica y de hotelería en Ciudad Juárez en relación a la captación de turistas?; ¿Cuál es la perspectiva del sector público en relación a la preparación de sus empleados para el desarrollo del turismo en Ciudad Juárez?; ¿Cuáles son las estrategias para implementar el idioma inglés involucrando un trabajo en red que incluya a los principales actores para impulsar la competitividad en el sector turístico?

Considerando lo anteriormente expuesto," los prestadores de servicios deben estar capacitados lingüísticamente por lo menos en un idioma extranjero, que funcione como



puente entre dos lenguas diferentes. Actualmente el inglés es la lengua franca en áreas como el comercio, la ciencia, la tecnología y el turismo.” (Loera y Escalera, 2014, p. 171)

Especialmente “en las empresas relacionadas con el sector turístico, debemos tener en cuenta la gran trascendencia que supone disponer de técnicos y especialistas en este sector, así como de traductores profesionales que conozcan bien tanto la cultura, como las diferentes lenguas extranjeras.” (Gaitero, 2016, p. 2)

Justificación

El idioma inglés como lengua franca en numerosas actividades a nivel mundial tiene un papel crucial como herramienta de comunicación en el ámbito del turismo, especialmente en una región fronteriza en donde se manejan cotidianamente dos idiomas. El presente documento es relevante al momento que devela la situación lingüística actual en referencia al inglés en tres áreas esenciales en el ramo del turismo en Ciudad Juárez: la hotelería, el sector médico y el público. De igual manera, es necesario despertar conciencia sobre la importancia que tiene el proveer servicios bilingües para una comunicación exitosa con el visitante. En este sentido, la formación de los futuros profesionales del turismo es un elemento primordial para brindar una atención idónea, que a su vez será un factor determinante para contar con una afluencia de turistas constante y en crecimiento. Por tanto el documento versa sobre el objetivo general de explorar la situación prevaleciente del manejo del idioma inglés por parte de empleados que prestan servicios en dos sectores inherentes a la actividad turística en Ciudad Juárez como

son la hotelería y el área médica. Así como los objetivos específicos de dar a conocer la perspectiva por parte de una instancia pública como lo es la Dirección de Turismo, sobre la importancia del idioma inglés en la atracción de visitantes a la ciudad; Proponer estrategias para potenciar la competitividad de las empresas en el sector turístico desde la perspectiva del trabajo en red considerando el aspecto lingüístico.

MARCO REFERENCIAL

Ciudad Juárez es una ciudad fronteriza que colinda con El Paso, Texas y forma parte de una de las zonas económicas binacionales metropolitanas más grandes en el mundo. La localidad es la octava área metropolitana del país y es la ciudad exportadora más grande de la república, representando el 80% de las exportaciones del estado de Chihuahua. El 80% de su población cuenta con cobertura médica y su principal actividad económica es la industria manufacturera (Russek, 2015, p.57).

Corredores comerciales en Ciudad Juárez

En las últimas décadas los comerciantes de las principales avenidas de Ciudad Juárez han utilizado la estrategia de constituirse formalmente como un corredor comercial en la figura de asociación civil, siendo los principales socios los complejos comerciales que engloban diferentes giros, desde alimentos, venta de ropa, belleza y gimnasio. La intención es obtener un apoyo en sus actividades comerciales por parte del gobierno en cuestiones de seguridad, vialidad y limpieza. La Figura 1 muestra la localización de los corredores en la localidad la Tabla 2 los



enlista mencionando los principales negocios ubicados en ellos.

Figura 1.

Corredores comerciales en Ciudad Juárez

Fuente: Elaboración propia en software artview 2017

Tabla 2.

Empresas apostadas en los corredores comerciales

El Consulado General de Estados Unidos

Un motivo por el cual Ciudad Juárez cuenta con un número considerable de visitantes extranjeros, es el trámite migratorio que realizan éstos en las instalaciones del Consulado General de Estados Unidos localizado en el corredor turístico Zona Dorada. Por esta razón es necesario situar su importancia en el presente estudio.

Ciudad Juárez es sede del Consulado americano desde 1849 y es elevado a la categoría de Consulado General en 1975 (Consulado y Embajadas de Estados Unidos en México). Por décadas, el consulado se ubicó en la Zona PRONAF de la ciudad, resultando en una creciente economía alrededor de él. Los restaurantes, negocios sobre trámites migratorios, servicios de transporte, clínicas, casas de huéspedes y hoteles surgieron como generadores de empleos.

El consulado fue reubicado en la nueva Zona Dorada de la ciudad sobre la avenida Paseo de la Victoria. Las instalaciones cuentan con una serie de edificios más amplios, cómodos y funcionales. El mismo fenómeno económico que se presentó en la zona del PRONAF, surge en la nueva ubicación; el área se ha fortalecido económicamente: en sus inmediaciones se encuentra un considerable número de supermercados y restauran-

tes, un centro comercial, dos hospitales de segundo nivel privados, así como clínicas especializadas a cubrir los requerimientos médicos por parte del consulado. En el sector también se encuentran numerosos hoteles y otras opciones de hospedaje. El papel crucial en la captación de visitantes extranjeros se debe a que este consulado recibe el mayor número de usuarios en el mundo; de las representaciones estadounidenses, es en estas instalaciones donde se tramita el mayor número de visas para inmigrantes. Además, Ciudad Juárez es la única ubicación de México donde este tipo de documento se puede solicitar (El Universal.mx).

Una de las áreas económicas que ha mostrado un crecimiento en las últimas décadas es el relacionado con los servicios de salud. En base a estadística del INEGI 2010, Ciudad Juárez cuenta en el sector público con 27 unidades de consulta externa y 9 hospitales, mientras que 42 clínicas y hospitales son de carácter privado (Zizaldrá, et al., 2016). El servicio médico que se ofrece en la ciudad ha sido uno de las razones principales por las cuales la localidad recibe turistas provenientes del extranjero, principalmente de Estados Unidos. En una encuesta realizada en un hospital privado de la ciudad revela que el 81% de los entrevistados prefieren recibir atención médica en Ciudad Juárez que en El Paso, Texas debido a que reciben una mejor atención en general, el 55% de los encuestados menciona que los aspectos que determinan la preferencia son la rapidez, atención personalizada y servicio en general (Zizaldrá, et al., 2016).

En relación a los visitantes extranjeros que recibe la ciudad, el flujo de turistas de este tipo ha tenido un incremento leve, pero



sostenido en los dos últimos años. Por ejemplo, en base a la información del Compendio Estadístico del Turismo en México 2015, Ciudad Juárez tuvo la llegada de 36,614 personas provenientes de otros países en comparación de 34,152 en el 2014. La localidad contó con 82,906 turistas noche a diferencia de 75,311 en el 2014. La estadía de huéspedes del exterior fue de 2.26 días en el 2015 en comparación de 2.21 en el 2014.

MARCO TEÓRICO

En este sentido, se entiende entonces que, “los recursos humanos turísticos están vinculados estrechamente con los parámetros de calidad que el turista percibe, por lo tanto, el éxito de las empresas está unido a la capacidad profesional de sus trabajadores” (Zárraga et al., 2010, p.13), siendo esta, uno de los principales elementos para la competitividad.

El tema del manejo de idiomas extranjeros ha derivado en un creciente fundamento teórico desde diferentes ópticas. A continuación se abordan los principales conceptos relacionados con el trabajo de investigación.

La globalización del idioma inglés

La globalización es un fenómeno que se presenta en el plano económico, político, social, ecológico, cultural e informático (Yurén, 2009, p.250). En el terreno de los idiomas se refiere a su presencia a nivel internacional. Crystal (2003) sostiene que para que un idioma se considere internacional debe ser empleado por otros países, además de ocupar un lugar particular en sus localidades (p.4), pero lo global de un idioma lo determina principalmente “el poder de su gente,-especialmente el poder político y

militar” (p.9). A lo largo de la historia de la humanidad se ha demostrado que el poder económico es un factor que determina el que un idioma permanezca y que se extienda. Lo anterior cobra más presencia en los siglos XIX y XX cuando surge una competencia industrial que deriva a un mercado internacional y las economías entran en un proceso de globalización (p. 10). Como se puede apreciar, son muy pocos los idiomas que reúnen estas características. El inglés es el idioma que más se enseña como lengua extranjera a nivel internacional en más de 100 países (p.5). Esto demuestra su alto valor para ser utilizado como lengua franca en los diferentes ámbitos como son la ciencia, la tecnología y el comercio. En este sentido Crystal (2003b:107) enlista las razones por las cuales el idioma inglés es la principal lengua franca en el mundo; entre ellas se encuentran las económicas externas, prácticas, intelectuales y de entretenimiento (citado por Jenkins, p. 43). De acuerdo al contexto que se presenta en esta investigación, las razones que se mencionan van acorde a las necesidades que se presentan en Ciudad Juárez. Por ejemplo, las económicas externas se observan en una frontera con un alto intercambio comercial con Estados Unidos. Por cuestión práctica, el inglés es utilizado en la comunidad en el ámbito del turismo al recibir visitantes de Estados Unidos y otros países. En relación a la razón intelectual, estudiantes, académicos y profesionistas como ingenieros que trabajan en maquilas, lo utilizan cotidianamente. Por último, el entretenimiento en inglés es una situación constante entre los fronterizos al tener contacto fácilmente con el idioma debido a la cercanía con el país del norte.



Bilingüismo

La demanda de personal con esta característica lingüística en los centros de trabajo conduce a abordar el término de bilingüismo desde diferentes perspectivas. Grosjean (2015) menciona sobre el mito de que los bilingües deben tener un conocimiento perfecto y de igual manera en ambos idiomas. Otros autores agregan que para que los bilingües puedan ser considerados “reales”, “puros” o “balanceados” estos debieron adquirir el idioma cuando eran niños, además de no contar con acento en ninguno de los 2 idiomas. Para Bloomfield (1933) el verdadero bilingüe era aquel con un control nativo de los 2 idiomas (citado en Grosjean, 2015). Grosjean por otro lado, denomina a los bilingües como aquellos que utilizan los 2 idiomas en sus vidas cotidianas y que no necesariamente tienen un dominio total de las cuatro habilidades (573). El autor agrega que los bilingües adquieren y usan los idiomas para “diferentes propósitos, en diferentes aspectos de sus vidas y con gente diferente” (574). Estas características corresponden al contexto de una ciudad fronteriza como Ciudad Juárez. Grosjean también agrega el concepto de biculturismo, el cual se relaciona generalmente con el bilingüismo, pero que no necesariamente van de la mano. Puede haber monolingües que sean biculturales o monoculturales que también sean bilingües (573). Esta situación es la que se presenta en la población bajo estudio. La cercanía con Estados Unidos y el intercambio diario en diferentes aspectos de la vida de los habitantes derivan en estas situaciones. Sin embargo es un aspecto que no debe dejarse de lado, ya que no es suficiente lograr comunicarse en inglés, sino también

entender y adaptarse a la cultura del cliente con el que se está interactuando.

La teoría sociocultural

Para Vigostky el enlace del individuo con la cultura es un elemento clave en el proceso educativo (Hameed Panhwar et al: 2016). Los aspectos sociales y culturales que rodean al individuo y que por consecuencia tienen una influencia en él, así como las interacciones que experimenta son factores que inician el desarrollo mental y lo llevan a un nivel más alto y profundo (Vygotsky, 1978; 1986; Huitt, 2000; Blake & Pope, 2008, citado en Hameed Panhwar et al: 2016). Estos aspectos mencionados son los que ocurren naturalmente al adquirir una lengua. Hay un entorno social, cultural y de interacciones que permiten el desarrollo de habilidades lingüísticas y es un ambiente idóneo para la adquisición de una segunda lengua. Además de lo anterior, Vygotsky (en Hameed Panhwar et al: 2016) propone las actividades de aprendizaje cooperativas con la figura del andamiaje. El modelo de Vigotsky que se basa en el aprendizaje interactivo y cooperativo se ajusta perfectamente al momento de aprender un idioma debido a que la interacción entre estudiantes y de estudiante-maestro son clave para alcanzar el objetivo. De tal manera que sitúa al estudiante y no al maestro como el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje (185). Los autores enfatizan que la teoría sociocultural provee los elementos necesarios para diseñar pedagogías en base a un contexto. Al momento de situar al alumno al centro y darle autonomía, como sugiere la teoría, éste “será capaz de razonar, discutir, ser crítico y crear su propio conocimiento” (p.



186) Como se puede apreciar, en base a esta fundamentación teórica, el aprendizaje de un idioma no sólo incluye aprender la parte gramatical de la misma o desarrollar las cuatro habilidades, involucra los elementos mencionados los cuales puede propiciar el maestro y que por cuestión de cercanía con una comunidad de habla inglesa, facilita el acceso a la cultura, las interacciones y una convivencia social con parlantes de la lengua meta.

El idioma inglés como factor competitivo

El término de competitividad ha sido estudiado a lo largo del tiempo, lo que ha derivado en el desarrollo de diferentes connotaciones, desde al ámbito de las naciones hasta el empresarial. Para este último caso se entiende que, la competitividad es un “concepto comparativo entre las empresas en el ámbito regional que buscan la creación y agregación de valor, utilizando las estrategias gerenciales apropiadas para generar prosperidad enmarcado en un ambiente competitivo sostenido en los niveles macro, meso y micro.” (Lombana, 2006 citado en Lombana y Rozas, 2009)

Dicho de otro modo, la competitividad de una empresa, “depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional.” (Saavedra, 2012, p. 101)

En este contexto competitivo, “las empresas que operan en los diferentes sectores del turismo, se han ido integrando en mayor o menor medida a la búsqueda de nuevos enfoques de gestión que les permitan obtener niveles más

altos de rendimiento funcional y financiero.” (p. 55). Dicha búsqueda, se ha enfocado a la identificación “de ventajas distintivas y sostenibles frente a sus competidores, entre las que destacan las estrategias colaborativas o cooperativas.” (Peñaloza et al., 2015, p. 404).

Estas últimas estrategias de colaboración también son utilizadas bajo el término de redes de cooperación empresarial, “consiste en una cooperación entre organizaciones o empresas con la finalidad de: a) buscar efectos de crecimiento o de poder de mercado y b) buscar sinergias o complementariedades.” (Fernández & Arranz, 1999 citado en González et al., 2019, p. 211)

“El motivo último de la cooperación interempresarial es adquirir una ventaja competitiva que permita reducir la competencia, estimular las capacidades competitivas, ganar acceso a recursos, tener ventaja en oportunidades y/o construir una estrategia flexible.” (Peñaloza et al., 2015p. 406)

En el caso del sector turístico, “el surgimiento de redes o networks se ha presentado fundamentalmente como una respuesta operativa al desafío de lograr mayores índices de eficiencia y/o competitividad en el terreno de la calidad de los servicios, en la promoción de los destinos turísticos, en el campo de la interrelación entre instituciones educativas y empresas turísticas y en el terreno de la interrelación entre las empresas turísticas y los organismos gubernamentales.” (Valdez, 2009, p. 56)

“El trabajo en conjunto de empresas dedicadas a la prestación de servicios e incluso empresas de otros sectores es imprescindible para lograr ventajas competitivas, así como promover procesos de desarrollo en la localidad donde se encuentran establecidas, puesto



que las localidades ya poseen potencialidades turísticas.” (González et al., 2019, p. 220)

“En la realidad, el producto turístico en torno al cual opera la red, no es solo un sitio, monumento, hecho histórico o manifestación cultural aislada, sino más bien un complejo de atractivos turísticos formado por múltiples subproductos como el alojamiento, la restauración, el transporte y las actividades de entretenimiento además de una gran variedad de servicios que los complementan y que ofrecen a los visitantes las condiciones necesarias para su permanencia en el destino promocionado gozando de las condiciones necesarias para disfrutarlo integralmente.” (Valdez, 2009, p. 57)

MÉTODO

El contenido de esta investigación se deriva de la información que se presentó en el panel del Manejo del Idioma Inglés en el marco de la 8ª Cátedra Patrimonial Internacional en Turismo Sergio Molina. Los hallazgos que se analizan en este estudio se basan en una investigación de carácter cualitativo y cuantitativo. Se utilizó la técnica de panel en la cual consiste en la reunión de varios expertos para presentar sus ideas sobre un tema ante una concurrencia. Además de lo expuesto por los panelistas, también se realizó investigación documental, así como entrevistas con actores de las áreas bajo estudio a quienes también se les aplicó una encuesta donde se pretendió identificar las principales necesidades del dominio del idioma así como su disposición para capacitar a su personal. De la misma manera se presenta información obtenida en trabajo de campo que aunque no fue expuesta en el panel, si contribuye significativamente

al alcance de los objetivos. Tal es el caso de las visitas a los hoteles y restaurantes de Ciudad Juárez apostados en los principales corredores comerciales con relevancia en el sector turismo de la ciudad. El sondeo consistió en la selección de diez hoteles ubicados cerca de los centros comerciales en el Paso, Texas; espacios visitados frecuentemente por clientes mexicanos en temporadas altas de compras. El ejercicio consistió en llegar a los establecimientos y solicitar información en español al personal de recepción. La misma práctica se realizó en Ciudad Juárez en el corredor comercial Zona Dorada en el cual se encuentra el Consulado General de Estados Unidos. En este sector se hospedan visitantes extranjeros procedentes de diferentes países pero que en su gran mayoría utilizan el inglés para comunicarse. En esta ocasión se abordó al personal en idioma inglés. Las preguntas que se realizaron al personal solicitaban información cotidiana que un turista podría necesitar. Las cinco preguntas que se elaboraron fueron las mismas para el lado mexicano y el lado americano, en inglés y español respectivamente. En caso de que el empleado lo solicitara, se repetía la pregunta una sola vez. En relación al sector público, se realizaron entrevistas a tres empleados de aduanas y a tres oficiales de tránsito en relación a la necesidad del dominio del idioma inglés. Las entrevistas fueron de tipo semiestructuradas.

RESULTADOS

En el presente apartado se plantea un diagnóstico de la situación del idioma inglés en las empresas apostadas en los corredores comerciales en las Pymes del giro turístico en Ciudad Juárez, Chihuahua así como de



las instituciones educativas y capacitadores que puedan participar en el proyecto.

Como se mencionó anteriormente, de las tres áreas que se abordan en este escrito, el trabajo de campo se desarrolló en el ramo de la hotelería, el turismo médico y el sector público. Los resultados de la muestra seleccionada en el Paso, Texas, cuyo idioma oficial es el inglés, y el español es una lengua extranjera revela que en nueve de ellos (90%) cuentan con personal bilingüe. Por otra parte, de los diez establecimientos visitados en Ciudad Juárez cuyo idioma oficial es el español y el inglés funge como lengua extranjera, solamente dos de ellos (20%), pudieron contestar las preguntas en inglés. En uno de ellos se tuvo que buscar al único trabajador que hablaba ese idioma en el hotel. En relación a la necesidad del idioma inglés en el sector médico, la panelista menciona sobre la necesidad apremiante de esta lengua en la disciplina, así como otros factores que atraen a los pacientes a esta ciudad. Por parte del sector público, los entrevistados manifiestan de los requerimientos del idioma tanto para desempeñar sus funciones dentro de sus oficinas como para atender a los turistas.

Figura 2

La figura 2, muestra como el 61% (14 empresas encuestadas) ven una necesidad de que al menos uno de sus empleados domine el idioma inglés, para poder operar de una manera óptima y ser más competitivos. Por otra parte, el 35% de los entrevistados consideraron que no es necesario que haya alguna persona que sepa inglés en su negocio atribuyéndole principalmente esta respuesta al

mercado que ellos atienden (mercado local). Por último, solo una empresa mencionó que le era indiferente el que haya o no personal que domine el inglés, lo cual se puede considerar dentro de los encuestados que contestaron que no era una necesidad.

Figura 3

La figura 3 muestra cómo el 35% (8 de las 23 empresas encuestadas) no considera invertir cantidad alguna con motivo de capacitación a sus empleados (prefieren reclutarlos ya con el idioma), mientras que las restantes 15 empresas sí están dispuestas a invertir cierta cantidad para dicho aspecto (considérese cifras por empleado), dividiéndose de la siguiente manera: El 26% (6 de los encuestados) están dispuestos a invertir la cantidad de \$1,500; otras 6 empresas encuestadas (26%) destinan una cantidad de \$3,000. Finalmente, 3 empresas (que representan el 13%) contestaron un monto de \$5,000, llamando la atención que fueron hoteles.

DISCUSIÓN

En este apartado se presenta un análisis del trabajo de campo realizado, así como reflexiones y argumentos expuestos por los ponentes y la investigación documental elaborada en las tres áreas abordadas en el estudio: inglés en la hotelería, en el ámbito médico y el sector público. Por último se examina la situación del programa de inglés en la licenciatura de Turismo.

El inglés en la hotelería

Los datos obtenidos por Anguiano et al en el 2013 presentan información sobre las personas que domina una lengua extranjera



en diferentes giros relacionados con la actividad económica de la ciudad. Se concluye que aunque los servicios de salud y los hoteles son los establecimientos que cuentan con un mayor número de personal bilingüe, el ramo de la hotelería muestra un número de personas mucho menor que los servicios de salud. Se podría deducir que en los hoteles de calidad turística de Ciudad Juárez, el personal maneja el idioma inglés en base al contexto que se ha descrito; sin embargo, como se pudo apreciar en los resultados presentados, únicamente el 20% de los empleados en recepción lograron responder preguntas en inglés. La panelista menciona al respecto: “los empleados de los hoteles no son lo suficientemente proficientes para tener una comunicación efectiva con los turistas, aún en las peticiones más simples”. Por otra parte, en la ciudad de El Paso, como se pudo comprobar, un mayor número de establecimientos cuenta con personal que hable inglés y español. Cabe recordar que la gran mayoría de la población es de origen hispano, y habla español.

El inglés y turismo médico

Una instancia gubernamental que ha contribuido al incremento de servicios médicos en la ciudad es el Consulado General de Estados Unidos. En los hospitales y clínicas cercanos a este sitio se realizan estudios médicos como parte de los requisitos migratorios de los usuarios. Cabe señalar que los visitantes también aprovechan su estancia para realizar otro tipo de consultas médicas. En los hospitales y clínicas cercanos al consulado el uso del inglés es necesario debido a la cantidad de gente extranjera que recibe. Por otro lado, en las inmediaciones de los tres

principales puentes internacionales se encuentran numerosos consultorios médicos, primordialmente relacionados con servicios dentales. La avenida de las Américas es la que cuenta con más dentistas. La necesidad de personal bilingüe es palpable ya que el mayor número de gente proveniente del El Paso, cruza a Ciudad Juárez por el puente internacional Córdoba Américas y toma la avenida antes mencionada para entrar a la ciudad. El hecho de que los consultorios acepten seguros médicos norteamericanos, costos más bajos que en Estados Unidos y que su personal hable inglés determinan la decisión de los extranjeros de atenderse en la localidad. Por otra parte, los grandes consorcios médicos creados para atraer turistas de la vecina ciudad también han generado la necesidad de que su personal se comunique en inglés. Así lo refleja creación en proceso de un clúster médico; uno de los puntos a considerar en el proyecto, es la capacitación de su personal referente al manejo del idioma inglés. La preferencia de los extranjeros por los servicios de salud en la ciudad se debe de acuerdo con la Dra. Villegas a “... principalmente por el bajo costo, pero también porque la relación médico paciente es más estrecha en México, lo cual le gusta a los pacientes turistas americanos.”

El inglés en el sector público

Las instancias gubernamentales también requieren que su personal maneje el inglés para atender las diversas necesidades por parte de los visitantes, no únicamente del vecino país sino también de otras latitudes. La Dirección de Turismo de la Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico reconoce la importancia del aspecto del manejo de un



segundo idioma, en este caso, del inglés en una ciudad fronteriza como Ciudad Juárez. El panelista explica que una de las funciones de este departamento es el de atender a los medios de comunicación y prensa internacional. Esta interacción requiere además de un conocimiento de un inglés cotidiano, uno de tipo técnico en el cual se incluye un vocabulario específico de la profesión. De la misma manera, la promoción de la ciudad en escenarios fuera del país requiere del uso del idioma inglés. Lo anterior incluye medios de difusión como videos y folletos. Aunque este tipo de promoción se puede realizar en un inglés estándar, debido a que va dirigido a diversos escenarios internacionales, al momento que se requiere que se dirija a un mercado específico y de suma importancia para Ciudad Juárez como lo es el de Estados Unidos, es necesario que se tenga conocimiento sobre su cultura como costumbres, festividades, y aspectos socio-lingüísticos que permitan atraer de una manera más efectiva y permanente al turista.

El dominio del idioma inglés no únicamente se limita a un departamento gubernamental como la que se ha mencionado anteriormente. En el caso de Ciudad Juárez, el primer contacto que tiene el visitante proveniente de El Paso, Texas, con un servidor público es el que se encuentra en las instalaciones de la aduana mexicana, de carácter federal y para cuyos agentes es imprescindible que dominen el inglés. El personal de aduanas también se encuentra en el aeropuerto y la central de autobuses. En base a información proporcionada por oficiales de esta instancia, el programa bajo el cual ellos se formaron no incluyó clases de inglés. El idioma se empezó a impartir el año pasado a un nivel básico.

Un segundo punto de atención por parte del sector público es el Centro de Información Turística “El Chamizal” por parte del gobierno estatal. Otro tipo de servidor público con quienes es muy probable que los turistas tengan contacto son los agentes de tránsito, que están a cargo dar seguimiento a una vialidad óptima en la ciudad. Este tipo de persona puntualiza que se requiere que sea bilingüe en las zonas turísticas de la localidad.

Además de considerar la formación de recursos humanos, es necesario mencionar otro aspecto que merece especial atención para una estancia viable para el visitante: la señalización en la ciudad que está a cargo de la instancia municipal. Además de que debe ser suficiente, clara y fácil de seguir, ésta debe ser puesta en inglés. Ciudad Juárez ha sido sede de eventos internacionales. Por ejemplo, la visita del Papa Francisco en el año 2016 atrajo visitantes estadounidenses y otros de diferentes nacionalidades que usaron el idioma inglés como medio para comunicarse. Estos turistas tuvieron contacto con uno o dos servidores públicos que se mencionan arriba y en algún momento tuvieron que seguir direcciones en base a las indicaciones en los señalamientos.

ESTRATEGIAS

El inglés global

La globalización ha llevado a un movimiento de personas de diferentes nacionalidades que necesitan una lengua en común o lengua franca, en este caso el inglés, para comunicarse. Ciudad Juárez como sede del Consulado General de los Estados Unidos recibe visitantes de diferentes partes del mundo y



los prestadores de servicios deben estar capacitados para entender a personas con diferente tipo de acento, entonación, pronunciación. En pocas palabras, los estudiantes deben percibir el inglés como un idioma global y las implicaciones que tiene al momento de aprenderlo.

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

Desde el punto de vista lingüístico y en base al contexto de la presente investigación se puede enfatizar sobre la importancia de un diagnóstico preciso sobre las necesidades idiomáticas en los sectores bajo estudio. Las necesidades del idioma inglés en esta frontera giran alrededor de la parte económica externa, práctica, intelectual y de entretenimiento. En este sentido deben ir orientadas las estrategias a implementarse. Las respuestas a encontrar son sobre la necesidad de un inglés formal o informal, sobre un inglés general o para necesidades específicas y las habilidades más demandadas, entre otros aspectos a considerar.

La enseñanza

La enseñanza de un idioma con enfoque comunicativo, (CLT) Communicative Language Teaching, por sus siglas en inglés, surge el siglo pasado en la década de los 80's y ha sido reconocido como el más apropiado para aprender la lengua (Richards y Rodgers p. 244). Algunas de las líneas de acción en términos de aprendizaje para obtener una competencia comunicativa comprenden 1) que un estudiante sea cada vez más autónomo en la adquisición de un segundo idioma, 2) que por medio de trabajo colaborativo interactúe con parlantes del idioma inglés, no

necesariamente con nativos de la lengua, y 3) un conocimiento de la tecnología disponible y un manejo apropiado de la misma para desarrollar las habilidades lingüísticas.

Adaptar una metodología con un enfoque comunicativo implica dejar atrás la parte tradicional de la enseñanza como son las prácticas de la traducción y la memorización. Las cuatro habilidades deben ser desarrolladas debido a que todas ellas son necesarias para comunicarse efectivamente en los centros de trabajo. De la misma manera también incluye el uso de tecnología que permite un acceso al idioma más rápida y con diferentes modalidades.

La estrategia también incluye considerar que los maestros de inglés tengan un alto dominio del idioma además de contar con la preparación pedagógica para enseñarlo en base al contexto. No es lo mismo enseñar el idioma Inglés como Lengua Extranjera (EFL) a impartirlo como una segunda lengua (ESL). De la misma manera la persona al frente de la parte lingüística de la red debe ser un especialista en la enseñanza de un segundo idioma con un amplio conocimiento sobre las teorías y metodologías.

Seguimiento y evaluación

La estrategia propuesta requiere de un seguimiento que implica un monitoreo de docentes, además de un contacto periódico con los actores principales de la red para verificar que los objetivos planteados se vean reflejados en los centros de trabajo. La discrepancia entre lo que se enseña en el aula y las necesidades lingüísticas en el personal es una situación recurrente, de tal manera que este aspecto es prioritario. La evaluación comprende una valoración del desempeño de los maestros,



la metodología utilizada y el producción lingüística de los estudiantes. Los datos obtenidos serán utilizados para ajustar o rediseñar estrategias pedagógicas.

CONCLUSIONES

La competitividad cuenta con diversas aristas a considerarse. A lo largo de este trabajo se ha planteado sobre el rol de una habilidad lingüística como es el manejo del idioma inglés para un mejor desempeño por parte de los empleados en empresas relacionadas con el turismo en tres áreas torales como lo son la hotelería, el turismo médico y dependencias del sector público. Se puede concluir que la necesidad del idioma inglés es apremiante en las áreas bajo estudio y que las estrategias a considerarse comprenden tanto el aspecto lingüístico así como la gestión que puede derivarse del trabajo en redes. La implementación de un programa exitoso incluye a los actores principales que comprenden la red y no se puede ni debe concebir sin la participación de ellos. Las acciones que se deriven de las estrategias son cruciales para concretar un plan que requiere la comunidad para detonar la economía de la comunidad.

REFERENCIAS

- Anguiano, L., Zizaldrá, I. & Calderon, M. A. (2013). Factor Humano (Formación y certificación). En L. E. Anguiano y T. J., Cuevas Agendas de Competitividad de los destinos turísticos de México, Ciudad Juárez, Chihuahua (pp. 1-28), [en línea]
<http://www.sectur.gob.mx/programas/gestion-de-destinos/productos-turisticos/fronteranorte/ciudad-juarez/>
Consultado el 26 de noviembre de 2016.
- Crystal, D. (2003). *English as a Global Language*. Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9780511486999
- Education First EPI. (2018). Consultada en: <http://www.ef.com.mx/epi/regions/latinamerica/mexico>
- Embajada y Consulados de Estados Unidos en México (s.f). Historia del Consulado. Consultada en: <https://mx.usembassy.gov/es/embajada-y-consulados-de-eu/ciudad-juarez/historia-del-consulado-de-los-estados-unidos/>
- Fotos, S. & Browne C. (2004). *New Perspectives on CALL For Second Language Classrooms*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, publishers.
- Gaitero, B. (2016). El inglés en el sector hotelero y de las agencias de viaje: un estudio de la opinión de los alumnos del Grado en Turismo y de los profesionales del ámbito. (Grado de Turismo), Universidad de Valladolid.
- Google. (n.d.). Corredores comerciales de Ciudad Juárez.
- González, I. (2018, diciembre 13). Lidera Juárez en Turismo de Reuniones. El Diario. Consultado en https://diario.mx/Economia/2018-12-13_27181fed/lidera-juarez-en-turismo-de-reuniones/
- González, Y., Palmas, Y., Vargas, E., y Serrano, R. (2019). Una Red de Cooperación Empresarial para el Desarrollo Local Corredor Turístico "Las Truchas" - Malinalco, México. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. (28), no. (1), pp. 207-225,
- Grosjean, F. (2015). Bicultural Bilinguals. *International Journal of Bilingualism*. Vol 19(5). 572-586. DOI: 10.1177/1367006914526297
- Gruba, P., & Hinkelman, D. (2012) *Blended Technologies in Second Language Classrooms*.
- Basingstoke: Palgrave Macmillan. Retrieved from: http://journals.cambridge.org/abstract_S0958344013000177
- Hameed Panhwar, A., Ansari, S., & Ansari, K. (2016). Sociocultural Theory and its Role in the Development of Language Pedagogy. *Advances in Language and Literary Studies* 7(6), 183-188. Recuperado de: <http://www.journals.aiac.org.au/index.php/all/article/view/2914/2455>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). INEGI. Consultada en <https://www.inegi.org.mx/>
- Jenkins, J. (2015). *Global Englishes*. Third Ed. Great Britain.:Routledge
- Levy, M., & Stockwell, G. (2006). *CALL Dimensions*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate, publishers
- Loera, E. y Escalera, A. (2014). El inglés como factor detonador en la operación turística. En Cuevas, T. y Palafox, A. (Coord.), *Complejidad del Turismo en la Frontera del Conocimiento*, (p. 169-185), Competitive Press, S.A. de C.V., México.
- Lombana, J. y Rozas, S. (2009). Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, no. (26).
- National Capital Language Resource Center (NCLRC). (s.f.). The essentials of language teaching. Consultada noviembre 14, 2016 en <http://www.nclrc.org/essentials/index.htm>
- Peñalosa, M., González, M., Álvarez, J. (2015). Cooperación interempresarial como estrategia competitiva de las PYME del estado Mérida (Venezuela). *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. (21), no. (3), pp. 403-415.
- Perea, D. & Roo, S. (2014). Como llevar al futuro licenciado en



- Turismo a ser Bilingüe, Efectivo y Exitoso. En T.J. Cuevas y A. Palafox (Eds.) Complejidad del Turismo en la frontera del conocimiento (pp. 153-166) Mexico D.F.: Gasca
- Prachanant, N. (2012). Needs Analysis on English Language Use in Tourism Industry. *Social and Behavioral Sciences*, 66, 117-125. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.11.253
- Programa Nacional de Inglés de Educación Básica, segunda lengua: inglés (2011). <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/92641/FUNDAMENTOS-PNIEB.pdf>
- Richards, J. y Rodgers, T. (2016). *Approaches and Methods in Language Teaching*. 3rd. Ed. United States of America.: Cambridge University Press.
- Russek, M. E. (2015, diciembre- 2016, enero). Chihuahua a State with Great Economic Diversity. *Negocios Promexico*. XII, 57-58. Consultada en <http://www.promexico.gob.mx/>
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, no. (33), p. 93-124.
- Sección Amarilla(2019). Consultada en <https://www.seccionamarilla.com.mx/resultados/ciudad-juarez/1>
- Sistema Nacional de la información Estadística del Sector Turismo de Mexico. (s.f.) Consultada en <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Busqueda.aspx?k=ciudad%20juarez>
- A.P. (2008, noviembre 10). Inaugura EU Nuevo consulado en Ciudad Juárez. El [Universal.mx](http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/554396.html) Consultado en: <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/554396.html>
- United States Census Bureau. (2019). Quick Facts United States. Consultada en: <http://www.census.gov/quickfacts/table/POP815214/48141>
- Valdez, R. (2009). La Formación de Redes para la Promoción de Destinos Turísticos: Un análisis conceptual. *Caderno Virtual de Turismo*, vol. (9), no. (3), pp. 54-69.
- Yurén, M. (2009). *La Filosofía de la Educación en México, principios, fines y valores*. Segunda edición. México, D.F. : Trillas
- Zárraga, L., Corona, E., y Molina, V. (2010). Las competencias de los guías de turistas como ventaja competitiva en el sector turista: Caso Cancún Quintana Roo. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, vol. (3), no. (3), p.11-24.
- Zizaldra, I., Cuevas, T., & Loera, E. (2016, octubre). Calidad del Turismo de Salud en Institución Privada en Ciudad Juárez, Chihuahua. X Congreso Internacional. Academia Mexicana de Investigación Turística, Aguascalientes, Ags.



Emprendimiento e innovación social

“SINGAPUR” REFERENTE DE INTERNACIONALIZACIÓN, PRODUCCIÓN, COMPETITIVIDAD, BIENESTAR, TRANSPARENCIA Y CALIDAD DE VIDA: “MILAGRO ECONÓMICO”

Wilfrido Cardona Urueta & Enrique Ochoa De Arcos
Universidad de Cartagena.
Colombia

RESUMEN

Ciertamente el siglo XXI, se ha caracterizado por ser el tiempo de los asiáticos, o por lo menos es lo que se ha demostrado en los 19 años aproximados transcurrido de dicho período. Verbigracia de lo anterior, es la situación presentada por el pequeño gigante Singapur, País que evidencia una forma muy particular, de hacer internacionalización en su economía, en donde los procesos productivos, las condiciones de competitividad, la implementación de los sistemas de gestión, el bienestar general de su población entre otros elementos, son muestras de gran representatividad en lo relacionado con un desarrollo sustentable y sostenible, que no obstante a su pequeña área territorial representada en 721.5 km², y una población de 5.638.676 habitantes, ha sacado garras de grandeza, al punto de ser cualificado hoy como la verdadera concepción de milagro económico.

Palabras Clave:

Singapur, objetividad, transparencia, competitividad, internacional.

“SINGAPORE” A BENCHMARK FOR INTERNATIONALIZATION, PRODUCTION, COMPETITIVENESS, WELL-BEING, TRANSPARENCY AND QUALITY OF LIFE: “ECONOMIC MIRACLE”.

ABSTRACT

Certainly the 21st century was characterized as being the time of Asians, or at least that is what has been demonstrated in the approximate 19 years after that period. Verbigracia of the above, is the situation presented by the small giant Singapore, Country that shows a very particular way, to make internationalization in its economy, where the productive processes, the conditions of competitiveness, the implementation of the management systems, the general well-being of its population among other elements, are samples of great representativeness in relation to sustainable and sustainable development, which despite its small territorial area represented in 721.5 km², and a population of 5,638,676 inhabitants, has taken claws of greatness, to the point of being qualified today as the true conception of economic miracle.

Keywords:

Singapore, objectivity, transparency, competitiveness, international



Copyright: © 2022 Cardona-Urueta, W.; & Ochoa-Arcos, E.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.24018/revista-digital-internacional-de-psicologia-y-ciencia-social) y a sus autoras.



CONTENIDO

OBJETIVOS	3
General	3
Específicos	3
JUSTIFICACIÓN	3
ESTADO DEL ARTE	4
PRELIMINARES OBJETIVO NÚMERO UNO.	5
PRELIMINARES OBJETIVO NÚMERO DOS.	5
NOTA ACLARATORIA.	7
PRELIMINARES OBJETIVO NÚMERO TRES.	7
CONCLUSIONES	9
RECOMENDACIONES	10



INTRODUCCIÓN

El presente análisis tiene como objetivo principal estudiar desde Colombia el entorno que se presentaría para pretender ingresar a un mercado altamente competitivo como el asiático, considerando los elementos culturales, políticos, legales, y económicos de dicho contexto, para lo cual se escogió el pequeño gigante **SINGAPUR**.

Las condiciones de los factores que interactúan en la dinámica de las negociaciones y la apuesta a las premisas externas que originan el intercambio global e “**intercultural**”, y las decisiones de mayor afectación e impacto empresarial para la sustentabilidad y sostenibilidad, son situaciones a ser tenidas en cuenta cuando se trata de cerrar negocios en el ámbito de la internacionalización.

El proceso de negociación, si bien requieren de un tiempo prudente para el análisis, contacto e inicios de comunicación entre las fuerzas competitivas del mercado, también es necesario considerarlo en el periodo de posicionamiento, puesto que a de significar espera de acuerdo a las mismas exigencias de los cambios en los hábitos de consumo y de los avances tecnológicos propios de los países que se pretende incursionar; sobre todo cuando se consideran aspectos en el escenario de la **cultura e idiosincrasia**, no solamente del mercado consumidor objeto de penetración, sino también de los elementos **culturales** asociados con las normas y políticas de negociación del país de destino.

OBJETIVOS

General

Realizar un análisis de comparación y contraste, entre Singapur y Colombia, considerando la internacionalización, producción, competitividad, bienestar, transparencia y calidad de vida.

Específicos

- Realizar un diagnóstico a Singapur y Colombia, considerando internacionalización, producción, competitividad, bienestar, transparencia y calidad de vida.
- Analizar los indicadores económicos de las variables referenciadas en el objetivo uno.
- Desarrollar un análisis de comparación y contraste, sobre las variables objeto de estudio entre Singapur y Colombia.

JUSTIFICACIÓN

La sana intención de realizar el presente análisis comparativo, entre Singapur y Colombia, obedece al hecho que, de acuerdo con el informe del foro económico mundial, cuyos resultados aparecieron en la revista *Dinero*, *Republica* y *Portafolio*, el 9 de octubre de 2019, y otros medios especializados y de alta confiabilidad lo confirman, mostrando que la economía “Top” del planeta es Singapur, gracias a sus altos niveles de competitividad y la concepción administrativa en donde el bienestar general prima sobre el particularizado, además del concepto y la imagen que representa el docente en dicho país, son factores expeditos de apalancamiento y transformación de la sociedad hacia una optimización como suplemento cultural.



Con respecto a Colombia, la situación se revisa a la luz de los países que han hecho las cosas bien, es por eso que se ha cogido como referente a Singapur, tratando de afianzar un profundo y profesional sistema de “benchmarking”, a propósito que de acuerdo con el informe de dicho foro, la posición 57 de Colombia a nivel mundial y 4 lugar en América Latina, es un record por primera vez alcanzado, y más si se tiene en cuenta que “quien no hace nada no se equivoca” y por lo visto, nuestro país se encuentra en pleno proceso de recuperación y por lo cual, nos corresponde por identidad cívico-patriótica, actuar en función de contribuir en el impulso de nuestra economía.

Se hace claridad que, en América Latina, solo nos ganan Chile, México y Uruguay.

ESTADO DEL ARTE

Al considerar la comprensión, de los factores físicos y sociales, así como de los competitivos que integran el entorno operativo del proceso de negociación entre países, contribuirá a la formulación de los objetivos y estrategias para el acomodo y rediseño de estructuras y funciones tanto administrativa como organizacional de las empresas, más si se tiene en cuenta que los elementos **culturales**, han llegado a un nivel de avances y de fortaleza que incluso los preceptos legales se ajustan a ellos, lo cual marca la línea de estrategia y técnicas de negociación del destino pretendido y su entorno socioeconómico.

Al examinar los factores, políticos y legales, socio-culturales y tecnológicos de Singapur, si bien es cierto que son un esquema en el cual la libertad de intercambio, es de puertas abiertas, de tal forma

que direcciona el resto de los procesos, para efectos de propiciar una producción industrial a grandes escalas, no es menos ciertos que el afianzamiento de procesos que contribuyan en la transformación del contexto político y legal, y productivo, se apuntan en unos procesos educativos en donde se considera la educación, como elemento de gran importancia, puesto que los intercambios culturales requieren un afianzamiento de orden superior, y por lo tanto **la figura del maestro**, es tan respetada, que este se convierte en una simbología de crecimiento, transformación, cambio y prosperidad (Daniels, 2019).

No obstante, el modelo educativo de Singapur, ha concebido, el Idioma inglés como lengua cooficial, adicional a tres idiomas que son considerando como de alta influencia, por circunstancia geopolítica y estratégica de la isla, como son: malayo, mandarín y tamil. El **idioma** nacional es el malayo, y el himno nacional, “Majula Singapura”, se canta en este **idioma**. Sin embargo, casi todos los habitantes de **Singapur hablan** más de un **idioma** y algunas personas **hablan** tres o cuatro en su acervo educativo cultural (Jacqueline, 2019).

Reflexionando los factores adicionales, al tratar de implementar una organización que pretende ingresar a dicho modelo económico, es entonces importante tener presente que la transformación cultural, que bien es posible de realizar, a través de una innovación profunda en nuestra sociedad, afianzado el proceso, en una educación de alta calidad, se constituye entonces en un desafío que ha de causar todo un proceso revolucionario, que no es fácil de superar, por razones de los paradigmas que están afianzados en el potencial neurológico



gico del latinoamericano, y como bien reza el proverbio: **"cambia tu manera de pensar para que cambies tu manera de actuar y por lo tanto de vivir"**; pero si Singapur lo logro, porque nosotros los latinos ¿no podríamos hacerlo?

PRELIMINARES OBJETIVO NÚMERO UNO.

Consideremos entonces los factores económicos, políticos, socio-culturales y tecnológicos, que requiere el sistema, y que son la diferencia entre producir en Singapur y América Latina o cualquiera otra región del mundo:

- La baja presión fiscal y el reducido tamaño del Estado.
- Su libertad económica (apertura de mercado)- *laissez faire*... **"dejar hacer, dejar pasar"**; con el control exhaustivo del estado.
- El endeudamiento público está fuertemente controlado gracias a estrictas leyes que limitan que el Estado, gaste más de lo que ingresa.
- Que sus ciudadanos lograsen una educación del más alto nivel.
- El inglés fue establecido como lengua cooficial.
- La figura de los profesores es enormemente respetada.
- Su política de tolerancia cero, contra la corrupción.
- El Estado castiga con severas penas de cárcel la prevaricación, el cohecho, la administración desleal y demás delitos relacionados con prácticas corruptas, llegando incluso hasta la muy discutible pena de muerte.
- La agricultura no es un sector económico demasiado relevante debido a lo limitado de su superficie y a la relativa pobreza de sus suelos. Las modernas técnicas in-

tensivas han hecho de la superficie agrícola de Singapur una de las zonas más productivas del mundo.

- A pesar de la necesidad de importar las materias primas, produce hoy una gran diversidad de artículos químicos, farmacéuticos, compuestos electrónicos, tejidos, plásticos, productos de caucho, tubos de acero, chapas de madera, petróleo refinado y alimentos procesados.
- Muchos productos pueden ser importados sin licencia o restricciones de cuota.
- El trámite de registro de compañías es de solamente 10 días laborales.
- Tanto para compañías locales o extranjeras, asegura además, un ambiente libre de huelgas.
- Si la compañía no puede resolver disputas laborales internamente mediante conciliaciones, recurre entonces a la Corte de Árbitros Industriales.
- Tiene un sistema de seguridad social para vivienda y salud de los trabajadores.
- Las fortunas de Singapur, han estado ligadas durante mucho tiempo a la industria de la tecnología.

PRELIMINARES OBJETIVO NÚMERO DOS.

Dentro de la economía circular, hay autores al tratar de considerar, el análisis de los indicadores económicos de las variables referenciadas, es conveniente tener presente que el ingreso nacional de Singapur 2018, es 339.548,34 millones de dólares, que se distribuyen en una población de 5.638.676 habitantes, para un ingreso per cápita de 60.214 USD (2017) última actualización, mientras tanto Colombia que posee un ingreso nacional 2018, muy parecido al de



Singapur o el equivalente a 319.087 dólares, lo debe distribuir entre 45.5 millones de habitantes, aproximadamente. 7 nov. 2018, para un ingreso per cápita equivalente 7.013 dólares; es decir el ingreso per cápita de un ciudadano de Singapur, es aproximadamente 9 veces más alto, que el ingreso per cápita de un ciudadano colombiano (Sierra, 2019).

Si se tiene en cuenta como ejemplo, que una organización empresarial que pretenden ingresar al mercado de Singapur, entonces debe tener presente los factores claves de éxitos en dichas negociaciones y potencializarlas, de tal forma que cobijen a los diferentes sectores empresariales, en lo que concierne al manejo de los elementos de **calidad, objetividad, competitividad y sobre todo transparencia**, por cuanto se trata de pretender competir con uno de los mercados más dinámicos y exigentes del planeta; entonces esos factores que se han considerados a lo largo de la presente investigación, han de causar efectos directos que se perciben en el país de destino.

Al considerar las características de los elementos económicos, que han de tenerse presente al momento de ingresar a un mercado seleccionado, con respecto a Singapur, es posible considerar los factores que a continuación se relaciona:

- La extensión de kilómetros cuadrado de Singapur, solo alcanza los 721.5 km, territorio en el cual, no se facilita proyectos productivos afianzados en los sectores de la actividad agropecuaria, por mínimos espacios para lograr óptimos resultados (Wikipedia, 2019).
- El crecimiento del PIB que pareciera ser bajo un 2%, es de gran significativo por

cuanto la base del ingreso nacional es de 339.548,34 millones de dólares, lo cual muestra con niveles superiores de solvencia, la capacidad adquisitiva de los habitantes de Singapur, que solo alcanzan los 5.638.676 habitantes, es decir una décima parte aproximada de la población colombiana (Sierra, 2019).

- La inflación es de 1,5% 2018, la cual se incrementó por la situación presentada con la baja del precio del barril de petróleo que de manera simultánea presentó la escasez y por lo tanto incremento del dólar en su calidad de moneda fuerte que actuaba como medio de pago en las transacciones del hidrocarburo, no obstante, la inflación de Singapur se considera baja con respecto a las transacciones de otras economías fuertes a escala mundial (Reuters, 2019).
- La condición **riesgo país en Singapur es mínima e incluso con tendencia cero**, lo cual se interpreta de manera constructiva por cuanto la cifra obedece a la solides de la política económica, la competitividad empresarial, lo muy bien organizada de la actividad industrial, comercial y social.
- La esperanza de vida de los habitantes en Singapur, se asimila a la de un ciudadano europeo, en donde las personas tienden a vivir los 85 años promedio, con un margen superior de esperanza de vida del sexo femenino (Sierra, 2019).
- La seguridad política que se estableció bajo el mandato del presidente **Tony Tan Keng Yam**, ha sido considerada como un **milagro económico**, productos de comentarios análisis y reconocimiento, que incluso se referencia como un modelo digno de imitar en todos los escenarios de la actividad económica internacional (Bangkok, 2017).



Bajo la perspectiva y nivel de evolución alcanzado por Singapur, se puede entonces considerar que es un escenario digno para establecer relaciones comerciales, solo que se hace estrictamente impredecible, establecer alto niveles de competitividad y conducta objetiva asociada con el desarrollo del estado singapurense.

NOTA ACLARATORIA.

A continuación, el cuadro que permite mostrar el resume realizado por parte de los ponentes, parecería la duplicación de la información, anteriormente revisada sobre la fortuna de Singapur, solo que cada referente se toma nuevamente en la presente matriz, con el propósito de realizar un análisis de comparación y contraste con la realidad colombiana:

PRELIMINARES OBJETIVO NÚMERO TRES.

Tabla 1. Preliminares del objetivo tres.

OPORTUNIDAD	AMENAZAS (DEL ENTORNO GENERAL)
1. En lo que concierne al tamaño del estado, valga decir que Singapur, una ciudad estado, circunscrita en 699 kilómetros cuadrados de territorio y 193 kilómetros de costas, mientras que Colombia posee 1.157.000 kilómetros cuadrados de plataforma continental, y un aproximado 3.127 kilómetros de costas (Wikipedia, 2019).	Lo anterior, analizado e interpretado como oportunidad, pone de manifiesto la forma como el factor tierra, es sub utilizado, en latino américa, para el caso que nos concierne “Colombia”, por lo tanto con una reestructuración y reforma agraria, nuestro país podría convertir esta amenaza en fortaleza.
2. En lo que concierne a la presión fiscal del estado asiático, es para cual filial colombiana, toda una gran oportunidad de establecerse en Singapur; más en los actuales tiempos, en donde una reforma tributaria tiene en vilo a los empresarios colombianos e incluso a la sociedad en general.	Irónicamente, el estado colombiano hoy está en suspenso, a propósito de una recarga tributaria que propuso el gobierno, y que tiene en suspenso a todos los sectores de la actividad económica, e incluso a la sociedad en general. “Estrategia del estado para subsidiar el posconflicto”.

3. Su libertad económica (apertura de mercado)- laisea, fear...dejar hacer, dejar pasar; con el control exhaustivo del estado, es un factor representativo que facilita la interacción comercial de la empresa colombiana, que instale una filial en el país Asiático.	Si bien es cierto que Colombia implemento la apertura económica, también es cierto que las barreras arancelarias son la primera amenaza para el montaje de cualquier iniciativa empresarial: “amenaza potencial para el desarrollo de los negocios internacionales”.
4. El endeudamiento público está fuertemente controlado gracias a estrictas leyes que limitan, que el Estado gaste más de lo que ingresa, situación que además de oportunidad, es una fortaleza que le permite al inversionista, tener al estado como su primer aliado estratégico, para el apalancamiento prospectivo de las unidades productivas de negocios.	El endeudamiento público en el estado colombiano, es una amenaza de características superiores, por cuanto es causa, razón y efecto de la carga fiscal y/o contributiva que se debe pagar en dicha sociedad.
5. Que sus ciudadanos lograsen una educación del más alto nivel, es de acuerdo con la UNESCO un factor de gran importancia, puesto que se concibe que allí se sustenta la base del desarrollo de las naciones, esto traerá como resultado, que una sociedad educada no se deja dominar (Daniels, 2019).	Si se considera a la educación como factor imprescindible para el desarrollo, lo observado en la cultura del estado Singapurense, es para nuestra cultura una amenaza, el regular nivel educativo que nos caracteriza, es entre otras de las razones del poco nivel de avances, no solo en Colombia, sino en la comunidad latino americana.
6. El inglés fue establecido como lengua cooficial, en el país asiático. En américa Latina unas de las grandes falencias está en la educación, y con ella la carencia del bilingüismo, muy a propósito de nuestra dependencia económica del país del tío Sam (Jacqueline, 2019).	Es una amenaza representativa, la carencia de la cultura poliglota en el panorama latinoamericano, mientras que en Singapur es política de estado.
7. La figura de los profesores es enormemente respetada, como elemento potencia de oportunidad, que enausa la base del desarrollo socioeducativo, situación que para una filial latina en Singapur, se constituye más que en una oportunidad, en un ejemplo digno de imitar (Mosquera, 2017).	La dignificación, de la figura del docente, debería ser para América Latina, una política de estado en cada país, para efectos de afianzar la base de la pirámide de la transformación y cambio que necesita la sociedad, y de esa forma, eliminar una amenaza y convertirla en oportunidad. y/o fortaleza. En el caso colombiano, los docentes figuran el estatus del apóstol.



<p>8. Su política de tolerancia cero contra la corrupción, afianza a cualquier organización extranjera, que quiera llegar a Singapur, por cuanto la transparencia es carta de garantía en las negociaciones. Otro gran ejemplo para la cultura latina</p>	<p>La gran amenaza de este factor en América Latina, es que la corrupción tiende a ser estructural; para el caso colombiano, el presupuesto nacional es de 235.6 billones, y de acuerdo con transparencia por Colombia, la corrupción desaparece en \$ 17,9 billones, equivalentes a la mitad del presupuesto de inversión del gobierno nacional en el sector educativo durante 2018, según cifras de transparencia por Colombia, en el documento "LA CORRUPCIÓN USURPA NUESTROS DERECHOS" (Rodríguez, 2019).</p>	<p>11. A pesar de la necesidad de importar las materias primas, produce hoy una gran diversidad de artículos químicos, farmacéuticos, compuestos electrónicos, tejidos, plásticos, productos de caucho, tubos de acero, chapas de madera, petróleo refinado y alimentos procesados, lo cual se convierte en oportunidad para la filial latina en Singapur, propósito de existir todo lo requerido para emprender procesos industriales, habidos de confianzas.</p>	<p>El nivel de aprovechamiento de los recursos naturales en Colombia es relativamente bajo, a lo cual se le suma la relativa baja capacidad de transformación de materia prima, amenaza latente, más si se perciben, los planteamientos expresados, en la teoría de la tercera ola.</p> <p>Si bien es cierto que existe el plan Vallejo, como estrategia de apalancamiento en las exportaciones de maquinarias y equipos, es proceso es subutilizado y por supuesto con relativos bajos resultados.</p>
<p>9. El Estado castiga con severas penas de cárcel la prevaricación, el cohecho, la administración desleal y demás delitos relacionados con prácticas corruptas, llegando incluso hasta la muy discutible pena de muerte, lo cual es una carta abierta de prosperidad, propósito de contribuir en el desarrollo de una nación, el que sea castigada de manera ejemplificante, los actos inescrupulosos.</p>	<p>Penosamente esta situación, para Colombia es una amenaza: es más, las penas se conmutan por dinero, e incluso existe la figura de la casa por cárcel, como una forma de minimizar el impacto de la sanción para los económicamente pudientes. Con respecto al pago de penas, por criminalidad, la impunidad en el Estado Colombiano llega a la dramática cifra del 90% (Pont, 2017).</p>	<p>12. Muchos productos pueden ser importados sin licencia o restricciones de cuota, como elemento fundamental de libre mercado, en un ejercicio óptimo de apertura económica; factor crucial para la generación de oportunidades (Sierra, 2019).</p>	<p>En Colombia, no hay visos de presentarse esta oportunidad, y en ese orden, la amenaza es latente.</p>
<p>10. La agricultura no es un sector económico demasiado relevante debido a lo limitado de su superficie y a la relativa pobreza de sus suelos. Las modernas técnicas intensivas han hecho de la superficie agrícola de Singapur una de las zonas más productivas del mundo, situación apenas loables en los países asiáticos que tienen mínimas extensiones de territorio, con lo cual es una oportunidad, el aprovechamiento óptimo de los escenarios actos para la agricultura, o en su efecto la adecuación de estos.</p>	<p>Es bien conocido internacionalmente, el potencial de recursos naturales del estado colombiano, sin embargo, la gran amenaza es la sub utilización de la tierra, aliada a los casos frecuentes de corrupción, se transfieren en una merma desde el punto de vista de la competitividad de la explotación agropecuaria, y todo inicia por la carencia de reforma agraria, que distribuya la tierra de manera equitativa, sobre todo en el gremio de los campesinos, que son quienes, cultivan la tierra; por el contrario los conflictos de orden público que afectan en la actualidad al Estado Colombiano, tienen en los campesinos, a sus principales víctimas. A quienes precisamente despojan de sus tierras.</p>	<p>13. El trámite de registro de compañías es de solamente 10 días laborales, situación que se desprende de la transparencia, y por su puesto es una oportunidad (SDC, 2019).</p>	<p>La gran amenaza de montar en empresas en Colombia es la tramitología y los costos, al punto de hacer caer los capitales, en situación de lucros cesantes, o por lo menos es lo que se vislumbra en la medición del doing business Colombia 2018, (Polo, 2019).</p>
		<p>14. Tanto para compañías locales o extranjeras, asegura además, un ambiente libre de huelgas. Este concepto, además de oportunidad y fortaleza, es el primero en importancia para las proyecciones futuras, de los procesos productivos.</p>	<p>Es también en el panorama latino americano, una amenaza fuerte la proliferación de conflictos laborales, la cual contribuyen a mermar la capacidad productiva; en Colombia se utiliza la huelga por parte de la oposición del gobierno, como política de sabotaje, más que de protesta oficial.</p>
		<p>15. Si la compañía no puede resolver disputas laborales internamente mediante conciliaciones recurre entonces a la Corte de Árbitros Industriales, lo cual se interpreta como una combinación entre eficiencia, eficacia y oportunidad para afianzar oportunidades productivas en cualquier escenario.</p>	<p>En Colombia es también una amenaza, el arbitramiento en conflictos, e incluso son muy costos; además tiende a presentarse, el flagelo perverso de la corrupción, en todos los procesos en donde se hace necesario el arbitramiento.</p>



<p>16. Tiene un sistema de seguridad social para vivienda y salud de los trabajadores, factor imprescindible para el bienestar del capital humano y por su puesto reflejo en una producción social, ejemplo y oportunidad para la comunidad latina</p>	<p>La seguridad social es también una amenaza, la crisis en el sector salud, pensional, entre otros son una talanquera para el desarrollo social. Amenaza latente; en la actualidad se espera una reforma pensional, de la cual existe incertidumbre y pesimismo por parte del gremio de los trabajadores, que juiciosamente han hecho los aportes pertinentes para asegurar una vejez digna.</p>
<p>17. Las fortunas de Singapur han estado ligadas durante mucho tiempo a la industria de la tecnología, lo cual era de esperarse, dado que si el apalancamiento TICs, los resultados no han de ser iguales, ni siquiera aproximado, oportunidad ejemplo para el filial latino que se instala en Singapur (Reimers, 2016).</p>	<p>Se hace necesario una ampliación, en lo que concierne a la utilización de la TICs, como elemento clave para ganar competitividad, se percibe en los contextos académicos que la tecnología está siendo utilizada más como ocio, que como un proceso para el apalancamiento académico.</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

CONCLUSIONES

El siguiente análisis describe lo siguiente: constituir una organización empresarial en Singapur, el trámite es muy sencillo, puesto que el tiempo es de cinco (5) días promedio, mientras que en Colombia la tramitología dura entre dos (2) y tres (3) meses; en cuanto a su precio, registrar una unidad productiva en Singapur cuesta U\$1.950, mientras que en Colombia depende del capital aportado por los socios, que oscila aproximadamente entre \$1.500.000, como mínimo; siendo precisamente el “doing business”, uno de los factores que ubica a Singapur como el país más competitivo del mundo, según informe del foro económico mundial (octubre 9 de 2019).

Singapur ofrece una amplia variedad de servicios financieros, incluyendo, bancos para gente que quiere usar el sector offshore, inversiones y seguros. La Sociedad Internacional de Negocios (IBC), que es la entidad empresarial más popular y de un costo

económico, el cual puede ser usado para la gran parte de comercio normal. No obstante, a lo anterior la Sociedad Internacional de Negocios IBC, que presta sus servicios en dicho país, es el vehículo más utilizado para las operaciones offshore en las Singapur campeona mundial en competitividad.

Con respecto al proceso tributario, el estado asiático singapurense, posee una gran ventaja, puesto que el país concede una exención de impuestos para las ganancias de los primeros U\$100.000 en empresas nuevas. Este beneficio se prolonga durante un máximo de tres años y el impuesto de sociedades también es muy atractivo en el 8,5% de impuestos de hasta U\$300.000 de beneficios. No muchos países pueden igualar los tipos impositivos bajos establecidos por Singapur, que lo convierte en un factor muy importante en lo que respecta a la capacidad de ser competitivo internacionalmente.

Tras el registro del acta de constitución de la empresa y de los estatutos y en el cumplimiento de todos los demás requisitos, el ROC por la sigla en inglés (características operativas del receptor), va a emitir un Certificado de Incorporación. La empresa existe formalmente cuando el certificado es emitido por la entidad competente.

Podríamos aprovechar mejor los TLCs firmados, aumentar nuestra producción y su valor agregado y además mejorar la distribución del ingreso y mejorar la calidad de vida de los colombianos, aumentando las actividades recreativas, culturales, y sociales, propósito de la economía naranja, ya que es una estrategia posible, que además nos ayudaría a reducir el impacto medioambiental.

De todo lo anterior expuesto se manifiesta lo siguiente: abrir una empresa en Co-



lombia, no es tan ágil como en Singapur, y no se goza de los factores económicos, políticos, socioculturales y tecnológicos que les brinda el país asiático a sus empresarios.

RECOMENDACIONES

- En tiempos reales (octubre 9/2019) en que se elaboraba el presente artículo, el foro económico mundial informa a la comunidad internacional que Singapur es elegida como la economía más competitividad del mundo, brindando así un referente de gran impacto a Colombia, que a propósito logra un ranking al ubicarse por primera vez en su historia en el puesto 57, entre 141 países a nivel mundial y 4 en América Latina, habiéndose medido 103 variables macroeconómicas, según dicho informe; situación que nos invita como colombianos a seguir avanzando, puesto que el viento está a nuestro favor.
- Entre los factores que se muestran por parte de Singapur para el logro de los méritos económicos alcanzados, se presenta el avance en infraestructura en los sistemas de información, referente que debe tener presente Colombia, para el aprovechamiento del cuarto de hora.
- También se recomienda al estado colombiano mejorar los procesos con respecto al manejo del presupuesto público, puesto que una cuarta parte de este se pierde por razones de corrupción.
- El replanteamiento en los procesos educativos, en cuanto a la utilización de los recursos que para dichos sectores se asigna, urgen acciones como elementos que direccionarían de mejor forma los

procesos de enseñar y afianzamiento de competencias para un mejor desempeño de una mano de obra calificada.

- La exoneración de impuestos de las empresas que están en proceso de penetración al mercado, les brindaría a los sectores productivo, una probabilidad superior de afianzarse en los escenarios de la competitividad.
- El reconocimiento de la figura del profesor, contribuiría en el cambio y la transformación que requiere la sociedad, y que urge sobre el particular tomar medidas objetivas, que de paso contribuirían en el fortalecimiento de la paz.
- Establecer políticas macroeconómicas en el campo de la seguridad social y robustecer la salud y las pensiones en pro de ganar seguridad hacia la institucionalidad.

REFERENCIAS

- Craveiro, G., Machado, V., & Ortellado, P. (2015). "O mercado de livros técnicos e científicos no Brasil: subsídio público e acesso ao conhecimento". Available on the Internet <http://www.gpopai.usp.br/relatoriolivros.pdf>, 2015.
- Daniels, J. D.; Radebaugh, L. H, y Sullivan, D. (2013). *Negocios internacional*, 14ª edición. México: Pearson.
- Deusto. (2012). volumen 2, México, ISBN 8423412660, 9788423412662.
- EFE. (2017). El presidente de Singapur, Tony Tan se despide tras completar su mandato. Recuperado de: <https://www.efec.com/efe/espana/portada/el-presidente-de-singapur-tony-tan-se-despide-tras-completar-su-mandato/10010-3366563>
- Expansión datos macro. (s.f.) Singapur: Economía y demografía. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/singapur>
- Florida Distance Learning Consortium. Florida Student Textbook Survey. Tallahassee, 2016.
- Herrera, J.D., Bayona, H. (2018). *Historias de vida sobre 40 años de educación en Colombia*, Ediciones Uniandes-Universidad de los Andes.
- H. Jan. Giving Knowledge for Free: The Emergence of Open Educational Resources. Paris, France: OECD Publishing, 2017.
- Inter Press Service. (1997). Singapur: El idioma "singles" llega a los diccionarios. Recuperado de: <http://www.ipsnoticias.net/1997/09/singapur-el-idioma-singles-llega-a-los->



diccionarios/

- Martínez, B.P. (2015). ¿Cómo se convirtió Singapur en el país más rico del mundo? Recuperado de: <http://www.libremercado.com/2015-04-10/como-se-convirtio-singapur-en-el-pais-mas-rico-del-mundo-1276544926/>
- McKiel. Global Student E-book Survey. Ebrary. United Kingdom 2015.
- Mosquera, G.I. (2017). La excelencia educativa de Singapur. Recuperado de: <https://www.unir.net/educacion/revista/noticias/charlas-para-la-reflexion-educativa-singapur/549201724304/>
- Newman, P.V. y Angel, A.M.P. (2017). Sobre la corrupción en Colombia: marco conceptual, diagnóstico y propuestas de política. Colombia: Fedesarrollo. Recuperado de: https://www.dejusticia.org/wp-content/uploads/2017/08/CDF_No_56_Agosto_2017.pdf
- Pérez, G.M.C. (2019). Colombia con su mejor resultado en ranking de competitividad mundial. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/colombia-logra-su-mejor-resultado-en-ranking-de-competitividad-mundial-421142>
- Polo, J. (2017). Tramitología, el principal enemigo para crear empresas. Recuperado de: <https://www.elheraldo.co/columnas-de-opinion/tramitologia-el-principal-enemigo-para-crear-empresa-392191>
- Reimers, F.M; Donnell, E.B. (2016). Quince cartas sobre la educación en Singapur, Fondo de cultura económica, México.
- Said, E.H. (2015). Hacia el fomento de las TIC en el sector educativo en Colombia, Barranquilla: editorial Universidad del Norte.
- Sapore, D.C. (2020). Cómo abrir una sociedad en Singapur. La guía completa. Recuperado de: <https://www.saporedicina.com/es/abrir-sociedad-singapur/>
- <http://www.elmundo.com.ve/Firmas/Moises-Bittan/Anotaciones-de-Singapur-y-su-economia.aspx#ixzz4RjBIYLX4>
- <https://asialink.americaeconomia.com/economia-y-negocios-macroeconomia/inflacion-de-singapur-alcanza-noveno-mes-de-baja>
- <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=%C2%BFCu%C3%A1+es+la+extensi%C3%B3n+territorial+de+Singapur%3F&sa=X&ved=2ahUKEwjg-oPj4aHIAhVEWfKkHQrGCdcQzmd6BAglEAY&biw=1366&bih=654>
- <http://es.slideshare.net/AndresGonzalesLuna/cap12-seleccin-y-hevaluacin-de-pases>
- <https://www.dane.gov.co>
- <https://asialink.americaeconomia.com/economia-y-negocios-macroeconomia/singapur-elegida-la-economia-mas-competitiva-del-mundo>
- <https://www.dinero.com> > noticias > foro-económico-mundial
- <https://www.bbva.ch> > noticia > 3-conclusiones-foro-economico-mundial-
- <https://www.eltiempo.com> > economía > sectores
- <https://www.semana.com> > Foro Económico Mundial
- <https://www2.deloitte.com> > dam > Deloitte > Documents > finance > docs



Empresa familiar, Pymes y estrategias de competitividad

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD EN PYMES FAMILIARES TURÍSTICAS (PFT)

Jesús Alberto Urrutia de la Garza
 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
 México

RESUMEN

El objetivo del presente documento plantea analizar la implantación de la gestión del conocimiento en las PyMEs Familiares Turísticas (EFT) que realizan sus empresarios y propietarios, considerando las prácticas utilizadas y las dificultades enfrentadas, para generar competitividad. El método de estudio del fenómeno abordado fue mediante una revisión del estado del arte sobre la gestión del conocimiento, la competitividad y la empresa familiar, a manera de comprender y establecer su importancia. Los resultados proporcionarán a los empresarios de las PFT información pertinente que contrarreste su imagen de estructuras empresariales poco profesionales con procesos administrativos obsoletos. Los hallazgos determinaron que la capacidad de gestión del conocimiento genera competitividad ante cambiantes escenarios empresariales como parte de una respuesta adecuada para la estructura de la PFT. La originalidad del documento radica en su campo de aplicación, las PFT; limitándolo solo a este tipo de empresas y excluyendo a las demás.

Palabras Clave:

Gestión del conocimiento; Competitividad; PyMEs; Empresa familiar.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS IN TOURISTIC FAMILIAR SMEs (TFS).

ABSTRACT

The objective of this present paper aims to analyze the knowledge management implantation in Touristic Familiar SMEs (TFS) made by their entrepreneurs and proprietors, considering all used practices and difficulties confronted, to generate competitiveness. The approached phenomenon's study method was a review of the state of the art in knowledge management, competitiveness and familiar enterprise, in order to comprehend and establish their importance. Results provided TFS entrepreneurs with pertinent information to counteract their enterprises' image of un-professional business structures with obsolete management processes. Findings determined that the knowledge management capability will generate competitiveness before changing entrepreneurial scenarios as part of an adequate response for the TFS structure. The paper's originality lies in its field of application, the TFS; limiting it to just this type of enterprises and excluding the others.

Keywords:

Knowledge management; Competitiveness; SME; Familiar enterprises.



Copyright: © 2022 Urrutia-DeLaGarza, J.A.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](#) y a sus autoras.



CONTENIDO

Antecedentes de la Gestión del conocimiento en las PFT	4
REVISIÓN DE LITERATURA	7
La gestión del conocimiento	7
Competitividad	9
La PyME familiar turística (PFT)	13
La gestión del conocimiento y la competitividad	14
CONCLUSIONES	17
BIBLIOGRAFÍA	18



INTRODUCCIÓN

Las cambiantes condiciones ambientales (mercado, proveedores, competidores, clientes, infraestructura de la ciudad, entre otros) mantienen a las PyMEs Familiares Turísticas (PFT) presionadas para alcanzar competitividad bajo dichas condiciones. Convirtiéndose en uno de los grandes retos que enfrenta alrededor del mundo, ya que de ella depende ampliamente su continuidad. Además, estas empresas son importantes para el desarrollo de las economías, sobre todo de las emergentes.

Cada vez más, las economías de las naciones dependen en un alto porcentaje de ellas y, por ello, surge el interés de estudiarlas (Briceño y Bernal, 2010). Para las economías emergentes de Latinoamérica que no alcanzaron su pleno desarrollo durante la época industrial, el generar, incrementar y potenciar un capital intelectual propio es de suma importancia para incursionar en una dirección encaminada hacia la competitividad, convirtiendo la gestión del conocimiento en una materia relevante (Liberona y Ruíz, 2013). Ese conocimiento generado entonces se convertiría, sin lugar a duda, en un recurso valioso para las PFT. “Si antes el capital y la tierra eran sinónimo de riqueza, hoy lo es el conocimiento, y las empresas y organizaciones no son ajenas a esta tendencia” (Saldarriaga, 2013:111).

Las PFT contribuyen significativamente al crecimiento del producto interior bruto y al empleo (Chrisman, Chua y Steiner, 2003). En la empresa familiar sucede lo señalado por Aktouf (1998), donde afirma que la ges-

ción empresarial no es mecanicista como en otro tipo de empresas que consideran al ser humano como una máquina. En la empresa familiar, dada a esa condición “familiar”, se respeta la naturaleza del ser humano, misma que tiene siempre presente la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace.

La empresa familiar es considerada como uno de los principales ejes estratégicos que conforman las economías de los países, de suma importancia por los ingresos que generan y al número de personal que ocupan. Estas empresas reflejan su importancia tanto en los países con un alto grado de desarrollo industrial y de servicios, como en los de menor grado de desarrollo o economías emergentes; “...de ahí la importancia que tienen para fortalecer y consolidar su desarrollo empresarial, tanto en lo estratégico como en lo competitivo. El desarrollo competitivo implica ser flexible, adaptarse al entorno, potenciar sus procesos estratégicos y de gestión” (Esparza, Pérez y Gómez 2009:5). Lucía, Aguado y Muñoz (2003) le otorgan una importancia relevante a la capacidad de adaptación al cambio como característica primordial de este tipo de empresas, para su supervivencia a través de ser competitivas, teniendo el conocimiento como elemento clave.

Por lo que es importante estudiar el nivel de importancia otorgado y uso de esta gestión del conocimiento con enfoque de competitividad en estas PFT con el objeto de promover su difusión y aplicación. El presente documento plantea el analizar el estado de implantación de la gestión del conocimiento en las PFT a través de la literatura, considerando las prácticas utilizadas



y las dificultades enfrentadas para generar competitividad.

Antecedentes de la Gestión del conocimiento en las PFT

La creación de riqueza es producto de varios factores, y uno de los más importantes es la capacidad de gestión y crear nuevo conocimiento (Martínez, 2004; Briceño y Bernal, 2010), siendo este entonces el objetivo principal que persiguen las actuales metodologías de gestión del conocimiento. Por ello, “el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento cobran especial relevancia, no solo como fuentes de riqueza, sino como mediadores en el proceso de incremento de la productividad y la competitividad empresarial” (Saldarriaga, 2013:111).

Como respuesta al entorno cada vez más turbulento, competitivo y exigente, tanto del mercado como en tecnología, la orientación al mercado y el marketing convergen en la estrategia de negocio basada en la gestión del conocimiento (Valenzuela y Torres, 2008:68). En ese sentido, desde su estructura económica las PFT deben revisar y analizar dichos escenarios en lo que respecta a su capacidad de entenderlos y asimilarlos para encontrar una respuesta ante ellos. Por lo tanto, la capacidad de desarrollar una gestión del conocimiento y generar competitividad ante esos cambiantes escenarios debe formar parte de esa respuesta esencial para la estructura de la PFT.

Una de las pretensiones de la gestión del conocimiento en las empresas es aumentar la productividad de estas minimizando al máximo los recursos invertidos para ser competitivas (Saldarriaga, 2013). Cabe hacer mención que “...los diferentes estudiosos de las organizaciones comparten la opinión de que el conocimiento se ha convertido en un

recurso clave tanto desde el punto de vista microeconómico (organizaciones, empresas e instituciones) como desde el punto de vista macroeconómico (naciones o Estados)” (Bernal, Frost y Sierra, 2014:66).

La competitividad de la PFT está ligada directamente al proceso de gestión del conocimiento que el líder de la empresa desarrolle con los miembros de su familia, así como con sus empleados. “Las premisas sobre el conocimiento son, básicamente, que éste es un recurso económico estratégico, un factor de estabilidad y que aporta una ventaja decisiva frente a su competencia” (Briceño y Bernal, 2010: 175). En este punto se encuentra la gestión del conocimiento como forma de no solo de generar productividad y competitividad empresarial en las PFT, sino como aspectos que determinan en gran medida la gestión de la organización (Saldarriaga, 2013).

La falta de competitividad de las empresas familiares se manifiesta en una alta tasa de desaparición. El mercado ha perdido competitividad ante incursiones comerciales extranjeras, debido a que las barreras arancelarias y no arancelarias que lo protegían ya no lo hacen. Las empresas familiares, por ende, perdieron competitividad en sus mercados meta frente a productos extranjeros, que brindan mejor propuesta de valor y precios considerablemente bajos.

Si bien anteriormente en este documento se clarificó la importancia de la generación de conocimiento en las PFT como necesario para generar competitividad, la sola posesión del conocimiento o su almacenamiento, por muy valioso que sea, no garantiza lograr grandes ventajas competitivas. Resulta entonces indispensable el de-



sarrollar una gestión del conocimiento que se genere en esta, a manera de convertir la información en estrategias que brinden un valor agregado para la PFT. Para Liberona y Ruiz (2013:152):

[...] Esto requiere no solo la incorporación de plataformas tecnológicas de colaboración, buenos programas de entrenamiento, desarrollo de procesos eficientes o manuales corporativos, sino que además se requiere revisar y realizar cambios de actitudes y cambios culturales que permitan y potencien la adquisición, el aprendizaje y el uso amplio y colaborativo de este conocimiento.

Los principales sectores de servicios están compuestos por empresas familiares. Así mismo, las empresas turísticas de este tipo se han visto afectadas por lo expuesto. Ello repercute principalmente en una falta de competitividad que, aunque les ha permitido permanecer a través del tiempo, no han aprovechado el conocimiento generado impidiéndoles crecer lo necesario para ser lo suficientemente competitivas, enclavándose entonces en PFT's que viven "al día". No generan un capital intelectual que les permita enfrentar con éxito a la competencia. "La competitividad de dichas empresas es un tema transcendental, de justificada importancia y relevancia en las economías de los países" (Saldívar, García y Roa, 2012:1152).

Los propietarios de las PFT realizan menos planificación estratégica y dan menos importancia a herramientas de gestión del conocimiento, así como a las contables y financieras, para el proceso de toma de decisiones (Esparza, Pérez y Gómez 2009). Las PFT, entonces, desarrollan características diferentes respecto a las empresas no familiares, que podrían ser la causa para tener distinto comportamiento estratégico y competitivo (Daily y Dollinger, 1993; Duréndez y García, 2005).

A pesar de la importancia que representan las PFT para la economía, poco se ha realizado para concientizar a los empresarios y propietarios de estas empresas a desarrollar una gestión del conocimiento que los encaminen a la competitividad. Para que, con ello, evitar en la medida de lo posible futuros conflictos y problemas dentro de la empresa, y en el supuesto de que estos se presenten intentar encontrar la mejor manera de resolverlos eficaz y eficientemente, a manera de impedir el estancamiento y desaparición de las PFT.

Para Liberona y Ruíz (2013), existe una importante brecha entre la teoría y la implementación de prácticas de gestión del conocimiento, ya que las empresas cuentan con una base conceptual limitada sobre el conocimiento y su proceso de gestión. Las PFT no cuentan con herramientas que coadyuven a apropiarse y compartir el conocimiento dentro de ellas. "Desconocen los beneficios de la gestión del conocimiento y suelen concentrarse en resolver problemáticas puntuales a corto plazo en vez de mejorar la eficiencia del aprendizaje organizacional, su correcta utilización y su desarrollo" (Liberona y Ruíz, 2013:158). Bernal, Frost y Sierra (2014:71) comentan al respecto:

[...] Por la baja importancia que en las empresas se da a la gerencia del conocimiento, los beneficios relacionados con mejoras en la comunicación organizacional, los procesos de solución de problemas en la organización, el proceso de toma de decisiones, la dinámica innovadora de los productos o procesos productivos, el logro de mayor eficacia organizacional, la focalización del servicio al cliente y el diseño o rediseño de estrategias para aumentar la participación en el mercado, entre otros aspectos, son muy limitados y en algunos casos casi nulos.

Las PFT le dan menos importancia a la implementación de una detallada planifica-



ción estratégica, destinan menos recursos para la formación de los recursos humanos, y utilizan en menor medida las herramientas de gestión, contables y financieras, tales como: sistemas de contabilidad de costes, contabilidad presupuestaria, análisis económico y financiero, planificación estratégica (Esparza, Pérez y Gómez 2009:22).

Desarrollar y gestionar el conocimiento que se tiene, logrando que la información se convierta en acciones que creen valor, se torna necesario. “Esto requiere no solo la incorporación de plataformas tecnológicas de colaboración, buenos programas de entrenamiento, desarrollo de procesos eficientes o manuales corporativos, sino que además se requiere revisar y realizar cambios de actitudes y cambios culturales que permitan y potencien la adquisición, el aprendizaje y el uso amplio y colaborativo de este conocimiento” (Liberona y Ruíz, 2013:152).

Considerando las deficiencias mencionadas en las PFT en materia de gestión del conocimiento y el desconocimiento del capital intelectual que poseen y que pierden, toman decisiones mediante respuestas cortoplacistas. Emergiendo en consecuencia una incompreensión acerca de lo que la gestión del conocimiento representa, así como de sus metodologías. “Esto requiere de manera urgente la colaboración de las universidades y empresas consultoras que puedan promover, enseñar y asistir el uso de metodologías y prácticas de gestión del conocimiento. Se requiere de especialistas que pueden proponer el caso de negocio a la alta gerencia y conseguir su apoyo para la implementación de los programas” (Liberona y Ruíz, 2013:158).

Resulta entonces importante determinar si los empresarios o propietarios de las PFT están siendo conscientes de dicha situación. Debido a que cuando se habla de este tipo de empresas se genera una imagen de estructuras empresariales poco profesionales con procesos administrativos obsoletos, convirtiéndolas en negocios pequeños y poco eficientes (Monteferrante, 2006). Esta reflexión es aún más crítica cuando, al no entenderse bien la gestión del conocimiento y sus beneficios, los propietarios dedican menos tiempo a ello, presentando una falta de habilidades gerenciales y liderazgo adecuado. “La organización debe comenzar por definir un propósito de negocios importante para iniciar un programa de gestión del conocimiento y además contar con personal que sepa del tema y de sus metodologías” (Liberona y Ruíz, 2013:158) para lograr que la PFT sea competitiva.

REVISIÓN DE LITERATURA

La gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento puede entenderse como “un proceso sistemático de creación de valor para las organizaciones” (Briceño y Bernal, 2010:179). La gestión del conocimiento “es una nueva disciplina que facilita la creación, el almacenamiento, la transferencia y la aplicación de conocimientos en las organizaciones” (Liberona y Ruíz, 2013:152). Aunque gestión del conocimiento es un término de uso generalizado, existen evidencias que el significado y los enfoques que del mismo se tienen en el contexto de las organizaciones, especialmente en los países en desarrollo, es muy diverso, lo cual dificulta su real comprensión y la precisión



de criterios tanto al momento de implementar programas en este campo como en el de evaluar su impacto en los resultados de las propias organizaciones (Briceño y Bernal, 2010: 175).

De acuerdo con estos autores, cuando se habla de gestión del conocimiento suele haber consenso sobre la agrupación de los modelos de gestión del conocimiento en tres enfoques del pensamiento en este campo:

- a) el enfoque tecnocrático, que pone su énfasis en la tecnología utilizada para las bases de datos y el conocimiento construido como estrategia generadora de valor organizacional;
- b) el enfoque económico, que enfatiza la medición y el desarrollo de los activos intangibles de las organizaciones para una mejor eficacia en el logro de los objetivos organizacionales; y
- c) el enfoque comportamental, que resalta la importancia de las personas como poseedoras o creadoras de conocimiento como recurso estratégico sostenible para la competitividad empresarial (Briceño y Bernal, 2010: 176).

A este respecto, donde se enfatiza la importancia de la gestión de conocimiento como estrategia para la competitividad empresarial, Nonaka y Takeuchi (1999) consideran que el conocimiento se crea cuando se produce una transformación del conocimiento tácito de los individuos en explícito en las dimensiones individual, grupal y organizacional. El conocimiento tácito es aquél proveniente de las actividades diarias y cotidianas que realizan las personas en el trabajo; y el conocimiento explícito es aquel conocimiento tácito que se documenta y

forma parte del capital de la empresa. “El conocimiento y la cultura organizacional de las empresas forman parte fundamental del llamado capital intelectual, el cual es sin duda un valor estratégico dentro de los activos intangibles de la organización” (Liberona y Ruíz, 2013:152). Para Briceño y Bernal (2010:177):

[...] En este sentido, el conocimiento explícito es el que puede ser codificado, es formal y sistemático, y generalmente se encuentra en libros, archivos de información de las organizaciones, bases de datos y programas de computador, mientras que el conocimiento tácito es más personal, es difícil articularlo y sus raíces primarias están en las experiencias contextuales.

“La capacidad de convertir el conocimiento tácito en explícito, compartirlo y utilizarlo en las organizaciones generará ventajas competitivas sustentables” (Liberona y Ruíz, 2013:153). Entonces, para Nonaka y Takeuchi (1999) la creación de conocimiento por la interacción entre los conocimientos tácito y explícito se manifiesta de cuatro formas de conversión de conocimiento (Ver Figura 1):

La sociabilización (convertir conocimiento tácito a tácito) es un proceso que consiste en compartir experiencias con otra u otras personas y se puede realizar mediante el diálogo o la observación;

La exteriorización (convertir conocimiento tácito a explícito) es el proceso de transformar el conocimiento tácito en conceptos explícitos o comprensibles para cualquier persona y que esta pueda hacer uso de este;

La combinación (convertir conocimiento explícito a explícito) consiste en sistematizar los conceptos de tal forma que se crea un sistema de conocimientos dado por el intercambio o combinación de conocimiento



a través de diferentes medios (documentos, juntas, conversaciones, etc.);

La internalización o interiorización (convertir conocimiento explícito a tácito) se da cuando se analizan las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los conocimientos y que se incorpora como conocimiento tácito de los integrantes de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o en prácticas de trabajo.

Figura 1.

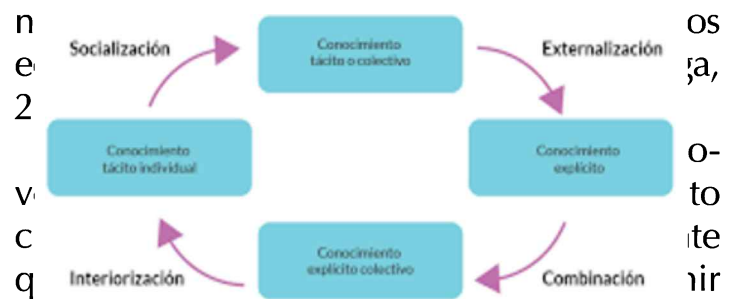
Cuatro formas de conversión de conocimiento

Fuente: Elaboración propia en base a Nonaka y Takeuchi, 1999.

Se ha destacado la importancia del conocimiento tácito que desarrollan las personas y la importancia que tiene su potencial en el desarrollo de una gestión del conocimiento. Aquellas empresas que aplican el conocimiento poseen a miembros de una “comunidad practicante” dentro de ellas. Por lo tanto, la cultura organizacional que profesen influirá sobre los resultados de cualquier programa que se desee implantar en la organización, por lo que la gestión del conocimiento tendrá mucho más que ver con la cultura organizacional y los incentivos que definan, que con las herramientas tecnológicas que utilicen, al considerarla cultura y lograr que la colaboración sea una parte importante de esta (Liberona y Ruíz, 2013).

Dicha gestión del conocimiento, conceptualmente, está más relacionada con la com-

petitividad de la empresa por cuanto interviene de forma directa en los procesos de aprendizaje organizacional. Este ha estado centrado en la generación y mantenimiento del conocimiento, así como en su valoración y determi-



una respuesta adecuada a determinada situación, además del medio al que se debe recurrir para obtener la información (conocimiento acerca de proveedores, mercado, competencia, sector, empleados, costos, clientes, etc.). “El conocimiento organizacional se caracteriza por estar relacionado y mediado por las tecnologías de la información y las comunicaciones que permiten enviar, recibir, circular, transferir, acumular, convertir y almacenar conocimiento” (Bricceño y Bernal, 2010:180).

Así, la gestión del conocimiento “hace competitiva a una organización en la medida en que le proporciona conocimientos acerca de la competencia, el mercado y las tendencias que surgen en el entorno, así como los conocimientos sobre procesos técnicos que le permiten hacer cambios rápidos e innovadores en los procesos o en el producto” (Bricceño y Bernal, 2010:180). Las PFT entonces, para poder competir, seleccionan la estrategia más apropiada para su entorno específico (Esparza, Pérez y Gómez 2009).

Sin embargo, las presiones competitivas experimentadas desde su comienzo por la PFT hacen que adopte una postura más empresarial que familiar durante la última etapa de



su ciclo de vida, ya que están principalmente concentradas en una estrategia defensiva, mientras que las empresas no familiares desarrollan una estrategia reactiva (Esparza, Pérez y Gómez 2009).

Competitividad

La competitividad puede entenderse como "...aquella resultante de un conjunto de innovaciones y procesos tecnológicos de los actores que se desenvuelven dentro de un determinado contexto, sean éstos empresas, instituciones u organizaciones ligadas a las actividades de transformación técnica u organizacional" (Bianco, 2007:11). "La globalización está haciendo que los mercados sean cada vez más competitivos, y que los consumidores sean más exigentes con la calidad de los productos y servicios" (Millán y Marín, 2014:1056). Debido a esto, los propietarios de las empresas familiares deben estar siempre a la vanguardia de la información y procedimientos para lograr sobresalir ante la competencia en el mercado. Según Manucci (2010, p. 95):

[...] La competitividad es el resultado de un juego de posiciones y movimientos necesarios para mantener el protagonismo (personal, grupal o corporativo) en la dinámica del entorno actual. No tiene que ver con la fuerza, el tamaño o el poder material, sino con la capacidad de interacción para ser percibidos y valorados en el contexto de actores volátiles y reglas del juego variables.

Por lo que los aspectos que conforman el conocimiento en las empresas ponen de manifiesto el importante papel de las PFT en la nueva conceptualización tecno-económica de sus ámbitos actuales, debido a que "... los atributos, como la flexibilidad y la capacidad innovadora presentes en ellas, pasaron a ser vistos como prioritarias y esenciales para la competitividad en los mercados"

(La Rovere y Hanseclever, 2001:1). Lo anterior, tiene su razón de ser debido a que las empresas familiares "constituyen el grupo predominante de empresas que contribuyen significativamente a la creación de empleos, la generación de ingresos y a satisfacer necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas" (Hernani y Hamann, 2013, p. 291).

Dentro de esta conceptualización, destacan las aportaciones de Porter (1990 y 2004), quien define a la competitividad sobre la base de las ventajas competitivas mediante un "diamante" dinámico, definido tanto por las condiciones de oferta, demanda, estructura de las propias empresas y su entorno, como por las relaciones con sus proveedores y clientes.

Porter (1985) explica en su obra, cómo una empresa puede crear y sostener una competitividad, es decir, cómo puede implementar estrategias competitivas que le den diferenciación con la cual buscará que su producto o servicio sea percibido como algo "único" en las diferentes dimensiones que son valoradas por los posibles clientes. Afirma que la estrategia de diferenciación le da a la empresa habilidades y recursos necesarios mediante una fuerte habilidad en la comercialización e ingeniería del producto, además de un instinto creativo e innovador.

De acuerdo con lo anterior, como mencionan La Rovere y Hanseclever (2010), el debate sobre la capacidad innovadora de las empresas familiares surge del hecho de que ellas son diferentes en capacidad de innovar, ya que esta capacidad no es fácilmente adquirida debido al carácter tácito, acumulativo y localizado del conocimiento técnico y científico que se debe generar. Dicho esto, en otras palabras, es nece-



sario para la empresa familiar utilizar el proceso de aprendizaje organizacional para la toma de decisiones como estrategia fundamental para la adquisición de conocimiento y la construcción de ventajas que ayuden a la empresa a ser competitiva en el mediano y largo plazo (Pérez y Cortés, 2007).

El estudio de la competitividad de las empresas familiares ha sido aproximado, según Saldívar et. al., (2012), desde dos enfoques. Primero, desde el enfoque externo; el cual se refiere al entorno macro económico, donde las empresas tienen poca injerencia en la solución de la problemática que enfrentan, debido a que no han podido desarrollar una capacidad de reacción ante la competencia, y ello es gracias a que los recursos que poseen son escasos. Por tal situación, La Rovere y Hanseclever (2010) sostienen que son las grandes empresas las que cuentan con más recursos para internarse en el desarrollo de competitividad a través de las innovaciones, a diferencia de las empresas pequeñas que dependen más de grupos externos. Lo cual significa que las EFT necesitan cooperar si es que quieren innovar. Lo que en la mayor parte de los casos no ocurre debido a la resistencia de estas empresas a la cooperación se deriva de su carácter familiar, llevándolas a ser administradas de forma tradicional, reaccionando mecánicamente a las señales enviadas por el mercado.

Segundo, desde el enfoque interno; el cual engloba a todos los problemas derivados de la propia gestión de la empresa y del sector económico al que pertenecen y en el que compiten. Existe una estrecha relación, según Millán y Marín (2014) entre la competitividad de las EFT y de las decisiones que se toman dentro de

ella, lo que indica la importancia que tienen dichas decisiones y la forma en que se toman, con el impacto a sus empleados y como abordan las cuestiones prioritarias para la empresa. Esto es lo que indicará el rumbo de esta hacia un desarrollo hacia la competitividad. Nuevamente se puede identificar la necesidad de la PFT a desarrollar una gestión del conocimiento para adquirir información pertinente para una toma de decisiones adecuada.

Por tal motivo, las PFT deben revisar y analizar ambos enfoques en lo que respecta a su capacidad para entenderlos y asimilarlos con la finalidad de encontrar una respuesta ante dichos mundos, la cual solo se dará como resultado de la gestión del conocimiento competitiva que deben llevar a cabo (Cardona y Gutiérrez, 2010). Por lo tanto, la capacidad de generar dichas decisiones ante esos cambiantes escenarios debe formar parte de esa respuesta esencial para la PFT, si es que quiere ser competitiva.

La competitividad que las empresas pueden alcanzar se manifiesta en varios niveles, de acuerdo con Meyer-Stamer y Esser (1996); desde el micro-local, el cual comprende clusters, distritos empresariales y relación con proveedores en un marco geográfico local; hasta el meta-supranacional, que comprende una Competencia entre diferentes niveles de economía de mercado en un marco geográfico internacional, como se observa en la Tabla 1.

Para el caso de las PFT, la competitividad que guardan en el mercado las ubica en la matriz en un nivel micro-regional, dado a que son pequeñas y medianas empresas familiares que compiten en un mercado regional y con poco desarrollo de proveedores.

Relacionando a la gestión del conocimiento con la competitividad descrita por Porter



(1990), se puede ver que las líneas teóricas de estas variables conciben a la toma de decisiones basada en conocimiento como un activo valioso para la PFT, pero proteger este activo dentro de la empresa es complicado. Ya que cuando el propietario permanece en la PFT el activo permanece. Toda vez, cuando este se va a su casa se lo lleva, reservándose para sí mismo, privando a la PFT de él.

Sin embargo, se entiende que todos los factores que componen la toma de decisiones basada en conocimiento en el medio ambiente de la PFT, ya sea interno o externo, son inciertos, pero si se tratan de forma concreta como un activo de esta le proporcionarán certeza, permitiéndole tomar riesgos con menor incertidumbre, ayudándole a que enfoque sus habilidades en innovar y permanecer competitiva.

La gestión del conocimiento debe entonces ocupar un papel central y decisivo en la consecución del éxito de la PFT, y por ello de la adecuada administración sistemática y organizada de los factores que componen a dicha gestión pasa a ser un tema obligado. De ese modo, dichos factores se convierten en activos intangibles y deben ser valorados a la par de los activos materiales de la PFT, ya que le proporcionan ventajas competitivas importantes.

Es pertinente afirmar que la competitividad de la PFT está directamente relacionada a la gestión del conocimiento que ésta genere, para una toma de decisiones adecuada como respuesta a los escenarios ambientales cambiantes. Una PFT es competitiva cuando tiene la capacidad de reconocer y tomar en cuenta sus realidades ambientales, económicas y sociales, incorporándolas a sus decisiones, las cuales forman parte de

su planeación estratégica (Aras y Crowther, 2009).

Como fundamento a lo anterior, se puede citar a Porter y Kramer (2006) quienes de acuerdo con sus estudios mencionan que cada organización debe adoptar estrategias de desarrollo competitivo que se adapten a su contexto único de desafíos, oportunidades y expectativas de los involucrados. La competitividad de la PFT, según Hernani y Hamann (2013) se fundamenta entonces en la creación de valor para el propietario de la empresa por medio de actividades que promuevan el uso y aprovechamiento de tecnologías disponibles y una gestión del conocimiento generado, ambos encaminados a un mejor posicionamiento competitivo.

Los acuerdos de cooperación entre PFT's responden a la importancia general de este tipo de estrategias en el mundo empresarial. "La cooperación adquiere incluso mayor importancia en el turismo, debido a su clara naturaleza sistémica, donde todos los agentes intervienen y deben unir esfuerzos para lograr un mejor servicio y la satisfacción final del turista" (Cobo, Hervé y Aparicio, 2009, p. 437).

Además, esta cooperación puede adoptar múltiples formas como consecuencia de la flexibilidad de esta estrategia, que abarcan desde las típicas relaciones entre tour-operadores y proveedores finales para constituir los viajes combinados o paquetes turísticos, hasta joint ventures, con las que los grandes grupos turísticos buscan participar en toda la cadena de valor del turismo, o incluso, la entrada en el sector turístico de industrias no directamente relacionadas, como las instituciones financieras o las constructoras (Cobo et. al., 2009).

La PyME familiar turística (PFT)



La PyME familiar había sido considerada por los teóricos de la misma manera que la empresa no familiar, sin advertir que dichas empresas poseen una naturaleza distinta a las otras, al ver involucrados dentro de las actividades empresariales al parentesco y los vínculos sentimentales de los miembros de la familia.

Dentro de las características esenciales de las empresas familiares, entre ellas las PFT, una que sobresale es la influencia del fundador a través de su cultura y sus valores, que posteriormente serán compartidos por el resto de la familia, los cuales deberían ir encaminados específicamente a la continuidad de la empresa a través de las generaciones (Presas, 2013).

El concepto de empresa familiar proviene de diversos estudios empíricos previos, que las clasifican genéricamente como tales, cuando el control sobre la propiedad y la toma de decisiones estratégicas de la empresa recaen sobre los miembros de la familia (Upton, Teal y Felan, 2001; Sharma et. al.,

1997; Westhead y Cowling, 1998). Upton et. al. (2001) encontraron que la mayoría de las empresas familiares de crecimiento rápido, desarrollan una estrategia de diferenciación basada en la implementación de productos y servicios de alta calidad para diferenciarse de sus competidores.

Las PFT's poseen una naturaleza de índole familiar, porque la gran mayoría de ellas se tratan de iniciativas de auto empleo, en donde el fundador realiza el acto emprendedor, tal vez porque posee el "saber hacer" y quiere ser independiente, o por no encontrar alternativas de empleo durante algún tiempo difícil. De esta manera logra el apoyo de su familia, tanto emocional como físico, con el afán de contribuir al éxito del negocio. De acuerdo con Ibrahim, McGuire, Soufani y Poutziouris (2004), el proceso de toma de decisiones estratégicas en este tipo de empresas es diferente de las empresas no familiares, como resultado de dicha naturaleza enunciada propia de esas empre-

Tabla 1.
Niveles de Competitividad

	SUPRANACIONAL	NACIONAL	REGIONAL	LOCAL
Meta	Competencia entre diferentes niveles de economía de mercado	Integración nacional. Capacidad estratégica de actores nacionales	Identidad regional. Capacidad estratégica de actores regionales	Identidad local, confianza, capacidad estratégica y visión creativa
Macro	Mercados de capital internacional. Oportunidades más presiones de desempeño y comercio internacional	Política macro estable, política comercial liberal y política ambiental	Política presupuestaria sólida y capacidad de inversión gubernamental	Política presupuestaria sólida, capacidad de inversión gubernamental y calidad de vida
Meso	Tratados de libre comercio, política industrial y política tecnológica	Política tecnológica, política regional, promoción de exportaciones y política específica ambiental	Promoción económica regional, difusión tecnológica y educación más capacitación	Economía local y promoción del empleo. Cámaras competentes
Micro	Trasnacionales, alianzas y cadenas globales de valor	Firmas grandes y medianas, redes dispares y relaciones con proveedores	PyMEs, clusters y desarrollo de proveedores	Clusters, distritos empresariales y relación con proveedores

Fuente: Elaboración propia en 2015, con base en Meyer-Stamer y Esser (1996).



sas, donde se alinean la propiedad y la gestión.

En algunos estudios se sugiere que la empresa familiar tiene una capacidad de producir una ventaja competitiva que no reside en las estrategias adoptadas sino en la naturaleza de sus recursos y capacidades, generadas a partir de la interacción entre la familia y la empresa (Presas, 2013). Por lo que se puede identificar que dichas decisiones de gestión no deben emanar solamente del estudio de los factores internos y externos de la empresa, sino también del grado de conocimiento presente en las relaciones familiares de los miembros, la cual se vería reflejada en la gestión de la PFT.

Aunque es preciso señalar, que en las PFT es muy común que un miembro de la familia ocupe el puesto de director o de algún puesto administrativo de alto rango, lo que conlleva a dos consecuencias: una positiva y una negativa. La primera, positiva, es el cercano alineamiento de los intereses familiares y los de la empresa, el cual actúa como multiplicador en el efecto del líder sobre el desempeño de la empresa; mientras que la segunda, negativa, "...radica en que el miembro de la familia que ocupa la posición de director, a través de la designación, debe soportar el costo de excluir a miembros externos más capaces y talentosos" (Giovannini, 2010:149) que puedan aportar ideas frescas para la empresa y fomentar su competitividad;

De acuerdo con Murillo (2009:76), "... desde el punto de vista de la empresa, el conocimiento se constituye en una importante fuente de ventaja competitiva dado que es más complejo que los procesos de almacenar, manipular y procesar información, ya que el conocimiento se transforma. Smith (2007) en-

contró que las PFT tienden a realizar en menor medida un plan estratégico formal que las empresas no familiares. Ateljevic (2007) indica que la mayoría de los gerentes propietarios están más preocupados por la gestión operacional diaria y le prestan poca atención a los temas estratégicos y a los planes a largo plazo para el éxito de sus negocios.

La gestión del conocimiento y la competitividad

En las empresas, los resultados de las innovaciones son generalmente aplicaciones de nuevos conocimientos o nuevas combinaciones de conocimientos ya existentes. Nonaka y Takeuchi (1999) consideran el proceso de innovación como un proceso de creación de conocimiento cuyo ingrediente principal es el conocimiento disponible, el cual necesita ser capitalizado y transferido a los trabajadores que participen en el proceso.

Drucker (1998), Toffler (1989) y Castells (2005), hacen especial énfasis sobre la necesidad de dimensionar al conocimiento como un recurso estratégico valioso para una nueva concepción de la gestión empresarial y, por ello, la gestión del conocimiento debe convertirse en un área de sumo interés para las empresas. Nevado y López (2002), por su parte, mencionan que no existe una sola forma de gestión empresarial, porque ella depende de la dirección estratégica a la cual cada empresa quiera llegar, y es esa dirección la que dicta la importancia que la gestión otorga a cada uno de los recursos que posee la empresa. De acuerdo con Pinto (2008:17):

[...] En la sociedad del conocimiento, la supervivencia de las empresas depende, en gran medida, de su capacidad de ser competitivas y para ello se considera necesario ser innovadoras y gestionar adecuadamente su conocimiento (...) la capacidad de innovación y gestión del conocimiento de cada



organización depende, además, de los métodos de gestión internos y de las redes en las que la empresa es capaz de participar.

De acuerdo con lo anterior, Andreu y Sieber (1999) aportan que la gestión del conocimiento se convierte entonces en un proceso que permite asegurar el desarrollo empresarial y la aplicación del conocimiento a las empresas con la finalidad de mejorar su capacidad de toma de decisiones encaminadas a la obtención de las ventajas competitivas. Bueno (2003) entonces clarifica a la gestión del conocimiento como la función que permite a la empresa planificar, coordinar y controlar toda la generación de conocimiento que se produce en ella, en relación con todas las actividades que realiza dentro de su entorno. Ello solo con la finalidad de crear ventajas competitivas esenciales para la empresa. En este caso, la EFT. La gestión del conocimiento entonces debe ser entendida como una estrategia para incrementar la competitividad organizacional en mercados altamente competidos y cambiantes (Ansoff, 1990; Porter, 1985; Roussel, Saad y Erickson, 1991).

González, Castro y Roncayo (2004) proponen un modelo sexa dimensional que representa los seis los aspectos o elementos que deben ser considerados en una investigación relacionada con la determinación del estado de la gestión del conocimiento en el contexto de cualquier organización, que en este particular caso será la PFT. Ellos representan una síntesis de los aspectos a considerar cuando se trata de realizar diagnósticos sobre gestión del conocimiento. Para una mejor comprensión, lo anteriormente descrito se representa en la Figura 2.

1) Identificación del conocimiento. Wiig (2004) plantea una clasificación relacionada con la identificación del conocimiento en cuatro niveles: a) conoci-

mientos idealistas constituidos por los valores que identifican a la organización y que deben interiorizar los empleados; b) los conocimientos sistemáticos que representan la base teórica que sustenta y enfoca la actividad de la organización; c) los conocimientos pragmáticos dirigidos a la resolución de problemas; y d) los conocimientos automáticos que se realizan de manera rutinaria y son parte de las actividades cotidianas y repetitivas que no necesitan reflexión.

2) Transmisión del conocimiento. Para Kumar (2005) la gestión del conocimiento es un proceso que consiste en recolectar y hacer uso de la experiencia colectiva y la transmisión de conocimiento que se lleva a cabo a través de la comunicación con quienes necesitan compartir el conocimiento para ganar eficiencia en la cadena completa de abastecimiento: a) economía local, b) los empleados, c) competidores, d) proveedores y e) clientes.

3) Medios y tecnología. De acuerdo con Pavés (2000), los medios y la tecnología facilitan la implementación de la gestión del conocimiento al apoyar la generación de ventajas competitivas basadas en los procesos de innovación y la explotación de las capacidades de cada uno de los miembros de la organización. "Desde el punto de vista del procesamiento de la información, el conocimiento puede entenderse como un flujo continuo que pasa desde los datos a la información y de esta al conocimiento" (Liberona y Ruíz, 2013:153). Para Mitri (2003), el conocimiento rele-



vante para las empresas incluye hechos, opiniones, ideas, teorías, principios y modelos. Mintzberg (1979) aporta una visión acerca de la importancia de la comunicación, que es concebida tanto en el ámbito general como en cuanto a la comunicación a) directa, que es toda aquella que fluye a través de medios formales, b) verbal, la cual fluye por todos aquellos medios informales y c) particular, la cual utiliza medios específicos, en su mayoría tecnológicos, para fluir. En la empresa, deben ser vistos como estrategias necesarias y de uso esencial en el momento de realizar la actividad administrativa y la gestión.

- 4) Toma de decisiones. Para Amaya y Pérez (2003) la gestión del conocimiento se materializa y se hace útil en la aplicación de decisiones y la resolución de problemas. Las decisiones en torno a los siguientes factores son cruciales para obtener competitividad: a) la planificación estratégica, b) la sucesión, c) la profesionalización, d) la entrada de capital ajeno y e) los valores familiares. (Leenders y Waarts, 2003).
- 5) Cultura organizacional. De acuerdo con Muñoz (1999), existe evidencia del papel decisivo que juega la cultura organizacional en el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento. La cultura a través de los sistemas de a) creencias y b) las normas de grupo institucionalizados, puede ser un medio efectivo para dirigir el comportamiento de los miembros organizacionales hacia actividades innovadoras

(Gómez y Ricardo, 2007). “Este proceso debe garantizar las mejores condiciones para que los empleados y colaboradores de la organización puedan establecer relaciones adaptativas que permitan el logro de este objetivo y se sientan gratificados al hacerlo” (Saldarriaga, 2013:111).

- 6) Competencia. La gestión del conocimiento hace competitiva a una organización en la medida en que le proporciona conocimientos acerca de sus competencias en relación con el mercado en cual se encuentra incurriendo y las tendencias que surgen en su entorno. Esas competencias se manifiestan sus conocimientos sobre a) procesos técnicos, b) cambios rápidos, c) innovaciones en procesos, d) innovaciones en productos, e) innovaciones en servicios. (Briceño y Bernal, 2010). De acuerdo con Murillo (2009:76), “...desde el punto de vista de la empresa, el conocimiento se constituye en una importante fuente de ventaja competitiva dado que es más complejo que los procesos de almacenar, manipular y procesar información, ya que el conocimiento se transforma”.

CONCLUSIONES



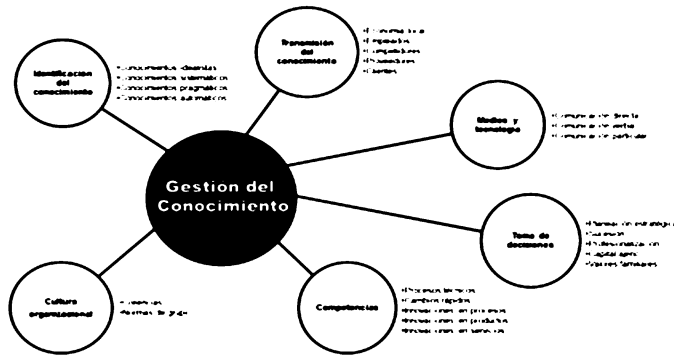


Figura 2. Modelo de evaluación del estado de la gestión del conocimiento

Fuente: Elaboración propia en base a González, Castro y Roncayo (2004).

cluso en el servicio al cliente (Saldarriaga, 2013:115).

Esta situación ha de ser motivo de reflexión tanto para los propios directivos como para académicos y responsables del desarrollo del país en las entidades del Estado, principalmente si se tiene en cuenta que es precisamente una buena gestión o gerencia del conocimiento lo que está permitiendo a las empresas, y por ende a los Estados, ser cada vez más competitivos, lo que contribuye al desarrollo de la sociedad en general, que para el caso colombiano es un imperativo inaplazable en este momento (Bernal, Frost y Sierra, 2014:71).

El posicionamiento real involucra el cambio en la PFT para que los servicios que ofrece sean percibidos de acuerdo con las necesidades de la comunidad. El posicionamiento psicológico se da mediante la alteración de las intenciones de los actores interesados sobre lo que la empresa turística actualmente realiza. Esto usualmente incluye el comunicar la visión o la magnitud de los beneficios que una PFT provee.

Finalmente, el posicionamiento competitivo significa la alteración de las intenciones

de la PFT acerca de lo que los competidores hacen (Kaczynski y Crompton, 2004). Ese posicionamiento es determinado no por la imagen que el prestador de servicios busca proyectar, sino por la manera en cómo esa imagen es percibida en la mente de los consumidores (Kotler, 2000).

El orden de las ofertas de los distintos prestadores de servicios turísticos demuestra que el posicionamiento de un servicio es, en parte, en función de las fortalezas y debilidades de la competencia. Ese posicionamiento radica en la consistencia. Un posicionamiento sólido puede llevar muchos años para solidificarse en la mente de los consumidores, "...así que la consistencia y un enfoque centrado en mensajes selectos son la llave para permanecer competitivo" (Kaczynski y Crompton, 2004:129).

REFERENCIAS

- Aktouf, O. (1998). La administración: entre tradición y renovación. Cali: Universidad del Valle.
- Amaya, W. y Perez, J. (2003). Gestión del conocimiento y universidad como institución generadora de conocimiento. *Revista Ingeniería*, 3(1),64-70.
- Andreu, R. y Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y el aprendizaje. *Economía industrial*, 326,63-72.
- Ansoff, I. (1990). La dirección estratégica en la práctica empresarial. Buenos Aires, Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Aras, G. y Crowther, D. (2007). Is the global economy sustainable? The geopolitics of the city. London: Forum Press.
- Ateljevic, J. (2007). Small tourism firms and management practices in New Zealand: The Centre Stage Macro Region. *Tourism Management*, 307-316.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bender, S. y Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise. *Knowledge Management*, 4(2),125-137.
- Bernal, C., Frost, J. y Sierra, H. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales*, 30, 65-72.
- Bianco, C. (2007). ¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad? REDES, Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Estudios Superiores, 31,1-25.
- Briceño, M. y Bernal, C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas

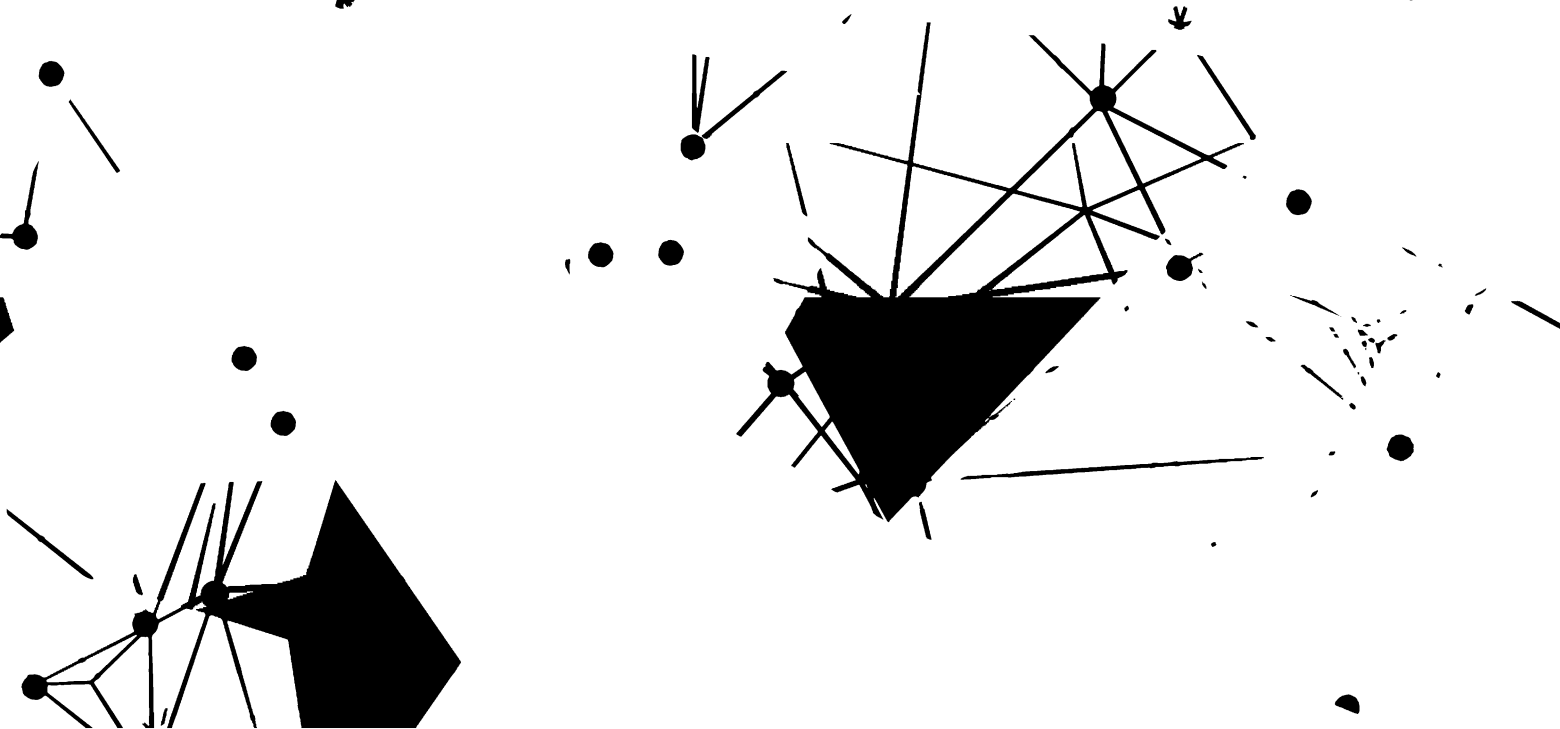
- líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales*, 26(117),173-193.
- Bueno, E. (2003). *Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*. Madrid: Club Intellect.
- Canals, A. (2002). ¿Quo Vadis, KM? La complejidad como nuevo paradigma para la gestión del conocimiento. Recuperado el 11 de julio de 2017, de <http://www.uoc.edu/in3/dt/20006/index.html>.
- Cardona, M. y Gutiérrez, J. (2010). Elementos en el fortalecimiento de los mundos de producción de las pymes en Colombia desde la organización y las políticas. *Pensamiento y Gestión*, 28,107-13.
- Castells, M. (2005). *La era de la información. La sociedad red (Vol.1)*. Madrid: Alianza editorial.
- Chrisman, Chua y Steier, (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18,441-448.
- Cobo, F.; Hervé, A. y Aparicio, M. (2009). El sistema turístico en clave de marketing relacional: el factor relacional. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 42, 419-442.
- Daily, C. y Dollinger, M. (1993). Alternative methodologies for identifying family - versus nonfamily - managed business. *Journal of Small Business Management*, 79-90.
- Devlin, K. (1999). *Infosense: Turning Information into Knowledge*. New York: W. H. Freeman and Co.
- Drucker, P. (1998). *La sociedad post-capitalista*. Bogotá: Norma.
- Duréndez, A. y García, D. (2005). Diferencias económico-financieras entre las empresas familiares y las no familiares. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 2,241-265.
- España, J.; Pérez, D. y Gómez, A. (2009). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: Un estudio empírico. *Revista EAN*, 66,5-30.
- Giovannini, R. (2010). Corporate Governance, Family Ownership and Performance. *Journal of Managerial Governance*, 14,145-166.
- Gómez, I. y Ricardo, R. (2007). Similarities and differences existing in cultural profiles of Colombian organizations of higher and lower performance. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: investigación y reflexión*, 17(1),9-24.
- González, Á., Castro, J. y Roncayo, M. (2004). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande en la ciudad de Barranquilla (Colombia): una actividad de vinculación cooperativa universidad-sector público. *Revista Ingeniería y Desarrollo*, 16,70-103.
- Grant, R. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Harris, D.; Martinez, J. y Ward, J. (1994). Is Strategy Different for the Family- Owned Business? *Family Business Review*, 7(2),159-175.
- Hernani, M. y Hamann, A. (2013). Percepción sobre el desarrollo sostenible de las MyPE en Perú. *Revista de Administración de Empresas*. 53(3),290-302.
- Ibrahim, A.; McGuire, J.; Soufani, K. y Poutziouris, P. (2004). Patters in strategy formation in a family firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 10(½),127-140.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management. The millenium edition*. E.U.A.: Prentice Hall.
- Kumar, S. (2005). *Knowledge management in a collaborative business framework*. Minneapolis, MN.: University St. Thomas.
- La Rovere, R. y Hasenclever, L. (2010). Innovación, competitividad y adopción de tecnologías de la información y de la comunicación en pequeñas y medianas empresas: algunos estudios de caso sobre Brasil. Instituto de Economía: Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil.
- Leenders, M. y Waarst, E. (2003). Competitiveness and evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation. *European Management Journal*, 21(6),686-697.
- Liberona, D. y Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29,151-160.
- Lucía, B., Aguado, D. y Muñoz, M. (2003). El largo camino hacia la gestión del conocimiento. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 19(2), 199-214.
- Manucci, M. (2010). *Contingencias. 5 desafíos de cambio para una nueva década*. 1a Ed. Bogotá: Ed. Norma.
- Martínez, F. (2004). Gestión y creación del conocimiento. *Innovar*, 14(23),14-29.
- McAdam, R. y McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, 6(3),91-100.
- Meyer-Satmer, J. y Esser, K. (1996). *Competitividad sistémica: Nuevos desafíos a las empresas y a la política*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Millán, S. y Marín, M. (2014). *Competitividad de las empresas familiares del sector alimentos de tipo gourmet de la ciudad de Ensenada, Baja California*. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 9(1),1055-1060.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las organizaciones*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Mitri, M. (2003). A knowledge management framework for curriculum assessment. *Journal of Computer Information Systems*, 43(4),15-30.
- Monteferrante, P. (2012). Entre la familia y el negocio. El desafío de gobernar una empresa familiar. *Debates IESA*, 17(3),57-62.
- Muñoz, J. (1999). La gestión del conocimiento, un intangible clave en la globalización. *Economía industrial*, 330,61-69.
- Murillo, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: El caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112),71-100.
- Murphy, D. (2005). Understanding the complexities of Private Family Firms: An empirical investigation. *Family Business Review*, 18(2),123-133.
- Nevado, D. y López, V. (2002). *El capital intelectual: valoración y medición*. Madrid: Prentice Hall.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pavés, A. (2000). *Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas*. Valparaíso, Chile: Departamento de Informática, Universidad Técnica Federico Santa María.
- Pérez, J. y Cortés, J. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional: Estudio de casos. *Pensamiento y Gestión*, 22,256-282.



- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14,179-192.
- Peters, M. y Buhalis, D. (2004). Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. *Education + Training*, 46(8/9),406-415.
- Pinto, J. (2008). Sistema de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola medio (España). *Estudios Gerenciales*, 23(105),13-38.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. U.S.A.: The Free Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive advantage of nations*. U.S.A.: The Free Press.
- Porter, M. (2004). *Ventaja Competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12),78-94.
- Poza, E.; Hanlon, S. y Kishida, R. (2004). Does the family business interaction factor represent a resource or a cost? *Family Business Review*, 17(2),99-118.
- Presas, P. (2013). *Familines in tourism firms* (Tesis Doctoral). Universitat de Girona. España.
- Rivas, L. y Flores, B. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística. *Estudios Gerenciales*, 23(102),83-100.
- Rodríguez, A. (2006). Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma. *Estudios Gerenciales*, 95,37-50.
- Rodríguez, D. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. España: Eunsa.
- Roussel, P.; Saad, K y Erickson, T. (1991). *Third generation R&D: managing the link to corporate strategy*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Toffler, A. (1989). *Cambio de poder*. Bogotá: Plaza y Janés.
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29,110-117.
- Saldívar, S., García, B., Valenciana, N. y Roa, R. (2012). Competitividad y gestión de las Pymes. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2),1152-1156.
- Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1),1-35.
- Smith, M. (2007). Real managerial differences between family and non-family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(5),278-295.
- Upton, N.; Teal, E. y Felan, J. (2001). Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 60-72.
- Valenzuela, L. y Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva, propuesta por un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24(109),65-86.
- Wade, M. y Hulland, J. (2004). The Resource-Based View and information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. *MIS Quarterly*, 28,107-142.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2),171-180.
- Westhead, P. y Cowling, M. (1997). Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 3(1),30-52.
- Wiig, K. (2004). *Knowledge Management for the Competitive Enterprise*. Austin, TX.: Knowledge Research Institute.



Gestión Organizacional



Gestión organizacional

MODELO DE APOYO AL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Luis Fernando Castro Rojas, Esperanza Espitia Peña
 Universidad del Quindío
 Colombia

RESUMEN

El trabajo en equipo se ha convertido en un tema central para muchas corporaciones, dentro del proceso relacionado con el desarrollo de proyectos. El equipo de trabajo participa en todas las etapas del proceso de principio a fin. Por ello, es importante analizar todos los factores que involucran al equipo de trabajo, tanto a nivel individual como de cómo interactúan entre sí y con su entorno. Estos factores y sus relaciones determinan el desarrollo eficiente o deficiente de las actividades y el desempeño requerido para asegurar el éxito organizacional. Desafortunadamente, el aspecto humano no se analiza adecuadamente en todo momento. Dicho aspecto incluye factores como la personalidad, el nivel de satisfacción, el conocimiento, la actitud, afectan directamente la calidad del trabajo que realiza el equipo. Por ello, es importante que los líderes cuenten con herramientas prácticas que les permitan controlar y evaluar fácilmente estos factores en su equipo de trabajo. Esta propuesta proporciona un modelo bajo las representaciones de Essence Kernel para apoyar el control y evaluación de los factores antes mencionados.

Palabras Clave:

Proyecto, desarrollo, equipo de trabajo, Essence Kernel, organización.

MODEL FOR SUPPORTING THE TEAM WORK WITHIN THE ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Team work has become a central issue for many corporations, within the process related to project development. Work team participates in all stages of the process from start to finish. Therefore, it is important to analyze all the factors involving the work team, both at the individual level and how they interact with each other and with their environment. These factors and their relationships determine the efficient or poor development of activities and the performance required for ensuring the organizational success. Unfortunately, the human aspect is not properly analyzed at all times. Such aspect includes factors such as personality, level of satisfaction, knowledge, attitude, directly affect the quality of work that the team performs. For this reason, it is important that the leaders have practical tools that allow them to easily control and evaluate these factors in their work team. This proposal provides a model under the representations of Essence Kernel to support the control and evaluation of the above-mentioned factors.

Keywords:

Project, development, work team, Essence Kernel, organization.



Copyright: © 2022 Castro-Rojas, L.F. & Espitia-Peña, E.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.24018/psicologia.cienciasocial.2022.10.1.1) y a sus autoras.



CONTENIDO

THEORETICAL FRAMEWORK AND RELATED WORK 385

Essence Kernel. 385

DEVELOPMENT OF THE PROPOSAL 388

Representations provided by Essence Kernel. 388

Adaptation of the representations of Essence 389

Selection of tests 390

Comparison and unification of criteria 390

CONCLUSIONS 392

REFERENCES 392



INTRODUCCIÓN

When we thinking about the work developed by diverse teams in a organization, multiple variables are considered which directly affect the final result of the process, i.e., the product that will be delivered. However, the human factor is not properly analyzed at all times. It is important to understand and analyze all the factors that affect the work team itself. Such factors should be considered individually as well as collectively. It is important to analyze how they interact with each other and with their environment. These factors and their relationships determine an efficient or deficient work in the development of activities and in the way in which its performance impacts on the quality of the work developed and the competitiveness of the organization.

Through tools such as questionnaires, it is possible for work team leaders and companies to know the internal aspects of each member so that they can predict the high or low possibility that the work team injects more or less errors in the development of the work. If these factors are previously known and understood, it is possible to control them to contribute to the quality of the final product. However, given the large number of tests currently available, it is difficult to select the most suitable and sometimes the interpretation of the results is difficult. So, an unified

and transversal tool that can be easily applied and interpreted is needed. According to (Gomez y Acuña,2007), there is a direct relationship between the internal factors of the developers and the amount of errors that are injected into the product or service developed, so it is important for team leaders to control these factors as a method to help reduce errors in development. However, the control of aspects such as the development environment and the degree of satisfaction requires that leaders can identify in advance what elements of the personality and ethics of the developer affect the way they work and the amount of errors they inject into development.

Essence Kernel provides alphas that cover all the global aspects of an organization. In this paper we are focused on the alpha team to analyze the human factor individually and collectively, as well as, its performance within the development process. Some gaps can be evidenced which could be addressed by other tools outside Essence in order to perform a better analysis of the people who make up the work team. This research proposal aims to complement the checklists that identify state changes within the alpha team by generating a model based on questionnaires and tests which are recognized and applied in the industry. The model generated provides a basis for filling these checklists and allows the organizations and their leaders to support the making decisions regarding the selection or improvement of the development team.



THEORETICAL FRAMEWORK AND RELATED WORK

Essence Kernel.

Essence is a standard of the Object Management Group (OMG) that was approved in 2014. It is constituted by methods, practices, kernel and one language. The kernel is a framework of thought that permits to do reasoning about the progress and health of a development effort. It comprises three areas of concern: client, solution and effort. Each area of concern has a set of Alphas (essential things to work with), a set of Activity Spaces (essential things to do) and Competences (essential capabilities required) in a project. The Essence kernel has seven Alphas: opportunity, stakeholders, requirements, system, team, work and way of working. Each Alpha has a set of states, and each state has a checklist.

Alpha: An essential element of the endeavor that is relevant to an assessment of the progress and health of the endeavor. Alpha is an acronym for an Abstract-Level Progress Health Attribute. (OMG, 2018)

The initial proposal, however, is not yet definitive, since Semat has defined the bases that are being applied in the field of education in its first phase and in turn it collects more information that can contribute and increase the scope of the proposal.

Check list item: A check list item is an item in a check list that needs to be verified in a state (OMG, 2018).

Work team: A team is a group of people who work together to achieve a goal. (Siyuan, 2018).

Personality test: It is a tool that allows to evaluate the psychological and personality traits of an individual. Known as they are used in the field of clinical psychology, they are also used in selection processes to test if the information provided in the interview is in accordance with the test. (curriculum, 2014).

Since 2009 Semat has been proposed as an initiative to redefine engineering endeavors by establishing a broadly accepted core of elements and a solid theoretical foundation of proven principles and best practices from industry, academia, researchers and users (). The initial proposal, however, is not yet definitive, since Semat has defined the bases that are being applied in the field of education in its first phase and in turn it collects more information that can contribute and increase the scope of the proposal. In (Zapata y Castro, 2014) all the factors that make up and involve an organization are grouped together in five alphas: opportunities, stakeholders, requirements, system, work and equipment, as well as the direct relationship between each one. Within each alpha can be represented the states, the areas of activities, the competences and other elements of each group.

Regarding to the Alpha Team, Essence describes five states by which the alpha can pass. To help evaluate the status of a team and its progress, the framework establishes checklists within each state. Since these checklists will be verified on the people that make up the team, it is at this point that the



current research proposal will be focused so that they can be complemented with the aspects that will be extracted from external questionnaires and thus obtain a unified model to improve the analysis and monitoring of the equipment. (OMG, 2018).

Project development has become an active activity in many organizations. Several organizations have their own project development teams and have their processes, activities, services and products offered and executed. In the organizational world there are several challenges; How to deliver results with processes that have productivity, predictability and quality? How to respond to the demand for reliable products that are essential to differentiate those who demand them from other competing organizations? These are just a few examples of a long list of challenges in the organizational context. However, there is a challenge that is always present in all efforts: give more value to people and the interaction between them, than in the process and tools.

Different projects have different goals. Therefore, there are different types of results. The methods and processes of project development have received much attention from the scientific and industrial community; however, few methods consider human aspects as desires, values, emotions and free will of the people working in the process.

The promotion of cooperation and awareness of the Code of Ethics of any

professional is essential for the work team, in order to carry out works related to the health, safety and well-being of people which are part of the effort. For example, Code of Ethics of Software Engineering is the standard for the teaching and practice of software engineering that was jointly approved by the Association for Computing Machinery and The IEEE Computer Society (Simonette, Spine y Magalhaes, 2015). In this case, a study carried out an analysis on 105 students of the University of Spain organized in 35 groups, and the relationship between personality, tasks, group characteristics, satisfaction and the quality of software development of the teams. Studies have indicated that it is not possible in all cases to ensure that a task force will execute the specific tasks in the correct order or that the work will be shared adequately. Also, it was found that not all the teams have total knowledge or are experts in the tasks that must develop.

Given these factors we can see that people are an important part of the success or failure of project development, so it is necessary to perform the analysis of the members of the development team individually and establish relationships between the tasks each one runs and the way everyone works together. Many studies focus on the analysis of development team members individually, but it is also necessary to analyze the team as a whole, as well as factors such as the personality and competencies required for the tasks to be performed, since these have a direct impact



In the failures that may occur and finally another important variable to consider is the degree of satisfaction of the work team, which can be measured by analyzing various factors that are grouped under five personality factors: neuroticism, extroversion, openness to experience kindness and conscience (Gomez y Acuña, 2007).

Other studies consider that an optimal project development depends on the situational characteristics of each development configuration. These features include the nature of the applications being developed, the size of the equipment, the volatility of the requirements and the staff experience. However, there is no complete framework of situational factors that affect the development process. Therefore, the absence of such a broad framework of situational factors affecting the development process is problematic not only because it inhibits our ability to optimize such process but perhaps more importantly because it potentially undermines Our ability to determine the constraints and characteristics of a project environment.

For the purpose of providing a useful reference listing for the research community and for committees engaged in the development of standards, the reference framework also provides support for practitioners who are challenged with defining and maintaining of the projects. Furthermore, this framework can be used to develop a profile of the situational characteristics of a development setting, which in turn provides a

sound foundation for project development process definition and optimization (Clarke y Connor, 2012).

In addition to this, we find that the history of research on personality (and also cognitive ability) as predictors of the behavior of individuals in the work environment has been something like the search for the Holy Grail: prolonged, marked by the Enthusiastic and seemingly endless fanfare. At present, the scientific community is regaining interest in determining personality traits, which are evaluable with psychometric guarantees, which are significantly associated with different aspects of performance in work contexts and can be predicted in a significant way.

First, there is a direct relationship between personality and certain phenomena, mechanisms, psychological processes and behavioral tendencies that manifest themselves in the work environment. Secondly, all organizations have a formal (and informal) structure and certain norms of work, specific procedures and corporate values that can prevail for a long time. These formal (and informal) variables, which we might call "organizational", can have a very significant effect in relation to the individual's behavior in his work, modifying the natural effects of his personality.

Some theories are said to attempt to encompass the personality by evaluating many major traits, while others evaluate certain specific traits. Most researchers have opted for the former because they try to describe and evaluate people at work in a profound way and then analyze



how the traits relate to certain occupational behaviors. As an example of these theories is Eysenck's theory of personality which has been said to be like finding the London station of St. Pancras (a very elaborate Victorian structure) in the jungle of personality theories. Eysenck defines three personality traits: Extraversion, Neuroticism (emotional instability, or emotional-ism), and Psychoticism (Hardness).

Although the tests selected as the basis for generating the models of our proposal are free access, this does not demean their credibility, recognition and frequent use. The 16Personalities test (Neriscs Analytic Limited,2011) and the Personality Type Test (Personality -Tests.info Ltda,2017) are rated under the same Myers-Briggs-MBTI Type indicator, which is the most widely used instrument worldwide to understand individual differences and discover new ways of working and interact with others in an effective way, presenting the results as the result of the combination of the four letters referring to the four dichotomies Extroversion - Introversion, Sensation - Intuition, Thought - Feeling, Judgment - Perception (Human Devel).

A third base was taken from My Personality Test (My personality,2019) and Self-efficacy Test (Post Guern, 1998), which yield results ranked by specific personality traits and attitude. Finally, the last base was extracted from the different tests by subject offered by the employment portal DonEmpleo.com (DonEmpleo, 2019),

which are tests specially prepared to be included in selection tests.

In summary, all personality theorists recognize the importance in work settings of the two main traits of the Eysenck PEN model: extroversion and neuroticism. Eysenck's theory has been used with great success by many researchers to examine the relationship between personality variables and various behaviors in work settings (Gosalves, 2013).

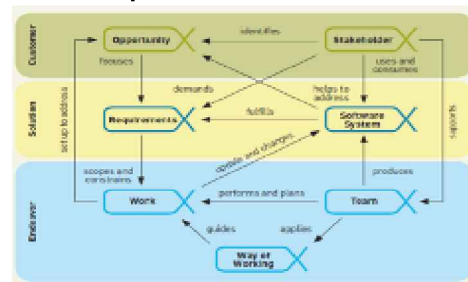
DEVELOPMENT OF THE PROPOSAL

Representations provided by Essence Kernel.

As we can see in Figure 1, Essence groups all the components of an organization into seven alphas, namely: opportunities, stakeholders, requirements, system, work, team and way of working. Focusing on alpha Team, we find that Essence establishes five states: seeded, formed, collaborating, performing, adjoined.

Fig. 1 Alphas structure. Source: (OMG, 2018).

Within each state a checklist is provided which establishes the transition from one state to another, examples of these checklists are showed



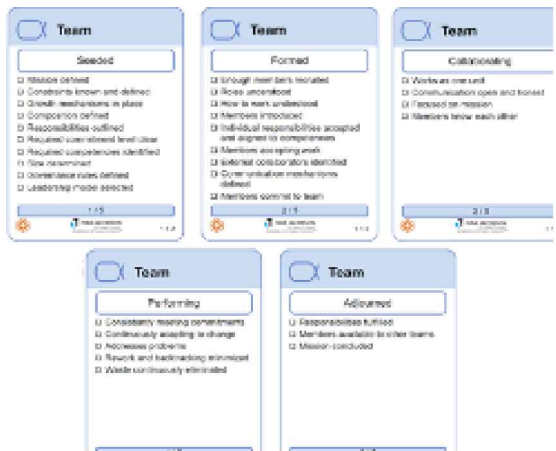
in figure 2. However, the items in each list are too global, so the organization should look for a tool that Makes it easy to identify whether the checklist is complete or not.

Fig. 2 Alpha team states and checklist. Source: (OMG, 2018)

Making use of the tools provided by Essence, our proposal proposes a model repre-



sented in work product, one for each state of the Alpha Team. The work product will



ted to the processes that the company has internally established.

The first change is seen in the states of the alpha, which will be referred to as selection, formed, collaboration, performing, concluded. A second change is generated in the checklists, which were adapted to the respective state. Such changes are illustrated in Figure 4.

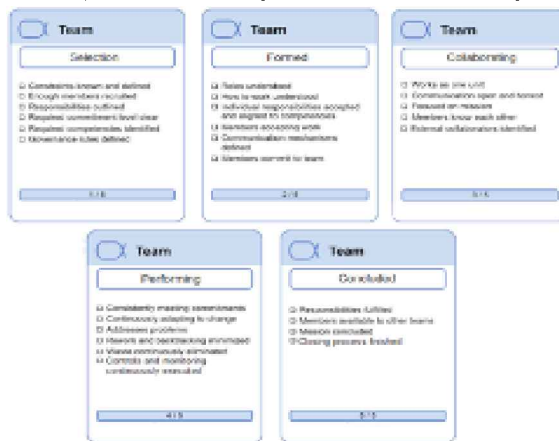
Fig. 4 Alpha team states and checklist suggested. Source: the authors.

Likewise, we will implement the use of cards, but not in its original concept as pocket cards for team members, but as part of the repository

contain a questionnaire with easy-to-apply questions that will allow the organization or team leaders to know whether or not the checklist has been completed and move on to the next state.

For this, we will implement the model of cards that Essence presents in Figure 3 to relate the products of work with each one of the states of the Alpha Equipment.

Fig. 3. Status Cards. Source: (OMG, 2018)



for consultation in the organization. Then, we will manage 6 cards, a main one in which the alpha and each state is related to its respective product of work, and five secondary cards, in which it is described in global form what is expected of the equipment in the current state. This proposal is showed in Figures 5 and 6.

Fig. 5 Alpha Team card. Source: the authors.

Fig. 6 Alpha Team state cards. Source: the authors.

Finally, our proposal includes the representation by using a diagram, in which the state of the alpha team can be observed, and

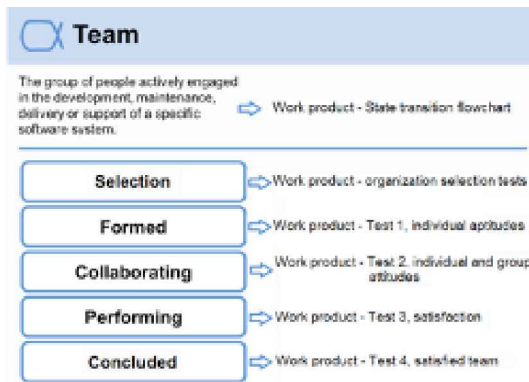
Adaptation of the representations of Essence

Since our proposal is oriented to support the leaders in the evaluation of

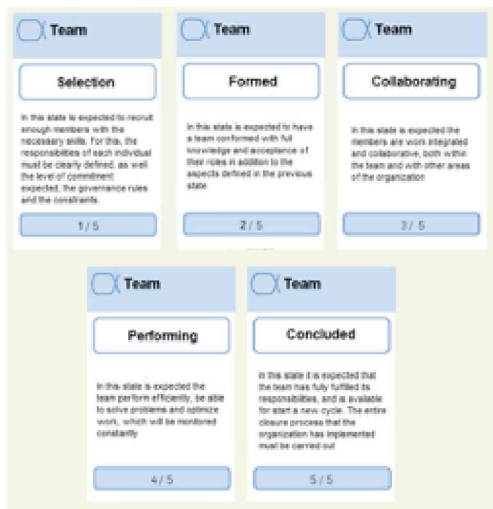


the internal aspects of the work team, it is necessary to adapt the current elements of the alpha equipment so that they can be adjusted to the model that we will propose. In this way, the final set be easy applicability and integra-





which suggests the implementation of a cy-



cle between the third and fourth states. The above given that in the life cycle of the same work team, only the first two states will be passed once, while the passage through states three and four is repetitive because the controls and followings are of constant application. This diagram will be considered as another work product associated to the alpha in general and can be seen in Figure 7.

Selection of tests

At the beginning of the development of the proposal, three development companies from the region were consulted to obtain information on the personnel selection tests they use and the moni-

toring and control mechanisms implemented for their work teams. However, because the tests used by these companies have a cost, we were not able to rely on them for our proposal.

We then turned to a psychologist who worked with the process of recruiting and selecting in the public employment agency in the city for several years, and with her advice were taken four free access tests which are highly recognized and applied.

These tests were the basis for the construction of the work products that we implemented for the two to five states of the alpha team. In the first state, the work product to be considered will be the selection tests that the organization has implemented internally for recruitment of people as we can see in Figure 5.

These tests were the basis for the construction of the work products that we implemented for the two to five states of the alpha team. In the first state, the work product to be considered will be the selection tests that the organization has implemented internally for recruitment of people as was illustrated in Figure 5.

Comparison and unification of criteria

As a result of the comparison of the selected tests and the aspects that cover the checklists of each state, Table 1 was generated where we grouped the subjects by categories.

Table 1. Comparison table by subject. Source: the authors.

TEST TAKEN AS A BASIS	ESSENCE
Social skills	
Planning and organization	Fulfillment of tasks



TEST 4: SATISFIED TEAM			
ITEM	QUESTION	ANSWERS	
		ALWAYS OR MOST OF THE TIME	NEVER OR ALMOST NEVER
1	I do not know if my team is good.		
2	I do not understand the requirements of things.		
3	I do not know how to deal things.		
4	There are instructions and it is not possible to do things can't change at any time.		
5	Most of the times, they repeated by mistake.		
6	I do not know if I have things in mind.		
7	I do not know how to do things.		
8	I do not know how to do things.		
9	I do not know how to do things.		
10	I do not know how to do things.		
11	I do not know how to do things.		
12	I do not know how to do things.		
13	I do not know how to do things.		
14	I do not know how to do things.		
15	I do not know how to do things.		
16	I do not know how to do things.		
17	I do not know how to do things.		
18	I do not know how to do things.		
19	I do not know how to do things.		
20	I do not know how to do things.		
21	I do not know how to do things.		
22	I do not know how to do things.		
23	I do not know how to do things.		
24	I do not know how to do things.		
25	I do not know how to do things.		
26	I do not know how to do things.		
27	I do not know how to do things.		
28	I do not know how to do things.		
29	I do not know how to do things.		
30	I do not know how to do things.		
31	I do not know how to do things.		
32	I do not know how to do things.		
33	I do not know how to do things.		
34	I do not know how to do things.		
35	I do not know how to do things.		
36	I do not know how to do things.		
37	I do not know how to do things.		
38	I do not know how to do things.		
39	I do not know how to do things.		
40	I do not know how to do things.		
41	I do not know how to do things.		
42	I do not know how to do things.		
43	I do not know how to do things.		
44	I do not know how to do things.		
45	I do not know how to do things.		
46	I do not know how to do things.		
47	I do not know how to do things.		
48	I do not know how to do things.		
49	I do not know how to do things.		
50	I do not know how to do things.		
51	I do not know how to do things.		
52	I do not know how to do things.		
53	I do not know how to do things.		
54	I do not know how to do things.		
55	I do not know how to do things.		
56	I do not know how to do things.		
57	I do not know how to do things.		
58	I do not know how to do things.		
59	I do not know how to do things.		
60	I do not know how to do things.		
61	I do not know how to do things.		
62	I do not know how to do things.		
63	I do not know how to do things.		
64	I do not know how to do things.		
65	I do not know how to do things.		
66	I do not know how to do things.		
67	I do not know how to do things.		
68	I do not know how to do things.		
69	I do not know how to do things.		
70	I do not know how to do things.		
71	I do not know how to do things.		
72	I do not know how to do things.		
73	I do not know how to do things.		
74	I do not know how to do things.		
75	I do not know how to do things.		
76	I do not know how to do things.		
77	I do not know how to do things.		
78	I do not know how to do things.		
79	I do not know how to do things.		
80	I do not know how to do things.		
81	I do not know how to do things.		
82	I do not know how to do things.		
83	I do not know how to do things.		
84	I do not know how to do things.		
85	I do not know how to do things.		
86	I do not know how to do things.		
87	I do not know how to do things.		
88	I do not know how to do things.		
89	I do not know how to do things.		
90	I do not know how to do things.		
91	I do not know how to do things.		
92	I do not know how to do things.		
93	I do not know how to do things.		
94	I do not know how to do things.		
95	I do not know how to do things.		
96	I do not know how to do things.		
97	I do not know how to do things.		
98	I do not know how to do things.		
99	I do not know how to do things.		
100	I do not know how to do things.		

of the test and understanding of the answers. The assessment of the results of each test, includes a percentage method based on the number of equal options obtained from the questions. If the highest percentage obtained is NEVER OR ALMOST NEVER (50% or more), the checklist is considered complete and it is possible to move to the next alpha state. If the highest percentage obtained is the SOMETIMES option, you can consider moving to the next state, but at the same time you should implement improvement actions. On the other hand, if the highest percentage obtained is the option ALWAYS OR ALMOST ALWAYS, it will not be possible to change status until corrective actions have been implemented and then repeat the test, hoping to obtain better results.

At the end of the fifth state, it is necessary to assess whether team members are suitable to be immediately assigned to a different team or must be trained in some aspect before being re-assigned.

CONCLUSIONS

Our proposal seeks to support the leaders by providing them with a practical model with which they can evaluate the internal aspects of the members of their work team. As we have indicated throughout the paper, these

are suggested models but they can be complemented with other tools that analyze in greater detail the aspects evaluated.

During the development of the proposal, the biggest challenge presented was the selection of the bases with which the models that were transferred to the products of work were elaborated, since they had to be according to the areas and items of each state.

Finally, the integration of the models into Essence was facilitated by the flexibility of the kernel and the complete set of components that Essence offers to represent any element of an organization.

REFERENCES

- OMG. (2018). "Essence Kernel and Language for Software Engineering Methods, Initial Sub-mission - Version 1.2," Object Management Group (OMG), OMG Document ad/18-07.
- Siyuan, L. (2018). A Systematic Mapping Study on SEMAT and Its Methods. Master's thesis. the Graduate School of Fundamental Science and Engineering of Waseda University.
- El curriculum. (2014). Test de personalidad. Homepage, <http://www.elcurriculum.com/articulo/tests-de-personalidad-16.html>, last accessed 2019/03/01.
- Zapata, C.M. and Castro L.F. (2014). Software engineering methods modeling and teaching vol 3- Centro De Publicaciones Universidad Nacional De Colombia Sede Medellin, Medellin, 2014, 96.
- Simonette, M. J., & Spina, E., Magalhães, M. (2015). Ethics: extending human aspects in Way-of-Working. Proceedings of the Latin American Software Engineering Symposium.
- Gómez, M., & Acuña, S. T. (2007). Study of the Relationships between Personality, Satisfaction and Product Quality in Software Development Teams. In SEKE (p. 292).
- Clarke, P. & O'Connor, R.V. (2012). The situational factors that affect the software development process: Towards a comprehensive reference framework. Information and Software Technology, vol. 54, no. 5, pp. 433-447. Doi: 10.1016/j.infsof.2011.12.003
- Nerics Analytic Limited (2011). 16personalities. www.16personalities.com. <https://www.16personalities.com>.



- com/es/test-de-personalidad/, last accessed 2019/03/01.
- Personality-Tests.info Ltd. (2017). Prueba de Tipo de Personalidad. <http://www.personality-tests.com>. <http://www.personality-tests.info/es/test.php>, last accessed 2019/03/01.
- Human Development Solutions (2016). Tabla de tipos de personalidad MBTI®. www.hdsdesarrollomexico.wordpress.com. <https://hdsdesarrollomexico.wordpress.com/2016/02/10/tabla-de-tipos-de-personalidad-mbti/>, last accessed 2019/03/01.
- Test gratuito de personalidad. www.es.my-personality-test.com. <https://es.my-personality-test.com/personality-type>, last accessed 2019/03/01.
- Pons, Marta Guerri (1998). Test de autoeficacia. www.psicoactiva.com. <https://www.psicoactiva.com/test/test-de-autoeficacia.htm>, last accessed 2019/03/01.
- DonEmpleo Homepage(2019) Pruebas de selección y test psicotécnicos. <http://recursos.donempleo.com>. <http://recursos.donempleo.com/pruebas-seleccion-test-psicotecnicos.html/>, last accessed 2019/03/01.
- Gosalves, J. (2013). Personalidad y comportamiento laboral. <http://prevencionar.com/2013/12/11/personalidad-y-comportamiento-laboral/>, last accessed 2019/03/01.



Gestión organizacional

ASESORÍA DIGITAL EN GESTIÓN ESCOLAR PARA DIRECTIVOS DE ESCUELAS SECUNDARIAS

J. Jesús Becerra Ramírez y Evelin Alejandra Galicia Gómez
Universidad Nacional Autónoma de México
México

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de ayudar a los profesionales de la educación que tienen el cargo del área directiva en una escuela secundaria, su principal intención es apoyar a los Directores a conocer y manejar su puesto, conociendo adecuadamente la normatividad de una escuela, así mismo orientarlos para que sean capaces de afrontar las principales problemáticas más comunes y así evitar cometer errores al momento de tomar decisiones importantes. Este escrito es el resultado del trabajo y esfuerzo por parte de un grupo de profesionales de la educación, con la clara intención de apoyar e impulsar la mejora en la gestión educativa de las escuelas secundarias, al mismo tiempo que se capacita y acompaña a los Directores en su actividad cotidiana. El presente trabajo es innovador, puesto que cuenta con el apoyo didáctico de un entorno virtual, mismo que permanece disponible para su consulta los 365 días del año, las 24 horas del día, desde cualquier dispositivo con acceso a internet, se trata de un taller en línea que fue diseñado específicamente para este fin, consta de 7 sesiones, en las que busca evaluar, capacitar y acompañar su labor directiva. Todo lo anterior con la firme intención de mejorar el desempeño de los nuevos Directivos y la actualización de los ya experimentados.

Palabras Clave:

Gestión, Entorno virtual, Aprendizaje, Directivos, Secundarias.

DIGITAL CONSULTANCY IN SCHOOL MANAGEMENT FOR HIGH SCHOOL DIRECTORS

ABSTRACT

The present research work has the purpose of helping the education professionals who have the position of the directive area in a secondary school, their main intention is to support the Directors to know and manage their position, knowing adequately the normativity of a school, also guide them so that they are able to face the most common main problems and thus be able to avoid making mistakes when making important decisions. This paper is the result of the work and effort by a group of education professionals, with the clear intention of supporting and promoting the improvement in the educational management of secondary schools, while training and accompanying the Directors In your daily activity. This work is innovative, since it has the didactic support of a virtual environment, which remains available for consultation 365 days a year, 24 hours a day, from any device with internet access, it is a workshop Online that was specifically designed for this purpose, it consists of 7 sessions, in which it seeks to evaluate, train and accompany its directive work. All of the above with the firm intention of improving the performance of the new Directors and updating the already experienced.

Keywords:

Management, Virtual environment, Learning, Managers, Secondary.



Copyright: © 2022 Becerra-Ramírez, J. J. & Galicia-Gómez, E. A.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](#) y a sus autoras.



CONTENIDO

PERSPECTIVA TEÓRICA 3

La Tecnología como Apoyo a la Mejorar en la Gestión Escolar

6

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 7

PERSPECTIVA METODOLÓGICA 8

Dimensión Administrativa 12

Dimensión Pedagógica 12

Dimensión Organizativa 12

Dimensión de Participación Social 13

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES 13

REFERENCIAS 14



INTRODUCCIÓN

Los paradigmas de la enseñanza están cambiando y cada día hay mayor interés por incorporar modelos de educación virtual en los procesos de aprendizaje, por lo tanto, integrar las tecnologías de la información y comunicación al proceso capacitación se ha convertido en una necesidad en todas las organizaciones.

La era digital se muestra como una tendencia a nivel mundial, con un marcado patrón de crecimiento exponencial en el uso de sistemas educativos a distancia (Bonk y Graham, 2006). Este auge de los sistemas educativos a distancia no es resultado exclusivamente de los avances y la proliferación de las TIC, sino también, y en mayor medida, de la riqueza de las experiencias de aprendizaje que brindan dichos entornos a los alumnos; así como a los profesores (Vaughan y Garrison, 2006).

La gestión escolar, implica entre otras cosas, el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diversas formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, es decir, la formación de sus alumnos, (Schmelkes, 1996, p. 126). Por ende, la autonomía de gestión escolar debe entenderse como la capacidad de una escuela para tomar decisiones orientadas a la mejora en

la calidad del servicio educativo que ofrece a sus usuarios.

El siguiente trabajo buscamos incursionar específicamente en el ámbito laboral de los directivos de escuelas secundarias del Estado de México, pretendemos integrar de forma activa al mayor número posible de docentes con funciones directivas, para asesorarlos y así lograr una mejora constante de los procesos de enseñanza-aprendizaje, apostamos a que el camino correcto es una adecuada asesoría en gestión escolar.

PERSPECTIVA TEÓRICA

En México después de la reforma educativa fue necesaria una transformación en la forma de trabajo de los directivos escolares, cuando nos referimos a la transformación del papel del directivo escolar de nivel secundaria, hablamos de un incremento considerable de las competencias, habilidades, cualidades y capacidades que éste debe tener; pues el puesto así lo exige, es por ello que buscamos capacitar a los directores para que sean capaces de gestionar, liderar, colaborar e innovar en la búsqueda de la mejora de manera permanente, todo esto con la finalidad de que la institución tenga una construcción compartida con el colectivo escolar. Para que sea posible, es fundamental reconocer a los directivos escolares como un elemento clave para organizar la autonomía de la gestión escolar, la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje,



el establecimiento efectivo de canales de comunicación con la comunidad escolar para la creación de ambientes propicios, como lo son los espacios físicos y materiales.

Lamentablemente la labor del directivo escolar se torna poco visible y en ocasiones imperceptible para todos los involucrados, pues comúnmente los profesores se incorporan a las labores educativas sin reflexionar sobre la organización del trabajo en su centro escolar, considerándolo como algo preexistente; normalmente se asume que existen previamente grupos, clases, disciplina, horarios, manuales, materiales, etc. Aunado a lo anterior se debe trabajar con las características específicas de cada escuela, es decir, con la condición social, económica, política y cultural de sus usuarios, por lo que cada director da la pauta para orientar el rumbo de la escuela, sabiendo que, aunque comparte el liderazgo y la toma de decisiones, la responsabilidad de la institución y sus resultados recaen sobre él. Es indudable la necesidad de estar al día en los cambios que se dan a cada momento (SEIEM, 2015-2016). El presente taller, pretende aportar información y apoyo al personal docente con funciones directivas, tanto de reciente ascenso como aquellos cuya experiencia ayude incursionar en la flexibilidad del pensamiento para modificar su práctica.

Los recursos designados para la educación en nuestro país no son escasos, comparados con los de otros

países, sólo que ese presupuesto, desafortunadamente, no llega a los lugares designados, ni se adquieren los materiales e infraestructura que se necesitan, ni se invierte en la profesionalización del magisterio, ni en la planificación de un proyecto educativo eficiente. Desafortunadamente el despilfarro de las autoridades lleva a aminorar el recurso educativo, así lo describe Carlos Ornelas (1995) en el Sistema Educativo Mexicano.

Partiendo de lo anterior, de antemano sabemos que se deben optimizar recursos económicos y materiales, de ahí la importancia de nuestra propuesta de Asesoría en línea, pues se optimizan recursos y tiempos, además al estar alojada en la plataforma CUVED representa una inversión económica mínima, sin que la economía de los servicios demerite la calidad de estos, pues se encuentra bajo los estándares internacionales de capacitación en línea.

Para los procesos educativos en los Estados Unidos los términos Course Manager System (CMS) y Learning Manager System (LMS) son los más utilizados. En España se habla comúnmente de Plataformas de Enseñanza Virtual, Campus Virtual o Plataformas de Teleformación, (Sánchez, 2014, p. 218).

Pero independientemente del nombre con el que se denomine, cada una de las plataformas educativas debe de contener características esenciales para lograr su propósito:

- Herramientas de comunicación para permanecer en constante intercambio de información por me-



dio de mensaje de texto, ya sea de forma intranet (mensajería interna del curso) o extranet (Envío de una copia del mensaje a su cuenta personal de correo electrónico), teniendo la posibilidad de enviar mensajes individuales y/o grupales, según las necesidades de las diferentes actividades.

- Herramientas de colaboración para trabajo en equipo, ya sean de manera sincrónica y/o asíncronas como pueden ser foros de debate e intercambio de información, salas de Chat, Wikis, entre otras.
- Herramientas de seguimiento y evaluación, como cuestionarios editables y de autoevaluación para los mismos, tareas, reportes de la actividad y rúbricas para su evaluación.
- Herramientas de gestión y administración para la asignación de permisos, que posibiliten la diferenciación de los perfiles dentro de cada curso, controlar la matriculación y con ello el acceso a los cursos.
- Herramientas de distribución de contenidos para proveer un espacio donde poner a disposición del alumnado información y contenidos multimedia.
- Herramientas complementarias. Para que puedan aprovechar las potencialidades del internet, los motores de búsqueda, las redes sociales, etc.

Nos dice Sánchez 2014 que “los requisitos técnicos son de vital importancia, ya que no todos los equipos sobre los que va a ejecutarse una pla-

taforma son iguales. La organización de los contenidos educativos para la asesoría define la organización del curso. La información del directivo debe estar dada de alta como expediente y el formato utilizado para definirla. Para el caso del material de evaluación, debe de incluir el material ideal para la plataforma seleccionada, como en la investigación. Debe de contar con los formatos para descripciones de recursos de cada una de las escuelas. Esto es parte de lo requerible que a nivel internacional exponen los programadores y seguidores de plataformas” (pp. 220-227).

En el caso de las tecnologías digitales, el enfoque sociocultural sirve como base teórica fundamental del aprendizaje colaborativo, se ha puesto en evidencia que las funciones psicológicas superiores se forman a lo largo de la historia cultural y social, por lo tanto, los artefactos, las herramientas, los signos contribuyen a la formación de las funciones psíquicas y los conocimientos. De tal manera que los instrumentos constituyen las formas que estructuran y mediatizan nuestros registros de las situaciones y los saberes teniendo una influencia considerable. (Vygotsky, 1979).

Esto nos demuestra que la eficacia de un entorno virtual diseñado expreso para la asesoría en gestión escolar no depende de las herramientas tecnológicas que contenga, sino del uso pedagógico que se les da. Precisamente CUVED es un Learning Management System (LMS) que contiene una ade-



cuada estructura y funcionalidad por lo que es una excelente opción para el desarrollo del presente proyecto.

La Tecnología como Apoyo a la Mejorar en la Gestión Escolar

La Asesoría en forma virtual funge como una herramienta que facilita al usuario trabajar a su propio ritmo, situación que repercute positivamente en la enseñanza de los participantes, al mismo tiempo que fomenta el trabajo colaborativo, muy común en los entornos virtuales de aprendizaje. El uso de las Tecnologías Digitales (TD), es útil para disminuir la sobrecarga de actividades de los directivos, pues sabemos que una sola persona debe cubrir varios francos simultáneamente, que van desde las cuestiones pedagógicas, administrativas, organizativas y de participación social, de tal manera que se convierten en algo meramente cotidiano, por ello en el Taller procuramos realizar un diseño pedagógico para la enseñanza y una adecuada capacitación para la apropiación de un modelo de trabajo específico para las necesidades de cada directivo participante. Por lo que, el uso de los entornos virtuales en el diseño de este taller facilita las tareas de asesoría y aprendizaje, ya que al tener sesiones presenciales y en línea, se puede potenciar la participación activa de los Directores, enfocándose en un proyecto de intervención propio y específico para su centro de trabajo. El proyecto final del taller puede ser entendido como un plan, acción o propuesta, creativa y sistemática, ideada a partir de una necesidad, a fin de satisfacer dicha carencia,

problemática o falta de funcionalidad para obtener mejores resultados en determinada actividad.

Es aquí donde la gestión escolar toma importancia, pues por sí misma, la gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones, acerca de las políticas educativas, realiza políticas educacionales en cada centro educativo, adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa, (Weinberg, 1997), se le define también, como un conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica, esta gestión implica modificar formas de trabajo y organización para asegurar no sólo el acceso a la escuela, sino la permanencia y el logro educativo. Esta exige que en los centros educativos se desarrollen ambientes de trabajo donde todos puedan participar de forma corresponsable para lograr la mejora de la calidad de los procesos, unido esto a la transparencia de su labor y rendición de cuentas.

Por lo tanto, la Gestión escolar se centra en la escuela, como una organización social, de carácter cultural, donde los sujetos desarrollan, construyen y movilizan saberes, sus integrantes participan en las interacciones y en las relaciones que se establecen en su interior, por los roles que cada uno desempeña, por sus costumbres, por su código moral, por sus tradiciones, entre otros aspectos.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los retos que enfrentan los directivos de las escuelas secundarias del estado de México es la reorganización del funcionamiento de los centros escolares, esto ante las nuevas políticas educativas que se expresan a nivel nacional e internacional por medio de la gestión escolar. Los procesos de gestión escolar dentro de las escuelas han sido severamente criticados por la Secretaría de Educación Pública y por los mismos docentes de las escuelas (SEP, 2012), esto hace latente una crisis en la reorganización de la función escolar, que es lo que nos motiva a realizar el siguiente proyecto de asesoría.

El Estado Mexicano emprende a partir del año 2012 una serie de acuerdos y compromisos para lograr legislar una reforma educativa sobre la meta nacional "México con Educación de Calidad", así como aquellas líneas de acción que, por su naturaleza, le corresponden al sector educativo, la propuesta se da de manera consecutiva en un conjunto de leyes, lineamientos, decretos, acuerdos, normas y estrategias dirigidas al sector educativo.

Tanto la escuela, como docentes, estudiantes, padres de familia y autoridades de diferentes niveles son perfilados bajo el marco de una nueva perspectiva, que promueve acciones encaminadas al logro del lema "Educación de Calidad". Esta "educación de calidad mejorará la capacidad de la población para comunicarse, trabajar en grupos, resolver problemas, usar

efectivamente las tecnologías de la información, así como para una mejor comprensión del entorno en el que vivimos y la innovación", (D.O.F. 2013). El modelo de gestión institucional que ha prevalecido en la relación con las entidades federativas caracterizándose como una instancia de decisión central y por ejecutores estatales. Este modelo de gestión está alejado del espíritu federalista, pues el gobierno federal ha invadido ámbitos propios de las autoridades locales. La planeación ha estado centrada en los requerimientos de la estructura administrativa y alejada de las necesidades de la escuela (D.O.F., 2013). Estos elementos mostrados fueron incorporados para proponer dimensiones, estándares e indicadores sobre múltiples procesos entre los que destacan la autonomía de gestión y la descarga administrativa.

Las funciones de los directivos escolares se multiplican, sumando a las cargas administrativas ya existentes, otros procesos de gestión educativa y escolar que los enfrentan al reto de reorientar y desarrollar sobre la marcha el cumplimiento de una serie de requerimientos que muestran avances mínimos en los centros escolares. La gestión escolar realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de la comunidad educativa y se define como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución



de la intencionalidad pedagógica para la comunidad escolar, (SEP, 2000).

Por lo que el directivo se enfrenta al problema de cómo organizar y dirigir su escuela ante un modelo educativo rector y, frente a los procesos de gestión escolar, los cuales postulan la mejora del centro escolar y de la calidad educativa. Es decir, los procesos de gestión escolar, actualmente, son percibidos como cargas administrativas que lejos de transformar y garantizar la calidad educativa, en la práctica, quedan aislados en sus Dimensiones Organizativa, Administrativa, Pedagógica Curricular y de Participación Social, establecidos en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (SEP, 2011).

El objetivo principal de este estudio estuvo centrado en la revisión actual de la problemática de los procesos de la Gestión Escolar, explicando cuál es el rol que desempeñan los docentes con responsabilidades directivas y cómo son relacionados con el fenómeno de expectativas que se tienen actualmente en el Sistema Educativo en cuanto a la asesoría en la aplicación y desarrollo para el buen funcionamiento de un centro educativo con la perspectiva de mejorar la calidad, apoyando las funciones administrativas, de supervisión y de liderazgo que realizan los directivos.

La gestión escolar debe fortalecer el conocimiento, las habilidades y la actitud de cambio para operación del modelo de gestión propuesto apoyado con la nueva herramienta tecnológica a distancia. Los nuevos procesos

de globalización, la transformación de la economía, el surgimiento de la sociedad de la información, las nuevas cuestiones asociadas a la gobernabilidad y a la ciudadanía, la potenciación de modelos de desarrollo basados en la competitividad internacional, las capacidades nacionales de crecimiento son factores que condicionan el nuevo escenario de la educación y las nuevas demandas por calidad, eficiencia y equidad del sistema educativo.

Es por ello, que la investigación en una secuencia de las situaciones en la gestión escolar y la base del proyecto de asesoría que relaciona en su causalidad la potencialidad para adquirir un mayor impacto en las escuelas. Explica las problemáticas que surgieron de la aplicación de los procesos de gestión escolar, con la finalidad de generar resultados en el funcionamiento de las escuelas secundarias del Estado de México.

PERSPECTIVA METODOLÓGICA

La asesoría apoyada por un entorno virtual es sustentada y reforzada desde el paradigma de aprendizaje colaborativo, mismo que señala el rol del profesor, así como los factores que deben considerarse en el diseño de los espacios de aprendizaje cooperativo mediado por tecnologías y en el papel de la capacitación de los Directores para iniciarlos en el conocimiento necesario en el desempeño de su puesto.

Debemos considerar que el aprendizaje colaborativo no implica necesari-



riamente aprendizaje en grupo, sino la posibilidad de ser capaz de confiar en otras personas para apoyar el propio aprendizaje y de ser necesario proporcionar retroalimentación, en el momento y de la manera que sea necesario, pero siempre en el contexto de un entorno no competitivo.

El papel de la asesoría para el grupo es fundamental, pues resulta necesario reconocer qué estrategias didácticas permiten que todos los participantes logren un nivel de conocimiento y aplicación más avanzado. Estos son los fundamentos determinantes en la elección de la plataforma CUVED, pues gracias a sus múltiples recursos, la convierten en una herramienta idónea para acompañar el fortalecimiento a las funciones Directivas, pues además de ser funcional, cuenta con un equipo de trabajo que facilita la implementación de cualquier tipo de proyectos.

Para el diseño de esta investigación, es necesario proponer alternativas de trabajo para los Directivos, pues es evidente que necesitarán la mayor ayuda posible para mejorar su Gestión Escolar; aprovechando el interés y acceso a las tecnologías digitales, sin dejar de lado la brecha generacional de la mayoría de los directores, que en su mayoría son migrantes digitales. Por lo que con el apoyo de la plataforma se pueden brindar las herramientas necesarias para que el usuario, no solo trabaje a su propio ritmo como una respuesta positiva y de autoevaluación a su pro-

ceso de enseñanza y aprendizaje, sino que también se fomenta el trabajo colaborativo asociado con niveles de conocimiento y aplicación fortalecidos en los entornos virtuales.

Construir un entorno de aprendizaje, con asesoría presencial y en línea, permite repensar la forma de interactuar y desarrollar el uso de un recurso tecnológico para que sea accesible, esto último es de suma importancia que así sea, pues en ella se presentan los contenidos básicos, las actividades de aprendizaje, la aplicación de las evaluaciones formativas y sumativas que se trabajarán.

Uno de los objetivos en el desarrollo del contenido en la plataforma es propiciar la adquisición, desarrollo y/o fortalecimiento de las competencias en el manejo de los medios didácticos, reforzando el nivel de involucramiento que un Directivo tiene en el aprendizaje virtual e integrando las TIC en los ámbitos de la Gestión Escolar, y, que a través de la estructuración de los mismos, el acceso a diferentes recursos en la Red y la propia evaluación se logra a través de esta plataforma, coadyuvar en la creciente y exigente innovación del proceso de enseñanza-aprendizaje desde la colaboración de quienes están al frente de una institución.

El presente trabajo tiene un Tipo de estudio: Descriptivo-exploratorio, pues se describe y busca conocimientos a partir de la implementación del entorno virtual de aprendizaje.



La Población: Consta de los Directivos de secundarias del Estado de México, con una Muestra de 60 Directores adscritos al Departamento de Secundarias Generales del Valle de México.

Con la ayuda de un aula virtual alojada en la plataforma CUVED, fue diseñado un taller de Asesoría en Gestión Escolar para Directivos, dirigido al personal docente con funciones directivas de director y subdirector en escuelas de educación secundaria del Valle de México. El taller tiene una duración de 45 horas semipresenciales, distribuidas en siete sesiones de trabajo. La primera sesión se desarrollará en forma de plenaria de cinco horas, las siguientes cuatro sesiones serán de siete horas cada una y las últimas dos sesiones de seis horas, además del tiempo de desarrollo de las actividades de aprendizaje. Para una mayor claridad podemos ver la Figura 1, en donde se esquematiza el cronograma del Taller:

Cronograma del Taller							
Sesiones	Horas de trabajo						
	1hr	2hr	3hr	4hr	5hr	6hr	7hr
1ra							
2da							
3ra							
4ta							
5ta							
6ta							
7ma							
Total: 45 horas de trabajo							

Figura 1 Cronograma de trabajo del taller

Otro aspecto que debemos destacar es el diseño del entorno virtual, pues seleccionamos el más agradable a la vista y al mismo tiempo de fácil comprensión para su forma de trabajo, como se puede ver en la figura 2.



Figura 2. Bienvenida del entorno virtual diseñado para la aplicación del taller de Asesoría en Gestión Escolar para Directivos

Es importante destacar que cada sesión del taller cuenta con apartados similares, que siguen la misma lógica de trabajo, en todas las sesiones podemos encontrar bloques similares, localizados en el mismo orden y disposición, como se muestra en la Figura 3

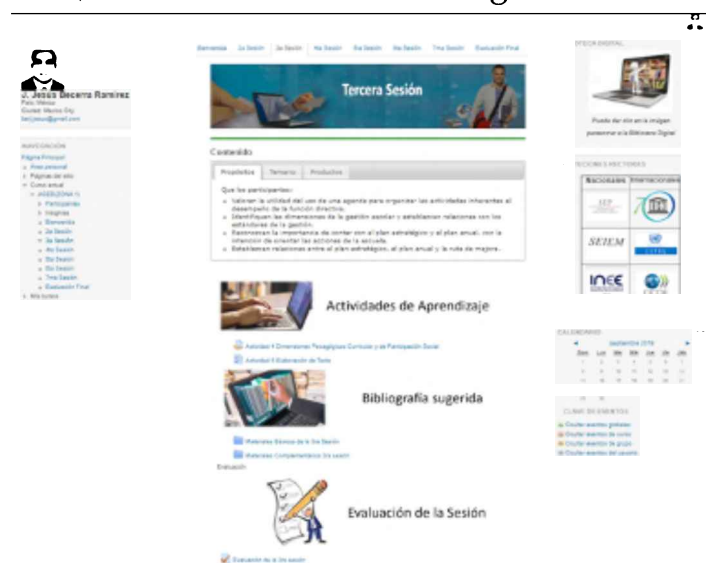


Figura 3. Elementos que conforman el taller de Asesoría en Gestión Escolar para Directivos

Como se puede observar en la parte superior izquierda se identifica plenamente al Director participante y sus principales datos de identificación.

En la parte central se muestra un banner identificando el número de la sesión y justo debajo de él podemos encontrar el apartado de Contenido, en el que se presenta a los directivos los propósitos específicos de la sesión, posteriormente los temas a revisar y por último los productos que debe materializar específicamente para su centro de trabajo. Enseguida puedes encontrar las Actividades de aprendizaje correspondientes a cada sesión. Normalmente se trata de actividades auto-aplicables para que puedan ser evaluadas de manera inmediata.

En la parte superior derecha se puede ver la Biblioteca Digital, en ella pueden encontrar todos los documentos oficiales de mayor importancia para la gestión escolar de cualquier escuela, es meramente un instrumento de consulta, pero permite tener un espacio ordenado para buscar la normatividad, las circulares y los formatos que requieren para desempeñar las funciones cotidianas del director. (Ver figura 4)



Figura 4. Biblioteca digital y sus respectivos documentos

Justo debajo de la biblioteca digital se encuentra el apartado de Instituciones rectoras, tanto nacionales como internacionales, es importante su consulta cotidiana, pues son las responsables

de dictar los lineamientos a seguir con respecto a la normatividad educativa.

En la parte inferior derecha es visible un Calendario, que tiene la función de notificar las fechas de entrega de cada actividad, con lo que reducimos la omisión de entregas por falta de claridad en las mismas.

En la parte central se encuentra el apartado de Bibliografía sugerida que son materiales de utilidad para el diseño de las actividades de aprendizaje o información concreta sobre los temas a revisar.

Por último, en las sesiones que así lo requieran se encuentra un apartado de Evaluación de la sesión, en el que puede evaluar los conocimientos adquiridos o reforzados durante la sesión.

Con respecto a los contenidos del Taller, es obvio que se hablará sobre la gestión escolar, pero se busca una comunicación eficaz con los Directivos que están al frente de sus centros de trabajo, con la intención de diferenciar a aquellos que identifican en mayor o menor medida su campo de acción como una fortaleza o debilidad para hacer más eficientes sus funciones directivas. La clasificación en las dimensiones de la gestión escolar tiene como propósito que cada uno de los estándares dirija su atención hacia ciertos aspectos. Organizarlos por dimensiones, permite agruparlos por campo de acción y concretarlos en el ejercicio de la planeación con mayor pertinencia para su aplicación, con una visión que implica la relación e interacción de todos los estándares. Las características de las dimensiones son:



Dimensión Administrativa

En la dimensión administrativa, la escuela, como institución, debe responder a sus requerimientos técnico-administrativos pues, de no ser atendidos con oportunidad, se pueden convertir en un factor negativo para los procesos de enseñanza-aprendizaje e impactar en sus resultados, (SEP,2011), esta permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no a los procesos de enseñanza-aprendizaje; su propósito es que se puedan modificar para mejorar el rendimiento educativo de los alumnos, las prácticas de docentes, directivos y del personal de apoyo y asistencia. Las acciones de esta dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo. Promueve garantizar acciones de seguridad e higiene, control de la información relativa a todos los actores de la escuela y cumplimiento de la normatividad. Genera y coordina la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa. Sus estándares tienen que ver con:

- Optimización de Recursos
- Control escolar
- Infraestructura

Dimensión Pedagógica

Esta dimensión permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñan-

za-aprendizaje. Para el proceso de enseñanza-aprendizaje se requiere hacer un análisis de enfoques y contenidos curriculares, propiciando el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en los alumnos. Considera las formas de interacción entre maestros y padres de familia para potenciar la formación basada en competencias. Además de estar dirigida a mantener relación directa con una gestión pedagógica innovadora, acordada por el colectivo escolar. Sus estándares son:

- Fomento al perfeccionamiento pedagógico
- Planeación pedagógica compartida
- Centralidad del aprendizaje
- Compromiso de aprender
- Equidad en las oportunidades de aprendizaje

Dimensión Organizativa

En el libro Organización escolar y gestión de centros educativos (s/f), se afirma que “La organización escolar pretende imprimir a las actividades un sentido funcional, mediante un mayor conocimiento y una mayor graduación de los fines, así como una articulación más productiva de los elementos y recursos con que esos fines pueden ser perseguidos y alcanzados. Considera la interrelación al interior del cuerpo docente y de éste con los padres de familia. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que conside-



ra más convenientes al enfrentar diversas situaciones. Sus estándares son:

- Liderazgo efectivo
- Clima de confianza
- Compromiso de enseñar
- Decisiones compartidas
- Planeación institucional
- Autoevaluación
- Comunicación del desempeño
- Redes escolares
- Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar

Dimensión de Participación Social

Las escuelas requieren del apoyo de los padres de familia y la comunidad, este apoyo no sólo considera las cuotas económicas, donaciones materiales o fuerza de trabajo, sino que también se aseguren los aprendizajes de los alumnos, a través de una participación responsable que contribuya al fortalecimiento de los procesos de enseñanza, (SEP, 2011). Involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Fortalece el análisis con el que se comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia. Identifica la forma en que se integran y participan los diferentes actores en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes. Sus estándares son:

- Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social
- Participación de los padres en la escuela
- Apoyo al aprendizaje en el hogar

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Dentro de los sistemas de Educación Pública y Privada podemos observar cambios que se deben a las transformaciones políticas, sociales y económicas, estos cambios han orillado a las instituciones a avanzar hacia nuevos modelos de gestión escolar, donde se pretende que los directivos sean personas que puedan orientar a otras en el logro de metas y objetivos compartidos, estos directivos deberán llevar el direccionamiento estratégico, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos, así como los procesos de concertación, evaluación y mejoramiento continuo.

Al ser la escuela el espacio en el que se puede ver reflejada la complejidad de trabajar en medio de dos lógicas, tales como la reforma educativa y la transformación de la gestión escolar, es el director quien enfrenta una dualidad de la que, no existe una conciencia clara sobre ella, por otro lado se debe enfrentar además, al problema de cómo organizar y dirigir su escuela ante un modelo educativo que cambia con las políticas del país, las cuales postulan la mejora de los centros escolares y de la calidad educativa.

El proceso de gestión en cada una de las escuelas debe ser específico y depende de cada director, dado que es el contacto para desarrollar el proceso educativo, por lo que debe apoyarse en un cuerpo docente para construir las estrategias de enseñanza-aprendizaje como parte de la ges-



tión escolar. Además, debe dirigir las acciones de mejora social para brindar servicios de calidad conjuntando el apoyo de profesores, estudiantes y padres de familia.

Es así, como surge la necesidad de proponer un espacio para la especialización de los directivos en materia de Gestión Escolar, el proyecto de asesoría propone implementar un taller de siete sesiones, dentro de un entorno virtual de aprendizaje, que permita un proceso de comunicación en forma individual y grupal entre los directores de las escuelas secundarias.

El uso del ambiente virtual de aprendizaje permite la disposición de información veraz y actualizada de los temas abordados, al contar con ligas de consulta institucionales sobre el tema abordado (Gestión Escolar). La enseñanza b-learning ha permitido generar innovaciones y actualizaciones en directivos, facilitando la comunicación y mejorando la calidad de la capacitación de los participantes.

Es fundamental que el diseño del taller sea estructurado de tal manera que se pueda eliminar la brecha digital existente entre los directores nuevos y los que tienen años de experiencia, esto únicamente se puede lograr dando fácil acceso a materiales y ejercicios que sean aplicables a la realidad que vive día con día un director, permitiendo así una contextualización de lo revisado y logrando un aprendizaje significativo.

REFERENCIAS

- Bonk, C.J., & Graham, C.R. (2006). *The handbook of blended learning environments: Global perspectives, local designs*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffe. Recuperado de: [http://faculty.weber.edu/eamsel/Research%20Groups/Online%20Learning/Bonk%20\(2006\).pdf](http://faculty.weber.edu/eamsel/Research%20Groups/Online%20Learning/Bonk%20(2006).pdf)
- DOF (2013). Programa Sectorial de Educación 2013-2018 - SEP. (S. d. Gobierno, Ed.) Recuperado de: www.dof.gob.mx: http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1_progr
- Organización escolar y acciones directivas, (s/f). México, México: SEP, Biblioteca para la Actualización del Maestro.
- Ornelas, C. (1995) *El sistema educativo mexicano: la transición de fin de siglo*. México: FCE
- Sánchez, E. M.-S. (2014). *Aularia. El País de las Aulas*. Recuperado de: http://www.uhu.es/cine.educacion/figuraspedagogia/0_paulo_freire.htm
- Schmelkes, S. (1996). *Calidad de la Educación y Gestión Escolar. Calidad de la Educación y Gestión Escolar*, (págs. 125-133). San Juan del Río, Querétaro.
- SEIEM, (2015-2016). *Taller para personal docente con funciones directivas en instituciones escolares de educación Secundaria. Guía para el coordinador*. Secretaria de Educación. Servicios Educativos Integrados al Estado de México. Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo.
- SEP (2000). *La gestión educativa*
- SEP (2000). *Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria*. En SEP, *Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria. Lecturas (Dirección General de Materiales y Métodos Educativos ed., pág. 208)*. México: SEP.
- SEP (2011). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México, México: SEP.
- SEP (2012). *Subsecretaría de Educación Básica Serie: Herramientas de Evaluación en educación Básica*. México: Comisión Nacional de Libros de Texto gratuitos.
- UNESCO (2006). *Compendio Mundial de la Educación. Comparación de las Estadísticas de la Educación en el Mundo*. Instituto de Estadística de la UNESCO, Montreal Canadá, ISBN: 92-9189-030-8
- Vaughan, N., & Garrison, D. R. (2006). *How blended learning can support a faculty development community of inquiry*. *Journal Asynchronous Learning Networks*, 10(4), 132-152. (Consultado el 20/07/2019) Disponible en: <https://www.google.com.mx/>







MAAT SOLUCIONES AMBIENTALES UN CASO ORGANIZACIONAL COLOMBIANO DE EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE

James Alberto Ortega Morales, Nelson Andrés Martínez Marín y Diana Marcela Pulido Matéus
**Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca
 Colombia**

RESUMEN

Se presenta en el marco del emprendimiento sostenible que busca socializar el caso organizacional de la compañía Maat Soluciones Ambientales, una empresa innovadora, fundada por jóvenes emprendedores colombianos, mediante la provisión de servicios ambientales, atendiendo a la conciencia ambiental como su eje principal. La metodología utilizada es el estudio de caso, que permite identificar aspectos relevantes de su modelo de negocio, como un aporte a los estudios en materia de administración y competitividad para el sector de la construcción, el tipo de estudio realizado es no experimental de tipo longitudinal. La empresa Maat ha construido una ventaja competitiva utilizando un modelo de negocio que le permite estar a la vanguardia de las oportunidades derivadas de la economía circular en la industria de la construcción, vinculándola a la industria del reciclaje. Los beneficios ambientales producidos por sus actividades son a través del ahorro de agua, energía, emisiones de gases de efecto invernadero y otros elementos, de esta forma, al incluir la sustentabilidad en el centro de su modelo de negocio, sus actividades tienen un impacto social ambiental, mientras que un negocio robusto y rentable.

Palabras Clave:

Emprendimiento sostenible, soluciones ambientales, sostenibilidad, negocio, residuos.

MAAT ENVIRONMENTAL SOLUTIONS A COLOMBIAN ORGANIZATIONAL CASE OF SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP

ABSTRACT

It is presented within the framework of sustainable entrepreneurship that seeks to socialize the organizational case of the company Maat Environmental Solutions, an innovative company, founded by young Colombian entrepreneurs, through the provision of environmental services, taking into account environmental awareness as its main axis. The methodology used is the case study, which allows identifying relevant aspects of its business model, as a contribution to studies on administration and competitiveness for the construction sector, the type of study carried out is non-experimental longitudinal type. The Maat company has built a competitive advantage using a business model that allows it to be at the forefront of the opportunities arising from the circular economy in the construction industry, linking it to the recycling industry. The environmental benefits produced by its activities are through the saving of water, energy, greenhouse gas emissions and other elements, in this way, by including sustainability at the center of its business model, its activities have a social impact environment, while a robust and profitable business.

Keywords:

Sustainable entrepreneurship, environmental solutions, sustainability, business, waste.



Copyright: © 2022 Ortega-Morales, J.A., Martínez-Marín, N. A. & Pulido-Matéus, D.M.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.24018/psicologia-y-ciencia-social) y a sus autoras.



CONTENIDO

Problemática Actual de los Residuos de Construcción y las Empresas Pioneras	4
La Necesidad de Contar con Referentes Empresariales	6
METODOLOGÍA DESARROLLADA 9	
Marco Teórico y Estado del Arte	10
El Modelo de Negocios de la Empresa Maat	16
CONCLUSIONES 23	
REFERENCIAS 24	



INTRODUCCIÓN

Esta ponencia se presenta en el marco del emprendimiento sostenible, y busca socializar el caso organizacional de la compañía Maat Soluciones Ambientales, una empresa innovadora, fundada por jóvenes emprendedores colombianos, que actualmente y con apenas ocho años de existencia factura entre 800.000 y 1.5 millones de dólares anuales; mediante la provisión de servicios ambientales; y que ha logrado importantes aportes en materia de ahorro de recursos naturales, al mismo tiempo que ha permitido un vínculo entre los actores de su industria, atendiendo a la conciencia ambiental como su eje principal (Maat, 2019). Lo anterior, en respuesta a que en Latinoamérica, se producen 540.000 toneladas diarias de residuos sólidos; de las cuales el 30% se disponen inadecuadamente (ONU, 2017); de estos residuos, una cantidad importante la constituyen residuos especiales de distintas industrias incluida la construcción (ONU, 2018). En el caso específico de Colombia, la construcción representa el 7,6% del PIB del país incluyendo actividades de edificación y obras civiles, empleando para 2019 el 6,4% de la población ocupada (DANE, 2019), lo cual demuestra la importancia de las actividades constructivas para el desarrollo del país, y el gran potencial de negocios existente. Sin embargo, el

desarrollo de dichas actividades entraña una serie de impactos ambientales y sociales que tienen riesgo de producir efectos negativos, relacionados con la naturaleza intensiva en el uso de recursos no renovables; costos sociales y ambientales originados por el desarrollo de proyectos del sector; y el desperdicio de recursos aprovechables. Para 2011 la industria de la construcción, vertía al ambiente más de 23 millones de toneladas de residuos sólidos, de los cuales alrededor del 30% estaban constituidos por materiales reciclables (CONPES, 2016).

En el anterior sentido, se ha venido despertando conciencia por la necesidad de implementar negocios verdes que permitan fomentar la sostenibilidad y la generación de impactos ambientales positivos relacionados con el aprovechamiento y la valoración de residuos, el uso de fuentes no convencionales de energía y la construcción sostenible (Colciencias, 2017). Sin embargo, dicha conciencia es hasta ahora incipiente y tiene un impacto tímido en el ecosistema empresarial del país.

Lo anterior, hace necesario buscar alternativas para promover e incentivar el abordaje de la sostenibilidad en las organizaciones colombianas; una de estas maneras, es a través de divulgar las experiencias que puedan arrojar el estudio de casos organizacionales (Yin, 2014), analizados a través de los modelos de negocios sostenibles (S. Schaltegger, Lüdeke-Freund, & Hansen, 2011), los cuales puedan ser utilizados como: modelos explica-



tivos o modelos a replicar (Badenfuller & Morgan, 2010). Visto lo anterior, se ha identificado a Maat Soluciones sostenibles; un emprendimiento colombiano, como un caso relevante de análisis teniendo en cuenta que la venta de sus servicios además de reportar beneficios económicos para sus socios; ha logrado el ahorro de cantidades representativas de recursos no renovables; a través de un modelo de negocio que integra la sostenibilidad y la innovación como eje mismo de su modelo para entregar y capturar valor. El estudio de caso, permitirá identificar aquellos aspectos relevantes de su modelo de negocio, como un aporte a los estudios en materia de administración y competitividad para el sector de la construcción, mediante la propuesta de una aproximación a los lineamientos para la formulación de modelos de negocios sostenibles en el sector de la construcción que tengan como base el análisis de la experiencia de esta empresa respecto del diseño y ejecución de su modelo de negocio.

Problemática Actual de los Residuos de Construcción y las Empresas Pioneras

El sector de la construcción representa el 7,6% del PIB del país, empleando para 2019 el 6,4% de la población ocupada principalmente en grandes ciudades y cabeceras municipales (DANE, 2019), lo cual demuestra la importancia de las actividades constructivas para el desarrollo del país, y el gran potencial de negocios que pueden desarrollarse mediante la integración de

empresas en la cadena de valor de la industria. Sin embargo, el desarrollo de dichas actividades trae consigo una serie de impactos ambientales y sociales que tienen riesgo de producir efectos negativos tales como: alteración del suelo derivada de la propia actividad constructiva y/o el vertimiento de residuos; alteraciones del aire por la producción de polvo y emisiones de gases de efecto invernadero; alteraciones de los cuerpos de agua; afectaciones a la capa vegetal del suelo; la alteración de las condiciones y la calidad de vida de las comunidades impactadas por la realización de proyectos de construcción; el cambio en las condiciones de accesibilidad y movilidad en el territorio, entre otros (Argos, 2012). Al respecto un dato revelador indica que en Bogotá se producen anualmente alrededor de 15 millones de toneladas, de las cuales solo son reciclados o reutilizados entre un 5 % y un 10% aun cuando es susceptible de reciclar hasta un 30% de acuerdo con cifras de la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos UAESP (Castaño, Rodríguez, Lasso, Cabrera, & Manuel Ocampo, 2013).

Adicionalmente, se observa que mientras que se encuentran registradas más de 21.000 empresas asociadas al sector de la construcción, es decir que ejercen actividades de construcción de vivienda y obras civiles, provisión de bienes industriales (hierro, cemento y productos metálicos), comercio de materiales (ferreteros mayoristas y minoristas), fabricación y



alquiler de equipos y la actividad inmobiliaria, manejo de RCD, entre otros (Comfecamaras, 2018), para 2017 habían registrados en total menos de 500 negocios verdes en el país, 25 de ellos dedicados al aprovechamiento de residuos; y tres a temas relacionados con la producción de energía renovable (Minambiente, 2018). Estos datos hacen evidente por un lado la despreocupación de la industria en materia de sostenibilidad, pero de otro el gran margen de oportunidad para incluir la sostenibilidad dentro de la cadena de valor de la construcción a través de la implementación de modelos de negocio sostenibles en una industria de tal impacto económico, social y ambiental en Colombia.

Por lo anterior, se hace necesario buscar diversas metodologías, y estrategias para promover e incentivar el abordaje de la sostenibilidad en las organizaciones colombianas; una de estas maneras, es a través de divulgar las experiencias que puedan arrojar el estudio de casos organizacionales (Yin, 2014), analizados a través de los modelos de negocios sostenibles (S. Schaltegger et al., 2011), los cuales puedan ser utilizados como: modelos explicativos o modelos a replicar (Baden-fuller & Morgan, 2010); con experiencias locales de la realidad nacional de organizaciones pioneras, como la empresa Maat Soluciones Ambientales, la cual a través de la prestación de sus servicios en materia de ingeniería orientados al cumplimiento de normatividad ambiental de sus clientes; el desarrollo

de procesos a la medida para la gestión de recursos reciclables en oficinas; servicios de selección y separación de materiales de demolición para su reciclaje; entre otros, ha logrado hasta el momento el ahorro de 12 millones de litros de agua; 2,4 millones de barriles de crudo; 15 mil árboles; 15 mil metros cúbicos de relleno sanitario; y alrededor de 7 millones de Kilowatts de energía eléctrica; pueda compartir las lecciones aprendidas entorno al desarrollo de su modelo de negocio, al tomar la decisión de involucrar la sostenibilidad en dicho modelo; la evolución que ha tenido a través de la experiencia y cuáles fueron sus resultados (Yin, 2014); que para la empresa Maat Soluciones Ambientales incluye también la implementación servicios de información basados en TIC; innovando de esta manera en la generación de valor para sus clientes y ventajas competitivas para sí misma y para aquellos para quienes presta sus servicios; mostrando de esta manera que se rige bajo principios de responsabilidad y cuidado del medio ambiente.

Un aspecto final de la problemática, corresponde al desafío que presenta el proceso dinámico de interacción de las empresas y su contexto, el cual genera procesos de competitividad, entendida ésta como, aquella en el cual las empresas están en la "búsqueda de una posición favorables dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia" (Porter, 2004, p. 1), en este sentido, el desempeño de las or-



ganizaciones colombianas posicionan al país en el puesto 66 en el ranking de competitividad, según el Reporte de Competitividad Global 2017-2018 (Consejo Privado de Competitividad - CPC, 2017), elaborado por el Foro Económico Mundial (2017), ubicándose, como en años anteriores, por debajo de países como México, Panamá, Costa Rica, y Chile, quienes ocupan los puestos, 51, 50, 47 y 33 respectivamente (Consejo Privado de Competitividad - CPC, 2017); situación que podría ser mejorada a través de la adopción de la sostenibilidad en las organizaciones, dado el potencial bilógico, turístico y ambiental general que posee Colombia.

Por lo anteriormente expuesto, el presente trabajo busca dar respuesta a preguntas como: ¿Cuáles son los beneficios y lecciones aprendidas de Maat Soluciones Ambientales como caso organizacional de emprendimiento pionero en realidad colombiana, del sector de la construcción, al incorporar la sostenibilidad como parte fundamental de su filosofía organizacional y de su modelo de negocio; y que lineamientos para la Formulación de Modelos de Negocio Sostenibles en el Sector de la Construcción en Colombia deja su experiencia?

La Necesidad de Contar con Referentes Empresariales

La industria de la construcción constituye uno de los sectores de mayor contribución al PIB mundial en tasas del alrededor del 10% del PIB y de 7,5% del empleo a nivel global.

Al mismo tiempo, es un consumidor importante de materias primas tales como agua, tierra, madera, y energía eléctrica; y un generador de residuos sólidos y agentes contaminantes que aportan grandes cantidades de gases de efecto invernadero a la atmósfera en el desarrollo de los distintos procesos correspondientes a la cadena de valor de la industria y el propio ciclo de vida de las construcciones (Acevedo Agudelo, Vásquez Hernández, & Ramírez Cardona, 2012). De esta manera, se ha hecho evidente a nivel mundial, la necesidad de avanzar hacia la adopción de prácticas para la sostenibilidad en la construcción en aspectos que incluyen tanto el diseño; los materiales; el uso eficiente de energía y agua; así como aspectos que permitan aminorar los efectos nocivos que la actividad constructiva tiene sobre el ambiente. En Colombia, país en el que para 2011 la industria de la construcción, vertía al ambiente alrededor de 23 millones de toneladas de residuos sólidos al año de los cuales alrededor del 30% estaban constituidos por materiales aprovechables como papel, cartón, vidrio, textiles o plástico (CONPES, 2016), los esfuerzos en esta materia han sido liderados por el sector público mediante el establecimiento de diversas iniciativas, metodologías y legislación tendiente a la prevención en la generación de residuos; la minimización de aquellos que van a sitios de disposición final; la promoción de la reutilización, aprovechamiento y tratamiento de re-



siduos sólidos; y la toma de precauciones para evitar la generación de gases de efecto invernadero. En estos esfuerzos, han intervenido actores institucionales tales como el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio; el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible; el Departamento Nacional de Planeación; el Ministerio de Educación Nacional; el Ministerio de Minas y Energía; el DANE y otras organizaciones adscritas a dichas entidades.

De esta manera, se ha generado normatividad tendiente a mejorar las posibilidades de la realización efectiva de proyectos que incluyan elementos de la economía circular y un mejor manejo y aprovechamiento de los residuos. Dicha normatividad se encuentra plasmada en documentos como el decreto 596 de 2016 sobre aprovechamiento del servicio público de aseo; la Resolución 472 de 2017 expedida por el Ministerio de Ambiente sobre la gestión integral de residuos generados por las actividades de construcción y demolición; y la Resolución 0549 de 2015 o Guía de Construcción sostenible. La mencionada normativa se suma a la previamente existente en la materia: Resolución 1115 de 2012 que desarrolla el instrumento de lineamientos para la elaboración del plan de gestión de residuos de construcción y demolición - PGRCD en Obra; la Resolución 932 de 2015 que modifica a esta última; la Resolución 472 del Ministerio de Ambiente que reglamenta la gestión

integral de RCD y el CONPES 3919 sobre edificación sostenible. Con la regulación registrada en la mencionada normatividad, Colombia se suma a los esfuerzos mundiales en materia de sostenibilidad y lucha contra el cambio climático liderado por la ONU.

Además de los esfuerzos del sector público en materia de sostenibilidad, representados en la reglamentación mencionada, a nivel mundial se han venido gestando desde el sector privado y el tercer sector; iniciativas orientadas a la sostenibilidad en el desarrollo de procesos productivos en el marco de economías circulares, y de manera específica también en la industria de la construcción, para lo cual se ha buscado la optimización de elementos propios del desarrollo de proyectos constructivos, su operación y desmonte; a través del uso eficiente de energía, de agua y la disminución de emisiones de CO₂, entre otros procesos. De esta manera, sistemas de certificación como el Leader in energy and environmental desing LEED valoran, califican y reconocen dichos esfuerzos en materia de sostenibilidad en edificaciones (US Green Building Council, 2019). LEED incluye una serie de estrategias y prácticas constructivas altamente compatibles con las políticas y normas desarrolladas por Colombia en materia de gestión de residuos y el cumplimiento de obligaciones de tipo ambiental, así como en el desarrollo de procesos de calidad basados en ISO 14.000. No obstante la industria de la construcción muestra



desinterés tanto en la aplicación de la normatividad, como en el aprovechamiento de las ventajas en materia de eficiencia, y reconocimiento que pueden traer la certificación en ISO 14.000 y/o LEED. Dicho desinterés se refleja en aspectos como la mala disposición de escombros producto de los proyectos constructivos. Solo en Bogotá, se producen al año 10.500.000 mt³ de escombros de los cuales una gran proporción se depositan en parques, separadores de puentes y autopistas; por parte de personas dedicadas a actividades como el reciclaje, contratadas de manera informal por los constructores que no se responsabilizan por la correcta disposición de dichos materiales. Las personas que aceptan dichos encargos, ante la oportunidad, optan por prestar el servicio sin tener en cuenta las posibles consecuencias medioambientales incluso en ecosistemas frágiles tales como los humedales. Lo anterior es un reflejo de la realidad de la industria de la construcción en lo que se refiere al cumplimiento efectivo de la normatividad ambiental en el país y lo alejada que se muestra la ejecución de obras del deber ser registrado en las políticas y legislación existentes.

Algunas de las razones para desconocer la normatividad aplicable en materia de sostenibilidad en las construcciones tiene que ver con aspectos económicos, algunos estudios muestran como el 38% de los constructores participantes, han manifestado como motivo para no implementar

estrategias o acciones orientadas a la protección del medio ambiente, el aumento de los costos generados por el adecuado manejo de residuos sólidos; teniendo en cuenta el impacto de los mismos en el valor económico total en el desarrollo general de cada proyecto (Acevedo Agudelo et al., 2012). Este aspecto, el cual hace parte de la perspectiva financiera de las empresas, da cuenta de la necesidad de encontrar e implementar modelos de negocio que permitan mejorar la posibilidad de mantener controlados los costos y con ello una perspectiva financiera atractiva, impulsada por una adecuada administración de transacciones que cuenten con una estructura y contenido adecuados, al mismo tiempo que se genere mayor valor agregado para los clientes a través de la entrega de productos y servicios más atractivos e innovadores para aprovechar las oportunidades de negocios (Zott & Amit, 2010). Esta manera de ver para el caso de la industria de la construcción, debería integrar adicionalmente aspectos medioambientales teniendo en cuenta el impacto que en esta materia tiene dicha industria, pensando entonces en modelos de negocio sostenibles que incluyan consideraciones respecto del valor creado no solo para la empresa en la forma de rentabilidad, y para el cliente en forma de del bien o servicio a entregar, sino también para la sociedad y el medio ambiente, lo cual configura modelos de negocio sostenibles (Lüdeke-freund, 2009).



El estudio de caso de la empresa Maat Soluciones Ambientales, permite identificar aquellos aspectos relevantes de su modelo de negocio, como un aporte a los estudios en materia de administración y competitividad para la industria de la construcción en el país; con el ánimo de ofrecer análisis y descripciones sobre el mismo que sean replicables en otras organizaciones, mediante la propuesta de un marco de referencia sobre mejores prácticas y lecciones aprendidas que sirvan como pautas para el diseño de una aproximación a los lineamientos para la formulación de modelos de negocios sostenibles en el sector de la construcción; que tenga en cuenta la aplicación de prácticas tanto técnicas, como empresariales en el desarrollo de proyectos constructivos en distintos contextos de la edificación y su cadena de valor. El conocimiento de los beneficios y lecciones aprendidas en organizaciones que han abordado la sostenibilidad dentro de su ADN, permite a través de su ejemplo motivar a otras organizaciones a incorporar la sostenibilidad como eje fundamental de su filosofía organizacional; igualmente esta experiencia, se aúna a los esfuerzos del Gobierno Nacional por la promoción y difusión de los negocios verdes. Finalmente, se une a los esfuerzos que debe realizar Colombia como miembro de la Organización de las Naciones Unidas en aportar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

METODOLOGÍA DESARROLLADA

El método de investigación utilizado para el presente trabajo es el estudio de caso, un método que según Yin (Yin, 2009) generalmente es utilizado cuando: en primer lugar el “qué” o el “por qué?” son preguntas a desarrollar; en segundo lugar, el investigador ha tenido poco control sobre los eventos y en tercer lugar cuando la investigación se enfoca en contextos de la vida real. Igualmente el estudio de caso “es una estrategia de investigación adecuada para explorar, describir y explicar situaciones y realidades complejas y cambiantes que emergen durante la administración de las organizaciones”(Hernández-Pólito, Astudillo Miller, & Lezama Hernández, 2013); de la misma manera, los estudios de casos son “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 164). Para la presente investigación la unidad o caso investigado es una organización, a saber, La empresa Maat.

El tipo de estudio realizado es no experimental de tipo longitudinal, toda vez que se realizó el análisis del modelo de negocio de la empresa, además constituye un análisis exploratorio descriptivo que busca identificar los elementos del modelo y explicarlos con el fin de que sirvan como ejemplo para otras empresas de la industria en el desarrollo de modelos de negocio



para emprendimientos conscientes de la importancia de la sostenibilidad.

Marco Teórico y Estado del Arte

El enfoque teórico del análisis está conformado por el concepto de modelos de negocio y los modelos de negocio para la sostenibilidad; cada uno de los cuales se explican a continuación:

Los Modelos de Negocio: Desde la antigüedad todo tipo de organizaciones han tratado de sobresalir sobre las otras, esta dinámica llevo a Michael Porter (1985) a reflexionar sobre la ventaja competitiva de las organizaciones, a través de la cual una empresa supera a otra u otras logrando una posición superior en un determinado mercado; sumado a lo anterior, en los últimos años el estudio de los modelos de negocio han incrementado su importancia, especialmente porque están asociados a asegurar y ampliar la ventaja competitiva de las organizaciones (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008).

Posterior a esto, y separándose de los E-business Magretta (2002) reflexiona sobre la importancia y significado de los modelos de negocio, planteándolos como nuevas historias diferentes a las anteriormente contadas, concluyendo que “[el modelo de negocios es el equivalente gerencial al modelo científico en el cual se inicia con una hipótesis, que a continuación se prueba y se revisa cuando es necesario]” (Magretta, 2002), igualmente plantea la importancia de diferenciar el modelo de negocio de la estrategia de la compañía ya que el modelo de

negocio “[la descripción de como un sistema integra piezas de un negocio y empatan entre sí]” (Magretta, 2002) pero no tienen en cuenta la competitividad de manera independiente; igualmente plantea que el concepto o término de modelo de negocio en diferentes contextos puede variar denominándose: idea de negocio, concepto de negocio, modelo de ingresos o modelo económico. En el mismo año Henry Chesbrough y Richard S. Rosenbloom (2002) plantean como el modelo de negocio puede asumir un rol importante en la captura de valor, que para su estudio era la tecnología, así como una reflexión sobre los negocios de emprendimiento; en este trabajo se esbozan como componentes del modelo de negocio: el mercado, la propuesta de valor, el valor de la cadena, los costos y utilidades, el valor en la red, y la estrategia competitiva (Chesbrough & Rosenbloom, 2002), siendo el modelo de negocio el mediador entre las entradas técnicas y las salidas económicas y sociales.

En un trabajo posterior, para localizar los modelos de negocio en el ámbito de la gestión corporativa se puede recurrir a Osterwalder y Pigneur (2003) quienes describen a los modelos de negocio como el mediador entre diferentes perspectivas y diferentes capas del negocio. En el caso de la investigación desarrollada por estos dos expertos en el ámbito de los negocios de internet, refieren la existencia de un triángulo de tres elementos, estrategia, organización y tecnología



de la Información, Igualmente estos autores manifiestan que la definición conceptual de un modelo de negocio puede ayudar a facilitar la comunicación y crear un entendimiento común de lo que la compañía hace para ganar dinero; en este sentido, el modelo conceptual actúa como una especie de pegamento y puede ser interpretada como una capa, entre la estrategia corporativa y los procesos operativos Osterwalder (2004).

En torno al trabajo adelantado alrededor de los e-business Osterwalder (Osterwalder, 2004) plantea un marco de referencia para los modelos de negocio, el cual busca como se dijo anteriormente “[proveer un modelo conceptual para describir la lógica de negocios de una firma]” (Osterwalder, 2004).

Dicho marco de referencia, está conformado por cuatro pilares: La innovación del producto y propuesta de valor, las relaciones con los clientes, administración de la infraestructura, y los aspectos financieros; lo cuales Osterwalder compara o asimila con las áreas cubiertas por el Cuadro de Mando integral de Norton y Kaplan (1996) y Markides (1999).

En este sentido, los modelos de negocio pueden entenderse como herramientas estructuradas de especial importancia para alcanzar el éxito de la organización.

A partir de los trabajos anteriores y el desarrollo de nuevos trabajos, los modelos de negocio han adquirido mayor importancia no sólo en la práctica sino adicionalmente en el área de la in-

vestigación, es así como se han utilizado para: analizar el concepto de estrategia e innovación frente a los modelos de negocio (Teece, 2010); estudiar los modelos de negocio enfocados a modelos sociales (Yunus et al., 2010); estudiar la utilidad de los modelos de negocio para enfrentar los desafíos de ingresar a mercados emergentes, los cuales deben adaptarse a las condiciones culturales, económicas, institucionales y geográficas (Dahan, Doh, Oetzel, & Yaziji, 2010); entre otros.

En este mismo sentido, para Zott y Amit el modelo de negocio es “[el contenido, la estructura, y la administración de las transacciones diseñadas con el objeto de crear valor a través de la explotación de las oportunidades de negocios]” (Zott & Amit, 2010); que se complementa con la definición de Osterwalder en la cual el modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y captura valor.” (n.d., p. 14), en este mismo sentido Osterwalder et al. Indica que “[su principal área de contribución podría ser la creación de conceptos y herramientas que ayuden a los directores a capturar, entender, comunicar diseñar, analizar y cambiar la lógica de negocios de la firma] (2005, p. 19).

Finalmente, de acuerdo a Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund (2016), el resultado de utilizar los modelos de negocio puede contribuir a una mejor comprensión de las relaciones de los negocios y aquellas actividades indirectas del mismo.



Por lo tanto, según lo anteriormente expuesto, los modelos de negocio para el trabajo propuesto, se entienden como un constructo que explica como una organización articula los sus componentes de: producto / propuesta de valor, interfaz de consumidor, administración de infraestructura y aspectos financieros, con el objeto de crear, entregar y capturar valor, actuando como el articulador entre nivel estratégico de la organización y el nivel operativo. De esta manera, el entender el modelo de negocio de una compañía permite identificar su nivel de consciencia respecto de sus impactos en el entorno y la manera en que materializa o no dicha consciencia en los aspectos fundamentales que distinguen sus formas concretas de hacer negocios.

Los Modelos de Negocio para la Sostenibilidad: Como se mencionó en el apartado correspondiente, los modelos de negocio representan la manera en que se materializa la consciencia de las empresas respecto de sus actividades de entrega y captura de valor en el medio; de esta forma un emprendedor no podrá manifestar de manera sincera que sus preocupaciones en materia social, económica o ambiental tienen una incidencia directa en su negocio, excepto si dicho negocio cuenta con una estructura en cuyos componentes se refleja de manera clara que se han tenido en cuenta los aspectos que le preocupan para efectos de crear y capturar valor.

Según Elkinton (2001) la economía global se encuentra atravesando una era de profunda metamorfosis tecnológica, económica, social y política; “[donde un factor clave es la insostenibilidad de los patrones de creación y distribución de riqueza]” (Elkinton, 2001), igualmente manifiesta que “[la economía actual es altamente destructiva del capital natural y social, y se caracteriza por un aumento importante de la brecha entre ricos y pobres]” (Elkinton, 2001).

En este sentido, los modelos de negocio pueden convertirse en un factor relevante cuando la organización desea mejorar su desempeño al adoptar el concepto de la sostenibilidad, sin embargo, este es un tema aún poco explorado y tan solo se encuentran trabajos extensos en el área como los de Stubbs y Cocklin (Stubbs & Cocklin, 2008) a través del cual, trataron de conceptualizar los modelos de negocio sostenible, a partir del análisis de las organizaciones Bendigo Bank e Interface Inc.

De acuerdo a Stubbs y Cocklin (Stubbs & Cocklin, 2008) las organizaciones que desean incorporar realmente la sostenibilidad, deben transformar el modelo tradicional neoclásico en lugar de simplemente complementarlo; en el cual “[los conceptos de sostenibilidad se configuren como la fuerza motriz de la empresa y fuente de toma de decisiones]; Esto presenta un desafío importante dado que según Brenner y Cochrane, 1991, Key, 1999, Stormer, 2003 citado en Stubbs y Coc-



klin (Stubbs & Cocklin, 2008) el modelo dominante de la empresa basado en la teoría neoclásica tiene la obligación primaria de maximizar los beneficios para los accionistas, y tradicionalmente los objetivos de tipo social o ambiental están subordinados a la creación de valor económico.

En el mismo sentido, en su trabajo de Conceptos de Modelos de Negocio en Contextos de Sostenibilidad Corporativa Lüdeke-Freund (Lüdeke-freund, 2009) manifiesta que el alcance tradicional de los modelos de negocio a través de sus cuatro pilares: producto / propuesta de valor, interfaz de consumidor, administración de infraestructura y aspectos financieros; teniendo en cuenta que en su formulación de los cuatro pilares del modelo de negocio Osterwalder (Osterwalder, 2004) plantea una comparación de similitud entre su propuesta y la del Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan (Kaplan & Norton, 1996) propone nuevamente contrastar el modelo de negocio, pero ahora con el Cuadro de Mando Integral Sostenible, propuesto por Burritt, Schaltegger, Bennett, Pohjola, & Csutora (2011) en el cual proponen incorporar una nueva perspectiva dirigida a aspectos no comerciales, dado que la relación de las cuatro perspectivas tradicionales del CMI están orientadas hacia la perspectiva financiera principalmente.

Por lo tanto, trasladando esta perspectiva al marco de referencia de los modelos de negocio tradicionales, generará un quinto pilar, dirigido a aspectos no financieros.

En esta nueva configuración, los cuatro pilares tradicionales se acentúan bajo una perspectiva de sostenibilidad. El pilar del modelo de negocio no comercial es el lugar estructural de los recursos no mercantiles y actividades de sostenibilidad corporativa que están relacionados con la creación, entrega y captura de valor del modelo de negocio. Su propósito es calcular el valor que se crea con y para la sociedad y el medio ambiente, cuando un modelo de negocio se aplica para crear valor y equidad para el cliente (Lüdeke-freund, 2009).

En resumen, según Lüdeke-freund [un modelo de negocio para la sostenibilidad es el sistema de actividad de una firma que asigna recursos y coordina las actividades, en un proceso de creación de valor que supera la discrepancia de la relación público / privado. Es decir, un modelo de negocio para la sostenibilidad es la plantilla estructural de una lógica de negocio que crea el caso de negocio para la sostenibilidad.] (Lüdeke-freund, 2009). Dicho de otra manera, los impactos y la sostenibilidad en los negocios, no se limitan a los clientes sino que se extiende a todos aquellos actores que hacen parte de la cadena de valor, lo cual incluye las comunidades en los que la empresa opera y el medio ambiente. Por lo tanto las actividades de las empresas no pueden limitarse a la búsqueda de rentabilidad sino que deben considerar los impactos que dichas actividades tienen a nivel social y ambiental; lo cual tiene sentido también desde el punto de vista financiero en el largo



plazo al generar ventajas competitivas relevantes (Konica-Minolta, 2019).

Lo anterior, configuraría especialmente el marco de referencia y de análisis del presente trabajo, tomando como caso organizacional a la empresa Maat Soluciones Ambientales, como caso de emprendimiento consciente en materia de sostenibilidad.

Componentes del Modelo de Negocio Sostenible: Teniendo como base los desarrollos de la conceptualización del modelo de negocio de OsterWalder y Pigneur (2011) sumado a la propuesta de Schaltegger, Hansen, y Lüdeke-Freund (Schaltegger & Lüdeke-Freund, 2016), se puede observar la articulación de los 5 pilares y 11 elementos o componentes del modelo de negocio sostenible.

El pilar uno, alrededor del cual gira el modelo de negocio lo conforma el pilar del Producto, que está integrado a su vez por el componente Propuesta de Valor, el cual responde a un problema o necesidad de la sociedad; para gestionar y poder ofrecer el Producto, la organización debe gestionar su producción o puesta en marcha, para lo cual se cuenta con el pilar de Gestión de la Infraestructura, compuesto por los componentes: Actividades Clave, Recursos Clave y Socios Clave; una vez producido o generada la propuesta de valor, se hace necesario hacerla llegar a sus beneficiarios, para lo cual existe el pilar de Interface con el Cliente el cual está conformado por los componentes: Relación con el Consumidor, Canal y Cliente; en este sentido la interacción

entre creación de la propuesta de valor y la recepción de la misma por parte del beneficiario, genera una dinámica económica de dos vías, una de egresos, para la generación de la Oferta de Valor y una de ingresos por la venta de la misma, a este pilar se le denomina Aspectos Financieros, y lo conforman los componentes: Estructura de Costos y Flujo de Ingresos; Finalmente, al igual que el pilar de Aspectos Financieros, la dinámica entre los pilares de Producto, gestión de Infraestructura e Interface con el Cliente generan una dinámica de dos vías contemplada en el pilar Aspectos Ambientales, que integran de una parte los componentes Costos Ambientales y de otra, los Beneficios Ambientales. En este sentido se observa como el aspecto Ambiental rodea todo el modelo de negocio, siendo el componente en el cual se basa el mismo y de la misma forma, el lugar donde termina.

A continuación se describen los componentes de un modelo de negocio sostenible: Propuesta de valor, es el producto o servicio que se ofrece a los clientes y que resuelve de manera efectiva sus necesidades o problemas; Clientes, son aquellos grupos de personas a las cuales se ofrece la propuesta de valor caracterizados por tener cierto tipo de problemas y necesidades y que encuentran en la organización la fuente de solución; Relación con el consumidor, son aquellas estrategias que se utilizan para dar a conocer a los clientes la oferta de valor, así como recibir retroalimentación de los mismos; Canales, son aquellos medios a través de los cuales se



hace llegar la oferta de valor, productos o servicios, a los clientes, estos pueden ser físicos o virtuales; Actividades clave, son aquellas actividades que son fundamentales para el funcionamiento del negocio, en especial las relacionadas con la creación, entrega y captura de valor; Recursos claves, lo constituyen los recursos fundamentales que posee la organización para el funcionamiento de su modelo de negocio tales como recursos humanos, físicos y tecnológicos; Socios clave, lo constituyen las personas u organizaciones externas a la empresa que contribuyen directa o indirectamente al funcionamiento del modelo de negocio, tales como proveedores, asesores y entidades gubernamentales; Estructura de costos, son el grupo de costos asociados al funcionamiento de la organización, especialmente los asociados al modelo de negocio; Flujo de Ingresos, está conformado por la forma en la cual la empresa recibe ingresos provenientes de su oferta de valor o sus derivados, por ejemplo pago por producto o pago por suscripción. Finalmente, los dos últimos componentes son los más novedosos del modelo de negocio para la sostenibilidad al incorporar aspectos ambientales al mismo, el primero lo constituyen los Costos ambientales, conformado por la cuantificación de usos o consumo de recursos naturales para el funcionamiento del negocio y que a su vez inciden en la huella de carbono de la organización; Beneficios ambientales, lo constituyen aquellos dividendos generados por el modelo tales como la generación de más ingresos por

reducción de costos de operación, creación de nuevos nichos de mercado o pérdidas por sanciones o demandas relacionadas con el ambiente. Elementos todos que tienen incidencia y han sido tenidos en cuenta para las actividades empresariales del caso de estudio.

La Empresa Maat: Maat Soluciones Ambientales es una empresa Colombiana fundada por jóvenes emprendedores, que actualmente y con apenas ocho años de existencia factura entre 800.000 y 1.5 millones de dólares anuales; obtiene un margen de utilidad alrededor del 12% (proyectado) y emplea de manera permanente un equipo de trabajo de 30 personas; mediante la provisión de servicios entre los que se incluyen: capacitación, asesoría, y administración de procesos para la certificación LEED de edificaciones y certificación de empresas constructoras en la norma ISO 14.001; prestación de servicios en materia de ingeniería ambiental para el cumplimiento de normatividad ambiental para sus clientes; el desarrollo de procesos a la medida para la gestión de recursos reciclables en oficinas; servicios de selección y separación de materiales de demolición para su reciclaje; entre otros, ha logrado hasta el momento el ahorro de 12 millones de litros de agua; 2,4 millones de barriles de crudo; 15 mil árboles; 15 mil metros cúbicos de relleno sanitario; y alrededor de 7 millones de Kilowatts de energía eléctrica (Maat, 2019). Las actividades propuestas por Maat dentro de su modelo de negocios tiene como propuesta fundamental la integración



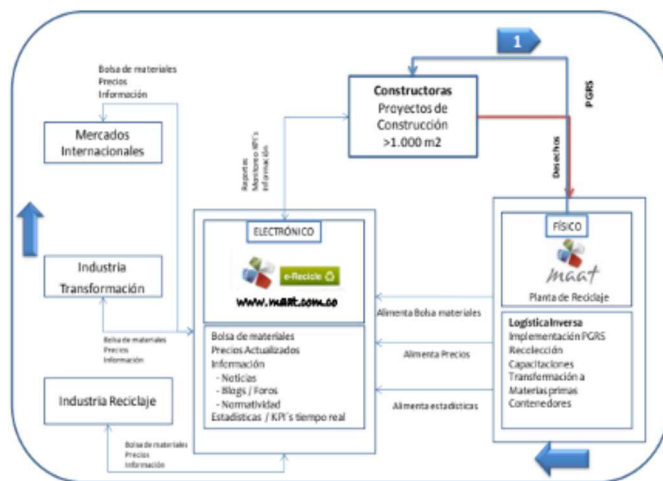
de actores relacionados en proceso de construcción sostenible (los constructores y administradores de RCD), la Integración de 2 Sectores económicos existentes (la construcción y el reciclaje), en un solo ecosistema comprometido con la generación de valor mutuo, además de la generación de conocimiento y desarrollo para las partes.

El Modelo de Negocios de la Empresa Maat

Tradicionalmente en Colombia, el manejo que se ha dado a los residuos de la demolición y construcción RCD en Colombia, ha sido irresponsable, de tal suerte que los contratistas encargados de llevar a cabo proyectos de construcción tanto de edificaciones, como de obras civiles han dado un mal manejo a dichos residuos, los cuales terminan siendo desechados en lugares inadecuados en contravención a la normatividad aplicable, causando de esta manera afectaciones al medio ambiente; muy a pesar del potencial de reciclaje y aprovechamiento de los mismos (Castaño et al., 2013), tal como se mencionó en el apartado correspondiente a la justificación.

Dado lo anterior, la empresa Maat diseñó un modelo de negocios que busca aportar a esta problemática a partir del desarrollo de dos unidades estratégicas de negocio a saber: una planta de reciclaje la cual incluye servicios de asesoría en el manejo de residuos para los proyectos de construcción in situ; y un canal electrónico que permite agregar valor en el manejo de dichos residuos traducido en información de valor administrativo

para los clientes; y en la conexión entre aquellas empresas que requieren dar manejo a los residuos y los recicladores encargados de su recolección; transformación en nuevos insumos o productos y/o disposición adecuada y responsable. De manera detallada, la planta de reciclaje realiza la gestión de desechos para proyectos de envergadura la cual incluye, la separación de los residuos in situ; capacitación para los trabajadores del proyecto sobre el adecuado tratamiento de los mismos; su almacenamiento en contenedores ordenados por tipo de residuo; y su transporte. Una vez los residuos han sido transportados los mismos pueden tener dos destinos: su transformación en agregados reciclados para la industria de la construcción directamente en la planta de la empresa; o la puesta a disposición para su venta a terceros in-



teresados en la reutilización de algunos de estos desechos o su transformación en otros materiales tanto dentro del país, como en mercados internacionales.

Ilustración 1.

Esquema del modelo de negocios de Maat, Fuente: Información de la compañía



Por su parte el portal web, permite la puesta a disposición de los RCD para terceros mediante la publicación de información respecto de los residuos disponibles para su compra; al mismo tiempo que permite a los clientes que requieren los servicios de Maat para su manejo, acceder a estadísticas de la producción de residuos y certificados de adecuado manejo de los mismos con destino a las autoridades ambientales correspondientes.

Lo anterior ha sido propuesto por la empresa, teniendo en cuenta que su modelo de negocios parte del principio de que los generadores de residuos en la industria de la construcción no solo son responsables por su adecuado manejo, sino que a su vez son dueños del valor comercial que estos representan y por ello, dicho valor puede cubrir los costos que genera la gestión integral de estos residuos (Pongutá, 2010). De esta manera, Maat como administrador de RCD no solo recolecta y procesa este tipo de residuos, sino que además los comercializa en mercados nacionales e internacionales y paga a sus clientes un porcentaje del valor monetario percibido por la venta, permitiendo de esta manera la materialización de los principios de la economía circular referidos a la optimización de recursos y el fomento de la eficiencia (Balboa & Somonte, 2014), en la medida en que se recuperan residuos que se transforman en recursos y regresan en la forma de valor para el generador de dichos RCD's, en cumplimiento de la normatividad aplicable y adicionalmente en la recuperación de

parte de los costos generados por dicho cumplimiento.

Además de lo anterior, dicho modelo traslada el canal de atención y comunicación con los clientes desde el tradicional canal de las relaciones públicas, realizadas de manera presencial para la realización de transacciones en el manejo y comercialización de RCD, al canal online; innovando de esta manera en dos sentidos: El ya mencionado traslado del canal para la realización de transacciones y generando reportes y certificados electrónicos de alto valor agregado para sus clientes; ganando de esta manera una ventaja competitiva frente a sus rivales en el mercado.

Adicionalmente, Maat propone una metodología para generar planes de gestión de residuos en sitio, transformado de esta manera las obras de construcción en lugares limpios y ordenados, donde se seleccionan todos los materiales de manera adecuada por medio de Gestión de cambio, capacitación y ubicación de contenedores adecuados según las necesidades del proyecto, afectando de esta forma el aspecto social de la construcción de una manera positiva.

Una vez es seleccionado este material es llevado a la planta de reciclaje donde Maat ofrece la integración de datos exactos en un portal web, que permiten la generación de reportes confiables y gráficas. Además, se expiden certificados de la gestión realizada en tiempo real y acceso a información actualizada relevante para los



miembros de la industria de la construcción; mediante la autenticación de usuario de forma remota.

Finalmente, Maat ofrece a sus clientes la posibilidad de convertirse a su vez, en sus proveedores, en la medida en que dichos clientes pagan a Maat parcialmente, con el 50% del valor comercial de los residuos recuperados una vez han sido vendidos. Estos aspectos generales permiten evidenciar la existencia en esta organización de aspectos innovadores referidos al producto; propuesta de valor; actividades clave; Recursos clave; socios clave; estructura de costos; flujo de ingresos; la medición de costos ambientales; y beneficios ambientales, elementos que caracterizan a un modelo de negocios sostenible (Lüdeke-freund, 2009), y es esta la razón por la cual es un modelo de negocios relevante de observar y describir, con miras a orientar a otros actores de la industria respecto de nuevas posibilidades de generar negocios de manera sostenible y responsable económica, social y ambientalmente.

Componentes de los Modelos de Negocio Sostenibles en Maat: Como se mencionó en el apartado correspondiente a los modelos de negocios para la sostenibilidad, dichos modelos tienen sustento en cinco pilares fundamentalmente: producto / propuesta de valor, interfaz de consumidor, administración de infraestructura; aspectos financieros; y aspectos no financieros (Osterwalder, 2004), adicionalmente, De acuerdo a Stubbs

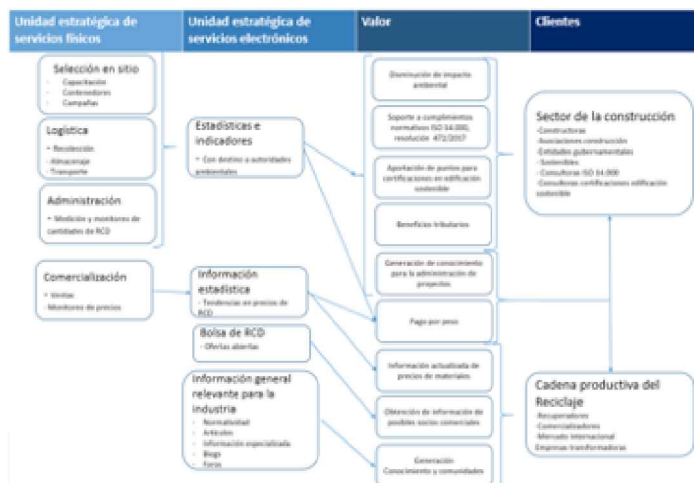
y Cocklin (Stubbs & Cocklin, 2008) las organizaciones que desean incorporar realmente la sostenibilidad, deben transformar el modelo tradicional de negocios para hacer que la sostenibilidad sea el eje central de la empresa y su principal foco para la toma de decisiones. Desde esta perspectiva los cuatro pilares tradicionales: producto / propuesta de valor, interfaz de consumidor, administración de infraestructura; y aspectos financieros son analizados, estructurados y modificados a la luz de los aspectos no financieros que configuran el pilar diferencial de los modelos de negocios sostenibles (Lüdeke-freund, 2009)

De acuerdo con lo propuesto por Osterwalder y Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2011) y Schaltegger, Hansen, y Lüdeke-Freund (S. Schaltegger et al., 2016) los cinco pilares arriba mencionados, a su vez dan cabida a 11 elementos constituyentes de los modelos de negocio sostenibles, a saber: Propuesta de valor; flujo de ingresos; Clientes; relación con los consumidores; canal; propuesta de valor; actividades clave; recursos clave; socios clave; estructura de costos y costos ambientales. A continuación, se detalla cada uno de estos elementos para el modelo de negocios de Maat.

Propuesta de valor: La propuesta de valor de Maat se fundamenta en nueve componentes derivados de cuatro servicios provenientes de sus dos unidades de negocio a saber: disminución de la contaminación ambiental; entrega de información de soporte por certificación



de los proyectos en ISO 14.000; aporte de puntos para certificaciones ambientales de los proyectos constructivos de sus clientes; beneficios tributarios derivados del cumplimiento de la normatividad vigente en materia de manejo de RCD's; generación de conocimiento respecto de la magnitud de RCD's generados en cada proyecto y en la industria en general; generación de ingresos para los proyectos a través del pago por peso de sus RCD's generados; información se referencia respecto de precios de materiales para la construcción de presupuestos; obtención de información sobre posibles socios comerciales a través de acceso a una base de datos propiedad de Maat; y la construcción de comunidades electrónicas para el intercambio y construcción de conocimiento valiosos a través de la interacción en blog's y otras herramientas de internet 3.0.



La ilustración 2 representa las unidades estratégicas de negocio; los servicios incluidos en cada uno de ellos; el valor generado; sus componentes y relaciones:

Ilustración 2.

Relación entre las unidades de negocios, servicios, valor y clientes. Elaboración propia a partir de información organizacional

Clientes: Los clientes de Maat provienen de dos industrias: La industria de la construcción y la industria del reciclaje: los servicios de la unidad de servicios físicos se concentra en proveer servicios de manejo de RCD a constructores; su recolección; almacenamiento; transformación y o venta a terceros entre los cuales se encuentran también otros constructores y otras empresas dedicadas a la industria del reciclaje. Adicionalmente, la unidad de servicios electrónicos ofrece servicios para la entrega de estadísticas e indicadores útiles para los constructores para el cumplimiento de sus obligaciones normativas; la obtención de certificaciones de calidad en materia ambiental con base en la norma ISO 14.000; y la obtención de puntos destinados a la obtención de certificados de sostenibilidad LEED. Por su parte la cadena productiva del reciclaje, obtiene de dicha unidad de negocios, acceso a ofertas para la comprar de RCD's, acceso a bases de datos de posibles socios comerciales e información valiosa para la gestión de conocimiento útil para sus actividades. Finalmente los dos tipos de clientes: Constructores y recicladores, pueden participar de comunidades virtuales para el intercambio de información y conocimiento.

Frente a esta manera de organizar sus actividades alrededor de la identificación de dos actores clave para la disminución de impactos ambientales causados por los RCD's, es decir los



constructores y recicladores, Maat contribuye a la disminución de impactos negativos para el medio ambiente a través del uso de los principios de la economía circular: la disminución de insumos, en la medida en que los productos físicos de Maat son destinados para su transformación en nuevas materias primas lo cual disminuye la necesidad de extraer nuevos recursos del medio; bajo consumo en la medida en que los servicios de manejo de RCD's disminuyen la necesidad para constructores de contratar personal especializado para estas tareas, al mismo tiempo que parte del costo de estos servicios regresa al cliente tal como se mencionará en el apartado dedicado a analizar la estructura de costos; disminución de emisiones debido a un delicado manejo de la energía embebida y cantidad de emisiones en la realización de sus procesos; y alta eficiencia derivada de todo lo anterior.

Relación con el consumidor: La relación de Maat con sus consumidores se da a través del canal tradicional de relaciones públicas, mediante el contacto con las principales constructoras y proyectos del país el cual es liderado directamente por una de las socias fundadoras con el apoyo de una persona encargada de la satisfacción en la experiencia con los clientes. Adicionalmente, se da una fuerte interacción con los consumidores de los bienes y servicios ofertados, a través del canal web, por la cual los clientes pueden acceder a los servicios de dicha unidad estratégica, al mismo tiempo que interactuar con personal de la empresa y entre ellos. Adicionalmente, la inte-

racción con clientes se da a través de la asistencia a eventos internacionales como el seminario "Residuo a Recurso" organizado por la cámara chilena de la construcción durante 2019.

Canal: Tal como se ha comentado antes, como canales principales para la distribución de su oferta de valor a sus clientes, se da a través del canal presencial y el canal online. Una cantidad significativa de las transacciones e intercambios de la empresa con sus clientes, se da a través de las relaciones públicas de manera presencial, además de la disponibilidad de agradables espacios para la realización de reuniones en las instalaciones de su planta de reciclaje ubicada a 3 kilómetros de Bogotá en una vía que por el occidente de dicha ciudad conduce a municipios cercanos como la Vega en el departamento de Cundinamarca. Adicionalmente y como parte de la estrategia germinal de la empresa, el canal online permite acceder a cotizaciones de sus servicios, realizar solicitudes de información a través de un chat disponible en horario de oficina, e incluso realizar pagos online a través de servicios PSE.

Actividades clave: Dentro de las actividades clave de la empresa y considerando la importancia de la sostenibilidad dentro de las actividades de la empresa se encuentra aquellas relacionadas con la selección de RCD's en el sitio de su producción, dicho servicio se apoya en la realización de actividades como: la capacitación de los trabajadores de los proyectos constructivos res-



pecto de la manera adecuada de realizar la separación de los residuos de construcción y demolición; la disposición de contenedores separados in situ de acuerdo con el tipo de material del que se trate (estructura, eléctrico, hidrosanitario, electromecánicos, enchapes y acabados, etc) para la correcta clasificación de los mismos de acuerdo con su naturaleza (madera, residuos pétreos, residuos peligrosos, pvc, plásticos, yesos, papel, cartón y residuos metálicos); su adecuado transporte, tratamiento y cuantificación.

Adicionalmente, entre las actividades clave se encuentra la mencionada cuantificación, y el análisis de la información obtenida para la entrega a los clientes de los certificados de manejo de RCD y reciclaje con destino a la autoridad ambiental. Al mismo tiempo se genera la información de la oferta de materiales disponible con destino a clientes de la industria del reciclaje y su publicación con destino a empresas de dicho rubro tanto nacionales, como internacionales.

Recursos clave: De los recursos con los que cuenta la empresa, aquel que las directivas consideran vital es tal recurso humano, respecto del cual se cuenta con 32 personas dedicadas a las actividades clave mencionadas antes, junto con actividades relacionadas con el transporte de los RCD's; apoyo y asesoría a clientes en materia medio ambiental; aspectos administrativos y bienestar en el sitio de trabajo. Además de esto Maat cuenta con una planta de tratamiento de RCD's, la cual le permite hacer el tratamiento

de miles toneladas de residuos al año y su almacenaje; para su posterior venta a terceros a través de los canales disponibles. Finalmente otro de sus recursos clave es la página web de la compañía la cual permite la relación con los clientes al mismo tiempo que prestar parte de sus servicios, incluidos materiales de apoyo en el entrenamiento para el manejo de RCD's en la forma de guías o lineamientos disponibles no solo para sus clientes, sino para el público en general.

Socios clave: Para las actividades de Maat, teniendo en cuenta la baja penetración en el mercado de buenas prácticas en materia de reciclaje y siendo además empresas dedicadas al reciclaje una porción importante de sus clientes; la empresa ha identificado los siguientes socios clave para desarrollar de una mejor manera el segmento de sus clientes dedicados a la industria del reciclaje:

- Mesa Nacional de Reciclaje: Organización promovida por el Ministerio de Ambiente con el fin de encontrar estrategias conjuntas para la mejora de los índices de reciclaje en las principales ciudades del país, aliado para el encuentro de oportunidades comerciales y la divulgación de la propuesta de valor de la empresa Asociación Nacional de Industriales (ANDI): Gremio que aglutina las empresas más importantes a nivel nacional, aliado para el encuentro de oportunidades comerciales y la divulgación de la propuesta de valor de la empresa

- Asociación Nacional de Industriales del Reciclaje (ANIR), aliado para el encuentro de oportunidades comercia-



les y la divulgación de la propuesta de valor de la empresa

- Asociación de Recicladores de Bogotá (ARB), aliado para el encuentro de oportunidades comerciales y la divulgación de la propuesta de valor de la empresa

Estas organizaciones le han permitido ganar visibilidad y mejorar sus resultados en la medida en que le han permitido acceder a clientes y actores clave con miras a hacer crecer sus resultados en materia de comercialización de RCD's en bruto tal como son recuperados de los proyectos de sus clientes, al mismo tiempo que ganar un espacio de recordación y buena reputación entre distintos actores del mercado objetivo de Maat

Estructura de costos: Los costos directos de la empresa se encuentran representados por los valores asociados a la adquisición y administración de elementos necesarios para la realización de la logística de separación, clasificación, almacenaje, transporte y tratamiento de los RCD's. De estos el costo inicial de la maquinaria fue significativo y tuvo un valor de USD \$292.500 a precios constantes para 2019. Este valor inicial, e acompaña de costos anuales de mantenimiento por un monto de USD \$41.762, al cual se suman costos de personal, y servicios web por un valor de USD \$94.949 anuales.

Por su parte los costos indirectos asociados a administración, marketing y servicios generales, ascienden a un valor de USD \$148.166 por periodo. Dicha estructura de costos llevó a

tener resultados positivos del balance solo a partir del tercer año de operación durante 2013.

Flujo de ingresos: Depende en general del total de RCD's tratados y vendidos, de los cuales los mayores porcentajes corresponden a las ventas de cobre y aluminio, los cuales representan entre el 60% y el 70% de las ventas anuales. Un rubro adicional, sobre el que se esperaban ingresos que al final no llegaron, es el rubro correspondiente a ingresos por publicidad, los cuales la empresa esperaba recibir aprovechando el tráfico de la página web y sus herramientas conexas, sin embargo, la empresa dadas las dinámicas de su funcionamiento decidió no explotar dicho recurso para concentrarse en el core de su actividad.

Al respecto es interesante, que la empresa genera ingresos por contratos concernientes al manejo de RCD's de sus clientes, sin embargo; sus clientes se convierten a su vez en proveedores. En la medida en que Maat vende los RCD's generados por un proyecto dado, el 50% del valor financiero de dicha venta es retornado a su cliente. Con estos dineros generados, el proyecto puede pagar parte de los servicios prestados por Maat. En caso de que esta alternativa no se considere necesaria, Maat invita a su cliente a invertir los recursos resultantes de la operación en actividades de bienestar para los trabajadores del proyecto de construcción, lo cual redundará en beneficios sociales derivados de las actividades empresariales de Maat y sus clientes.



Costos ambientales: A pesar de que Maat no lleva contabilidad respecto de los costos ambientales asociados a su actividad, puede considerarse que dada su actividad y los beneficios que en materia de manejo de RCD's lleva a cabo la empresa, los costos ambientales pueden asimilarse a los beneficios en materia de ahorros de agua, energía, petróleo y otros recursos derivados de su actividad, los cuales se registran en el apartado siguiente.

Beneficios ambientales: De acuerdo con información de la empresa, proveniente de las estadísticas consolidadas por tipo de residuo gestionado desde el inicio de sus operaciones en el año 2010 hasta el momento, la empresa ha logrado mediante sus actividades el ahorro de 12,5 millones de litros de agua; 15 mil árboles; 7 millones de Kilowatts de energía; 2,5 millones de metros cúbicos de crudo; y 15 mil metros cúbicos de espacio en rellenos sanitarios (o de desperdicios mal dispuestos en espacio público), tal como se comentó en el apartado correspondiente al planteamiento del problema.

CONCLUSIONES

Existe una notable diferencia entre los modelos de negocios tradicionales y aquellos conscientes de la sostenibilidad, en tal sentido; la empresa Maat, ha construido una ventaja competitiva al valerse de un modelo de negocio que le permite estar a la vanguardia en la manera de abordar las oportunidades provenientes de la economía circular

en la industria de la construcción, al enlazarla con la industria del reciclaje. El hecho de basar su idea de negocios en una oportunidad para la sostenibilidad por un lado; y la manera en la que ha estructurado sus unidades estratégicas de negocios, los servicios de estos; los valores agregados producidos por sus servicios; y la oportunidad de relacionar clientes de dos industrias distintas pero complementarias, hacen de este emprendimiento un caso interesante de observar a la luz de los beneficios que traen los estudios de caso de acuerdo con Yin (2009).

De acuerdo con los datos aportados por Maat, los beneficios ambientales producidos por sus actividades han redundado en el ahorro de agua, energía, emisiones de gases de efecto invernadero; y otros elementos. De esta manera al incluir la sostenibilidad como centro de su modelo de negocios, sus actividades tienen impacto ambiental y social, mientras que se ha construido un negocio robusto y rentable.

La observación de este caso y su divulgación, es una oportunidad para inspirar nuevos emprendedores a visualizar oportunidades de negocio a partir de problemáticas social y ambientalmente relevantes. Teniendo en cuenta que en América Latina se producen 540.000 toneladas diarias de residuos sólidos; de las cuales el 30% se disponen inadecuadamente (ONU, 2017), existe una oportunidad interesante para replicar la experiencia de Maat en otros países de la región, como emprendimientos de impacto



positivo en materia ambiental, económica y social.

REFERENCIAS

- Acevedo Agudelo, Vásquez Hernández, & Ramírez Cardona. (2012). Sostenibilidad: Actualidad y necesidad en el sector de la construcción en Colombia. *Gestión y Ambiente*, 15(1), 105–118. Retrieved from <https://revistas.unal.edu.co/index.php/gestion/article/view/30825/39307>
- Argos. (2012). Caracterización de los impactos ambientales de la industria de la construcción. Retrieved July 16, 2019, from <https://www.360enconcreto.com/blog/detalle/impactos-ambientales-en-la-industria-de-la-construccion>
- Baden-fuller, & Morgan. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2–3), 156–171. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Balboa, & Somonte. (2014). Economía circular como marco para el ecodiseño: el modelo ECO-3. *Informador Técnico*. Retrieved from file:///C:/Users/Windows/Downloads/Dialnet-EconomiaCircularComoMarcoParaElEcodise-no-4881026.pdf
- Burritt, Schaltegger, Bennett, Pohjola, & Csutora. (2011). Sustainable Supply Chain Management and Environmental Management Accounting (pp. 3–20). Springer Netherlands. http://doi.org/10.1007/978-94-007-1390-1_1
- Castañón, Rodríguez, Lasso, Cabrera, & Manuel Ocampo. (2013). Gestión de residuos de construcción y demolición (RCD) en Bogotá: perspectivas y limitantes. *Tecnura*, 17(38), 122–129. Retrieved from <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/Tecnura/article/view/6933/8570>
- Chesbrough, & Rosenbloom. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555. <http://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Confecamaras. (2018). 7,3% incrementó la creación de empresas en el país en 2017. Retrieved July 16, 2019, from <http://www.confecamaras.org.co/noticias/577-7-3-incremento-la-creacion-de-empresas-en-el-pais-en-2017>
- Consejo Privado de Competitividad - CPC. (2017). Informe nacional de competitividad 2017-2018.
- Dahan, Doh, Oetzel, & Yaziji. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long Range Planning*, 43(2–3), 326–342. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.11.003>
- DANE. (2019). Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción. Bogotá. Retrieved from https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_ltrim19.pdf
- Elkington. (2001). Enter the Triple Bottom Line. *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?*, 1(1986), 1–16. <http://doi.org/10.1021/nl034968f>
- Gordijn, Osterwalder, & Pigneur. (2005). Comparing two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations. 18th Bled EConference - EIntegration in Action, 1–17.
- Hernández-Pólito, Astudillo Miller, & Lezama Hernández. (2013). El Estudio de Caso Como Estrategia, Método y Objeto de Investigación en Administración. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). Metodología



- de la investigación. *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hösterwalder, & Pigneur. (n.d.). Generación de modelos de negocios WP.
- Innovación. (2017). Los negocios verdes impulsan el desarrollo de Colombia. Retrieved from https://www.colciencias.gov.co/sala_de_prensa/los-negocios-verdes-impulsan-el-desarrollo-colombia
- Johnson, Christensen, & Kagermann. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(December), 1–10. <http://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2005.00347.x>
- Kalmykova, Sadagopan, & Rosado. (2018). Resources, Conservation & Recycling Circular economy - From review of theories and practices to development of implementation tools. *Resources, Conservation & Recycling*, 135(February 2017), 190–201. <http://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.10.034>
- Kaplan, & Norton. (1996). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). (Gestión 2000, Ed.). Bogotá D.C.
- Konica-Minolta. (2019). Pathways to Sustainability & Shared Value 2020. Retrieved from https://www.konicaminolta.com.au/KonicaMinolta/media/KonicaMinolta/About/CSR/CSR-Brochure_A4-16pp-Brochure_ONLINE.pdf
- Lüdeke-freund. (2009). Business Model Concepts in Corporate Sustainability Contexts: From Rhetoric to a Generic Template for "Business Models for Sustainability." *Methods* (Vol. 10). <http://doi.org/10.2139/ssrn.1544847>
- Maat. (2019). No Title. Retrieved from <http://www.maat.com.co/nuestro-equipo/>
- MacArthur. (2015). Delivering Circular Economy a Toolkit for Policy Makers. Retrieved from https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation_PolicymakerToolkit.pdf
- MacArthur, & Waughray. (2014). Towards the Circular Economy: Accelerating the scale-up across global supply chains. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_ENV_TowardsCircularEconomy_Report_2014.pdf
- Magretta. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–97. [http://doi.org/10.1002/1099-0690\(200112\)2001:23<4391::AID-EJOC4391>3.0.CO;2-D](http://doi.org/10.1002/1099-0690(200112)2001:23<4391::AID-EJOC4391>3.0.CO;2-D)
- Markides. (1999). All the Right Moves. (Harvard Business School Press, Ed.). Boston.
- Martinuzzi, & Schönherr. (2019). Business and the Sustainable Development Goals. *Business and the Sustainable Development Goals*, 1–17. <http://doi.org/10.1007/978-3-030-16810-0>
- Minambiente. (2018). Portafolio de bienes y servicios de negocios verdes. Retrieved from <http://www.minambiente.gov.co/index.php/negocios-verdes-y-sostenibles/negocios-verdes/portafolio-de-bienes-y-servicios-de-negocios-verdes#portafolio-de-negocios>
- ONU. (2017). Aumenta la generación de residuos en América Latina y el Caribe mientras 145.000 toneladas aún se disponen de forma inadecuada cada día. Retrieved September 14, 2019, from <https://www.unenvironment.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/aumenta-la-generacion-de-residuos-en-america-latina-y-el-caribe>
- ONU. (2018). Cómo la basura afecta al desarrollo de América Latina. Retrieved September 14, 2019, from <https://news.un.org/es/story/2018/10/1443562>
- Osterwalder. (2004). Understanding ICT-based business models in developing countries. *International Journal of Information Technology & Management*, 3(2–4), 1. <http://doi.org/10.1504/IJITM.2004.005042>
- Osterwalder, & Pigneur. (2003). 'An ontology for e-business models.' In *Value Creation from E-Business Models* (pp. 1–26).
- Osterwalder, & Pigneur. (2011). Generación de modelos de negocios. Editorial Deusto. Barcelona.
- Parris, & McInnis-Bowers. (2017). Business Not as Usual: Developing Socially Conscious Entrepreneurs and Intrapreneurs. *Journal of Management Education*, 41(5), 687–726. <http://doi.org/10.1177/1052562917720709>
- Pavlovich, & Corner. (2014). Conscious Enterprise Emergence: Shared Value Creation Through Expanded Conscious Awareness. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 341–351. <http://doi.org/10.1007/s10551-013-1726-y>
- Pongutá. (2010). Maat Gestión de Recursos. Universidad de los Andes.
- Porter. (1985). *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: FreePress. <http://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>
- Porter. (2004). Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. (Cecsa, Ed.) (2nd ed.). México.
- Schaltegger, H., & Lüdeke-Freund. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10. <http://doi.org/http://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Schaltegger, S., Hansen, & Lüdeke-Freund. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10. <http://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, & Hansen. (2011). Business cases for sustainability and the role of business model innovation: developing a conceptual framework. *Centre for Sustainability Management (CSM)*, Leuphana Universität Lüneburg, ISBN, (July), 973–978. <http://doi.org/10.2139/ssrn.2010506>
- Shao-ping. (2010). The Research of the Development Principles and Development Model of Circular Economy. <http://doi.org/10.1109/CESCE.2010.141>
- Social. (2016). Documento CONPES 3854. Bogotá: CONPES. Retrieved from <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Economicos/3874.pdf>
- Stubbs, & Cocklin. (2008). Conceptualizing a "Sustainability Business Model." *Organization & Environment*, 21(2), 103–127. <http://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Teece. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Torres. (2011). Impacto ambiental empresarial y fallas de la acción pública: una realidad de las localidades bogotanas. *Argos*, 28(54). Retrieved from http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-16372011000100010
- US Green Building Council. (2019). No Title. Retrieved July 15,



- 2019, from <https://www.usgbc.org/event/sustainable-circular-how-right-materials-choices-can-make-green-buildings-greener>
- World Economic Forum. (2017). The Global Competitiveness Report The Global Competitiveness Report 2017-2018.
- Yin. (2006). Case Study Research: Design and Methods. (Knigh, Ed.) (4th ed.). Thousand Oaks, California.
- Yin. (2014). Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods). (SAGE Publications, Ed.) (5th ed.).
- Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega. (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. Long Range Planning, 43(2-3), 308-325. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zott, & Amit. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning, 43(2-3), 216-226. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630109000533>



Gestión Organizacional]

VALORACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN MATERIA AMBIENTAL DE LA EMPRESA TERMINAL DE CONTENEDORES DE CARTAGENA, CONTECAR S.A.

Francisco Javier Maza Ávila, Lady Tatiana Algarín Miranda & Jesús David Zambrano Castellón
Universidad de Cartagena
Colombia

RESUMEN

El presente proyecto pretende caracterizar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en materia de educación ambiental, desarrolladas por la Terminal de Contenedores de Cartagena (CONTECAR) en los barrios de Santa Clara, Ceballos, Nuevo Oriente, San Isidro bajo, Zapatero y Albornoz, los cuales hacen parte del área de influencia de las operaciones de CONTECAR y por ende son considerados zonas de impacto. Posteriormente, se pretende conocer las apreciaciones de los habitantes en los barrios antes mencionados, con el fin de comparar la información suministrada por la empresa con lo percibido en las comunidades, ya que hasta el momento la empresa no cuenta con investigaciones reales que permitan valorar las acciones de RSE implementadas en estas zonas. Con el fin de valorar las apreciaciones de los habitantes de los barrios pertenecientes a su área de influencia, se establecerán cuatro variables interrelacionadas entre sí, las cuales son: conocimiento de las actividades, nivel de satisfacción, consideración del impacto, vinculación a los programas y participación en los programas. Al comparar los resultados de lo percibido por la comunidad con la caracterización de la información suministrada por CONTECAR, se espera que los resultados arrojen datos pertinentes para valorar tanto el conocimiento como la percepción que, sobre las prácticas de RSE enfocadas en educación ambiental- de la empresa CONTECAR S.A., tienen los habitantes de los barrios de Santa Clara, Ceballos, Nuevo Oriente, San Isidro bajo, Zapatero y Albornoz. La información obtenida por medio de este proyecto será útil para implementar los ajustes necesarios a los programas de RSE, definidos en su Plan Regional de Desarrollo. También servirá de base para estudios posteriores y, principalmente, para estudios de la empresa, ya que, hasta el momento, como se mencionó anteriormente, no hay evidencia de una evaluación de sus prácticas de RSE enfocadas en la educación ambiental

ASSESSMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES IN ENVIRONMENTAL MATTERS OF THE CARTAGENA CONTAINER TERMINAL COMPANY, CONTECAR S.A.

ABSTRACT

This project aims to characterize the practices of Corporate Social Responsibility (CSR), in terms of environmental education, developed by the Cartagena Container Terminal (CONTECAR) in the neighborhoods of Santa Clara, Ceballos, Nuevo Oriente, San Isidro Bajo, Zapatero and Albornoz, which are part of the area of influence of CONTECAR's operations and therefore are considered impact zones. Subsequently, it is intended to know the appreciations of the inhabitants in the aforementioned neighborhoods, in order to compare the information provided by the company with what is perceived in the communities, since so far the company does not have real research that allows evaluating the CSR actions implemented in these areas. In order to assess the opinions of the inhabitants of the neighborhoods belonging to its area of influence, four interrelated variables will be established, which are: knowledge of the activities, level of satisfaction, consideration of the impact, connection to the programs and participation in the programs. When comparing the results of what is perceived by the community with the characterization of the information provided by CONTECAR, it is expected that the results will yield pertinent data to assess both the knowledge and the perception that, regarding CSR practices focused on environmental education, of the community. company CONTECAR SA, have the inhabitants of the neighborhoods of Santa Clara, Ceballos, Nuevo Oriente, San Isidro Bajo, Zapatero and Albornoz. The information obtained through this project will be useful to implement the necessary adjustments to the CSR programs defined in its Regional Development Plan. It will also serve as a basis for subsequent studies and, mainly, for studies of the company, since, to date, as mentioned above, there is no evidence of an evaluation of its CSR practices focused on environmental education.



Copyright: © 2022 Maza, F., Algarín, L. & Zambrano, J.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.24015/revista.digital.internacional.de.psicologia.y.ciencia.social) y a sus autoras.



CONTENIDO

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	3
Planteamiento de la pregunta o problema de investigación y su justificación	3
Antecedentes	5
Marco teórico	8
OBJETIVOS	15
Objetivo General	15
Objetivos específicos	15
METODOLOGÍA PROPUESTA	15
PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS	17
PRIMER AVANCE DE LOS RESULTADOS	18
Perspectiva de CONTECAR S.A. respecto a sus prácticas de RSE en la Comunidad de Santa Clara	18
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	21
REFERENCIAS	22



DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Planteamiento de la pregunta o problema de investigación y su justificación

La crisis ambiental a nivel mundial ha significado cambios trascendentales en la forma en cómo el ser humano observa su entorno y cómo éste se desenvuelve dentro de él. Lo anterior comenzó a ser una gran preocupación en la segunda mitad del siglo XX, cuando se llevó a cabo la primera conferencia mundial sobre el clima, donde se hizo una declaración pública invitando a los gobiernos del mundo a prever y prevenir potenciales alteraciones del clima causadas por la actividad humana que puedan amenazar el bienestar de la humanidad, reconociendo el cambio climático como un problema grave (ONU, 1992).

Es así como la creciente degradación del entorno ambiental ha traído consigo que las empresas e industrias utilicen nuevos instrumentos de protección medioambiental en el contexto de una nueva ética empresarial, adoptando una perspectiva sistémica del ambiente en sus dimensiones natural, social y económica. Resulta indudable que esto obliga a las empresas a tener en cuenta la incorporación de argumentos ecológicos y sociales en la planificación del desarrollo, es decir, “(...) enfrentar probablemente el más complejo reto que los negocios han enfrentado, que consiste en organizarse de manera armónica con los sistemas naturales

y sociales, y asegurar prosperidad a corto y a largo plazo” (Dixon, 2003). Por tanto, es evidente que la sociedad actual le demanda a las organizaciones y empresas, con carácter imperativo, que sean capaces de reconocer su capacidad de generar impactos sobre el medio social, natural y económico, y atender principalmente su labor como un ente con responsabilidad y compromiso frente al entorno en el que se encuentra.

La Responsabilidad Social Empresarial -RSE- en Colombia se ve constatada a través del establecimiento de esta como principio constitucional en el Estado Social de Derecho, con la consecuente incorporación del valor de la solidaridad y de la justicia social que debe regir tanto en las actuaciones del Estado como de los ciudadanos, estableciendo que las responsabilidades sociales para la empresa y para la sociedad están determinadas por la prevalencia del interés general o social. Esto fue cimentado en la Constitución Política de Colombia del año 1991 (Ibarra, 2014). Ahora bien, ante las dinámicas de la globalización y las complejas realidades que vive Colombia a nivel nacional, la RSE se vislumbra como una estrategia para responder a los nuevos desafíos de esas transformaciones y para facilitar construcciones colectivas de largo plazo en que las empresas participen activamente, en asociación con autoridades locales y nacionales, y con organizaciones de la sociedad civil. En este sentido, la RSE puede convertirse en una herramienta para armonizar intereses de distintos actores y perfilar un horizonte colectivo al desarrollo local sostenible (Heincke, 2005).

Lo antes mencionado puede evidenciarse a través de la creación de fundaciones y asociaciones que han servido para profundi-



zar y expandir las acciones de RSE por parte de las entidades que hacen parte de ellas, teniendo en cuenta que estas últimas ejecutan sus actividades movidas por convencimiento, coerción o conveniencia, en respuesta a las crecientes demandas provenientes de la sociedad civil que impulsan a las empresas a actuar de una manera más protagónica en su relación con la comunidad de impacto (Rigou, 2005). Un ejemplo claro es el caso de los puertos marítimos del país, tales como la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., Sociedad Portuaria de Santa Marta S.A., Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A., la Sociedad Terminal de Contenedores de Cartagena S. A. (en adelante, CONTECAR S.A.), entre otros. Este último es conocido por sus trabajos en gestión ambiental dentro del Grupo Puerto de Cartagena, con programas entre los cuales se encuentran combustión limpia, agua de calidad, especies resguardadas, Edificios verdes, Puerto verde y conciencia sobre el buen uso de los recursos (Organización Puerto de Cartagena, 2016).

A partir La ley 99 de 1993 en la ciudad de Cartagena D.T. y C., se reafirma que la sociedad de terminales portuaria como ente privado, es uno de los encargados -ya sea de manera directa o por terceros- de gestionar prácticas de responsabilidad ambiental en sus áreas de influencia (Gonzales & Higuera, 2012). Frente a lo anterior, la Organización Puerto de Cartagena ha estructurado un proyecto de RSE –denominado Plan Regional de Desarrollo– que vela por la calidad de vida de los principales afectados por la ejecución de sus actividades a través de la creación de la Fundación Puerto Cartagena (2016). Ésta ha favorecido a más de 36.000 personas pertenecientes a las comunidades de Santa Clara, Ceballos, Nuevo

Oriente, San Isidro bajo, Zapatero y Albornoz, que se encuentran en el área de influencia de CONTECAR S.A., una de las empresas que integra la Organización Puerto de Cartagena. La fundación suministra a estos seis (6) barrios profesores de pintura, especialistas en emprendimiento y en cuidado a la primera infancia, canchas de fútbol, parques recuperados, campañas de nutrición, entre otros (Organización Puerto de Cartagena, s.f).

No obstante, se presume el desconocimiento de estas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial por parte de las comunidades aledañas a las empresas -ya sea por apatía o por falta de divulgación de esta información-. Por ende, esta investigación pretende determinar el conocimiento y las apreciaciones de los habitantes de las comunidades sobre la implementación de actividades de RSE ejercidas por la Organización Puerto de Cartagena (a través de la Fundación Puerto de Cartagena) en las comunidades de Santa Clara, Ceballos, Nuevo Oriente, San Isidro bajo, Zapatero y Albornoz, que se encuentran en el área de influencia de CONTECAR S.A. Los resultados de este proyecto le permitirán a la Organización Puerto de Cartagena conocer la valoración que los habitantes de las comunidades de Santa Clara, Ceballos y Albornoz tienen sobre sus acciones de RSE en material ambiental, información que además servirá de base a la empresa para implementar los ajustes necesarios, que garanticen el cumplimiento de su plan regional de desarrollo.

Las preguntas que pretenden resolverse con esta investigación son las siguientes:

- ¿Qué tipo de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, enfocadas en educación ambiental, ha implementado la Sociedad Terminal de Contene-



dores de Cartagena CONTECAR S.A. en las comunidades pertenecientes a su área de influencia?

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento y las apreciaciones que tienen los habitantes de las comunidades pertenecientes al área de influencia de la Sociedad Terminal de Contenedores de Cartagena S.A. CONTECAR S.A. respecto a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, enfocadas en la educación ambiental, implementadas en ellas?

Antecedentes

Entre las investigaciones que se han desarrollado en relación con el tema de investigación abordado en este proyecto y que pueden servir como antecedentes se destacan:

Correa, M. E., Flynn, S., & Amit, A. (2004). Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial (Vol. 85). United Nations Publications.

El objeto de estudio de esta investigación es conocer cuáles son las empresas de América Latina que implementan la Responsabilidad Social Corporativa, determinar cuál es el grado de penetración de las estrategias empresariales a partir de la RSE. A partir de la información obtenida después de la obtención, estudio y análisis de los datos se concluyó que Argentina, Brasil, Chile, Guatemala, México, Panamá y Perú son los países que más interés muestran en materia de la implementación de los procesos de Responsabilidad Social Corporativa. Este trabajo investigativo hace parte de un proyecto de la división de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económi-

ca para América Latina y el Caribe (CEPAL) en asociación con la iniciativa Global Compact de las Naciones Unidas, fue realizado por Grupo Nueva en abril del 2004.

Alvarado, A & Schlesinger, M. (2008) Dimensionalidad de la Responsabilidad Social Empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: Una aproximación desde el modelo de Carroll. Estudios gerenciales, 24(108), 37- 59.

Con el objetivo de determinar la influencia que las dimensiones económicas, ético-legal y discrecional de la RSE tienen sobre la imagen de la marca y la reputación de la empresa, los autores diseñaron y ejecutaron una investigación empírica de carácter cuantitativo basada en el uso de técnicas de análisis de estructuras de covarianzas de los datos provenientes de una muestra probabilística de 358 usuarios jóvenes de servicios de telefonía celular de la ciudad de Valencia, España. La cual permitió confirmar que ser socialmente responsable es uno de los factores principales para conseguir una buena imagen y reputación corporativa, por lo tanto, los empresarios deben saber que desde esta perspectiva que sus acciones tendrán un impacto directo en la reputación que los consumidores le atribuyan a su negocio y para esto, es necesario conocer los diversos factores que originan dicha reputación.

Córdoba, S. O. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. Correspondencias & Análisis, (1), 137-156.

Este trabajo nos direcciona hacia el concepto de la comunicación entre los distintos agentes económicos que confluyen en la consecución de la Responsabilidad Social Empresa-



rial en materia de derechos humanos, medio ambiente, cultura, entre otros. En este contexto, la comunicación y el relacionamiento responsable con los públicos de interés se convierten en los ejes y motores de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), buscándose, al final, un triple beneficio: empresa-sociedad-Estado. Este documento nos aporta la concepción de que empresa y sociedad no deben estar, por mucho que pase, alejados el uno del otro, gracias a la nueva época en la historia llamada globalización.

Briseño García, A., Lavín Verástegui, J., & García Fernández, F. (2011). Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa. Contaduría y administración, (233), 73-90.

Este documento explora algunas de las ideas opuestas dentro de la literatura actual del concepto de Responsabilidad Social Empresarial y argumenta que la dialéctica presentada en los debates ha generado una diversificación del conocimiento y actividades que realizan las empresas relacionadas con aspectos sociales y ambientales, lo que genera posturas encontradas. La estructura de este trabajo confronta algunos de los argumentos más importantes que han llevado al concepto de RSE en la actualidad. En ese sentido, este documento nos permite desarrollar la idea de la Responsabilidad Social empresarial de una manera más amplia y sustantiva, conociendo sus distintas posturas y contradicciones para el fortalecimiento de los saberes promovidos en la investigación

González, H & Higuera, D (2012) Responsabilidad ambiental de las terminales portuarias de Cartagena en sus instalaciones y áreas de influencia. Advocatus. (18), 163-180.

Por medio del presente artículo los autores pretenden establecer la responsabilidad de las terminales portuarias de Cartagena como agentes activos y principales en la prevención de la contaminación del medio ambiente marino de acuerdo con la normatividad existente y a las actividades que en ellas se desarrollan. Para ello, se aplicó el estudio de caso como metodología que facilitó la revisión de las diferentes teorías que definen la responsabilidad en materia ambiental, la identificación de la normatividad ambiental que incide sobre la actividad portuaria y la realización de entrevistas a académicos expertos, autoridades ambientales y representantes de las instalaciones, Terminal Marítimo Muelles El Bosque S.A. y Sociedad Portuaria Puerto de Mamonal S.A, que fueron tomadas como muestra para el estudio de las diferentes instalaciones portuarias situadas en la ciudad. Esta metodología aplicada facilitó la comparación de la información obtenida a través de los diferentes medios de recolección, lo cual permitió concluir que en la ciudad de Cartagena las autoridades se han dedicado al estudio de los elementos normativos de carácter internacional, guiando sus decisiones a través de diferentes pronunciamientos y casos que estas han estudiado. Asimismo, el desarrollo de las actividades portuarias que realiza el Terminal Marítimo Muelles El Bosque S.A. y Sociedad Portuaria Puerto de Mamonal S.A generan impactos en el medio ambiente donde se desarrollan, especialmente en el medio marítimo; No obstante, estas socie-



dades portuarias procuran que este impacto sea mínimo a través la vigilancia de las condiciones ambientales presentes, siendo precisas al momento de aplicar correctivos, realizando inversiones en la soluciones, obedeciendo a las diferentes normativas de carácter nacional e internacional, respetando y cumpliendo lo manifestado por las autoridades ambientales.

Boza, J., Gonzales, M., & De León, J. (2014). La Ley de Puertos 33/2010 y la Responsabilidad Social. Criterio Libre, 12 (21), 199-218.

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo analizar las diferentes percepciones que se tienen de las empresas portuarias a un año de la aplicación de la Ley de Puertos 33/2010, que incluye la obligatoriedad de que los organismos públicos apliquen estrategias de desarrollo sostenible, justificando sus actuaciones y difundiendo los resultados mediante la elaboración y publicación anual de las Memorias de Sostenibilidad. Para esto se realizara una revisión de la literatura sobre la RSE según las diferentes orientaciones de las percepciones de los grupos de interés, se buscara conocer el enfoque de RSE de puertos del Estado, se aplicaran encuestas personales realizadas a los empresarios portuarios para estudiar si perciben las estrategias en materia de sostenibilidad y RSE, mediante un cuestionario que sigue un modelo de las Memorias de Sostenibilidad y Responsabilidad Social propuesto por Puertos del Estado, en donde se destacan aspectos relacionados como el clima de las relaciones entre los empresarios, la Autoridad Portuaria y la transmisión de valores éticos desde esta hacia el colectivo de empresas. Los resultados obtenidos en esta investiga-

ción permiten concluir que las Memorias, de Sostenibilidad no son el único camino para alcanzar la responsabilidad social de las organizaciones, para esto, se recomienda que las memorias estén acompañadas de diferentes instrumentos como encuestas que permiten conocer los retos y cómo alcanzarlos; Legislar sobre RSC no es suficiente para garantizar un comportamiento socialmente responsable de las organizaciones.

Schvarstein, L. (2015). Inteligencia social de las organizaciones. Libros Editorial UNIMAR.

Este documento nos arremete hacia una perspectiva distinta de lo que es la relación empresa y sociedad. Nos demuestra lo factible y necesario que se hace que las organizaciones se involucren en el campo de la responsabilidad social y sus fructíferos resultados que esta última podría traer de ambas partes. En ese sentido, esta presentación define el concepto de inteligencia social como la capacidad de generar y desarrollar las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de tal responsabilidad. Procura identificar el conjunto de capacidades integradas y de recursos necesarios para facilitar la satisfacción de las necesidades sociales básicas de los integrantes de la organización (ámbito interno) y de los miembros de su comunidad (ámbito externo). Por consiguiente, se hace evidente asegurar que este trabajo nos da importantes insumos para el desarrollo del proyecto de investigación a partir de sus aportaciones hacia la idea del acercamiento de la empresa a las comunidades de su entorno, rescatando la temática ambiental, que también se encuentra presente en este trabajo.



Marco teórico

Es importante rescatar teorías, conceptos, información previa sobre lo que respecta a la Responsabilidad Social Empresarial y la percepción del ser humano con el propósito de tener sólidas bases para el desarrollo de la investigación.

La Responsabilidad Social Empresarial

Es necesario comprender las nociones que se tienen sobre la Responsabilidad Social Empresarial para comenzar a comprender mucho mejor su campo de acción y así, saber utilizar las mejores herramientas para su implementación dentro del proyecto. En ese sentido, La Unión Europea debido a una Comisión da origen en 1993 a una propuesta conceptual y metodológica en términos de RSE: el Libro Verde. Aguilar (2008) hace algunas anotaciones que caben resaltar, entre estas están:

“Este documento generó respuestas por parte de las organizaciones que acogieron la propuesta y realizaron acciones. Posteriormente, en el año 2000, el Consejo Europeo de Lisboa apeló específicamente a la responsabilidad social de las empresas en ámbitos tales como la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades y el aprendizaje permanente. En el año 2001 el Consejo Europeo de Gotemburgo propone a las empresas que el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental avancen en paralelo”.

A partir del Libro Verde se desarrolla un amplio debate sobre el fomento de la responsabilidad social de las empresas a nivel mundial, tratando de aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras y aumentar la transparencia en el quehacer empresarial (Aguilar, 2008). El Marco Europeo para la

Responsabilidad Social Corporativa profundiza en el Libro Verde en el concepto de RSE, este concepto integra los siguientes elementos en su definición (CCE, 2001, pp. 7-9):

- Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.
- Ir más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas.
- La responsabilidad social de las empresas no se debe considerar sustitutiva de la reglamentación o legislación sobre derechos sociales o normas medioambientales, ni permite tampoco soslayar la elaboración de nuevas normas apropiadas.
- La incidencia económica de la responsabilidad social puede desglosarse en efectos directos e indirectos y de igual manera se pueden derivar de ella resultados positivos directos y se logran efectos indirectos.

La RSE debe vincularse a principios comúnmente aceptados, basarse en la legislación internacional relevante y responder en su alcance, contenidos y procedimientos de implantación a las demandas de la sociedad (Martínez & De la Cuesta, 2003). Estas obligaciones y responsabilidades de las empresas deben incluir expresamente los derechos laborales básicos (derecho a la no-discriminación, prohibición del trabajo forzoso, libertad de asociación, derecho a un salario digno, derecho a descansos y vacaciones y no contratación de mano de obra infantil), el derecho a la libertad y a la vida, la prohibición de la tortura y los malos tratos, el derecho de los empleados a la privacidad y a la



propiedad, la libertad religiosa y de opinión y la prohibición de sobornos (Martínez & De la Cuesta, 2003). Asimismo, la RSE debe incluir el respeto a la soberanía de los países en que las empresas operan, a sus leyes, sus valores, sus objetivos y políticas de desarrollo económico, social y cultural; así como la obligación de respetar las comunidades locales, proteger el medio ambiente y cumplir con los acuerdos internacionales relevantes de modo que las empresas contribuyan de manera positiva a un desarrollo sostenible (Martínez & De la Cuesta, 2003).

Es entonces claro por las definiciones presentadas, que se ha logrado algún consenso en cuanto al concepto de RSE en organismos influyentes en el actuar de las organizaciones, los elementos que coinciden en las propuestas se pueden enumerar así: La RSE corresponde con un camino estratégico que busca crear valor a las empresas, generando relaciones beneficiosas en el largo plazo; son iniciativas de carácter voluntario y que por lo tanto deben superar los requerimientos legales y normativos; involucra una sostenibilidad que comprende tres elementos: el económico, el social y el ambiental; implica responsabilidad total para con todas las partes interesadas o stakeholders de la empresa Aguilar, 2008).

Por otra parte, la RSE se puede estudiar desde el punto de vista de las relaciones entre la ética y la rentabilidad tal como lo aborda Schvarstein (2015), quien afirma que, como punto de partida, es posible aseverar que no existe evidencia clara de relación causal positiva entre las decisiones éticas y la rentabilidad, es decir que las organizaciones se encuentran en el siguiente dilema ético:

- ¿La “inversión” en virtud requiere un “retorno”?
- ¿El ejercicio de la virtud representa una recompensa en sí mismo?

El dilema ético mencionado permite comprender la lógica con la cual operar la responsabilidad social en las organizaciones, puesto que reflexionando las disciplinas desde la perspectiva en la cual se oriente, existen variaciones que tendrán efectos en la organización. Si se toma como precepto que La “inversión” en “virtud” requiere un “retorno”, se entiende desde la exigibilidad, obligatoriedad y moralidad, donde la organización se concibe desde la perspectiva de un objeto. Si la visión es que el ejercicio de la virtud representa una recompensa en sí mismo, entonces la lógica de la responsabilidad se convierte en una elección ética de los sujetos, y por lo tanto responde a decisiones internas y autónomas (Schvarstein, 2015).

De acuerdo con lo anterior, se puede demostrar la relación existente entre la ética y el entorno organizacional. La ética aplicada en el entorno empresarial, de la misma manera que todas las concepciones de la ética empleadas en otros campos de conocimiento, se basa en una determinada visión acerca del ser humano y del bien, de tal forma que no se puede fundamentar teóricamente sin establecer previamente el modelo de ser humano que le da soporte (Giovanola, Benedetto., 2009). En este sentido, cada enfoque ético reflejará, necesariamente, en una concepción antropológica, su fundamento. Por su parte, cabe mencionar que, dentro de las concepciones de la RSE, se supone un nuevo concepto el cual es la estrategia. Tanto la estrategia como la ética marcan unas pautas referentes a la visión de futuro y del bien



que deben ser, en su implantación, comparadas por los miembros de la organización, de manera que posibiliten la coordinación del comportamiento de las personas y los procesos de toma de decisiones (Díaz de la Cruz, & Fernández Fernández, 2016).

Todo ello conduce a la idea de que la ética y la RSE están fuertemente relacionadas con el planteamiento acerca de los fines empresariales (dirección y sentido de las acciones empresariales). Se observa, sin embargo, que mientras la ética trata más directamente de la conducta humana deseada dentro de la empresa (dimensión individual), la RSE está más vinculada al comportamiento de la empresa (dimensión organizativa) en relación con su entorno (Díaz de la Cruz, & Fernández, 2016); sin embargo, es evidente la influencia que puede existir de la ética sobre la RSE tal y como se explica mejor a continuación.

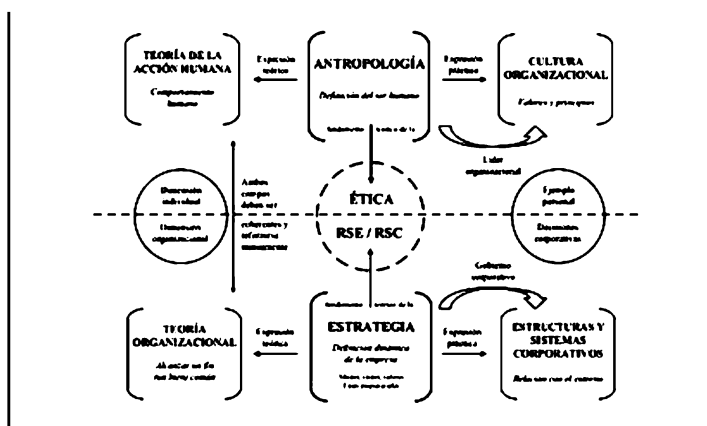


Figura 1. Relación entre la ética y la RSE. Fuente: Díaz de la Cruz & Fernández (2016).

Por todo lo anterior, se definen los siguientes requisitos básicos para ejercer realmente la RSE:

- **Constancia de propósito.** Definir claramente cuál es el objetivo o finalidad del programa de RSE y procurar co-

herencia entre los fines y los medios seleccionados para dicha labor.

- **Continuidad de las acciones.** La RSE no son actuaciones esporádicas sino constantes, que responden a un conjunto de acciones sistemáticas garantizadas en el tiempo, que buscan la consecución de los objetivos previamente definidos en el primer requisito (Constancia de propósito).
- **Adecuación entre objetivos y recursos.** Los objetivos definidos deben ser diseñados en función de los recursos con los que se cuenta, de tal manera que las acciones emprendidas cuenten con la sostenibilidad que se requiere.
- **Rendición de cuentas.** Si bien la RSE como se entiende en el texto, nace de la elección ética, autónoma y voluntaria de las organizaciones, esto no las exime del compromiso social de rendir cuentas por sus acciones.
- **Evitación de la doble moral y del doble discurso.** Procurar que el discurso sea lo más coherente posible, entendiendo la coherencia como la distancia entre lo que se dice y lo que efectivamente se hace.

El cumplimiento de estos requisitos dentro de las acciones que se han definido como RSE, llevará a la construcción colectiva de organizaciones socialmente inteligentes (Schvarstein, L., 2015).

Teorías de la Responsabilidad Social Empresarial

Para una mejor comprensión del concepto de Responsabilidad Social empresarial (RSE) es importante plantear las distintas teorías que se desarrollan a lo largo de los distintos



cambios que ha venido teniendo teniendo la RSE, entre estas se encuentran:

Teoría de la propiedad

Se dice que en el núcleo de la RSE se halla el derecho de los accionistas (Baron, 2001; Friedman, 1970). Estos autores no ven más responsabilidad social que maximizar el valor para el accionista. Cualquier otra actuación social sería aceptable si, y sólo si, contribuye a este objetivo económico, ya que, para los defensores de esta teoría, este es el único fin de la empresa (Carné, 2007).

Teoría de la firma

Para Coase, la naturaleza de la firma es que ésta constituye el elemento que permite que sea el empresario y no el mercado quien coordine la producción y consecuentemente, una firma es entendida como un sistema de relaciones en las que el empresario es el encargado de la gestión de esos recursos (Coase, 1937; Fontrodona y Sison, 2006). Desde el surgimiento de esta teoría, los economistas han dado por sentado que la firma es la unidad más pequeña en las actividades de negocios (Fontrodona y Sison, 2006) propiciando que se hayan desarrollado diferentes perspectivas de la misma incluidas varias -si no todas las que han abordado la RSE (Smyth y Lo, 2000).

Teoría de la agencia

Esta teoría intenta describir la relación contractual entre dos partes, una principal que delega y una agente que toma decisiones y ejecuta acciones a nombre y en representación de la primera. La atención teórica se centra fundamentalmente en los conflictos de interés entre los contratantes y en los mecanismos de control que limitan el compor-

tamiento del delegado (Eisenhardt, 1989; Jensen y Meckling, 1976). La teoría de la Agencia nos permite aclarar algunos aspectos relativos a la problemática de las relaciones personas-entorno-recursos, examinar las situaciones de delegación de autoridad en la toma de decisiones y la conjugación de intereses contrapuestos que tienen los individuos y que deben ser superados para que la empresa resulte viable. También ofrece una explicación válida acerca de las relaciones de la empresa con el exterior, estudiando ésta en el contexto global de la economía de mercado (Pérez et al., 2000).

Teoría de los grupos de interés o de los Stakeholders

La idea de clave de esta teoría es que, en la empresa, y en su nombre los directivos y quienes la gobiernan, tienen responsabilidad hacia todos los grupos constituyentes de la empresa, y no solo a los accionistas, Entre estos grupos implicados se encuentran los empleados, los accionistas, los clientes y consumidores, los proveedores y la comunidad local (Carné, 2007). La visión de esta teoría ha sido considerada fundamentalmente como estratégica, ya que aduce que la RSE es capaz de potenciar la ventaja competitiva de las empresas, pues supone que la implicación de la firma en determinadas actividades de RSE percibidas como importantes por parte de stakeholders no financieros, puede ser beneficiosa para la misma, y la no implicación puede llevar a esos grupos a retirar su soporte a la empresa (McWilliams et al., 2006).



Respuesta social corporativa

Esta perspectiva surgió, a mediados de la década de 1970, como una visión avanzada del pensamiento sobre la implicación social corporativa ante la necesidad de identificar las brechas entre el desempeño esperado por los públicos relevantes para la empresa y el desempeño real de la misma para intentar cumplirlas mediante una respuesta apropiada de la dirección y convertir “la retórica de la responsabilidad corporativa en acción significativa” (Ackerman, 1973, p. 98).

Teoría integradora del Contrato Social

Una perspectiva teoría que permite afrontar algunas de las limitaciones derivadas de la falta de consenso antedicha es la teoría integradora del contrato social (Herrera, 2011). Sus principales propulsores, Donaldson y Dunfee (1994) interconectaron las tradiciones de investigación normativa y empírica de la ética en los negocios a través de la integración de dos tipos distintos de contratos sociales, uno a nivel macrosocial y otro a nivel micro social. El primer nivel es un contrato de carácter normativo, hipotético y general basado en hipernormas éticas, “(...) principios tan fundamentales que, por definición, sirven para evaluar las normas de orden inferior, alcanzando la raíz de lo que es ético para la humanidad” (Donaldson y Dunfee, 1999, p. 46), y el segundo contrato se refiere a los acuerdos implícitos o explícitos que tienen lugar entre los miembros de una comunidad en específica y son los que generan las normas auténticas pues reflejan la complejidad contextual de las situaciones específicas de los negocios.

El Concepto de Percepción

Una de las principales disciplinas que se ha encargado del estudio de la percepción ha sido la Psicología y, en términos generales, tradicionalmente este campo ha definido a la percepción como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización (Melgarejo, 1994). La percepción posee un nivel de existencia consciente, pero también otro inconsciente; es consciente cuando la persona reconoce que percibe ciertos acontecimientos. Por otro lado, en el plano inconsciente se desarrollan los procesos de selección y organización de las sensaciones. En ese mismo sentido, se puede decir de manera general, como afirma (DOP, s.f):

En el acto perceptivo, el cerebro no sólo registra datos, sino que además interpreta las impresiones de los sentidos. La percepción no es, pues, como la respuesta automática de una máquina, las teclas de la máquina de escribir que al pulsarlas se disparan automáticamente y siempre en el mismo sentido. En la percepción la cosa ocurre de otro modo, la respuesta que se da al estímulo viene siempre reestructurada, de tal modo que un mismo fenómeno observado y percibido por distintas personas, reciben respuestas distintas, y es interpretado de modo muy distinto. Por su parte, sobre la base biológica de la capacidad sensorial, la selección y elaboración de la información del ambiente se inicia en la discriminación de los estímulos que se reciben, en tal discriminación subyace la mediación de



mecanismos inconscientes. Esta mediación impulsa a evaluar lo que en determinado momento interesa de entre todas las posibles manifestaciones sensibles del ambiente; de lo potencialmente percibido se lleva a cabo una selección de lo que es importante dentro de las circunstancias biológicas, históricas y culturales. (Melgarejo, 1994).

Desde un punto de vista filosófico se muestra a la percepción como un proceso parcial, porque el observador no percibe las cosas en su totalidad, dado que las situaciones y perspectivas en las que se tienen las sensaciones son variables y lo que se obtiene es sólo un aspecto de los objetos en un momento determinado (Merleau-Ponty, 1975). Es así como la percepción, como un proceso cambiante, posibilita la reformulación tanto de las experiencias como de las estructuras perceptuales. La plasticidad de la cultura otorga a estas estructuras la posibilidad de ser reformuladas si así lo requieren las circunstancias ambientales (Melgarejo, 1994). Por lo anterior, la percepción no es un añadido de eventos a experiencias pasadas sino una constante construcción de significados en el espacio y en el tiempo (Merleau-Ponty, 1975).

Desde un punto de vista antropológico, la percepción es entendida como la forma de conducta que comprende el proceso de selección y elaboración simbólica de la experiencia sensible, que tienen como límites las capacidades biológicas humanas y el desarrollo de la cualidad innata del hombre para la producción de símbolos. A través de la vivencia la percepción atribuye características cualitativas a los objetos o circunstancias del entorno mediante referentes que se elaboran desde sistemas cultu-

rales e ideológicos específicos contruidos y reconstruidos por el grupo social, lo cual permite generar evidencias sobre la realidad (Vargas M., 1995). Por lo tanto, la percepción debe ser entendida como relativa a la situación histórico-social pues tiene ubicación espacial y temporal, depende de las circunstancias cambiantes y de la adquisición de experiencias novedosas que incorporen otros elementos a las estructuras perceptuales previas, modificándolas y adecuándolas a las condiciones (Melgarejo, 1994).

Teorías de la percepción

Con el pasar del tiempo, se ha venido construyendo concepciones y/o supuestos sobre lo que es percepción y todo lo que le rodea al concepto; Es allí, cuando se encuentran las principales teorías que fundamentarían este proyecto.

Teoría de Gestalt

El primer supuesto básico desarrollado por la Gestalt es la afirmación de que la actividad mental no es una copia idéntica del mundo percibido. Contrariamente define la percepción como un proceso de extracción y selección de información relevante encargado de generar un estado de claridad y lucidez consciente que permita el desempeño dentro del mayor grado de racionalidad y coherencia posibles con el mundo circundante. Se puede afirmar que, de la enorme cantidad de datos arrojados por la experiencia sensorial (luz, calor, sonido, impresión táctil, entre otras), los sujetos perceptuales toman tan sólo aquella información susceptible de ser agrupada en la conciencia para generar una representación mental (Oviedo, 2004).

La percepción, según la Gestalt, no está sometida a la información proveniente de



los órganos sensoriales, sino que es la encargada de regular y modular la sensorialidad. El hecho de recibir de manera indiscriminada datos de la realidad implicaría una constante perplejidad en el sujeto, quien tendría que estar volcado sobre el inmenso volumen de estímulos que ofrece el contacto con el ambiente. Gestalt definió la percepción como una tendencia al orden mental. Inicialmente, la percepción determina la entrada de información; y, en segundo lugar, garantiza que la información retomada del ambiente permita la formación de abstracciones (juicios, categorías, conceptos, entre otras) (Oviedo, 2004).

Teoría constructivista

Esta teoría tuvo como principal propulsor al psicólogo británico Richard Gregory quien, en compañía de otros intelectuales, se apoyaban en la idea de que la percepción humana estaba determinada a partir de la convergencia de tantos factores externos como internos que posee el ser humano, es decir, una persona es capaz de obtener cierta percepción de algo en el momento en que se lleva a cabo una interacción entre aspectos internos como la parte cognitiva, neurológica, entre otras y aspectos externos como lo social, lo cultural debido a que esto delimita el concepto que una persona tenga sobre alguna situación, persona o cosa.

Neisser es otro de los principales representantes y el que plantea el ciclo perceptivo con tres elementos fundamentales: esquemas anticipatorios, exploración activa del entorno y estímulos ambientales (Puente, et al., 2010). En consecuencia, el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser

humano, esta construcción se realiza con los esquemas que la persona ya posee (conocimientos previos), o sea con lo que ya construyó en su relación con el medio que lo rodea (Calleja et al., 2008).

Factores que influyen en la percepción

Factores internos:

Se entiende por factores internos de selección a todos los elementos internos. Se pueden establecer:

- Las motivaciones: Los intereses y gustos son un factor importante en la selección de estímulos perceptivos. El hombre se encuentra en cierta manera predispuesto a percibir aquellas cosas que le motivan su atención.
- Las experiencias pasadas: toda la vida pasada de un ser humano ha estado llena de experiencias y vivencias personales. No es de extrañar su gran influencia en el proceso de las percepciones de una persona.
- Las necesidades: También las necesidades personales influyen de manera notable y perceptiva en percepciones, si se padece hambre o sed se tiende a percibir inmediatamente todos aquellos estímulos (DOP, s.f).

Factores externos de selección:

- La intensidad y tamaño del estímulo: Cuanto mayor es la intensidad y el tamaño más pronto se recibe.
- El contraste: Cada vez que se producen un contraste entre la situación presente y la habitual o una situación nueva, el ser humano capta la diferencia: Ejemplo: calor y frío.
- La repetición: La repetición es constante en las cosas. Van grabándose en la memoria. Todos los seres vivos son muy sensibles a la



captación del movimiento y el hombre no es una excepción en este caso (DOP, s.f).

OBJETIVOS

Objetivo General

Caracterizar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial -enfocadas a la educación ambiental-, implementadas por la Sociedad Terminal de Contenedores de Cartagena S.A. en las comunidades pertenecientes a su área de influencia, así como el conocimiento y las apreciaciones que tienen sus habitantes respecto a la implementación de dichas prácticas.

Objetivos específicos

- Caracterizar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial -enfocadas a la educación ambiental- implementadas por la Sociedad Terminal de Contenedores de Cartagena S.A. en las comunidades ubicadas dentro de su área de influencia.
- Determinar el conocimiento que tienen los habitantes de las comunidades pertenecientes al área de influencia de la Sociedad Terminal de Contenedores de Cartagena S.A. respecto de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial -enfocadas a la educación ambiental-, implementadas en ellas por la empresa.
- Valorar las apreciaciones que tienen los habitantes de las comunidades pertenecientes al área de influencia de la Sociedad Terminal de Contenedores de Cartagena S.A. respecto a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial -enfocadas a la educación ambiental-, implementadas en ellas por la empresa.

METODOLOGÍA PROPUESTA

El proyecto se desarrollará en las comunidades de Santa Clara, Ceballos, Nuevo Oriente, San Isidro bajo, Zapatero y Albornoz, que se encuentran en el área de influencia de la Sociedad Terminal de Contenedores de Cartagena S.A., ubicada en la zona Industrial y de la Bahía de Cartagena, departamento de Bolívar, Colombia. Abarcará información disponible correspondiente al periodo 2015-2019, debido a que durante este lapso la Sociedad Terminal de Contenedores de Cartagena S.A. ha trabajado a través de la Fundación Puerto de Cartagena en sus propios programas de Responsabilidad Social Empresarial. El proyecto es de índole descriptivo, puesto pretenderá señalar, de forma detallada, las acciones desarrolladas por la Sociedad Terminal de Contenedores de Cartagena S.A. – CONTECAR S.A.- en la ejecución de la Responsabilidad Social Empresarial – RSE- enfocada a la educación ambiental en las zonas de impacto y la valoración de quienes reciben estas prácticas por parte de las comunidades.

Para el desarrollo de la investigación se consideran importantes dos fuentes primarias de información:

- La primera es un cuestionario dirigido a una muestra representativa de habitantes de las comunidades de influencia de la Sociedad Terminal de Contenedores de Cartagena S.A, la cual busca, primeramente, obtener información detallada sobre el conocimiento y las apreciaciones por parte de la comunidad respecto a la implementación de estas prácticas de RSE enfocadas a la educación ambiental.



- La segunda es una entrevista dirigida a un representante de la Fundación Puerto de Cartagena, la cual tiene como objetivo la recopilación de información necesaria para una posterior caracterización de las prácticas ejecutadas por CONTECAR S.A. en materia de RSE, con especial atención a las enfocadas a la educación ambiental.

Por otro lado, se utilizarán diversos artículos de revistas especializadas disponibles en bases de datos como Scopus, Science Direct, HebscoHost, Redalyc, Dialnet, entre otras, y en gestores de referencias bibliográficas como Mendeley.

Para la recolección de la información primaria en primera instancia, se tendrán en cuenta las diferentes publicaciones de la Revista Pórtico de la Sociedad Portuaria de Cartagena y los informes publicados por la Fundación Puerto de Cartagena y, a su vez, se utilizará como instrumento una encuesta dirigida a una muestra representativa de habitantes de las comunidades de Santa Clara, Ceballos, Nuevo Oriente, San Isidro bajo, Zapatero y Albornoz que, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- y fuentes de la Secretaría de Planeación Distrital de Cartagena, presentan una población que se encuentra relacionada en la imagen y tabla siguiente.

Tabla 1.

BARRIOS	POBLACIÓN
Santa Clara	2.967
Ceballos	7.941
Nuevo Oriente	1.600
San Isidro bajo	1.400
Zapatero	2.000
Albornoz	768
Total población	16.676

Fuente: elaboración propia

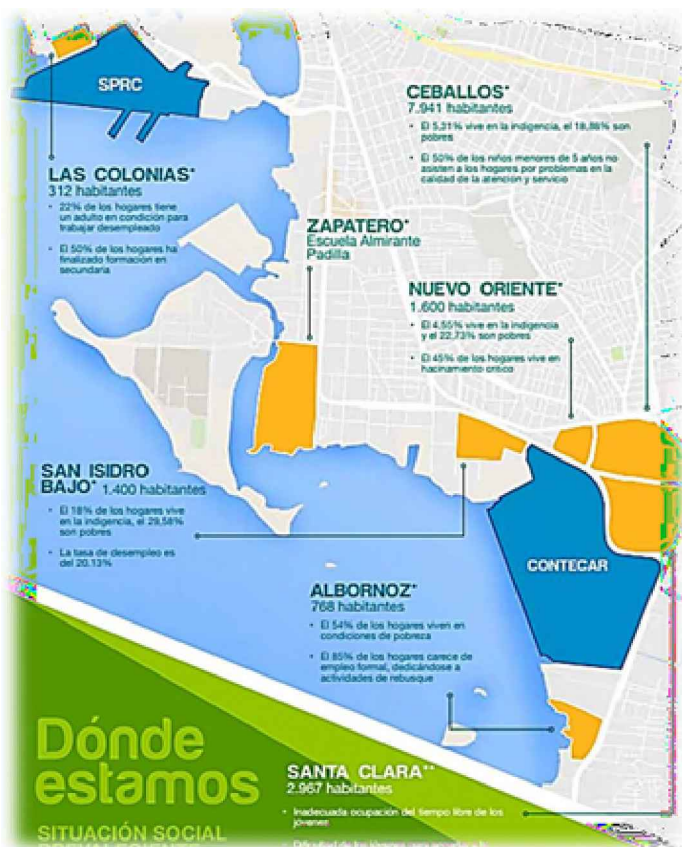


Figura 2.

Fuente: Fundación Puerto de Cartagena (2019)

Asimismo, para el cálculo de la muestra representativa de la población en estudio, se hace uso de la fórmula estadística siguiente:

En donde:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

N = tamaño de la población.

Z = nivel de confianza (95%).

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada.

q = probabilidad de fracaso.

d = Error máximo permitido (5%).

Para objeto de nuestro análisis, se establecerá un nivel de confianza del 95%, este da un valor de $z=1.96$ y un error máximo permitido del $e=5\%$. En este trabajo de investigación, los parámetros p y q tendrán



valores de $p = 0.5$ y $q = 0.5$. La muestra será seleccionada mediante muestreo aleatorio estratificado, asumiendo como estratos los barrios o comunidades, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 2.

BARRIOS	POBLACIÓN	(%)	MUESTRA
Santa Clara	2.967	17,79%	67
Ceballos	7.941	47,62%	179
Nuevo Oriente	1.600	9,59%	36
San Isidro bajo	1.400	8,40%	32
Zapatero	2.000	11,99%	45
Albornoz	768	4,61%	17
Total	16.676	100,00%	376

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, se dispondrá de una muestra de 376 personas habitantes de los sectores relacionados en la tabla anterior, teniendo en cuenta la proporcionalidad de la cantidad de habitantes de cada uno de los barrios respecto al total de la población, quedando la distribución de la siguiente forma: 67 encuestas Santa Clara, 179 para Ceballos, 36 para Nuevo Oriente, 32 para San Isidro Bajo, 45 para Zapatero y 17 para Albornoz.

PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

FASE I: Referentes teóricos y construcción del estado del arte.

En primera instancia, se llevará a cabo la revisión rigurosa de la literatura correspondiente a los tópicos relacionados en esta investigación: Percepción y Responsabilidad Social Empresarial; con el propósito de obtener insumos para el análisis e interpretación de los resultados que nos arroje la aplicación de los instrumentos y poder tener referentes teóricos e históricos importantes para hacer

recomendaciones y dar posibles soluciones a problemáticas que se identifiquen.

FASE II: Diseño del instrumento.

En esta etapa se diseñarán las dos principales fuentes de información primaria utilizadas para el desarrollo de la investigación: Una entrevista dirigida a un representante de CONTECAR y una encuesta hecha a una muestra representativa de las comunidades que se encuentran en su zona de influencia como lo son Santa Clara, Ceballos, Nuevo Oriente, San Isidro bajo, Zapatero y Albornoz.

FASE III: Selección de la muestra.

Por medio del muestreo aleatorio estratificado se calcula la muestra para la investigación, la cual será de un total de 376 habitantes de la comunidades de Santa Clara, Ceballos, Nuevo Oriente, San Isidro bajo, Zapatero y Albornoz.

FASE IV: Aplicación del instrumento.

Parte 1: se aplicará una encuesta a lo calculado como muestra representativa (376 habitantes), dicha muestra constará de preguntas simples con única respuesta en donde se determine el conocimiento de los habitantes de las comunidades de la zona de influencia en materia de Responsabilidad Social Empresarial –RSE- enfocada a la educación ambiental y por otra parte, se valoren las apreciaciones que tienen los mismos con respecto a la implementación de estas prácticas por parte de la Sociedad Terminal de Contenedores de Cartagena S.A. – CONTECAR S.A. –.

Parte 2: Se realizará una entrevista a un representante de CONTECAR S.A., respecto las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial enfocada en la educación ambien-



tal implementadas en las comunidades que se encuentran en su área de influencia.

FASE V: Análisis de los resultados.

A partir de los datos se realizará un análisis descriptivo, en el cual se organizará y se resumirá la información obtenida por medio de tablas y gráficos pertinentes para este tipo de investigación, lo que permitirá y facilitará comparar la información suministrada por la empresa CONTECAR S.A. en cuanto a la implementación de sus prácticas de RSE enfocada en la educación ambiental en las comunidades dentro de su área de influencia -información obtenida a través de la entrevista- con la apreciación que los habitantes de estas comunidades tienen respecto a la ejecución de dichas prácticas información obtenida a través de la encuesta -.

FASE VI: Formulación de recomendaciones.

PRIMER AVANCE DE LOS RESULTADOS

Perspectiva de CONTECAR S.A. respecto a sus prácticas de RSE en la Comunidad de Santa Clara

La información obtenida respecto a los programas de formación y capacitación propuestos por la Fundación Puerto de Cartagena en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial sobre sus grupos de interés, se basó en la entrevista realizada al coordinador operativo de la Fundación, La siguiente figura se muestra las estrategias implementadas por la Fundación en función de sus grupos de interés.

Educación, Cultura y medio ambiente	Desarrollo comunitario	Generación de Ingresos	Infraestructura Comunitaria
<ul style="list-style-type: none"> •Primera infancia •Jornada escolar complementaria •Formación ambiental a la comunidad •Tecnologías de la información y comunicaciones •Fortalecimiento de procesos educativos 	<ul style="list-style-type: none"> •Formación y fortalecimiento de líderes comunitarios •Fortalecimiento de organizaciones comunitarias •Gestión de proyectos sociales específicos locales •Programas de salud y nutrición 	<ul style="list-style-type: none"> •Formación para el trabajo •Capacitación y acompañamiento a iniciativas empresariales •Desarrollo de negocios incluyentes •Fortalecimiento de microempresas locales 	<ul style="list-style-type: none"> •Equipo local/proyectos específicos •Centro de desarrollo comunitario /alto impacto

Figura 3.

Estrategia de inversión para los grupos de interés de la Fundación Puerto de Cartagena. Fuente: Sociedad Portuaria Regional de Cartagena-CONTECAR S.A.

Para la focalización de sus estrategias, la Fundación Puerto de Cartagena realizó un estudio sociodemográfico para determinar los barrios como mayores necesidades de los programas a desarrollar, en función del número de habitantes, siendo Santa Clara el barrio de mayor interés, tal como se muestra a continuación:

Tabla 3.

BARRIO	NUMERO DE HABITANTES
Albornoz	768
Ceballos	7.941
Colonias	312
Nuevo Oriente	1.600
San Isidro Bajo	1.400
Santa Clara	2.967

Número de habitantes de los barrios asistidos por la Fundación Puerto de Cartagena. Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados.

La Fundación Puerto de Cartagena focaliza su estrategia en la Familia y el medio ambiente, para ello ejecuta programas que atienden las distintas etapas del desarrollo humano, los programas desarrollados en la Comunidad de Santa Clara son:

- Saberes: busca mejorar la calidad de la atención a los niños y niñas de primera infancia, a partir de prácticas y



saberes, vinculando al núcleo familiar, transformación de los espacios educativos y apoyo nutricional.

- **Ecoguardianes:** el propósito de este programa es la formación de niños cartageneros integrales agentes de transformación con prácticas medio ambientales en sus hogares, por medio de los elementos agua, aire, tierra y fuego, y actividades artísticas con material reciclado.
- **Escuelas Socio Deportivas:** la meta de este programa es ofrecer a las comunidades alternativas para el buen uso del tiempo libre y formación en valores a través del deporte.
- **Juventud Líder:** el objeto de este programa es fortalecer las competencias de liderazgo social de los jóvenes con el fin de contribuir con su desarrollo integral (físico, cognitivo, social y emocional).
- **Fortalecimiento comunitario:** este proyecto busca capacitar y asesorar a las Juntas de Acción Comunal, para la formulación del Plan de Desarrollo articulado al Plan de Desarrollo del Distrito; como una herramienta de planeación para el periodo 2016-2019; que les permitirá gestionar soluciones a las necesidades de sus comunidades, ante instituciones públicas y privadas.
- **Fortalecimiento familiar:** el objeto de este programa es fortalecer en los padres de familia competencias de relacionamiento familiar, disminuyendo el maltrato intrafamiliar e invitando a los padres a interesarse por el proceso de formación de sus hijos.

- **Generación de ingresos Corporación mujeres cocinando:** es un programa que contribuye con la generación de ingresos para las cónyuges de los trabajadores de la comunidad portuaria gracias a las artes culinarias.
- **Generación de ingresos Formación para el trabajo en convenio SENA:** es un programa que tiene como propósito desarrollar competencias laborales para los adultos de las comunidades, través de acciones de formación en articulación con el SENA.
- **Aula Global – Informática Comunidades:** la meta de este programa es la incorporación de las TIC.
- **Recuperación del parque y la cancha del barrio Santa Clara:** su finalidad fue recuperar la cancha múltiple y el parque central de la urbanización Santa Clara y desarrollar este espacio como lugar para la construcción de comunidad, de cultura ciudadana, con un alto compromiso social y ambiental que les permite contar con un plan para el mantenimiento y sostenibilidad de esta obra.

Para la Fundación Puerto de Cartagena crear lazos afectivos en los hogares permite un sentido de pertenencia vital en la comunidad, es por ello que enfoca sus esfuerzos en el fortalecimiento de la familia y el cuidado del medio ambiente, mediante programas que se adaptan a las distintas etapas del desarrollo humano, para el coordinador operativo de la Fundación, el Sr Oscar Donneys, los impactos principales que se quieren lograr con la labor que desarrollan son los siguientes:

- Contribuir con la inversión en el mejoramiento de la calidad de vida



de las familias de esta zona, ese es el objetivo grande.

- Niños de la primera infancia con apropiación de cultura ambiental, multiplicadores de procesos educativos con su comunidad y sus padres en el cuidado del medio ambiente.
- Jóvenes con mayores oportunidades para el buen uso del tiempo libre, participando en procesos educativos, culturales.
- Líderes con un plan estratégico de desarrollo de su barrio definido.
- Padres de jóvenes y niños con apropiación de herramientas pedagógicas para la educación de sus hijos.
- Generación de espacios físicos que le permitan a la comunidad desarrollar actividades deportivas, culturales.

Nivel de conocimiento y participación en programas de RSE

Los resultados del cuestionario aplicado entre los habitantes de Santa Clara arroja que las personas tienen un conocimiento medio (35%) acerca de las actividades medioambientales; es decir que las personas no conocen a profundidad los programas destinados a la resolución de las problemáticas ambientales, seguido de las personas con un conocimiento alto (29%), el porcentaje de personas que afirman tener un conocimiento muy bajo (18%), el porcentaje de personas que tienen un conocimiento bajo (11%), la cantidad más baja hace referencia a las personas que tienen un conocimiento muy alto (7%).

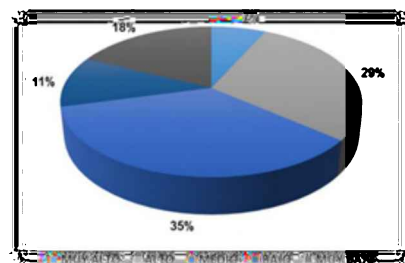


Figura 4.

Porcentaje de conocimiento de actividades medio ambientales. Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado.

De manera general, se evidencia que la mayoría de los habitantes no participan en estos los programas medioambientales desarrollados por la Fundación Puerto de Cartagena (63%). Una de las razones para su poca participación obedece a la falta de diversificación, que permita llegar a otros segmentos de la población al que actualmente llegan capacitaciones, charlas y actividades, desarrolladas por la Fundación en la comunidad de Santa Clara. Vale la pena resaltar que existe una asociación significativa entre el conocimiento de las actividades medioambientales y la participación activa de los habitantes (Prueba X², con un nivel de significancia del 5% y g-l= 4; P-valor= 0,0225).

Con respecto a la consideración del impacto se obtuvo que el 66% de la población considera que están actividades han tenido un impacto entre muy bueno (23%) y bueno (43%), que el 22% considera que el impacto ha sido regular y solo el 12% de la población considera el impacto entre malo (6%) y muy malo (6%). Vale la pena señalar que existe una asociación significativa entre la participación activa y la consideración del impacto de las actividades por parte de los habitantes (Prueba X², con un nivel de significancia del 5% y g-l= 4; P-valor= 0,0046). Por tanto, se concluye que las personas que

si participan activamente en los programas de la Fundación son quienes tienen mejores perspectivas respecto al impacto generado por estos programas en la comunidad.

Satisfacción en programas de RSE

Por otro lado, con respecto al nivel de satisfacción que tienen los habitantes de Santa Clara por las actividades y programas de medio ambiente, la mayoría de personas responden que están totalmente satisfechas con el trabajo realizado (48%), seguido de las personas que están medianamente satisfechas (26%), continuando del porcentaje de personas que no están satisfechas y ni insatisfechas (17%), las personas que opinan no estar satisfecho (5%), la cantidad más baja son las personas que responden estar medianamente satisfechas (4%). Cabe resaltar que a partir de las encuestas realizadas, que la comunidad de Santa Clara en términos generales tiene una buena perspectiva y cree que los programas son convenientes para fomentar una cultura ambientalista, haciendo consciente a los adultos, jóvenes y niños víctimas de las problemáticas de contaminación causada por las actividades de empresa.

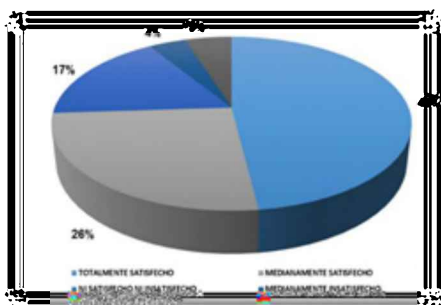


Figura 5. Porcentaje del nivel de satisfacción con respecto a las actividades ambientales. Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado.

En términos Generales, el 48% de las personas pertenecientes a la comunidad de Santa Clara se encuentran totalmente satisfechas con las actividades desarrolladas por parte de la Fundación Puerto de Cartagena, en este sector. Del mismo modo, el 35% de los habitantes posee un conocimiento medio en relación con las actividades medioambientales llevadas a cabo por parte de esta fundación. Particularmente, gran parte de las personas que poseen un conocimiento alto acerca de las actividades desarrolladas se encuentran totalmente satisfechas con estas, es decir el 25%; Por otro lado, la mayoría de las personas que tienen un conocimiento muy bajo con relación a las actividades medioambientales llevadas a cabo en este sector se encuentran con un nivel de satisfacción neutro, es decir ni satisfechas ni insatisfechas, siendo estas el 9%. Conviene señalar que existe una asociación significativa entre el conocimiento de las actividades medioambientales y el nivel de satisfacción de los habitantes (Prueba X², con un nivel de significancia del 5% y g-l= 16; P-valor =0,00).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta investigación tuvo como objetivo identificar las actividades de Responsabilidad Social Empresarial –RSE enfocadas a la educación ambiental implementadas por parte de Contecar S.A. en los barrios de Santa Clara, Ceballos, Nuevo Oriente, San Isidro bajo, Zapatero y Albornoz, así como la apreciación por parte de estas comunidades respecto a la implementación de dichas prácticas en la zona, esencialmente dentro del periodo del 2015-2019.



Los datos obtenidos de la Fundación Puerto de Cartagena presentaron que la organización cuenta con cuatro áreas misionales: Educación, Cultura y medio ambiente, Desarrollo comunitario, Generación de ingresos e Infraestructura comunitaria, de los cuales se eligió como área de estudio la Educación, Cultura y medioambiente en la que se evidenció a partir de los resultados alcanzados que la mayoría de personas, en el barrio de santa clara, tiene conocimiento medio acerca de las prácticas de RSE por parte de Fundación Puerto de Cartagena realizadas en la zona. Sin embargo, reveló que una parte de la población asegura tener conocimiento muy bajo en la zona acerca de estas actividades e infortunadamente una minoría respecto a la población son los que más conocimiento tienen acerca de las prácticas de RSE en materia de medio ambiente. Asimismo, el análisis desplegó que más de la mitad de las personas en la comunidad no hacen parte activa de los programas ofertados por la Fundación y que, a su vez, esta parte de la población considera que el impacto generado por las actividades ha sido bueno en términos generales; son personas que están interesadas en el desarrollo de estos programas, vinculándose y participando en ellos para evitar la contaminación y deterioro del entorno en el que viven.

A pesar de que los resultados fueron favorables para la empresa -ya que la mayoría de las personas del barrio de Santa Clara tienen una valoración positiva acerca del impacto y el nivel de satisfacción que sienten con el desarrollo de las diferentes actividades en materia de medio ambiente, lamentablemente, se aprecia que la mayoría de las personas que valoraron positivamente

las actividades desarrolladas en la zona son las que presentan un nivel más bajo de conocimiento de las actividades de RSE en materia medioambiental; sin embargo, hay que destacar que no se ha abordado toda la muestra representativa para esta investigación lo cual puede demostrar una percepción en general, parcializada.

REFERENCIAS

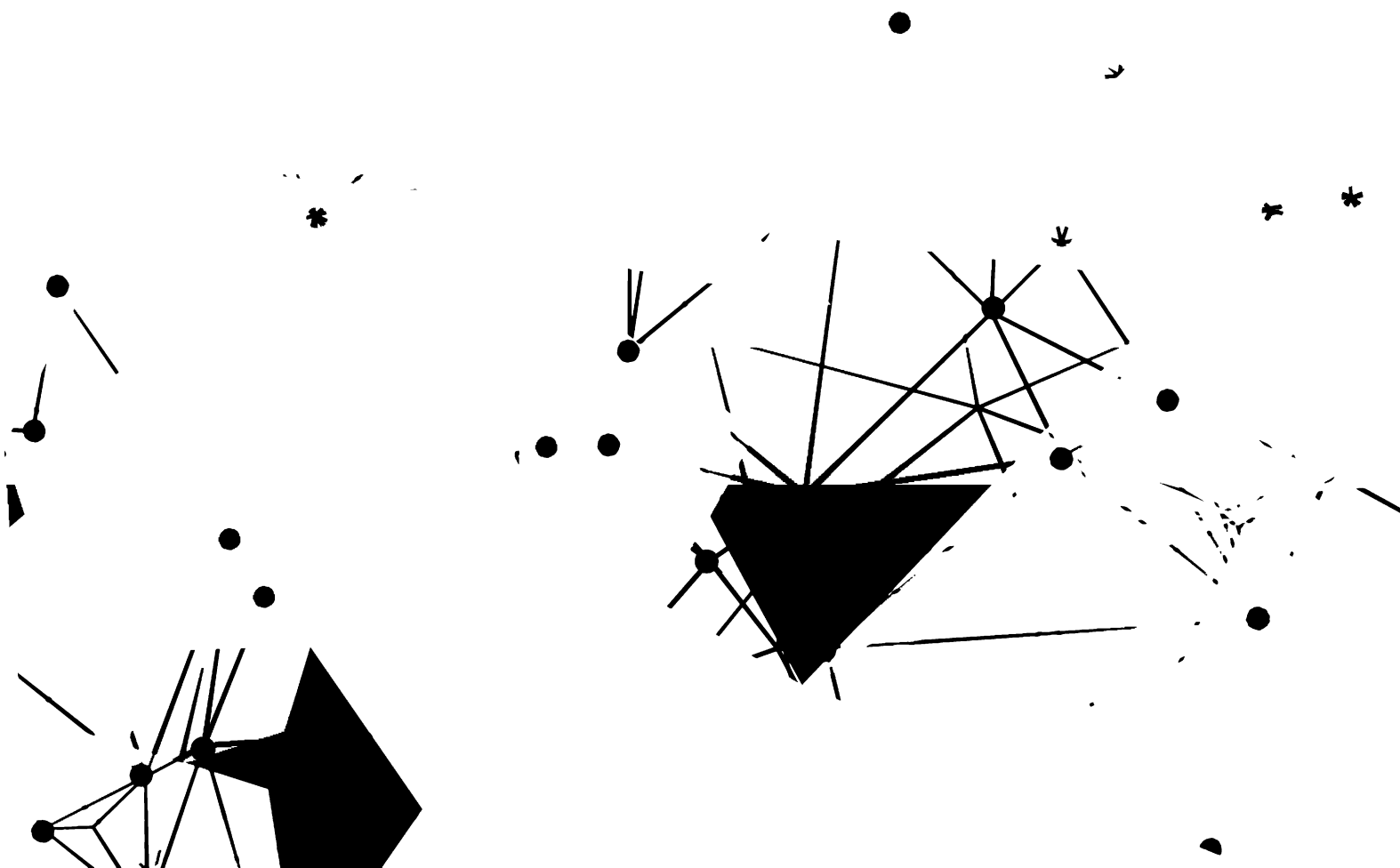
- Aguilar, J. S. (2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto responsabilidad social empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(1), 179-195.
- Calleja M., Romero N., Rivas L., González C. (2008). Enfoques teóricos de la sensación y la percepción. *Universidad iberoamericana Puebla*, 5-6 p.
- Carné, D. M. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Economiaz: Revista vasca de economía*, (65), 50-67.
- Calleja M., Romero N., Rivas L., González C. (2008). Enfoques teóricos de la sensación y la percepción. *Universidad iberoamericana Puebla*, 5-6 p.
- Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Económica*, 4(16), 386-405.
- Cortina, A. (2002). La naturaleza pública de las éticas aplicadas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 29, 45-64.
- Díaz de la Cruz, C., & Fernández Fernández, J. L. (2016). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico.
- Dixon Frank. (2003, December). Total Corporate Responsibility. *Achieving Sustainability and Real Prosperity. Ethical Corporation Magazine*.
- Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1999). When ethics travel: The promise and peril of global business ethics. *California Management Review*, 41(4), 45.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74.
- Heincke, M. (2005). La responsabilidad social empresarial.: ¿Una herramienta para el desarrollo local sostenible en Colombia? *Revista Opera*, (5), 55-74.
- Herrera, A. A., Alcañiz, E. B., & Pérez, R. C. (2011). Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 115-137.
- Ibarra Padilla, A. M. (2014). Principios de la responsabilidad social empresarial en el ordenamiento jurídico colombiano. *Revista de derecho*, (41), 51-82.
- Martínez, C. V., & de la Cuesta González, M. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española*, (2755), 7-20.



- McWilliams, A., Siegel, D.S. y Wright, M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications (Editorial). *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Melgarejo, L. M. V. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53.
- Miller, D. y Shamsie, J. (1996). The resource- based view of the firm in two environments: the Hollywood Films studios from 1936 to 1995. *Academy of Management Journal*, (3), 519-543.
- Organización Puerto de Cartagena. (2016). Gestión ambiental. [Online] Available at: <http://www.puertocartagena.com/es/responsabilidad-social/gestion-ambiental> [Accessed 25 Oct. 2016].
- Oviedo, G. L. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. *Revista de estudios sociales*, (18), 89-96.
- Pérez, M. B. Á., López, P. A., & Cantó, C. F. (2000). Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia. *Red CIRIEC*.
- Puente Ferreras, A., Jiménez Rodríguez, V., & Lorente Rodríguez, E. (2010). Percepción.
- Rigou, M. (2005). La relación entre las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo en el ejercicio de la responsabilidad social empresaria. In *Tendencias actuales en las relaciones públicas: II Congreso Internacional de Investigadores en Relaciones Públicas*, [libro de actas]. Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla, 16, 17 y 18 de noviembre de 2005. María Teresa Otero Alvarado, Aida Rodríguez Patrón (coord.) (pp. 565-580). [Sevilla]: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).
- Smyth, R. y Lo, D. (2000). Theories of the Firm and the Relationship between Different Perspectives on the Division of Labour. *Review of Political Economy*, 12 (3), 333-349.
- VARGAS M., L. M. (1995). Los colores lacandones: un estudio sobre percepción visual. México, Tesis presentada a la Escuela Nacional de Antropología e Historia, 115 h.
- Vitell, S.J. y Paolillo, J.G. (2004). A cross-cultural study of the antecedents of the perceived role of ethics and social responsibility. *Business Ethics*, 13(2-3), 185-199.
- Vives, A. & Corral, A. & Isusi, I. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica, BID e IKEI.



Mercadotecnia y comercialización



Mercadotecnia y comercialización

MODELO PARA LA MEDICIÓN DE CULTURA DE MARCA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA. MÉXICO.

Arlen Cerón Islas
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
 México

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es diseñar un modelo para realizar la medición de la cultura de marca universitaria que fortalezca la identidad e imagen corporativa de Instituciones de Educación Superior Pública (IESP), particularmente se realizó la validación del instrumento utilizado en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo; México. Para lo cual se definió el marco teórico de las variables de cultura de marca; del cual se desprende que la cultura de marca es el proceso de vivir desde dentro los valores que se proyectan hacia afuera de una institución, es simplemente lo que pasa fuera es el reflejo de lo que pasa dentro. Esto es, clientes internos comprometidos crean clientes fieles y esto da por ende una mayor ventaja, pero el éxito de la fidelidad recae simplemente en la fortaleza que exista en la relación entre institución vs cliente interno (alumnos, académicos y administrativos). Metodológicamente la investigación es de tipo transversal, se tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo, con alcance correlacional. Para el enfoque cuantitativo se determinó una muestra estratificada alumnos, académicos y administrativos del campus Pachuca, a los cuales se aplicó el un instrumento desarrollado para medir la cultura de marca en las IESP como caso de validación la UAEH, para su análisis se utilizó la correlación utilizando software especializado y con los resultados obtenidos se estuvo en la posibilidad de generar un modelo para la medición de cultura de marca. La aplicación del instrumentos permitió identificar la necesidad de implementar estrategias que permitan apropiarse con mayor claridad los valores institucionales y la personalidad de la universidad; y esto por ende ver la interrelación entre los factores que determinan la identidad e imagen y con ello afianzar o generar un modelo de cultura de marca institucional.

Palabras Clave:

Cultura de marca, identidad, imagen corporativa

MODEL FOR MEASURING BRAND CULTURE IN PUBLIC EDUCATION INSTITUTIONS. MÉXICO.

ABSTRACT

The objective of this research is to design a model to measure the university brand culture that strengthens the identity and corporate image of Public Higher Education Institutions (IESP), particularly the validation of the instrument used in the Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo; México. For which the theoretical framework of the variables of brand culture was defined, it shows that the brand culture is the process of living the values from within, and it will project out of the institution, it is simply, what happens outside is a reflection of what goes on inside. This is, committed internal customers create loyal customers and thus this gives a greater advantage, but the success of loyalty falls just on the strength that exists in the relationship between institution vs internal customer (students, academic and administrative). Methodologically the research is cross-sectional, with qualitative and quantitative approach, with correlational scope. For quantitative approach, a stratified sample of students, academic and administrative of Pachuca campus was determined, to whom an instrument developed to measure brand culture in IESP was applied, as validation UAEH, for its analysis, the correlation was used using specialized software and with the results obtained it was possible to generate a model for the measurement of brand culture. The application of the instruments allowed identifying the need to implement strategies that allow the institutional values and personality of the university to be more clearly appropriated, and this therefore see the interrelation between the factors that determine identity and image and thereby strengthen or generate a model of institutional brand culture.

Keywords:

Brand culture, identity, corporate image.



Copyright: © 2022 Cerón-Islas, A.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](#) y a sus autoras.



CONTENIDO

TEORÍAS	3
Cultura de marca	3
Identidad e imagen	4
MÉTODO	6
RESULTADOS	7
Relación entre el binomio identidad corporativa - imagen y la cultura de marca	7
La ecuación para la correlación.	8
HALLAZGOS	9
CONCLUSIÓN	11
REFERENCIAS	12



INTRODUCCIÓN

La ejecución de una estrategia de identidad de marca permite a las organizaciones establecer las bases para comunicarse con el público objetivo, en primer momento lo ideal es dar a conocer sus fortalezas educativas, sociales y económicas; con lo cual se estipulará la ventaja diferencial que apoya sin duda a la hora de tomar la decisión más asertiva de qué institución elegir para continuar los estudios superiores; comprendiendo quién es la universidad, lo que hace, como lo hace y de qué forma se producen los resultados; es decir, la misión.

Este último término es la inclusión de los elementos de cultura de marca, ya que a través de esta se refleja quien es, sus valores, su diferenciación, su mercado, su razón de ser, la percepción y la identidad.

Al definir cultura de marca para una institución educativa nos permite establecer el enfoque que se tiene, por ejemplo, centrado en el estudiante, centrado en el proceso enseñanza-aprendizaje, educación continua, modelo educativo, etc.; todo lo anterior permite a las instituciones ubicarse con sus oportunidades efectivas, establecer un enfoque estratégico para atender las demandas específicas de los actores del entorno; es decir asignar, un valor intrínseco a la marca que crea lealtad y compromiso entre cliente e institución.

TEORÍAS

Cultura de marca

Según Coca (2010) la cultura de marca se logra al informar y creer en algo o alguien, por lo cual se propone establecer una inteligencia cultural con una promesa de marca para el mercado con la finalidad de encontrar datos significativos, escuchar a los consumidores, identificar patrones socioeconómicos y establecer relación con la marca.

Bajo este mismo tenor Saavedra (2007) menciona que las afiliaciones de marca son influenciadas por las características de la cultura y que pueden resumirse en cuatro:

- Arraigo en la mente del consumidor previo a cualquier persuasión del mercado.
- Como proceso de aprendizaje, lo cual depende del entorno y experiencias de vida.
- La cultura no es constante generando a la marca como una representación de carácter social.
- Transmitida mediante el lenguaje, utilizando elementos tangibles, imágenes.

Los autores Temporal y Lee (2003) fijan tres tipos de marca: conjunto de valores, como cultura y como posición. Específicamente la que nos atañe es la segunda que los autores la conceptualizan como una fuente de orgullo, un factor de pertenencia y de estima.

Por su parte Colmenares (2007) establece que la creación de cultura de marca, solo se logra con entrenamiento y desarrollo de estrategias ba-



sadas en el conocimiento de los valores de la organización.

Dado este contexto se establece que las organizaciones están comenzando a trabajar también sobre la marca interna, que no es otra cosa que la aspiración de las empresas por asentar su cultura y sus comportamientos corporativos en la marca; ya que esta es la ventaja competitiva que dará las características diferenciales frente a la competencia perdurable en el tiempo. A esto lo llaman Keller y Richey (2006) marcas corporativas ya que sostienen que estas que pueden establecer una serie de asociaciones de valor en la mente de los clientes y otros componentes clave para diferenciar la marca, tales como: atributos comunes de servicios, beneficios o las actitudes, las personas y las relaciones; programas y valores, y la credibilidad de la empresa en el mercado.

En esta misma conceptualización Estrella (2005) menciona que la marca interna vincula a todos los recursos humanos con la visión y misión, además constituye junto con la cultura corporativa, la principal fuente de vinculación interna de clientes, empleados y directivos, dando pauta a un compromiso con la organización para cumplir objetivos internos y externos.

En particular, Cortés (2011) establece que la cultura de marca en una IESP es su personalidad lo para lo cual se debe tomar en cuenta cómo se relacionan con los estudiantes, el cómo navegar en la vida académica, su campus físico, sus programas, etc.,

lo cual da pauta a que sea necesario involucrar a todos los actores para la búsqueda común de metas y valores compartidos y comunes; es decir, una búsqueda continua de identidad.

Identidad e imagen

Aaker y Álvarez (1995) establecen que la marca como organización es considerada una dimensión de la identidad, pero su principal limitación es la poca sensibilidad y la falta de flexibilidad cuando se pretende realizar una modificación a la imagen corporativa; Villarejo (2002) por lo que se genera un diferenciación lenta y poco perceptible por los consumidores a corto plazo.

Andrade (2011) sugiere tres elementos que posicionan la identidad: la visión; los atributos y la cultura; y Villafañe (1999) basa la identidad en tres programas: identidad visual, desarrollo cultura y de comunicación interna y externa (citado en Mayol, 2010).

En específico al momento de establecer la definición de identidad universitaria se debe de tomar en cuenta un marco teórico, las instalaciones, cultura comunitaria, historia, símbolos, cultura organizacional y responsabilidad social, las políticas públicas nacionales o las políticas indicativas; que permiten explicar, comparar y caracterizar las formas de organización y trabajo de las instituciones que influyen en la conformación de su identidad (Cortés, 2011).

Por otro lado la imagen de marca es una representación multidimensional, Aaker (1996) plantea cuatro tipos de marca: como producto; como



organización; como persona y como símbolo; y en su desarrollo intervienen múltiples variables las cuales determinan los procesos de toma de decisiones de compra (Molinari, 2013). Por esto, las marcas necesitan satisfacer tanto necesidades funcionales (calidad y durabilidad) como de representación (emocionales y simbólicas) (Dobni y Zinkhan, 1990; citado en Martínez, Montaner y Piña; 2005).

Con el objetivo de analizar los componentes que intervienen en la determinación de la cultura de marca a partir de los 2 elementos mencionados en las siguientes tablas se muestran los componentes que se deben tomar en cuenta a la hora de realizar una evaluación de estos.

En la tabla (1) se muestra las características de las escalas de imagen a partir de cinco autores; tomados a partir de Martínez, Montaner y Piña (2005).

Tabla 1 Características de las escalas de marca

ESCALA	MUESTRA	MARCAS ANALIZADAS	DIMENSIONES CONSIDERADAS
Aaker (1997)	811 casos 631 de estimación y 190 de validación	37 marcas de diferentes sectores	Sinceridad
			Excitación
			Competencia
			Sofisticación
Reputation Quotient	Muestra representativa de población general	Marcas de 5 sectores	Rudeza
			Atractivo emocional
			Lugar de trabajo
			RSC
			Visión y liderazgo
García y Bergantiños (2001)	3961 individuos	Audio BMW Mercedes	Comportamiento financiero
			Producto y servicio
			Valor percibido
			Organización

ESCALA	MUESTRA	MARCAS ANALIZADAS	DIMENSIONES CONSIDERADAS
MERCO	698 casos (615 iniciales y 83 en segunda evaluación)	Marcas de 20 sectores	Resultados económico-financieros
			Calidad producto / servicio
			Cultura corporativa y calidad laboral
			Ética y RSC
			Dimensión global y presencia internacional
			Innovación

Fuente: Martínez, Montaner y Piña (2005).

Por su parte Irmischer (1993) establece las dimensiones de medida del valor en marca que se deben considerar para poder establecer los componentes y medidas que nos permitirán modelar y valorar la cultura en marca en las organizaciones (ver tabla 2).

Tabla 2 Dimensiones de medida del valor de marca

DIMENSIONES	COMPONENTES	MEDIDA
Garantía para el consumidor	Reconocimiento / conocimiento	
	Imagen de marca – mapas de imagen	Recuerdo espontáneo o sugerido
	Valor percibido: funcional, no funcional, precio	Mapas de imagen
Garantía para los distribuidores	Ratio de distribución	Establecimiento por zonas
	Dependencia y lealtad distribuidor	Tamaño de la fuerza de ventas
	Valor percibido: dependencia, clientes leales, imagen, costo y surtido	Cuota de mercado
Garantía para las empresas	Adecuación a extensiones de marca a otras categorías y/o segmentos de extensión	Modelos de estimación del potencial
	Garantía para las otras categorías y/o segmentos de extensión	
	Protección frente a la competencia	Patentes, marcas registradas, ratio, innovación

Fuente: Adaptado por Villarejo, 2002 a partir de Irmischer, 1993.



MÉTODO

El diseño empleado en la investigación fue transversal, ya que para obtener la información se recolectaron los datos sólo en un momento, en un tiempo único. Para el propósito de este tipo de diseño se describieron variables, analizando su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La presente investigación en una primera fase se desarrollo el tipo descriptivo-interpretativo apoyado en una investigación documental. De acuerdo con Hernández, et al (2014), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. La investigación tiene un contenido descriptivo ya que uno de los objetivos fue precisamente la comprensión de los elementos que definen la cultura de marca y lo que describe una identidad corporativa.

Se tiene un estudio de alcance explicativo, ya que estuvo dirigido a responder una causa de un evento social, en este caso en particular, la cultura de marca. La investigación fue de este tipo debido a que se midió el grado de interrelación que existe entre cultura de marca y la influencia que esta última tiene en la definición de la identidad corporativa. Utilizando a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) como medio para validar el nivel de satisfacción y pertenencia institucional de alumnos,

docentes y administrativos, así como la imagen y valor de marca que estos asignan a dicha institución, según la investigación desarrollada.

De igual forma, la investigación tuvo un alcance correlacional, esto debido a que se desea conocer si existe o no relación entre las variables a analizar, enseguida cuantificar y analizar la vinculación.

En la siguiente etapa de la investigación, se utilizó el sistema de medición a través de entrevistas personales (Perales y Lastiri, 2009), mediante la técnica el cuestionario estructurado; y se aplicaron 361 cuestionarios para obtener los datos necesarios para llevar a cabo el análisis de marca, se obtuvieron mediante estas encuestas, la ponderación de la importancia dado a cada atributo de la cultura de marca, principalmente utilizando imagen, satisfacción, pertenencia y posicionamiento.

Para realizar el cálculo de la muestra, se consideró como población objetivo al conjunto de estudiantes universitarios a nivel licenciatura de 6to., 7mo. y 8vo. semestre de la UAEH – campus Pachuca, esto debido a que son alumnos con conocimiento de la vida universitaria - esto se afirma debido a que su transitar por la universidad es en promedio de 3 años a 4.5 años - por lo que representan un conocimiento estándar de la institución; así como a docentes y personal administrativo asignados a los institutos ubicados en Pachuca.

La población elegida es finita por estar delimitada en un espacio territorial



y se conoce el número de actores universitarios que la integran, cabe mencionar que dicha institución es utilizada como medio para validar el modelo propuesto en esta investigación.

Aplicación de fórmula para obtención de la muestra:

$$N = 6,065$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$Z_{\alpha=0.05} = 1.96$$

$$i=d = 5\%$$

$$\text{Confiabilidad (seguridad)} = 95\%$$

$$\text{Fórmula: } n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{6065 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2 \cdot (6065-1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = \frac{5824.826}{16.1204}$$

$$n = 361$$

$$n = 361$$

La muestra final es de 361 integrantes universitarios, para la aplicación del instrumento se utiliza la distribución por estratos (ver tabla 3).

Tabla 3. Distribución de la aplicación de instrumento por estratos

ESTRATO	TOTAL %		MUESTRA
Alumnos generación 1001-1002-1101	4395	72	262
ICBI	1047		62
ICEA	1320		79
ICSHu	769		46
ICSa	1259		75
Personal Académico	1535		91
Tiempo Completo	426	7%	25
Por Asignatura	1109	18%	66
Trabajadores Administrativos	135	2%	8
TOTAL	6065		361

Fuente: elaboración propia, 2018.

Con el fin de examinar, valorar y comprobar la confiabilidad del instrumento, se aplicó un modelo de consistencia interna basado en el promedio de las correlaciones de los ítems, denominado Alfa de Cronbach, obteniendo un indicador de 0.882, dado que el mayor valor teórico de Alfa es 1, en general 0.80 de acuerdo con García, González y Jornet (2010), se considera un valor aceptable para fines de investigación.

RESULTADOS

Relación entre el binomio identidad corporativa - imagen y la cultura de marca

El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables, medidas por intervalos o razón y para relaciones lineales, es decir, es el grado de relación que existe en dos variables (Hernández et al., 2014).

Dicho coeficiente puede tomar los valores de -1, 0 y 1. Un valor de 1, indica una relación lineal perfecta positiva, un valor de -1 indica una relación lineal perfecta negativa y un valor de 0, la ausencia de relación.

Este tipo de prueba en sí no considera a una variable como independiente y a otra como dependiente, pues es una prueba que no trata de evaluar la causalidad.

A continuación se realizaron correlaciones entre variables con la finalidad de medir el nivel de interrela-



ción entre las variables que interviene directamente en la cultura de marca.

La ecuación para la correlación.

A mayor identidad corporativa y una imagen afianzada se tendrá mayor cultura de marca.

$$Cm = Id + Im$$

Una cultura de marca consolidada permite generar una imagen e identidad corporativa acorde a las necesidades de la organización y el entorno.

Dónde:

Cm = Cultura de Marca

Id = pertenencia, personalidad y posicionamiento

Im = nivel de satisfacción = percepción

Por lo tanto

Cultura de Marca = Pertenencia, personalidad y posicionamiento +- nivel de satisfacción

Y los elementos de medición en cada variable son:

Pertenencia = valores institucionales vs valores personales (adecuada), portación de símbolos universitarios (Simbportar), conocimiento de la misión (misión), de la historia universitaria (historia) y de los logros institucionales (logros), existencia de coherencia en el actuar de los miembros vs misión y visión institucional (coherencia) y la lealtad como medida de unificación con la institución (leal).

Conocimiento de la institución lo cual genera una vida institucional.

Personalidad = la institución como una marca (distintivo), identidad, difusión de los símbolos universitarios

(símbolos), visión, la difusión de la visión institucional (visióndifus).

Conocimiento de la idiosincrasia de la universidad.

Nivel de satisfacción = la calidad de los servicios institucionales internos (calidad), ambiente interno (ambiente interno), expectativa inicial vs satisfacción actual (servexpect), promoción de la institución por parte del cliente real (recomendaría), satisfacción de necesidades de clientes internos (necesidades), recompra de los servicios (volverelegir).

Satisfacción de los servicios universitarios.

Posicionamiento = la percepción de la imagen visual (imagen), imagen corporativa interna (imagecorpo), la extensión de los servicios es adecuada (difuservicios), publicidad, campañas, medios especializados de difusión interna (mediosespec), imagen externa (entornoeduc).

Nivel de ubicación de la institución en la mente del cliente interno.

Entonces:

Cultura de Marca (Cm) es igual a la combinación de las variables pertenencia, personalidad, posicionamiento y nivel de satisfacción.

Es decir, a mayor sentido de pertenencia, un mayor conocimiento pleno de la institución (personalidad) y un adecuado posicionamiento (top mind), lo cual genera un alto nivel de satisfacción por parte de los clientes internos, dando lugar a la consolidación de una Cultura de marca universitaria.



El análisis de las correlaciones se realizó en tres etapas; la primera consiste en correlaciones ítem total vs ítem individual, la segunda es agrupación de ítem por variable y la correlación entre las cuatro variables principales y la tercera etapa es la agrupación por las dos variables determinantes de la Cultura de Marca según el modelo propuesto (Identidad corporativa +-Imagen)

HALLAZGOS

De lo anterior se puede deducir que los coeficientes de correlación más significativos son los de la variable nivel de satisfacción con las variables personalidad, posicionamiento y pertinencia, y la relación que existe con los distintos ítems del instrumento de medición de la Cultura de Marca, lo cual permite comprobar la hipótesis cuatro, la cual establece:

Tabla 4 Correlación ítem total vs ítem por dimensión

A)	GRUPO	EDAD	DISTINTIVO	IDENTIDAD	SÍMBOLOS	VISIÓN	ADECUADA	SIMBPORTAR
Instituto	.450**							
Antigüedad		.413**						
Identidad			.423**		.603**			
Visión				.605**	.578**			
Visiondifus					.634**	.690**		
misión				.516	.531**	.597**		.526**
coherencia							.639**	
necesidades							.609**	
volverelegir							.634**	
imagen				.520**				

B)	MISIÓN	HISTORIA	LEAL	CALIDAD	SERVEXPECT	RECOMENDARÍA	IMAGEN	SIMBPORTAR
logros		.626**						
coherencia	.649**							
calidad					.608**			
ambinterno				.610**				
necesidades					.664**			
volverelegir			.507**			.526**		.526**
recomendaría			.504**					
Imagecorpo							.594**	

C)	IMAGECORPO	DIFUSERVICIOS	PUBLICIDAD	MEDIOSESPEC	ENTORNOEDUC
Identidad	.517**				
volverelegir					.562**
difuservicios	.560**				
publicidad				.670**	
campanas	.502**	.736**	.719**		

Fuente: elaboración propia, 2018.



H4. La cultura de marca propicia el incremento del nivel de satisfacción (intrínseco) y la pertenencia de la comunidad.

1. Satisfacción de necesidades de clientes internos (necesidades) y los valores institucionales vs valores personales (adecuada) tienen una correlación positiva y significativa ($r=.609$, $p=.000$);
2. La recompra de los servicios (volverelegir) muestra una correlación positiva y significativa con los valores institucionales vs valores personales (adecuada) ($r=.634$, $p=.000$); con la lealtad como medida de unificación con la institución (leal) ($r=.507$, $p=.000$); con la imagen externa de la institución (entornoeduc) ($r=.562$, $p=.000$) y con la promoción de la institución por parte del cliente real (recomendaría) ($r=.526$, $p=.000$).
3. La lealtad como medida de unificación con la institución (leal) y la promoción de la institución por parte del cliente real (recomendaría), asumen una correlación positiva y significativa ($r=.504$, $p=.000$);
4. La expectativa inicial acorde a la satisfacción actual (servexpect) muestra una correlación positiva y significativa con la calidad de los servicios ($r=.608$, $p=.000$) y con la satisfacción de necesidades de clientes internos (necesidades) ($r=.664$, $p=.000$).
5. La calidad de los servicios y el ambiente interno agradable (ambinterno) revelan una correlación positiva y significativa ($r=.610$, $p=.000$);

La siguiente correlación tomando en cuenta el total de ítems de la variable posicionamiento con los ítems de las variables personalidad y pertinencia, permite solventar la hipótesis cinco la cual establece que:

H5. La identidad corporativa afianzada contribuye al posicionamiento interno (reconocimiento de sus actores) de una Institución de Educación Superior Pública.

Todas las siguientes muestras una correlación positiva y significativa:

1. Imagen e identidad ($r=.520$, $p=0.000$)
2. Identidad e Imagen corporativa ($r=.517$, $p=0.000$)
3. Imagen corporativa e imagen ($r=.594$, $p=0.000$)
4. Imagen corporativa con difusión de servicios ($r=.560$, $p=0.000$)
5. Imagen corporativa con campañas ($r=.502$, $p=0.000$)
6. Publicidad con campañas ($r=.719$, $p=0.000$)
7. Publicidad con medios especializados ($r=.670$, $p=0.000$)
8. Campañas con difusión de servicios ($r=.736$, $p=0.000$)

La correlación que existe entre los distintos parámetros de medición de la personalidad de la marca es la siguiente:

El parámetro de mayor correlación es la difusión que se le da a los símbolos universitarios.

1. La difusión de los símbolos universitarios (símbolos) tienen una correlación positiva y significativa con identidad institucional (identidad)



($r=.603$, $p=0.000$), con la visión institucional (visión) ($r=.578$, $p=0.000$), con la difusión de la visión ($r=.634$, $p=0.000$) y con la misión de la institución ($r=.531$, $p=0.000$)

2. La Visión tiene una correlación positiva y significativa con la difusión de la misma ($r=.690$, $p=0.000$), con la misión ($r=.597$, $p=0.000$) y con la identidad ($r=.605$, $p=0.000$)
3. La misión con la identidad tiene una correlación positiva y significativa ($r=.516$, $p=0.00$)

La correlación que existe entre los distintos parámetros de medición exclusivos de pertenencia a la institución es la siguiente:

1. La misión tiene una correlación positiva y significativa con la portación de símbolos universitarios (Simbportar) ($r=.526$, $p=0.00$) y con la existencia de coherencia en el actuar de los miembros vs misión y visión institucional (coherencia) ($r=.649$, $p=0.000$)
2. La existencia de coherencia en el actuar de los miembros vs misión y visión institucional (coherencia) con el binomio valores institucionales vs valores personales (adecuada) tiene una correlación positiva y significativa ($r=.639$, $p=0.000$)
3. El conocimiento de la historia universitaria (historia) tiene una correlación positiva y significativa con el de los logros institucionales (logros) ($r=.626$, $p=0.000$)

CONCLUSIÓN

La cultura de marca es el proceso que se debe vivir desde dentro para realizar una proyección de los valores hacia fuera; es decir es simplemente el reflejo que ven los clientes; refiriendonos a clientes internos comprometidos ya que ellos crean clientes fieles y esto da por ende una mayor ventaja, pero el éxito de la fidelidad recae simplemente en la fortaleza que exista en la relación entre institución vs cliente interno (alumnos, académicos y administrativos).

Por lo cual se debe realizar una ejecución de estrategia de marca permite a las organizaciones establecer las bases para comunicarse con el público objetivo, en primer momento lo ideal es dar a conocer sus fortalezas educativas, sociales y económicas; sin duda estas deberán ser identificadas por los miembros de la organización ya que ellos son los que viven la misión; con lo cual en particular las instituciones educativas deben establecer su ventaja diferencial, identificando si su enfoque es centrado en el estudiante, centrado en el proceso enseñanza-aprendizaje, educación continua, modelo educativo, etc.

Aunado a lo anterior es necesario tomar en cuenta su relación con estudiantes, el campus, los programas, las metas compartidas, los valores, el sentimiento, la identificación con la visión, etc.

Para poder medir como las instituciones trabajar para conseguir la cultura de marca se diseño un instrumento el cual permitio conocer los



elementos que influyen en la determinación de factores que influyen en el Modelo de Marca para las IESP, se realizó una correlación entre todos los ítems obteniendo que: A mayor identidad corporativa y una imagen afianzada se tendrá mayor cultura de marca ($C_m = I_d + I_m$) es decir, mediante el desglose de los elementos que integran cada conceptualización, se fija el siguiente modelo:

Cultura de Marca = Pertenencia, personalidad y posicionamiento + nivel de satisfacción

Una vez aplicada la correlación ítem total vs ítem por dimensión se obtuvo el siguiente modelo final; dadas las correlaciones más significativas se tiene que los coeficientes de correlación más significativos son los de la variable nivel de satisfacción con las variables personalidad, posicionamiento y pertinencia, y la relación que existe con los distintos ítems del instrumento de medición de la Cultura de Marca, lo cual permite comprobar 2 hipótesis:

1. La cultura de marca propicia el incremento del nivel de satisfacción (intrínseco) y la pertenencia de la comunidad.
2. La identidad corporativa afianzada contribuye al posicionamiento interno (reconocimiento de sus actores) de una Institución de Educación Superior Pública.

REFERENCIAS

- Aaker, D. (1996). El éxito de tu producto está en la marca. (Best Seller). México. Prentice Hall. 80:84
- Aaker, D. y Álvarez del Blanco, R. (noviembre – diciembre, 1995): "Estatura de la marca: medir el valor por productos y mercados" en Harvard-Deusto BzmiessReview, [69]. 74-87.
- Andrade, P. (mayo-junio 2011). La imagen de la Universidad Veracruzana a través de grupos de discusión. Razón y Palabra. 76. ITESM, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199519981008>
- Coca, O. (2010, 24 de diciembre). La cultura de marca. [Mensaje en un blog] Recuperado de <http://blog.oscarcocha.com/index.php/la-cultura-de-marca>
- Colmenares, O. (2007). Comprensión del concepto de marca: una perspectiva integral en el marco de la empresa moderna. Conocimiento en negocios. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/marketing/el-concepto-de-marca-en-la-empresa-moderna.htm>
- Cortés, D. (2011). Aportes para el estudio de la identidad institucional universitaria. El caso de la UNAM. Perfiles Educativos. 33 [spe]. 78-90. Disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982011000500008&script=sci_arttext
- Dobni, D. y Zinkhan, G. (1990) . "In Search of Brand Image: a Foundation Analysis", in NA - Advances in Consumer Research, eds. Marvin E. Goldberg, Gerald Gorn, and Richard W. Pollay, Provo, UT : Association for Consumer Research, (17). 110-119. Disponible en <http://acrwebsite.org/volumes/7005/volumes/v17/NA%E2%80%909017>
- Estrella, A. (2005). Una cultura empresarial basada en la marca: los desafíos del branding y las franquicias de marca interna. Capital humano: revista para la integración y el desarrollo de los recursos humanos. [18] 184. 40:51. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es>
- García, R., González, J. y Jornet, J. (2010). SPSS Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach. Grupo de innovación educativa. Universitat de Valencia
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). Metodología de la investigación. 6ta. Edic. McGraw-Hill. México.
- Irsmscher, M. (1993). Modelling the brand equity concept. Marketing and Research Today.
- Keller, K. and Richey, K. (september, 2006). "The Importance of Corporate Brand Personality Traits to a Successful 21st Century Business," Journal of Brand Management, 14 [1/2]. 74-81
- Martínez E., Montaner T. y Pina J. (2005). Propuesta de medición de la Imagen de Marca: un análisis aplicado a las extensiones de marca. Revista Asturiana de Economía – RAE. España. [33]. Disponible en <http://www.revistaasturianadeeconomia.org/index.php>
- Mayol, D. (julio – diciembre 2010). Identidad e imagen en Justo Villafañe. Signo y pensamiento. Colombia.30 [57]. 506:519. Disponible en Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86020052035>
- Molinari, C. (octubre, 2013). Imagen de marca, consumidor y empresa. Un análisis de sus interacciones. Contribuciones a la Economía. Disponible en www.eumed.net/ce/2013/



identidad-visual.html

Perales, S. y Lastiri. (2009). Metodología de la investigación. Guía para elaborar una tesis. Universidad Autónoma de Chapingo, PESSA.

Saavedra, T. J. (octubre - diciembre, 2007). Capital de marca como fenómeno cultural: el método Etnográfico como herramienta de medición en mercadeo. Espacio Abierto. 16 (004). 715:736.

Temporal, P. y Lee, KC. (2003). Branding de alta tecnología. Edit. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. México.

Villafañe, J. (1999). "La gestión profesional de la imagen corporativa", Pirámide. Citado en Albiñana, Canellas y Simón, 2005. El concepto de identidad visual corporativa Aplicado a la gestión estratégica de la institución Universitaria actual. XIII Congreso universitario e innovación educativa en las enseñanzas técnica. España.

Villarejo, R. (2002). Modelos multidimensionales para la medición del valor de marca. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa 8(3):13-44.









Mercadotecnia y comercialización

ADAPTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y DEL MODELO DE RIVALIDAD AMPLIADA A LOS ESCENARIOS DEL SIGLO XXI

Santiago Lamberti
UCES
Argentina

RESUMEN

El concepto de ventaja competitiva fue ampliamente desarrollado por diversos autores en los últimos 35 años, generando mayor rentabilidad para la compañía. Las herramientas más conocidas en lo referido a la aplicación y generación de ventajas competitivas son las Estrategias genéricas, el modelo de rivalidad ampliada y la cadena de valor. Por ello el objetivo será definir la noción de ventaja competitiva y efectuar un análisis pormenorizado de las estrategias genéricas de Porter, así como mostrar una evolución con el Reloj Estratégico de Bowman. La ventaja competitiva está en la mente del consumidor y no en el interior de la organización, por lo que el bajo costo no genera por sí solo una ventaja. En la estrategia genérica para lograr una ventaja se utiliza la diferenciación, dado que casi no existen mercados donde las preferencias sean verdaderamente homogéneas, la diferenciación de un producto en todo el sector industrial es prácticamente imposible, es por ello que la segmentación de mercado es el complemento para la estrategia de liderazgo en diferenciación. Dado lo anterior se muestra la propuesta de modelo de rivalidad ampliada, que presenta la separación entre el análisis del poder de decisión/negociación de los consumidores y el del poder de negociación de los canales de distribución, y la unificación del análisis de la rivalidad entre competidores de la industria y con la competencia indirecta o sustituta, entendiendo que el grado competitivo no depende de los aspectos tecnológicos sino de la función y necesidad a satisfacer.

Palabras Clave:

Estrategia, mercado, producto, siglo XXI

ADAPTATION OF THE GENERIC STRATEGIES AND THE EXTENDED RIVALRY MODEL TO THE 21ST CENTURY SCENARIOS

ABSTRACT

The concept of competitive advantage was widely developed by various authors in the last 35 years, generating greater profitability for the company. The best known tools in relation to the application and generation of competitive advantages are generic strategies, the extended rivalry model and the value chain. Therefore, the objective will be to define the notion of competitive advantage and carry out a detailed analysis of Porter's generic strategies, as well as to show an evolution with Bowman's Strategic Clock. Competitive advantage is in the mind of the consumer and not inside the organization, so low cost does not in itself create an advantage. In the generic strategy to achieve an advantage, differentiation is used, given that there are almost no markets where preferences are truly homogeneous, the differentiation of a product in the entire industrial sector is practically impossible, which is why market segmentation is the complement to the differentiation leadership strategy. Given the above, the proposed extended rivalry model is shown, which presents the separation between the analysis of the decision-making/bargaining power of consumers and that of the bargaining power of distribution channels, and the unification of the analysis of rivalry between industry competitors and with indirect or substitute competition, understanding that the competitive degree does not depend on technological aspects but on the function and need to be satisfied.

Keywords:

Strategy, market, product, 21st century



Copyright: © 2022 Lamberti, S.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.24018/psicologia-y-ciencia-social) y a sus autoras.



CONTENIDO

ESTRATEGIAS GENÉRICAS	3	
Liderazgo en Costos	3	
Liderazgo en Diferenciación		4
Enfoque	5	
Estancamiento en la Mitad	6	
EL RELOJ ESTRATÉGICO	7	
Estrategias de precios bajos	7	
Estrategias híbridas orientadas a la relación calidad-precio		8
Estrategias de mayor valor añadido percibido orientadas a la diferenciación	8	
Estrategias destinadas al fracaso	8	
Caso Zara	9	
MODELO DE RIVALIDAD AMPLIADA	10	
Productos sustitutos	11	
Competencia en el mercado de los refrescos (bebidas)		11
Caso Toddy	13	
Propuesta de modelo de rivalidad ampliada	14	
CONCLUSIONES	15	
REFERENCIAS	16	



INTRODUCCIÓN

El concepto de ventaja competitiva fue ampliamente desarrollado por diversos autores en los últimos 35 años. Algunos le dan una mirada con origen en lo interno y otros en lo externo, pero en definitiva todos coinciden en que son aspectos del negocio que posicionan a la empresa en la percepción del consumidor por encima de la competencia, lo cual debe ser defendible de la misma (difícil de imitar) y sostenible en el tiempo. Esto debería ser generador de mayor rentabilidad para la compañía.

No podemos referirnos a este tema sin comenzar citando al profesor de Harvard Business School, Michael Eugene Porter, quien hizo famoso este concepto, elaborando bibliografía ineludible en todo estudio relacionado con la administración, y quien fue y sigue siendo base de adhesión y cuestionamientos de muchos autores. Las herramientas más conocidas en lo referido a la aplicación y generación de ventajas competitivas son las Estrategias genéricas, el modelo de rivalidad ampliada (5 fuerzas competitivas) y la cadena de valor. En este trabajo, nos centraremos en intentar adaptar las dos primeras al contexto del siglo XXI a partir de elaborar un modelo que comprenda más agentes y que se centre más en el cliente.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

“Las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria (...) Son estrategias que la defienden en contra de las fuerzas competitivas” (Porter, 1980, p. 52).

El autor, al definir las estrategias genéricas, ponía en foco a los competidores y no tanto al cliente, si bien su satisfacción se encuentra como objetivo de manera tácita. En su obra habla de competencia, rivalidad y guerra.

En una época donde el crecimiento de la intensidad competitiva era acelerado, la solución que propuso Porter (1980) fue la elección de una clara dirección sobre 3 posibles estrategias genéricas: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación y o enfoque.

Liderazgo en Costos

Esta estrategia implica poner foco en ser eficiente en el manejo de los recursos, para lograr, entre otras cosas, economías de escala, de modo de tener los costos más bajos del sector industrial. Esta primera estrategia muestra claramente una mirada al interior de la organización y no al cliente, lo cual es, en nuestra opinión, una incoherencia con el concepto de ventaja competitiva, que está basado en la percepción del cliente. La pregunta es si alguien elegiría comprar un producto porque le haga ganar más dinero a la empresa, o porque le reporta más satisfacción, ya sea por una mayor calidad o por pagar menos. La respuesta es la segunda opción.

Para que el consumidor perciba beneficios de la reducción de costos de la empresa, ésta debe trasladarse a precios, sin necesariamente descuidar la calidad, para así captar a la porción del mercado que tenga como principal atributo esperado el precio bajo. No obstante lo mencionado en el párrafo anterior, Porter (1980) aclara que esta estrategia puede requerir precios agresivos para obtener una alta participación en el mercado, pero como medio para lograr economías de escala:



Y la implementación de una estrategia de costos bajos exigirá posiblemente una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado. A su vez la participación ofrece ahorros en las compras, reduciendo aún más los costos. El liderazgo en esta área, una vez conseguido, ofrece altos márgenes de utilidad que pueden reinvertirse en equipo y en instalaciones modernas para mantenerlo. La reinversión puede ser un requisito esencial para mantener la posición de costos bajos” (pp. 52-53).

En algún punto, trasladar el bajo costo a precio, es otra forma de diferenciación, en este caso en el atributo “precio bajo”. En este sentido, consideramos que la estrategia de liderazgo en costo (aunque sería más apropiado decir “liderazgo en precio”, por lo expuesto anteriormente) es una variante dentro de la estrategia de liderazgo en diferenciación, porque es lo que hace que el cliente objetivo nos prefiera a nosotros y no a la competencia.

Por otra parte, la lógica de esta estrategia de liderazgo en costos implica que el líder en costos sea uno solo, y no uno de varios competidores luchando por esta posición, puesto que quien posea los costos más bajos podrá tener el precio más bajo y así tener la capacidad de eliminar al resto de las empresas que tienen como único atributo (o principal atributo) de diferenciación, el precio bajo, obligándolas a retirarse del mercado o cambiar el posicionamiento y el enfoque estratégico hacia la diferenciación en otros atributos.

Liderazgo en Diferenciación

Esto implica buscar una calidad en los productos mejor que la de los competidores, de manera que los clientes nos elijan por sobre ellos (ya sea por características, tecnología, diseño, imagen de marca o redes de distribución). “La segunda estrategia genérica

diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único” (Porter, 1980, p. 54). Se deduce aquí que hay una mirada al cliente, pero desde una perspectiva de competición con las demás empresas de la industria, y no centrada en la satisfacción del consumidor como objetivo central de la estrategia.

El objetivo planteado sobre esta estrategia, como se ha dicho a nivel general, es defenderse de las 5 fuerzas competitivas: disminuye la sensibilidad al precio al conseguir fidelidad hacia la marca (disminuye el poder de negociación de los clientes), aumenta las barreras de entrada por la lealtad de los consumidores (se atenúa la amenaza de ingreso de potenciales competidores, así como la amenaza de sustitución de competidores indirectos), e incrementa los márgenes de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores (es decir, que, en términos relativos, éste disminuye).

En nuestra opinión, la búsqueda de costos bajos, ya sea por curva de experiencia, por economías de escala o cualquier otro factor de eficiencia, es una premisa que debe cumplirse siempre en la medida de lo posible y no una estrategia competitiva. Decimos “en la medida de lo posible” porque depende en gran parte de la turbulencia del entorno. Igor Ansoff (1998) define la turbulencia del entorno como una medida combinada de capacidad de cambio y facilidad para predecir el ambiente de la empresa, y que depende complejidad del mismo, de la novedad relativa de los retos que se encuentran en el entorno, de la rapidez de los cambios del mismo y de la posibilidad de percepción del futuro en función a la información con que se



cuenta. Del nivel de turbulencia se desprende el nivel de actividad estratégica que la empresa debe tener para competir, y ésta determina el nivel que la empresa debe tener de respuesta de capacidad estratégica de la empresa, es decir, el grado de flexibilidad de la estructura y cultura interna y de capacidad de adaptación a lo externo. Para resumir, si el mercado requiere bienes (productos físicos) personalizados, para poder competir se debe necesariamente renunciar, por ejemplo, a las economías de escala, porque la ventaja competitiva radica en la satisfacción del cliente y no en lo interno, es decir, en aquello que el cliente no ve.

Enfoque

Consiste en enfocarse en un segmento del mercado más o menos pequeños, para centrar los esfuerzos estratégicos y tácticos en nichos menos vulnerables y poder defenderse mejor de las fuerzas competitivas. De este modo, se pueden obtener rendimientos superiores al promedio de la industria.

Mientras que en su libro *Estrategia competitiva*, publicado originalmente en 1980, el autor hablaba de "estrategia de enfoque", pudiendo implementarse tanto en costo como en diferenciación, en el libro *Ventaja competitiva*, editado cuatro años más tarde, representa esta estrategia dividiéndola claramente en "enfoque de diferenciación" y "enfoque de costo", es decir, según la ventaja estratégica buscada. Esto puede observarse en las Figuras 1 y 2, ilustradas a continuación.

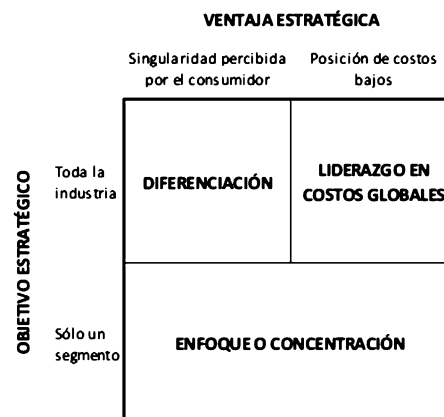
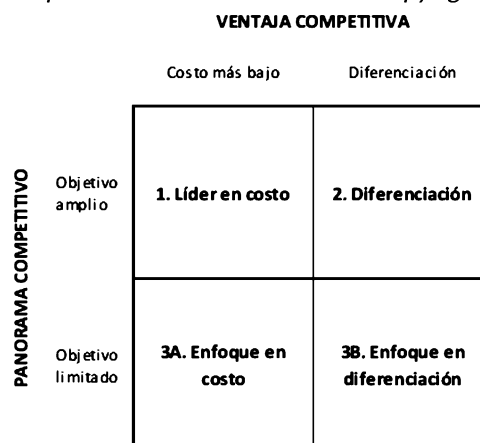


Figura 1.

Estrategias genéricas I. Se puede buscar el liderazgo en diferenciación o el liderazgo en costo, pero cuando hablamos de enfoque en un segmento, no se distingue entre las estrategias para lograr la ventaja competitiva. Reproducido de "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", p. 56, por Porter, M., 1980, México D.F.: Compañía Editorial Continental. Copyright 1980 por



Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

Figura 2.

Estrategias genéricas II. Cuando hablamos de enfoque en un segmento, se distingue entre enfoque en costo y enfoque en diferenciación. Reproducido de "Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior", p. 29, por Porter, M., 1991, Moreno: Rei Argentina. Copyright 1987 por Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

En nuestra opinión, la representación más atinada en referencia a la consideración del precio bajo como atributo determinante para diferenciarse, es extrañamente la primera, la del libro *Estrategia competitiva*. Como se ha dicho, no es el bajo costo lo que



determina ventaja diferencial sino el precio bajo, si es que es un atributo buscado por los consumidores, lo que lo transforma a su vez en una diferenciación. *“De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas”* (Porter, 1980, p. 55).

Por otra parte, “enfocarse en costo” en un segmento tiene un alto riesgo asociado a la imposibilidad de generar economías de escala dado el tamaño acotado del mismo. Porter (1991) brinda un ejemplo en su libro *Ventaja Competitiva*:

Si el segmento blanco de un enfocador no es diferente de otros segmentos, entonces la estrategia de enfoque no tendrá éxito. En refrescos, por ejemplo, Royal Crown se ha enfocado en los refrescos de cola, mientras que Coca-Cola y Pepsi-Cola tienen amplias líneas de productos con refrescos de muchos sabores. El segmento de Royal Crown, sin embargo, puede ser servido muy bien por Coke y Pepsi, al mismo tiempo que están sirviendo a otros segmentos. Por tanto, Coke y Pepsi disfrutan de ventajas competitivas sobre Royal Crown en el segmento de cola, debido a las economías de tener una línea más amplia. (p. 33)

Este ejemplo que el propio Michael Porter menciona, le quita al “enfoque de costo” (3A), desde nuestra mirada, el carácter de estrategia para protegerse de las fuerzas competitivas. En cuanto al “enfoque de diferenciación”, no es ni más ni menos que una estrategia de “diferenciación”, donde la variante es el tamaño del segmento o mercado, que determina mayor o menor atractivo. De hecho, hoy una estrategia de diferenciación para todo un sector industrial es casi utópica, desde el punto de vista de que hay muy pocos mercados donde las preferencias de los consumidores sean idénticas o muy

similares entre sí. Por ello es que la segmentación de mercado es una estrategia de marketing ineludible.

Es posible mantener o incluso aumentar un valor que, de otro modo, se perdería al desechar los materiales. Al prolongar el uso de los productos se generan también ingresos adicionales. Google, por ejemplo, lleva a cabo la iniciativa Proyecto Ara para hacerle frente a la obsolescencia de los teléfonos móviles. Ikea, a su vez, busca crear una comunidad de clientes que reparen y reciclen sus sofás y sillas de la marca, en lugar de descartarlos (Polo, 2018).

El Modelo de Plataformas Compartidas (Sharing Platforms) fomenta la colaboración entre los usuarios del producto. Se compensa el exceso de capacidad o la falta de uso, aumentando la productividad y el valor. Es la “uberización” de los negocios. Cerdá y Khalilova (2016) comparten y amplían su alcance desarrollando el modelo de negocio de Co.

Estancamiento en la Mitad

En línea con lo expuesto anteriormente, Porter (1980) dice que no tomar una decisión sobre ejercer el liderazgo en diferenciación o en costo es deficiente y genera baja rentabilidad:

La compañía que se estanca en la mitad prácticamente estará condenada a una rentabilidad baja. Pierde compradores de grandes volúmenes que reclaman precios bajos o utilidades, pues accede a sus demandas para que no la cambien por las que tienen costos bajos. Pero también pierde negocios de altos márgenes de ganancia -la crema y nata de la industria- ante las que se concentran en ese tipo de clientes o han alcanzado una diferenciación global. Probablemente su cultura organizacional no



está bien definida y su sistema de estructuras y de motivación es contradictorio. (p. 58)

Esto es lógico desde la perspectiva competitiva que pregona el autor, pero carece de una mirada a las valoraciones de los clientes, quienes pueden preferir distintos atributos (incluido el precio) en mayor o menor medida. Dijimos anteriormente que la búsqueda del bajo costo no es una estrategia sino una premisa que deben cumplir todas las empresas, y que el bajo precio es un tipo de diferenciación.

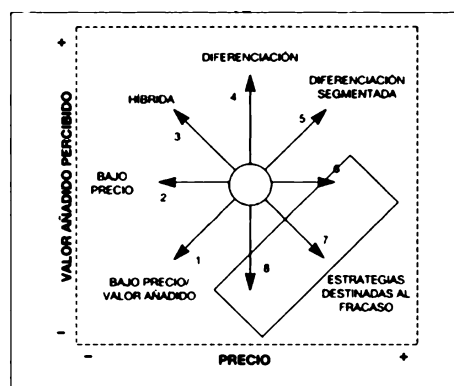
Desde esta óptica, un segmento del mercado puede tener preferencia por una determinada relación entre precio y calidad, sin necesidad de que sea el precio más bajo ni que sea la más alta calidad. Entendemos que es prácticamente imposible tener la máxima valoración en ambos macroatributos, puesto que, por un lado, los costos de calidad no permitirían tener el precio más bajo del mercado, y por el otro, el precio es una variable táctica de marketing que forma parte de la generación del posicionamiento. Pero sí es posible posicionarse con una adecuada relación precio-calidad. Así como Porter hace referencia a Clark Equipment como un ejemplo negativo de "estancamiento en la mitad", el caso Zara, explicado más adelante, es una muestra de lo contrario a esto y un claro ejemplo de la denominada "estrategia híbrida", descrita en un modelo conocido como el Reloj Estratégico, desarrollado por Cliff Bowman.

EL RELOJ ESTRATÉGICO

Cliff Bowman, profesor de la Cranfield School of Management, es conocido por haber desarrollado un modelo que amplía el concepto de las Estrategias Genéricas de Porter, denominado Reloj Estratégico de

Bowman (Bowman's Strategy Clock). Esta ampliación se caracteriza por ejercer una crítica en su limitación de las posibilidades de orientación estratégica y en su enfoque interno en lugar del externo. Johnson y Scholes (2001) han hecho una adaptación del modelo de Bowman, y ésta es sobre la cual versa la explicación en este trabajo.

En primer lugar, tenemos que decir que este modelo relaciona el valor percibido por el consumidor con el precio al que se ofrece un producto. De este modo, queda atrás la concepción del enfoque interno de Porter, en el que se centraba en el costo y no en el pre-



cio, como se ha descrito anteriormente.

Figura 3.

El Reloj Estratégico. Ocho posibles estrategias para lograr una ventaja competitiva. Reproducido de "Dirección Estratégica", p. 245, Johnson, G., Scholes, K. 2001, Madrid: Prentice Hall. Copyright 2001 por Prentice Hall.

En segundo lugar, se amplían las estrategias, siendo 8 las consideradas dentro de las posibles combinaciones de valor percibido y precio, de las cuales 5 son viables para lograr ventajas competitivas. A continuación, se explican brevemente:

Estrategias de precios bajos

Estas estrategias se corresponden con la de liderazgo en costos de Porter, pero desde el enfoque de la demanda (precio y valor per-



cibido) y no del interior de la organización (costos).

1. Sin filigranas: Dirigida a clientes que no les interesa la calidad del producto, y se los atiende con precios bajos. Para lograrlo, es necesario ser el líder en costos, de modo de poder ofrecer el producto al precio más bajo del mercado, puesto que es el atributo determinante en la elección del consumidor.
2. Precios bajos: Se ofrece a los clientes una calidad algo mayor que en la estrategia anterior, a un precio relativamente bajo. Como ejemplo, podemos incluir a las aerolíneas de bajo costo.

Estrategias híbridas orientadas a la relación calidad-precio

1. Estrategia híbrida: Consiste en optimizar la relación precio-calidad, ofreciendo productos que tengan alguna diferenciación en ciertos aspectos, a un precio inferior a la media. Requiere obtener costos bajos y conocer muy bien los gustos y necesidades de los consumidores, para poder aplicarla.

Ésta es la estrategia que Porter no considera viable y a la que llama "estancamiento en la mitad", argumentando que es ineficiente y no satisface al cliente. Zara es un claro ejemplo de éxito, que será desarrollado más adelante.

Estrategias de mayor valor añadido percibido orientadas a la diferenciación

Estas estrategias se corresponden con el liderazgo en diferenciación que Porter (1980) menciona como una de las estrategias genéricas.

1. Diferenciación: Se trata de ofrecer productos con claros atributos diferenciales (no necesariamente objetivos desde el punto de vista técnico, sino que pueden ser meramente perceptuales y emocionales) a un precio relativamente alto. Por lo general, hablamos de empresas con muchos años y un alto nivel de fidelidad en sus clientes, como Coca-Cola.
2. Diferenciación segmentada: El precio es más alto que en la estrategia anterior, ya que se busca un segmento de mercado específico que busca la alta diferenciación o directamente el lujo. Por ejemplo, Mercedes Benz.

Estrategias destinadas al fracaso

Son acciones de modificación de precio o de calidad, que, por lo general, según el autor, conducen al fracaso.

1. Aumentar el precio sin modificación del valor percibido: Si los competidores no realizan lo mismo, el riesgo de pérdida de cuota de mercado es muy alto.
2. Aumentar el precio reduciendo el valor percibido: Sólo es viable aplicarla en mercados monopólicos u oligopólicos cartelizados.
3. Reducir el valor percibido manteniendo el precio: En el mediano plazo, los consumidores terminan notándolo, y eso hace que se pierda participación en el mercado.

Para entender mejor la estrategia híbrida, veamos el Caso Zara, desarrollado a continuación:



Caso Zara

Zara es una conocida cadena española de tiendas de ropa. Sus comienzos se remontan al año 1963, cuando Amancio Ortega Gaona funda una empresa dedicada a la fabricación de ropa. En 1975 abre en La Coruña la primera tienda bajo la denominación Zara, que en diez años se extiende por toda España. En 1985 se crea la sociedad Inditex S.A. (Industria de Diseño Textil, Sociedad Anónima), como grupo madre, tanto de Zara como de otras marcas como Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Oysho, Uterqüe, Stradivarius, Zara Home, Lefties, Kiddy's Class y Tempe. Sin dudas, Zara es la marca principal y constituye un caso paradigmático, razón por la cual es incluido en el presente trabajo. Zara está presente en 93 mercados con más de 2.213 tiendas estratégicamente ubicadas en las principales ciudades (Inditex, 2017).

La innovación es el aspecto central de la estrategia de Zara, a partir de la cual busca satisfacer al mercado. Las prendas tienen una alta rotación, no sólo por el alto nivel de ventas, sino que es generada desde la empresa a partir del lanzamiento de nuevos artículos, lo cual hace a su vez que los clientes tengan sensación de escasez en virtud de que es probable que no vuelvan a encontrar las prendas que han visualizado, lo que aumenta la probabilidad de la compra por parte del consumidor. Los locales Zara trabajan con poco stock, y las pocas unidades que quedan sin vender (aproximadamente el 10%, en promedio) son retiradas a las tres semanas.

Si bien es sabido que el método de fijación de precio en un mercado competitivo debe estar basado en la percepción de valor de los consumidores, muchas empresas de

la industria textil suelen utilizar el enfoque del costo más utilidad deseada. Sin embargo, Zara realiza un análisis de la valoración del cliente y de la competencia, y decide ofrecer sus productos a un precio inferior a los competidores de similar calidad. Es importante aclarar que los precios difieren entre los distintos países donde opera la empresa, y es por ello que vamos a centrarnos en su estrategia en el mercado español. No obstante, el formato de las tiendas y el estilo de las prendas es el mismo en todo el mundo, lo que le da una fuerte identificación de marca a nivel universal.

El mercado de la indumentaria tiene una alta turbulencia, debido a la rapidez de los cambios del entorno, dado el factor "moda". En esta industria, para satisfacer al cliente es factor crítico de éxito (lo mínimo requerido) acompañar la moda y adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias. Gracias a su excelente logística, Zara logra adaptarse rápidamente a estos cambios, pudiendo lanzar en pocas semanas los productos adecuados. Además, para lograr una verdadera ventaja, es importante generar esos cambios y nuevas tendencias, para transformar a la competencia en seguidores.

Zara ofrece productos de calidad y diseño novedoso, lo que hace que las personas que gustan de vestirse bien tengan a la marca en lo que Jean-Jacques Lambin (1995) llama su conjunto de consideración, es decir, en el conjunto de marcas que tienen en cuenta al momento de la decisión de compra. Al mismo tiempo, el precio es bajo, aunque no el más bajo del mercado, dado que esto le produciría pérdida de posicionamiento. Este precio accesible para los clientes en relación con su calidad hace que la demanda



sea alta, y en contrapartida genere que el segmento del mercado que busca diferenciarse del resto no opte por esta marca sino por aquellas consideradas Premium.

Esto demuestra, una vez más, que la clave es la segmentación del mercado y no la decisión entre diferenciación en calidad o en precio. Hay segmentos del mercado que buscan vestirse bien, a la moda, y a un precio razonable, sin necesidad de incurrir en altos gastos para lograr una extrema diferenciación, ni de tener que comprar ropa de baja calidad y diseño clásico o antiguo para no pagar altas sumas de dinero. Por otro lado, no es necesario apuntar a los extremos, es decir, al precio bajo o a la más alta calidad, sino que una estrategia híbrida puede ser también exitosa.

MODELO DE RIVALIDAD AMPLIADA

Este modelo planteado por Porter (1980) permite determinar el nivel de rivalidad que existe en un mercado, a partir de la consideración de que no solamente se compite contra empresas que ofrecen el mismo producto (bien o servicio) en el mismo mercado, sino que existen otras fuerzas competitivas: *“Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos ‘competidores’ de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento. En un sentido más amplio, podríamos designar la competencia como rivalidad ampliada o extensa.”* (Porter, 1980, p. 21)

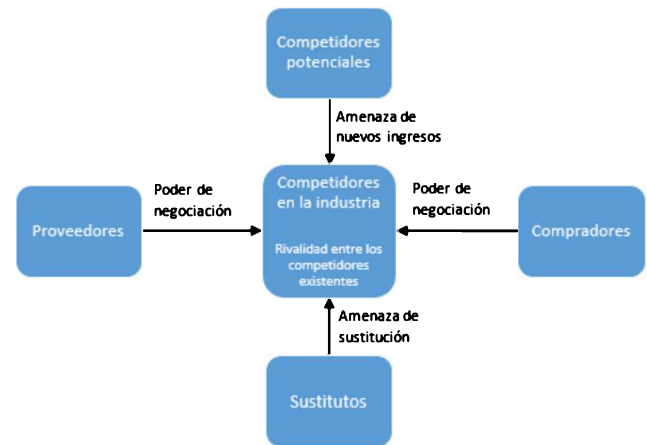


Figura 4.

Modelo de Rivalidad Ampliada. Exhibe cómo juegan los distintos agentes, ejerciendo fuerzas competitivas sobre la empresa. Reproducido de “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, p. 20, por Porter, M., 1980, México D.F.: Compañía Editorial Continental. Copyright 1980 por Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

Como ya se ha dicho, este autor trabaja más sobre la idea de “rivalidad”, “competencia” y “guerra” contra otros actores, que sobre la satisfacción al cliente. Dice que en el sector hay 5 fuerzas competitivas y que para combatirlas se debe elegir entre una de las tres estrategias genéricas antes analizadas. Estas fuerzas son la rivalidad entre empresas actuales de la industria, la amenaza de ingreso de potenciales competidores, la amenaza de sustitución de otros productos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores. También agrega al Gobierno como una sexta fuerza, pues con sus regulaciones puede afectar al resto de las fuerzas. En los párrafos siguientes se hará hincapié en dos de estos conceptos: uno es el concepto de “productos sustitutos” y otro el de “compradores”.

Productos sustitutos

Porter se refiere a sustitutos cuando habla de productos tecnológicamente distintos que pueden ser utilizados por los clientes para la misma finalidad. En nuestra apreciación es correcta su inclusión como fuerza competitiva puesto que sus precios y sus costos, y su eventual desempeño son distintos, así como la propensión del consumidor a sustituir. Sin embargo, no consideramos apropiado trazar una línea divisoria entre competidores directos y competidores sustitutos (o indirectos), ya que es una visión centrada en el producto a nivel tecnológico, entendiendo por tecnología a un producto de la ciencia y la ingeniería que envuelve un conjunto de instrumentos, métodos, y técnicas que se encargan de la resolución del conflicto.

Un producto con tecnología alternativa (sustituta) puede tener mayor fuerza de competencia que un llamado competidor de la industria (directo), debido a que los atributos existen gracias a la percepción del cliente, y están relacionados con el grado de satisfacción que reciben, independientemente de la cuestión tecnológica. El mercado de los refrescos (bebidas) es un buen ejemplo para explicar este concepto.

Competencia en el mercado de los refrescos (bebidas)

Si a un grupo de personas le preguntamos cuál es el principal competidor de Coca-Cola, es altamente probable que la respuesta que rápidamente se le venga a la mente sea Pepsi. Si tomamos en cuenta sólo la competencia directa en cuanto a las propiedades físicas y químicas del producto, es decir, consideramos el producto-mercado de gaseosas, la respuesta es correcta. No obstan-

te, esta es una visión miope del concepto de competencia, dado que, con el mismo dinero que tienen disponible, o en la misma ocasión de consumo, por ejemplo, al transitar por la calle, las personas pueden saciar su sed o disfrutar de un refresco bebiendo jugos o aguas saborizadas, como Villa del Sur Levité, Ser, Aquarius, Cepita, Baggio, etc. La única diferencia entre una gaseosa y una bebida sin gas como las recientemente mencionadas, es la tecnología, mientras que la función y el grupo de consumidores objetivo son los mismos.

De este modo, para la estrategia de Coca-Cola, Pepsi y Danone (la empresa que produce las aguas Ser y Villa del Sur en Argentina) deben ser considerados en la misma jerarquía de análisis. Aún más, por el posicionamiento que tiene Coca-Cola en el mercado argentino, es más probable que un consumidor habitual de esta marca, en el momento en que quiera ingerir otra bebida, elija un agua saborizada por sobre Pepsi. Por ese motivo es que en su cartera de productos tiene Aquarius, con el objetivo de dar al cliente una alternativa y así tener mayor competitividad frente a Danone.

En conclusión, no debería existir una división desde lo tecnológico para el análisis de la fuerza ejercida por competidores "directos" o "sustitutos". Desde ya que cuando las diferencias tecnológicas son grandes, los costos y los precios seguramente serán distintos, pero la comparación pasa por los atributos esperados por los consumidores y por lo que los distintos productos les pueden ofrecer para satisfacerlos. Un análisis que divide el tipo de competencia desde la tecnología está centrado en el producto y en los demás agentes, y no en el cliente,



que debería ser el eje central de toda estrategia.

Compradores

Porter (1980), al referirse a compradores, está considerando como actores similares o que ejercen el mismo tipo de fuerza, a los clientes y a los canales de distribución: *“La mayoría de las fuentes de poder del comprador que hemos comentado pueden atribuirse a los consumidores, lo mismo que a los clientes industriales y comerciales; sólo hay que modificar el marco de referencia”* (p. 42).

Entendemos por clientes a los agentes que adquieren los bienes y servicios para su consumo, ya sea una persona física o una empresa que adquiere un producto para su utilización final y no para su reventa. Entendemos por canales de distribución a las empresas que compran bienes para luego venderlos, funcionando como un servicio, tanto para el fabricante como para el consumidor final, al acercar la mercancía a este último.

Consideramos que debe haber análisis de los clientes, por un lado, y de los canales por el otro, ya que los poderes de negociación son distintos, por lo que las fuerzas que ejercen también lo son. El marketing debe apuntar siempre a la satisfacción del cliente final, mientras que la fuerza de ventas no debe descuidar tampoco la relación con los canales.

El poder de negociación o decisión de los clientes está determinado por:

- La concentración de los grupos de clientes y el volumen comprado con relación con las ventas de la empresa: Si un grupo concentrado de clientes representa un alto porcentaje de las

ventas de la empresa, tendrá mayor poder de negociación.

- El porcentaje de los ingresos de los clientes que representa la compra del producto: cuando el producto en cuestión representa un porcentaje relativamente alto de los ingresos del cliente, éste tenderá a considerar más el factor precio a la hora de la elección, teniendo mayor poder de negociación o decisión.
- La cantidad de empresas oferentes del mismo tipo de producto: a mayor cantidad de competidores, más poder de decisión tendrá el cliente.
- El tamaño de la demanda: cuanto más grande es, menor poder de negociación tiene cada cliente.
- El grado de diferenciación entre las distintas marcas que hay en la industria: a mayor homogeneidad de productos (menos diferenciación entre marcas), mayor tendencia a la búsqueda de precios bajos tendrá el cliente.
- La cantidad de información que tengan los clientes: cuanta más información tengan sobre la demanda, precios de mercado, características de los distintos productos que compiten, mayor poder de decisión tendrán.

El poder de negociación de los canales de distribución está determinado por:

- La cantidad de canales de distribución existentes: a mayor cantidad de canales, menos poder de negociación tiene cada uno y más margen de maniobra tiene la empresa (proveedor).
- La diversidad de productos/marcas que distribuya o venda el canal: cuan-



tos más proveedores tenga el distribuidor/mayorista/minorista (canal) más poder de negociación tendrá; de lo contrario, tendrá importante dependencia del proveedor principal.

- Los costos cambiantes: si el distribuidor tiene bajos costos cambiantes, mayor poder de negociación tendrá, ya sea para lograr un mejor precio de costo o para cambiar de proveedor.
- Las utilidades del canal (distribuidor/mayorista/minorista): cuanta menos rentabilidad tenga, mayor necesidad tendrá de presionar por una baja en el precio de costo.
- Posibilidad de integración hacia atrás o desarrollo de marca propia: si el distribuidor, mayorista o minorista tiene la posibilidad de fabricar sus propios productos, o bien de desarrollar su propia marca de manera tercerizada, tendrá mayor poder de negociación ante el proveedor.
- Influencia del producto en la calidad final: si el distribuidor utiliza el producto como insumo para generar otro bien con mayor valor agregado, y dicho insumo no es decisivo en la calidad del producto final, tendrá mayor poder de negociación, dada la posibilidad de cambiar de proveedor.
- La cantidad de información que tenga: cuanta más información tengan sobre la demanda, precios de mercado e incluso los costos del proveedor, tendrán mayor poder de negociación sobre el mismo.
- Nivel de satisfacción del consumidor con relación al producto en cuestión: cuanto mayor sea la necesidad, de-

seo y satisfacción del cliente final en relación con un producto específico, más indispensable se vuelve para el canal tenerlo en su oferta, lo que le disminuye sensiblemente su poder de negociación frente a la empresa que lo produce.

Este último punto es de suma importancia y es lo que nos lleva a diferenciar claramente a los clientes finales de los canales de distribución. Tal como se ha mencionado, el canal de distribución es un servicio que atiende tanto a la empresa productora del bien como al consumidor del mismo. Cuando los consumidores demandan fuertemente un producto, la empresa gana poder de negociación ante los canales de distribución, ya que éstos querrán ofrecerlos para poder incrementar sus utilidades. Por eso decimos que el marketing consiste en la satisfacción del consumidor, mientras que los canales son parte de la cadena de valor interna, sobre los que debe trabajar el área de ventas.

Esto se puede ver más gráficamente con el ejemplo de las galletitas Toddy, fabricadas por PepsiCo Argentina.

Caso Toddy

En el año 2008, PepsiCo Argentina incorpora a su portafolio de negocios la marca Toddy, que hasta ese momento se encontraba muy por debajo de Nesquik en el mercado del cacao en polvo. A principios de 2012, la empresa lanzó, bajo la misma marca, unas galletitas con chips de chocolate (Toddy Chispas), las cuales rápidamente se posicionaron en la mente de los consumidores como las galletitas de mejor sabor,



superando a las Pepitos (líder indiscutido en ese tipo de galletas), de Kraft Foods. La campaña de comunicación de las galletitas Toddy estuvo basada meramente en redes sociales, para poder interactuar con los consumidores, principalmente adolescentes, pero fundamentalmente gracias a la “viralización” generada por éstos (<http://www.mercado.com.ar/notas/protagonistas/8015982/el-caso-de-toddy>).

Las ventas de estas galletitas se dispararon en poco tiempo, a tal punto de generar desabastecimiento, a partir de que PepsiCo no había planificado un nivel de ventas de tal magnitud, y se quedó sin capacidad de producción en su planta. Por esta razón decidió ampliar su planta situada en Mar del Plata. La necesidad y el deseo eran ya explícitos por parte de los consumidores, quienes lo expresaban a través de distintas páginas de fanáticos de Facebook y de “hashtags” en Twitter, pero principalmente al recorrer distintos puntos de venta (kioscos, supermercados, minimercados, etc.) tratando de conseguir las galletitas Toddy. Fue en ese entonces cuando prácticamente todos estos puntos de venta demandaban a distribuidores y a PepsiCo el producto en importantes cantidades.

Se observa claramente cómo la satisfacción de los consumidores deriva en un aumento de su demanda, y genera así una necesidad de los canales de distribución por tener el producto para aumentar sus propias utilidades a partir de la venta del mismo y también de otros productos gracias al aumento del tráfico de gente en los locales. Esto determina un aumento en el poder de negociación, en este caso de PepsiCo, en detrimento de los distribuidores, mayoristas y comercios minoristas.

Propuesta de modelo de rivalidad ampliada

En virtud de lo expuesto, se grafica a continuación la propuesta de modelo de rivalidad ampliada, que presenta como principales diferencias respecto del planteo de Porter, la separación entre el análisis del poder de decisión/negociación de los consumidores y el del poder de negociación de los canales de distribución (simplificados por el autor como “compradores”), y la unificación del análisis de la rivalidad entre competidores de la industria y con la competencia indirecta o sustituta, entendiendo que el grado competitivo no depende de los aspectos tecnológicos sino de la función y necesidad a satisfacer.

Además, se incluye la influencia del Estado como ente regulador de la actividad. En función del tipo de industria, el Estado tendrá mayor o menor injerencia en la vida de la empresa. No necesariamente la presencia del Estado en el sector implica mayores limitaciones, sino que pueden, en ciertas ocasiones, dar apoyo a la actividad según las necesidades de la economía de un país. Por eso, la fuerza competitiva del estado puede ser tanto negativa como positiva.

Por ejemplo, en Argentina, las empresas distribuidoras de servicios básicos como el agua, la electricidad y el gas, reciben un impacto negativo de las normativas gubernamentales, ya que es el Estado, a través de los entes reguladores, quien define la tarifa, establece procedimientos de atención al cliente e impone estrictos controles a las operaciones, entre otras reglamentaciones. Por otra parte, le asegura la limitación de la competencia en la propia industria a partir de la existencia de monopolios naturales, de



modo de que una empresa que distribuye gas natural en hogares, compita únicamente con una distribuidora de electricidad y no con otra de gas. Son conocidas también las exenciones impositivas para la producción y ensamble de productos tecnológicos en la provincia argentina de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur. Esto último es un ejemplo de intervenciones estatales que favorecen a una industria determinada.

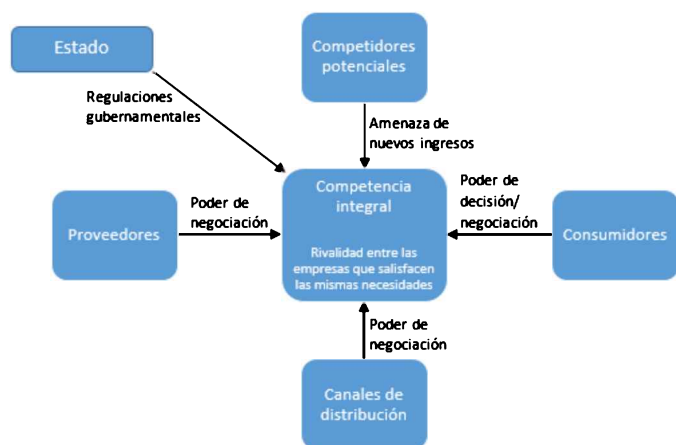


Figura 5. Propuesta de modelo de rivalidad ampliada. Incorpora, como fuerza competitiva, las regulaciones gubernamentales. Adaptado de "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", p. 20, por Porter, M., 1980, México D.F.: Compañía Editorial Continental. Copyright 1980 por Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

CONCLUSIONES

En este trabajo logramos definir la noción de ventaja competitiva y efectuar un análisis pormenorizado de las estrategias genéricas de Porter (1980), así como mostrar una evolución con el Reloj Estratégico de Bowman, concluyendo lo siguiente:

- La ventaja competitiva está en la mente del consumidor y no en el interior de la organización, por lo que el bajo costo no genera por sí solo una ventaja.

- La búsqueda del bajo costo es una premisa y no una estrategia competitiva.
- Enfocarse en el bajo costo en un nicho es altamente riesgoso, dada la imposibilidad de lograr economías de escala.
- La estrategia genérica para lograr una ventaja es la diferenciación. Tanto la calidad como el precio bajo, son aspectos que pueden generar diferenciación.
- Dado que casi no existen mercados donde las preferencias sean verdaderamente homogéneas, la diferenciación de un producto en todo el sector industrial es prácticamente imposible. Paralelamente, el "enfoque de diferenciación" es finalmente diferenciación. La segmentación de mercado es el complemento para la estrategia de liderazgo en diferenciación.

Con respecto al Modelo de rivalidad ampliada, generamos una propuesta que considere a la competencia integral, es decir, que no distinga entre competidores directos y sustitutos, puesto que esta distinción ya no es relevante en estos tiempos para determinar el grado de fuerza competitiva. Además, incorporamos la presencia del Estado en el modelo, y distinguimos entre el poder de negociación de los consumidores y el de los canales de distribución, teniendo en cuenta que entre ellos también ejercen influencia.

No es posible comprender las fuerzas competitivas de manera individual. La esencia del pensamiento sistémico es el holismo y la interconectividad (Senge, 2005). En otras palabras, quien tiene alto nivel de desarrollo de la disciplina, tiene la capacidad de ver los sistemas como totalidades (ver el bosque y no solamente el árbol) y observar la relación



entre las partes del sistema, así como ver procesos de cambio en vez de “instantáneas”.

Los consumidores tienen injerencia en el poder de negociación de los canales de distribución, como se demostró en el caso Toddy, así como, en cierto tipo de productos, los canales son fundamentales en la decisión del consumidor final. También influyen en la amenaza de ingreso de potenciales competidores en función al grado de lealtad que tengan con las marcas actuales. Incluso hasta pueden influir en los proveedores, si éstos brindan un insumo clave para que la empresa pueda mantener el atributo que los satisface y genera su lealtad.

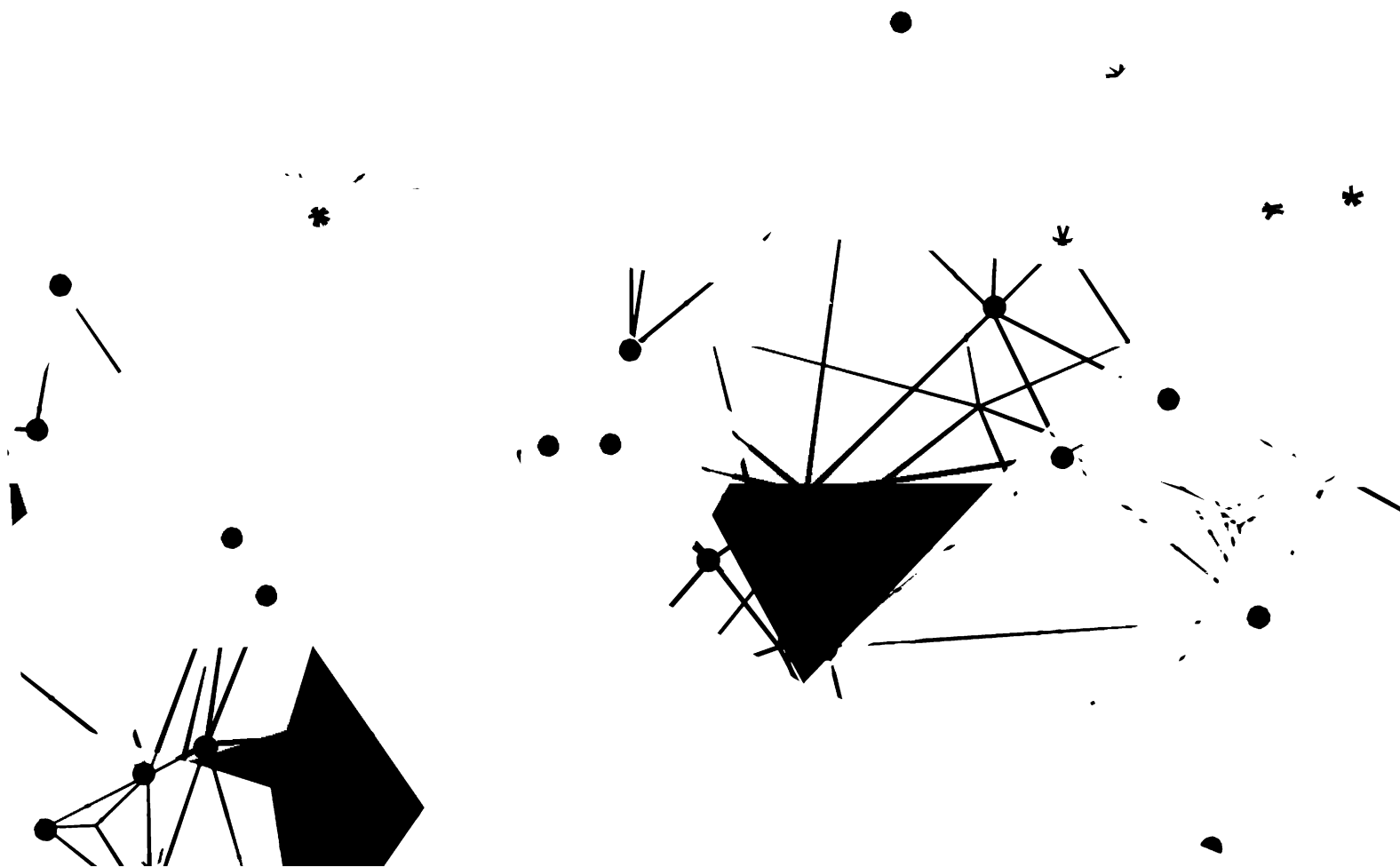
Del mismo modo, el poder de negociación de los proveedores y el de los distribuidores se ven afectados por la amenaza de ingreso existente en el sector, puesto que la cantidad de competidores es un determinante del poder de ellos. El Estado, con sus regulaciones, afecta a todas las fuerzas competitivas.

REFERENCIAS

- Ansoff, I. H. (1998). La dirección estratégica en la práctica empresarial. México D.F.: Addison-Wesley Longman.
- Inditex. (2017). Dossier de prensa. Recuperado de <https://www.inditex.com/documents/10279/249242/Dossier+de+prensa+Inditex.pdf>
- Johnson, G., y Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica. Madrid: Prentice Hall.
- Lambin, J.-J. (1995). Marketing estratégico. Madrid: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1980). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. E. (1991). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Moreno: Rei Argentina.
- Senge, P. (2005). La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Buenos Aires: Granica.
- Los Verdes (2016). Economía Circular. Cómo mantenerse dentro de los límites ecosistémicos, con equidad y satisfacción de derechos. Los Verdes. Foro de Ecología Política. Recuperado de: <http://www.losverdes.org.ar>
- Marcet, X., Marcet M. y Vergés F. (2018). Qué es la economía circular y por qué es importante para el territorio. Papeles del Pacto Industrial. N° 4. Barcelona, España. Recuperado de: http://www.pacteindustrial.org/public/docs/papers_publications/6e3474fb7a3a929fac653ff095bfc0c9.pdf
- Pearce, D. y Turner, R. (1995). Economía de los recursos naturales y del medio ambiente. España, Colegio de Economistas de Madrid. Celeste Ediciones.
- Polo, D. (2018). Qué es la economía circular y 28 ejemplos de uso. Recuperado de: <https://www.gestionar-facil.com/economia-circular-28-ejemplos/>
- Prieto-Sandoval, V., Jaca, C. y Ormazábal, M. (2017). Economía circular: Relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación. Memoria Investigaciones de Ingeniería, núm. 15. Recuperado de: http://www.um.edu.uy/docs/Economia_Circular.pdf
- Tovar, P. (s.f.). El potencial de los Sistemas Producto-Servicio para la transición a un modelo de economía circular. Aidimme. Instituto tecnológico metalmeccánico.
- vanEijk, F. (2016). ¿A qué barreras se enfrenta la economía circular? Recuperado de: <https://eco-circular.com/2016/09/27/a-que-barreras-se-enfrenta-la-economia-circular/>
- Velázquez, J. (2017). Qué es y cómo ganar plata con la economía circular. Recuperado de <https://www.cronista.com/3dias/Que-es-y-como-ganar-plata-con-la-economia-circular-20170721-0038.html>
- Vidal, N. (2016). La economía circular. Súmate a la próxima revolución global. Recuperado de: <https://www.ainia.es/insights/la-economia-circular-sumate-a-la-proxima-revolucion-global/>



Política pública y desarrollo regional



CONTENIDO

ANTECEDENTES	3
Estado	6
Desarrollo campo economico	9
DESARROLLO CAMPO PSICOSOCIAL	11
Gestion empresarial	13
OBJETIVOS	18
Objetivo general	18
METODOLOGIA	18
PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS	20
RESULTADOS	20
Resultado de Instrumento N°1: Observación Participante	20
Resultados de Instrumento N°2: Entrevista	21
Resultados de Instrumento N°3: Focus Group	22
DISCUSIÓN	23
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	24
Conclusiones.	24
Recomendaciones.	25
REFERENCES	25



INTRODUCCIÓN

Los centros poblados en el Perú, son comunidades emergentes que por su posición geográfica recursos naturales, adquieren una posición privilegiada que los vinculan a vías naturales de comunicación y pisos ecológicos con recursos naturales que intervienen en una economía de subsistencia, estas comunidades históricamente han ido ocupando territorios, que en muchos casos no tiene un ordenamiento territorial, ni económico, también los rasgos culturales han sido heredados con influencias altamente de religiosidad y rasgos de etnias incaicas. Sin embargo el Estado pese a estar presente a través de la infraestructura vial, obras públicas, educación, salud, no satisface a ese tejido social de sus grandes necesidades de conexión económica, destinando escasos recursos para su normal desarrollo, y satisfacción de sus necesidades básicas insatisfechas, lo que genera incertidumbre en la población, que observa que su comunidad no cambia, no crece, no hay posibilidades de sacar sus productos, creando condiciones para la migración de jóvenes que no regresarán y si lo hacen lo harán de visita.

Los ciudadanos de las comunidades y sectores que pertenecen al ámbito de la municipalidad del Centro poblado Santa Rosa Querocotillo Cutervo, no conocen los beneficios que les corresponden para el mejor y adecuado desarrollo, no permitiendo una planificación adecuada y coherente de las políticas públicas, no hay un crecimiento económico sostenido, la presencia del estado se da en el campo de la educación

a través de un centro educativo. La infraestructura es precaria, creando sentimientos de desprotección por parte del estado

La presente investigación nos ha permitido identificar las causas, consecuencias y posibles soluciones acerca de la creación de condiciones para el desarrollo sostenibles del C.P Santa Rosa.

ANTECEDENTES

(Jiménez, 2010); en su Tesis “Políticas Sociales y Reducción de la Pobreza. El Desafío Peruano” Considera en sus conclusiones que los gobiernos en latino américa, tiene como objetivo principal la reducción de la pobreza y la igualdad en sus sociedades. En el periodo del 2001 al 2010, Perú tuvo un crecimiento económico y de inversión originando que se coloque como un país con mayores posibilidades de desarrollo económico, político y social. Sin embargo, continuaba siendo un país profundamente desigual, lo que crea la posibilidad de dar origen a problemas sociales que amenacen la continuidad del progreso. Recomendando que, para enfrentar este problema, el Estado peruano deberá concentrarse en: Desarrollar a la par de una política económica responsable y exitosa, una política social, altamente institucionalizada y focalizada hacia los sectores más vulnerables de la sociedad, acompañada de una fuerte inversión social y de la evaluación permanente de los programas sociales. Es innegable que, dentro de este esfuerzo, el gobierno deberá tratar de incluir a la sociedad civil, al sector privado y por supuesto a los actores que ya se encuentran involucrados como la banca multilateral y los organismos de cooperación internacional, (Jiménez, 2010, p.10). Asimismo-



mo, menciona al gobierno del presidente Alan García Pérez, como un gobierno con políticas sociales asistencialista, haciendo ver que este tipo de políticas reproduce la pobreza, por tanto, no fortalece las capacidades de los peruanos más pobres, que es lo permitirá superar esta condición, Jiménez (2010), señala: Es difícil que la pobreza pueda retroceder a 30% en el año 2011 como lo ha afirmado el presidente, pero lo importante es este caso es que los programas sociales que se están diseñando se hacen bajo una filosofía adecuada destinada a atacar la pobreza en sus raíces y beneficiar a los grupos más vulnerables. No somos pesimistas con respecto al desarrollo del Perú, el gobierno ha ido mejorando el desempeño de la política social, y reconociendo los errores que ha cometido. Contrariamente a otros países del continente, Perú ha sabido aprovechar el boom en los precios de las materias primas de los años recientes para invertir en desarrollo para el país, y ello se evidencia en que el proceso de reducción de la pobreza ha sido lento pero sostenido (Jiménez, 2010, p.10).

Dentro de sus conclusiones auguraba al nuevo gobierno un margen de acción al Estado para fortalecer y reorientar la inversión social. (Díaz, 2014) en las conclusiones de su Trabajo de Investigación "Organización, participación y visión de desarrollo en comunidades del distrito de pueblo nuevo, Chíncha", indica que las comunidades se organizan para solucionar de manera conjunta las necesidades básicas de los servicios originados en la etapa inicial de invasión y la formalización de los terrenos obtenidos en esta modalidad buscando obtener los títulos de propiedad.

La formación como comunidad le permite tener una organización administrativa para que los represente ante el estado para su seguridad (organización vecinal), alimentación (comedores populares) y educación (creación de Instituciones Educativas). "En todas las comunidades las secretarías de cultura, prensa, organización, etc. no cumplen sus funciones, y el principal motivo es que no las conocen. Desde la elección de las juntas directivas, se asume que será el presidente el que tendrá que asumir el papel de dirección de la comunidad en solitario". (Díaz, 2014) dentro de sus conclusiones manifiesta que la participación de los integrantes de la comunidad dependiendo de las necesidades, a menor necesidad menor participación. "El presupuesto participativo (uno de los principales canales de participación) es una reunión de presidentes de juntas directivas de comunidades, quienes presentan proyectos que no tienen relación con sus planes de desarrollo comunales (en el mejor de los casos, ya que la mayoría de comunidades no cuenta con uno)". La comunidad ignora los canales donde deben dirigirse para gestionar proyectos, que les permita el desarrollo, solo esperan a que sus autoridades sean las gestoras del desarrollo en su distrito. Sin embargo, las decisiones que se toman en los gobiernos locales son de manera casi arbitraria, mediante el cabildo entre los delegados de las comunidades y los funcionarios de la municipalidad. Siendo la percepción de la población, que algunas comunidades se benefician al tener una relación cercana con la municipalidad "Los dirigentes más allegados a la alcaldesa u otros funcionarios municipales consiguen más proyectos para sus comunidades" (Díaz, 2014).



(Gobierno Regional de Cajamarca, 2010); en el Proceso de planificación Territorial llamado "Zonificación Ecológica y Económica: Base Para el Ordenamiento Territorial del Departamento de Cajamarca" considera que el gobierno debe generar más política y estrategias que viabilicen el uso sostenible de los recursos naturales y una adecuada organización de las actividades económicas. Por ello, en Cajamarca se ha apostado por desarrollar un proceso de planificación territorial, declarándose en el año 2005 como una prioridad regional el ordenamiento territorial, tomando como instrumento base la Zonificación Ecológica y Económica (Gobierno Regional de Cajamarca, 2010, P.08). Asimismo, menciona que la principal actividad económica del departamento es la agropecuaria, ocupado el 66% de la PEA departamento, que se constituye como la mayor fuente de producción, ocupación e ingresos de la población. (Gobierno Regional de Cajamarca, 2010), señala: Los conflictos socioambientales se han agudizado debido a la pugna por el acceso al recurso hídrico en cantidad y calidad entre el consumo humano, las actividades agropecuarias y la minería. No somos pesimistas con respecto al desarrollo del Perú, el gobierno ha ido mejorando el desempeño de la política social, y reconociendo los errores que ha cometido. (Gobierno Regional de Cajamarca, 2010, p.08). Concluye que existe una crisis de confianza entre las comunidades urbanas vulnerables por el desinterés del estado, que la subsistencia económica de estas comunidades se debe a la confianza familiar (núcleo de familia), confianza interpersonal.

(PACC - Serie de investigación regional, 2012) en el Proyecto de investigación "Im-

pactos de la variabilidad y cambio climático en los sistemas productivos rurales y en las condiciones de vida y desarrollo campesinos: una visión desde la población rural de la región Apurímac", cubren un espectro social muy pequeño de las poblaciones campesino-indígenas de Apurímac. Son estudios de caso que reflejan dinámicas particulares y que, según como se mire, pueden o no representar la heterogeneidad ecológico-cultural de las comunidades campesinas de la región. El estudio ha mostrado que las tendencias generales no pueden aislarse del modo en que se determinan a nivel local, y las dinámicas locales tampoco pueden ser comprendidas sin hacer aproximaciones de alcance regional o global. En cualquier caso, hay procesos que pueden ser generalizables y otros que sólo pertenecen a la especificidad de la comunidad estudiada y sus contextos locales, asimismo, indica que el conocimiento local se recrea constantemente integrando los saberes que se recuerdan con los que se incorporan tanto de manera formal (escuela o proyectos educativos) como informal (que se escuchan en conversaciones o a través de los medios) en el contexto de un conflicto cultural. Esta investigación concluye que todo proyecto para el desarrollo social debe estar adecuado a la cultura de los beneficiarios, en razón de que la población son los que deben participar asumiendo responsabilidades en el proceso de desarrollo, empoderándose de esta manera a la comunidad, permitiendo de su inclusión activa y autónoma de su propio desarrollo.



Estado

La finalidad del estado es el bien común, Ferrero, R. (2009) dice:

“La causa del Estado es el bien común, o sea el bien de la comunidad. Así lo definió Aristóteles y ha quedado inconcluso de modo universal. Elemento fundamental del bien común es el orden jurídico, pero éste se inspira en el bien común. Poder y fin están contenidos en el orden, al cual remodelan. El poder está antes del orden y el fin está más allá del orden.”

El bien común consiste en un conjunto de condiciones sociales que favorecen la existencia y el desarrollo del hombre. Es el medio social propicio para que la persona se realice. No es una masa de bienes por repartir, sino un orden justo, más allá del cual existe para el individuo un fin último. La consecución del bien particular es frangueada por la existencia de un orden que brinda seguridad y justicia, a través de los servicios públicos, con mayor o menor eficiencia.

Ferrero, R. (2009), “El Estado es la nación organizada jurídica y políticamente bajo una autoridad (gobierno) que tiene la finalidad de lograr el bien común”.

El Estado emerge como una entidad jurídico-política constituida sobre la base de aquella entidad social denominada nación (o colectividad nacional, para comprender a una pluralidad de naciones articuladas en una unidad), pero también sobre la base física o espacial en la que se desenvuelve la vida nacional, y, particularmente, sobre la base jurídico-política plasmada merced al Poder Político Estatal, como dimensión específica del poder social. (Ferrero, R. 2009)

Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN) 2012, define al bien común como

“El Fin Supremo del Estado, considerado como una situación ideal por alcanzar, que implica un alto grado de progreso y perfección de la sociedad, de manera que signifique el medio social propicio para la plena realización de la persona humana”.

Mientras el Bienestar General tiene como medio, vía o instrumento para ser alcanzado, al Desarrollo Nacional; la Seguridad Integral para el mismo propósito y en el mismo sentido, dispone de la Defensa Nacional, siendo ambos interdependientes.

CAEN (2012), todo Estado persigue fines y objetivos, los mismos que encausan la marcha hacia el encuentro de un destino provechoso para la nación (o colectividad nacional) en su conjunto. Esta marcha histórica, se halla condicionada por la “voluntad” traducida en acción y por la “capacidad” que el estado evidencia para alcanzar aquellos fines y objetivos, atendiendo las necesidades colectivas y encarando los obstáculos de distinto tipo que se le anteponen en el interior y desde el exterior de su realidad nacional.

Es en virtud del Poder Nacional que los estados tienen capacidad de negociación, de transacción, de disuasión o de coerción en sus relaciones políticas, comerciales o conflictivas con otros estados de la comunidad internacional.

Ese Poder, no sólo es diferenciado en una relación de estado a estado, sino que también lo es en lo que respecta a los efectos que puede producir en su ambiente interno, frente a sus propias necesidades y obstáculos.

De acuerdo a lo expresado, el Poder Nacional sólo cobra sentido cuando tiene ante sí un referente comparativo: En el ámbito internacional con el Poder de otro u otros



Estados; y, en el ámbito interno, con el carácter de las necesidades colectivas impostergables y los obstáculos de diversa gravedad y significación que se interponen en la satisfacción de dichas necesidades. Necesidades y obstáculos cuya solución es inherente a la Política Nacional, en el camino hacia la realización de los fines del Estado y del logro de sus objetivos.

De otro lado, debe señalarse que la sola "voluntad" de conseguir objetivos prefijados, no es suficiente. Se requiere además de una "capacidad", la que es dada por los medios de que dispone o puede disponer. En el ámbito del quehacer estatal, esta reflexión tiene aplicación plena.

El concepto de Poder se cimienta en dos ejes: la voluntad y la capacidad. La primera no puede ser impuesta sin una capacidad. De ahí que una primera aproximación a la conceptualización del Poder, permita señalar a éste como "la capacidad para imponer una voluntad", en donde el Poder aparece como un instrumento por excelencia, de la voluntad plasmada en acción. En el presente desarrollo teórico, el sujeto de la voluntad y la acción es el Estado, y su instrumento para hacerla valer o imponerla, el Poder Nacional, en su connotación de capacidad.

Cabe hacer notar en el aspecto de la voluntad, que tanto para su determinación como para su viabilización, juega importante papel el sujeto (individual o colectivo) encargado de expresarla. Aquí tienen lugar, la motivación y el liderazgo, la capacidad de conducción, las habilidades y destrezas, las técnicas, los valores y en general todo aquello que redundará en la acción efectiva y positiva en el logro de fines y objetivos.

El Poder Nacional está determinado por la conjunción de medios de toda índole que se encuentran en posesión de la Nación y por tanto del Estado, en un determinado momento de su existencia como entidad social y jurídico-política. Esto significa que, para los efectos de la determinación del Poder Nacional, cuentan únicamente los medios con aptitud de aplicación inmediata o a lo sumo, en plazos breves, es decir en la coyuntura.

Los medios que se encuentran en estado latente, con aptitud de empleo posterior, escapan a los alcances del concepto de Poder Nacional, integrando el contenido del Potencial Nacional

CAEN (2012), el Poder Nacional, es una capacidad unificada, pero su modo de manifestarse o expresarse en la acción política es diverso. Se trata pues de distintas expresiones de un mismo poder, no de desagregaciones del Poder Nacional, en otros poderes componentes.

¿Cómo se configuran esas expresiones? La respuesta a esta interrogante parte del reconocimiento de la característica de totalidad del Poder Nacional, en el sentido de que comprende a todos los medios, los mismos que corresponden a naturaleza diferenciada, además que generan efectos distintos en su aplicación.

La distinción de las expresiones del Poder Nacional, se efectúa para facilitar su estudio valorativo (apreciación y evaluación del Poder Nacional), atendiendo a una conveniencia metodológica. Para ello se utilizan dos variables:

- La naturaleza predominante de los medios; y,
- Los efectos predominantes que ellos generan en su aplicación.



Así, desde el punto de vista de la naturaleza predominante de los medios, es posible aglutinar en un amplio conjunto a todos aquellos medios de naturaleza similar, afín u homóloga. De acuerdo a esto, en nuestro contexto teórico se distinguen:

- Medios que tienen naturaleza predominantemente política.
- Medios que tienen naturaleza predominantemente económica.
- Medios que tienen naturaleza predominantemente sicosocial; y
- Medios que tienen naturaleza predominantemente militar.

En consecuencia, una determinada “expresión” del Poder Nacional se caracteriza por comprender a los medios de una determinada naturaleza predominante y a los medios que producen predominantemente efectos de esa misma naturaleza. Por tanto y en concordancia con todo lo anterior, se establecen:

- Una Expresión Política,
- Una Expresión Económica,
- Una Expresión Científica
- Una Expresión Sicosocial; y,
- Una Expresión Militar

Cabe aclarar que se opta por el criterio de predominancia porque permite aglutinar los medios en correspondencia con los campos de actividad o “dominios” de la Defensa Nacional; y porque, reconociendo que los medios tienen o pueden tener una naturaleza mixta, interesa fundamentalmente la predominante sobre la aleatoria y que, además, aunque los efectos producidos por la aplicación de un medio puedan ser de variada naturaleza, interesan los efectos predominantes por sobre los secundarios.

Por lo demás, es necesario recalcar que cuando se emplea o aplica el Poder Nacio-

nal, intervienen todas sus expresiones, pues lo que varía es la intensidad mayor de una sobre las otras, en función al objeto sobre el cual se emplea y las circunstancias particulares en las cuales se aplica. A manera de ejemplo, en el proceso de la guerra y durante la crisis (antesala del conflicto armado) el rol preeminente lo cumple la expresión política en su proyección externa; y en el conflicto armado mismo, la preeminencia la tiene la expresión militar.

En determinadas acciones propias del Desarrollo Nacional, priman las expresiones económica y política. En situaciones de crisis internas en que se opta por la vía pacífica (luchas), la expresión sicosocial tiene papel preeminente.

En todos los casos ejemplificados, la intervención de las expresiones del Poder Nacional es total, aunque como se vio, predomine una o unas sobre las demás, pero nunca en forma permanente.

La consideración del Potencial Nacional tiene especial importancia cuando se trata de fijar objetivos de mediano y largo plazo, para cuyo logro es necesario fortalecer el Poder Nacional incidiendo en los medios existentes en el Potencial Nacional, para cambiar su condición es decir, para transformarlos mediante acciones dirigidas a cambiar su aptitud de empleo inmediato, lo que originará que los medios así transformados sean incorporados al Poder Nacional que de esta manera se incrementa y fortalece.

Los estudios de la Realidad Nacional, arrojan variados resultados, entre ellos la determinación de múltiples necesidades colectivas y la identificación de obstáculos de distinta significación tanto en el campo interno como en el externo. La satisfacción



de dichas necesidades y la superación de los obstáculos suscitan decisiones políticas que se adoptan considerando la situación del Poder Nacional o capacidad actual del Estado-Nación. Ocurre generalmente, que el Poder Nacional es insuficiente para conseguir tales propósitos, lo que obliga a recurrir a la capacidad latente que comporta el Potencial Nacional.

De esa manera, el Potencial Nacional se convierte en la gran reserva de posibilidades de que dispone el Estado-Nación para proyectarse al futuro. Es por esto que el aprovechamiento del Potencial debe ser planificado y previsor, en armonía con los altos intereses nacionales, pues de lo contrario su uso irracional y dispendioso podría llegar a comprometer el destino de la nación en su conjunto.

En esta parte, es pertinente aclarar que el Potencial Nacional comprende sustancialmente a medios disponibles, es decir de existencia conocida y probada, e inclusive –en casos limitados- razonablemente probables. Ello excluye a los medios cuya existencia no es conocida, puesto que lo incierto, lo ignorado, no puede ser considerado para ningún tipo de empleo cercano o lejano.

En conclusión el Potencial Nacional, como la totalidad de medios tangibles e intangibles susceptibles de ser incorporados al Poder Nacional, que en un determinado momento existen en la Realidad Nacional en situación de latencia y a disposición del Estado-Nación, para la consecución de sus objetivos.

Las variables de la estructura del Potencial Nacional, son correlativas a las Expresiones del Poder Nacional. De esta manera:

- A la Expresión Política del Poder Nacional corresponde una Expresión Política del Potencial.

- A la Expresión Económica del Poder Nacional, la Expresión Económica del Potencial.
- A la Expresión Sicosocial del Poder Nacional, la Expresión Sicosocial del Potencial Nacional, y
- A la Expresión Militar del Poder Nacional, la Expresión Militar del Potencial Nacional.

Cada una de las Expresiones componentes del Potencial Nacional, se desagregan en los elementos estructurales del Poder Nacional, y el estudio para su apreciación constituye la prolongación de la apreciación del Poder Nacional, para que ambos (Poder y Potencial) sean objeto de evaluación toda vez que se trata de la atención a las necesidades y de la superación de obstáculos, en el mediano plazo. En cambio, cuando se trata de propósitos a ser alcanzados en el largo plazo, sólo el Potencial Nacional, es objeto de estimación, es decir de un cálculo estimativo, cuyos resultados sirven para fijar objetivos viables.

Es preciso remarcar que el Potencial Nacional, (al igual que el Poder Nacional) es considerado para su empleo futuro, no sólo en el campo interno, sino también en el campo externo, cuando se trata de encarar oposiciones que provienen de otros Estados.

Desarrollo campo economico

Estimamos que la lucha contra la pobreza nació con la historia de la humanidad, entonces las desigualdades han existido siempre. Ello ha sido uno de los motores del progreso humano. Históricamente, las guerras siempre se han desarrollado por la posesión del poder, por ello durante las conflagraciones entre grupos humanos, siempre se ha producido avances científicos que han traído desarrollo.



La lucha por el poder, igualmente, es otro de los contribuyentes del desarrollo humano. Probablemente los primeros jefes de clanes se constituyeron en jefes, luego en reyes y emperadores.

Luego advino la democracia, el desarrollo social, América Latina, inmersa en la problemática de la interrelación internacional, igualmente ha desarrollado una historia, que no la vamos a detallar por no ser el motivo esencial del presente trabajo.

Tezanos, Quiñones, Gutierrez & Madrueño, (2013), considera que sí se puede afirmar que los indicadores de la ONU, PNUD, OEI, etc., confirman que el desarrollo humano va muy ligada con los conceptos de pobreza y desigualdades, tal como se manifiesta en el manual sobre cooperación y desarrollo editado por la Universidad de Cantabria – España:

“El desarrollo humano es un proceso de expansión de las libertades de las personas para conseguir las metas que consideran valiosas y participar activamente en darle forma al desarrollo de manera equitativa y sostenible...” (p.9)

El concepto de Desarrollo humano, va muy unido con el desarrollo de los sistemas educativos, los que a su vez tienen mucha influencia en el crecimiento económico, desarrollo social, trabajo, etc. Es decir, y tal como manifiesta el texto de la U. de Cantabria todos estos conceptos tienen un desarrollo y una visión multidimensional.

La desigualdad se mide con el coeficiente de Gini, indicador ideado por el estadístico italiano Corrado Gini (valores entre 0 y 1), para determinar los índices de pobreza, que se calculan multiplicando el coeficiente de Gini por 100. Expresa las diferencias en-

tre ingresos y por lo tanto también indica la desigualdad de riqueza.

Si pensamos, desde el punto de vista de los “Derechos Humanos”, la ONU, en su declaración sobre Derechos al Desarrollo, aprobada por la Asamblea General de la ONU en 1986, se define el Desarrollo como

“Un proceso global económico, social, cultural y político, que tiende al mejoramiento constante del bienestar de toda la población y de todos los individuos, sobre la base de su participación activa, libre y significativa en el proceso y en la distribución justa de los beneficios que de él se derivan”

Además, nuestra “Constitución Política del Perú” enfatiza en su Art 1º “La defensa de la persona humana y el respeto a su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del estado”

En este estudio vamos realizar el concepto del desarrollo social en referencia a la calidad de vida de los individuos que conforman esa sociedad.

Estimaciones generales sobre la calidad de vida en América Latina suponen que esta ha permanecido constante entre 1820 y 1950, sin embargo, esto no ha sido así. Manifiesta el autor que:

“Las grandes fluctuaciones en la desigualdad agregada de los países latinoamericanos experimentadas en los últimos 26 años son el resultado de grandes redistribuciones de la renta producida en esos países...”

En general se puede afirmar que el Perú, ya ha pasado por el inicio de la industrialización. Nosotros exportamos además de materia prima y “commodities”, textiles, productos agroindustriales, repuestos de uso



en industria minero – metalúrgica, etc., y ya hemos superado la “baja” de la economía que se presenta durante los primeros años de la industrialización.

Nuestra posición económica en América Latina por ello es de crecimiento. Se espera que en los próximos años esta situación mejore aún más.

Los datos censales que disponemos, de entidades como ONU, PNUD, OEI, BID y los propios de nuestras instituciones como INEI, BCR, BVUA y otros de carácter privado, informan de nuestra posición económica expectante. Algunos valores:

Tabla 1.
Datos censales

CATEGORIA	FRACCIÓN DE LA POBLACION %
Empleados, directivos y profesionales	0,09
Técnicos y administrativos	0,14
Trabajadores urbanos, artesanos, etc.	0,41
Trabajadores rurales y sirvientes domésticos	0,36
Fuente ONU/CEPAL. “Panorama Social”. 2000.	

Finalmente, podemos concluir que la cadena de valor agregado: Inversión (Privada y Pública), Educación, Salud, Seguridad, Trabajo, Economía, entre otras es la verdadera motora de la inclusión social, que permite el desarrollo humano que vence a la pobreza.

DESARROLLO CAMPO PSICOSOCIAL

Álvaro (2010), destaca el aporte científico del sociólogo Ferdinand Tönnies, principal investigador de la comunidad y la sociedad. En efecto, su teoría sobre las variables mencionadas, demuestra un claro abordaje multidisciplinario, producto de su herencia y legado cultural. En tal sentido, la produc-

ción científica de Ferdinand Tönnies, que hace referencia el autor, refleja la génesis sociológica del concepto, es decir la arquitectura conceptual de las variables: Comunidad y sociedad.

Por otro lado, el interés del autor incide en plantear diferencias entre las variables: Comunidad y sociedad, partiendo de la teoría de Tönnies, a fin de reforzar la capacidad reflexiva del investigador. En esa intencionalidad, inicia su proceso de análisis destacando el aporte teórico, de la siguiente manera:

Comunidad es lo antiguo y sociedad lo nuevo, como cosa y nombre. [...] comunidad es la vida en común (Zusammenleben) duradera y auténtica; sociedad es sólo una vida en común pasajera y aparente. Con ello coincide el que la comunidad deba ser entendida a modo de organismo vivo, y la sociedad como agregado y artefacto mecánico (Álvaro, 2010, p. 1).

Así mismo, señala que:

“Comunidad es la vida en común duradera y auténtica [echte: verdadera]; sociedad es sólo una vida en común pasajera y aparente”. Desde el comienzo, la sociedad está subordinada a la comunidad o, más precisamente, a la verdad que ella encarna. La autenticidad (o la verdad) de la una determina violentamente la inautenticidad (o la no-verdad) de la otra. Pero, ¿por qué la comunidad, y sólo ella, serían “auténtica”? ¿Por qué acordarle este privilegio? En principio, porque la comunidad, a diferencia de la sociedad, es vida en común natural. Según Tönnies, la “vida comunitaria” coincide con “la naturaleza de las cosas”: “Comunidad en general la hay entre todos los seres orgánicos; comunidad racional humana, entre los hombres.



[...] se olvida que el permanecer juntos está en la naturaleza de la cosa; a la separación le corresponde, por decirlo así, la carga de la prueba" (Tönnies, 1947: 45). Ser juntos, o ser en comunidad, significa entonces ser conforme a la naturaleza. De lo cual se deduce fácilmente que la separación (sea separación de los seres orgánicos o de los hombres) representa un distanciamiento respecto de la unidad originaria y, en consecuencia, un distanciamiento de la comunidad en general.

No tardamos en descubrir que esta separación respecto de la naturaleza se traduce directamente en el concepto de sociedad: "La teoría de la sociedad construye un círculo de hombres que, como en la comunidad, conviven pacíficamente, pero no están esencialmente unidos sino esencialmente separados, y mientras en la comunidad permanecen unidos a pesar de todas las separaciones, en la sociedad permanecen separados a pesar de todas las uniones" (Álvaro, 2010, p. 20).

En consecuencia, bajo la dimensión sociológica, la comunidad es primigenia, ocupa el primer lugar; pues primero se configura la comunidad y posteriormente la sociedad. Dicho de otro modo, la comunidad es el fundamento de la vida real, de la vida orgánica donde se configuran los vínculos personales, afectivos y demás dimensiones humanas unificadas.

A diferencia de la sociedad, que no tiene la misma esencia, mencionada en el párrafo anterior; por lo que es un agregado y artefacto mecánico. Por esa razón, Tönnies considera "la sociedad, la vida societaria en su conjunto, como un sustituto necesariamente artificial de la naturaleza originaria de la vida comunitaria" (p. 21).

En ese orden de ideas, disuelta la comunidad, la sociedad releva su lugar. No obstante, "la comunidad es por naturaleza, y como la naturaleza, insustituible. Por eso mismo, en el interior de este sistema de oposiciones jerárquicas, la sociedad está condenada a ser un sustituto de lo insustituible y, en consecuencia, un mal sustituto" (p.21). Por lo expuesto, cada variable tiene su propia esencia, además de sufrir de polisemia; por su abordaje multidisciplinario.

Liderazgo

Warren (2008), considera la necesidad de que en las organizaciones que conforma la sociedad y en los hogares se apliquen un liderazgo sólido y bueno, necesario para que se reduzca la brecha de desigualdad y familias disfuncionales, principales causas de que en las nuevas generaciones existan resentimientos, violencia, falta de valores, con estas características ¿cómo será el mundo en el futuro?, la corrupción se ha convertido en un mal endémico que haría inviable que se cumpla con este objetivo mundial, en este texto se considera que para ejercer este tipo de liderazgo se requiere una base espiritual.

Para que algo importante en la historia suceda algún líder debe aparecer, tenemos a Martin Luther King da origen al Movimiento de Derechos Civiles de los EEUU, con Adolfo Hitler se produjo la Segunda Guerra Mundial, con J. F. Kennedy se inició el Programa espacial de la NASA, el líder puede llevar al triunfo o fracaso de una comunidad, Warren (2008).

El líder capta la atención de las personas que lo rodean, para conocerlo y muchas veces imitarlo, cuando podemos influenciar en otras personas nos damos cuenta si estamos siendo líderes o no. Esto es muy impor-



tante ya que un verdadero líder es ejemplo para lo demás, no es cosa de poseer títulos sino de aptitudes y actitudes, no todo jefe es un líder, pero si está obligado a serlo ya que es responsable de las personas a su cargo

Para ser un verdadero líder se debe poseer carácter, la firmeza de su carácter va permitir transmitir un carisma diferente que hará que sus colaboradores se sientan cómodos al realizar un trabajo, los líderes sin carácter solo con carisma no duran mucho ya que el encanto termina al darse cuenta de la falta de carácter.

El líder debe poseer carácter y credibilidad, para influir en sus colaboradores ya que su liderazgo va ser duradero de acuerdo a la reputación que este tiene en su comportamiento y toma de decisiones. Se debe considerar que la reputación es lo que la gente piensa o comenta de tu persona y el Carácter es lo somos realmente.

Warren (2008), menciona a D. L. Moody quien consideraba que el carácter es lo uno es internamente, cuando estamos solos, el liderazgo no está basado en el aspecto académico, es cuestión de carácter; es cuestión de quién eres.

Un líder inspira en la gente que tenga ganas de seguirlo, existiendo líderes con diferentes aptitudes y virtudes. Así como de temperamentos (colérico, sanguíneo, melancólico, flemático).

Lo que sí se necesita para el liderazgo es carácter. Es la única cosa que tienen en común todos los grandes líderes. Cuando una persona carente de carácter llega a un puesto de liderazgo, esos defectos de carácter causan su caída. Todos lo hemos visto pasar. A base de examinar las acciones y los ejemplos de otros líderes, podemos aprender de ellos.

Sin embargo, no podemos imitar la personalidad de otro por únicos en la tierra.

Gestion empresarial

Según Rubio, (2010 p.7) "El beneficio debe ser el resultado óptimo de una actividad empresarial; y este solo puede medirse al finalizar un determinado periodo", es lo que prueba la capacidad del empresario de lograr sus objetivos. Este beneficio sirve de feedback o comentario y actúa como fuerza impulsora de la gestión, estimulando la búsqueda de nuevas formas de alcanzar buenos resultados dentro de un mercado competitivo, elevando a mayores niveles de creatividad el Marketing, el diseño del producto y su distribución. Para Rubio una empresa obtendrá beneficios si su estrategia se basa en la innovación, motivación y la eficacia. Estos beneficios, que aumentan su valor, permitirán a la empresa la distribución equitativa de los mismos y recompensar a quienes forman parte de ella, accionistas, directivos, empleados, etc.

En cuanto al cliente punto de mira de la organización, Rubio, P. opina en vez de esperar pasivamente a que el cliente acuda a comprar un producto o recibir un servicio, deberemos salir a buscar activamente los clientes e identificar sus necesidades y tratar por todos los medios de satisfacerlas por lo general los clientes no tienen las ideas muy claras de cómo mejorar sus vidas, es labor nuestra desarrollar dicha percepción. A principios del siglo pasado a las personas les gustaba escuchar la radio como distracción. Luego se desarrolló la tecnología para poder ver lo que escuchaban y apareció la televisión en blanco y negro, luego en color, en TV portátil, en los coches, e incluso en un reloj de pulsera, o en un teléfono móvil



nuevos avances en este sector tecnológico lanzaron al mercado las posibilidades de grabar automáticamente los programas de televisión, gracias a los aparatos de vídeo y DVD. El proceso de Invención / Innovación es interminable y continuo, y siempre va dirigido a los clientes consumidores.

Cuando se refiere a los cambios que afectan a una empresa de competencia perfecta Rubio, P. nos dice que para que una empresa pueda aprovechar al máximo las nuevas oportunidades, es preciso que existan ciertas características que indicamos a continuación:

Es necesario contar con una estructura a través de la cual las decisiones que se tomen sean Correctas y puedan conducir a acciones adecuadas. La relación interna de todos los miembros de la organización debe permitir una respuesta flexible a las demandas de nuestros clientes y a la creación de nuevas oportunidades de negocios. Esta estructura depende de la existencia de canales de comunicación bien definidos, tanto dentro de la empresa como en su relación con el exterior, es decir con su mercado potencial.

Toda empresa que mira al futuro debe disponer de información sobre sus clientes y sus necesidades. La investigación del mercado es uno de los instrumentos principales para obtener dicha información. Además, la empresa debe disponer de su propia capacidad de respuesta, a través de las distintas áreas funcionales de la misma (diseñadores, ingenieros de producción, vendedores y distribuidores).

Actualmente los procesos de producción y administración son realizados por equipos automatizados y sistemas informáticos respectivamente. Esto reduce la necesidad de

contar como hasta ahora de mano de obra de habilidades físicas, y es necesario contar con expertos en los distintos departamentos de la empresa, lo que Peter Drucker, Catedrático de Gestión de la Universidad de Nueva York, llama "trabajadores de conocimiento".

Al definir la Gestión Rubio manifiesta la gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño. Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada.

La gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente.

En cuanto a las cualidades y conocimientos del Buen Gestor, Rubio, P. nos dice la preparación del gerente es importante, ya que si carece de la formación adecuada o su personalidad es incorrecta, poco o nada podrá hacer para la solución de los problemas, salvo que esté dispuesto a auto desarrollarse. Estas relaciones con el conjunto del personal a todos los niveles, suponen un sistema de triple dependencia basada en la información, la autoridad y los elementos de las comunicaciones internas; todo ello tendente a lograr los objetivos de la organización. Es importante que el gestor comprenda que su responsabilidad principal es identificar dichos objeti-



vos como parte sustancial de la empresa que dirige. El gerente tiene una responsabilidad especial con sus subordinados, pero si aplica esta responsabilidad únicamente en términos de control y supervisión, no estará cumpliendo con ella.

Cuando hace referencia a las relaciones del Gerente hacia los niveles superiores comenta Rubio, P. cuando tienen que tratar a otros niveles de la Dirección, como puede ser con el Director General o presidente de la empresa es cuando creen haber identificado o descubierto las auténticas frustraciones de su trabajo. Las comunicaciones ascendentes, entre directivos, de menor a mayor nivel, revelan toda una serie de ansiedades profesionales.

El problema en esta relación puede resultar difícil o comprometido para el Gerente, que se pone a la defensiva al tener que asumir una postura subordinada ante alguien con mayor autoridad que él. Incluso, las relaciones entre directivos del mismo nivel pueden contener a veces un elemento competitivo que impide tratar abiertamente asuntos importantes de la empresa. Un ejemplo claro, es la función del responsable del área de recursos humanos que, ante sus compañeros de la dirección, su tarea resultará –aparentemente– menos productiva que las de producción o comercial. Los programas de formación o adiestramiento para el personal parecerán una pérdida de tiempo y dinero.

La realidad, como veremos más adelante, demuestra lo contrario. Si no existe una eficaz y cordial relación entre los responsables de las distintas áreas funcionales de la empresa, todos los programas que no reciban el respaldo unánime de todos ellos, posiblemente perjudicará las iniciativas o

programas futuros y tendrán a partir de ese momento más dificultad para obtener los recursos necesarios con el respaldo de la Dirección General.

Para Rubio, (2010. p.20), ningún ser humano está perfectamente cualificado al cien por cien para realizar tareas referidas a las relaciones con otras personas, motivarles, persuadirlas y crear oportunidades para las mismas.

Según Rubio, P. Podemos identificar los dos tipos principales de entornos que afectan directamente a la empresa y que son el entorno próximo y el entorno general.

Entorno próximo es el término que se utiliza para definir todos aquellos factores de producción y distribución “próximos” a la empresa. Así, la mano de obra, entidades financieras, proveedores y, por supuesto, el mercado objetivo para la promoción y venta de sus productos, podemos considerarlos “próximos” o “cercaños”. Este entorno también comprende las organizaciones de tipo económico, gremiales y sindicales, la comunidad autónoma a la que pertenece y las empresas de la competencia. La empresa tendrá además que relacionarse con los organismos oficiales que tengan relación con su actividad económica, como Industria, Seguridad, Sanidad, Educación, etc. Entorno general es el que tiene efectos directos e indirectos en la gestión general de la empresa, y es interesante conocer bien estas interrelaciones, porque pueden aportar a la empresa oportunidades de negocio en otras áreas geográficas, tanto del propio país como de otras comunidades internacionales.

Rubio (2010) se refiere que la competencia como factor del entorno exterior, beneficia considerablemente a los consumidores,



porque éste puede aprovechar las ofertas que lanzan los fabricantes de productos, donde el factor precio muchas veces es determinante a la hora de decidir una compra.

Otras veces, no siempre prevalece el criterio del precio, sino otros factores como: presentación, calidad, servicios post-venta, etc.

Existen tres tipos principales de competencia, que condicionan la estrategia de una empresa: Competencia perfecta - El oligopolio - El monopolio.

El de competencia perfecta existe donde operan muchas firmas en un mismo mercado que venden productos o servicio casi idénticos. Los productos están estandarizados de modo que los consumidores o compradores les da igual comprar un producto u otro, ya que son teóricamente iguales. Por ejemplo, las lonjas de pescado cerca de los puertos.

Las nuevas empresas pueden competir en un mismo mercado, puesto que no hay leyes ni restricciones que lo prohíban, aunque la información sobre el mismo sea difícil conseguir, para entrar con un mínimo de seguridad para poder ganar dinero. El oligopolio, son los mercados o sectores, en los que muy pocas empresas pueden entrar, puesto que tiene muchas barreras de entrada, como las económicas ya que para estar presente en ellos hay que invertir mucho dinero. En este mercado se encuentran las empresas ya consolidadas y líderes en costes y otros valores añadidos, como es el prestigio y permanencia de la marca.

Para Rubio, (2010, p.39), en el proceso de planificación de los presupuestos del Estado se tendrá en cuenta el plan de gastos e inversiones y los plazos de realización de los proyectos en marcha.

El gobierno actual puede haber heredado proyectos aprobados en etapas anteriores con presupuestos fijados en el pasado y no poder cambiar los efectos de dicho presupuesto, del mismo modo que el capitán de un petrolero le resulta imposible sortear un obstáculo imprevisto. Al contrario que una inversión del sector privado, la inversión realizada por el Estado tratará de conseguir un beneficio social o cubrir alguna necesidad de la comunidad. Esta inversión no producirá un aumento mensurable de la riqueza nacional ni se puede usar directamente para añadir a la producción económica del país, pero si se puede maniobrar para que exista un efecto "dominó".

Asimismo, Rubio, P. manifiesta los proyectos de inversión pospuestos para más adelante corren el riesgo de ver incrementado sus costes debido a la inflación. Un aeropuerto construido hoy empleará tecnología actual, que puede ponerse al día a lo largo del tiempo. Si se pospone, todos los equipos y demás elementos de su infraestructura resultarán más complejos y caros en el futuro. Estos problemas son más costosos si se aplican a servicios existentes en la actualidad. Si los programas de sustitución y renovación se retrasan, los costes se ven multiplicados, debido a la necesidad de eliminar primero los equipos o edificios que han cumplido o excedido su periodo vital. Pensemos en un automóvil: si se mantiene renovando las piezas durará mucho tiempo y el deterioro de su funcionamiento será gradual. Si se pospone el mantenimiento algunas piezas se desgastarán más aprisa hasta que todo el sistema falla y haya que sustituirlo por completo. Es muy fácil limitar las inversiones. Los capitales de hoy aseguran no tenerlos que realizar en un futuro. El dinero invertido hoy en



construir una escuela exigirá contratar profesorado, calefacción y electricidad durante el periodo de vida de la escuela, aparte de la renovación y mantenimiento. Este es el efecto positivo del gasto, puesto que fomenta el empleo y de forma inducida beneficia a muchos trabajadores y empresas. Resulta difícil eliminar en los gastos actuales los que se previeron en presupuestos anteriores. Hay que seguir cubriendo los salarios y los costes de funcionamiento, pero el mantenimiento, si se descuida, pone en peligro los bienes del Estado.

Ley N° 24656 (1987), "Ley de comunidades Campesinas", Congreso de la Republica

Mediante esta ley el estado reconoce como instituciones democráticas a las comunidades campesinas, como autonomía en lo económico y administrativo, garantizando el derecho de propiedad del territorio, protegiendo el trabajo comunal, promoviendo empresas comunales y respetando sus costumbres y tradiciones.

Considera que las Comunidades Campesinas tienen personería jurídica integradas por familias que habitan determinados territorios, unidos por vínculos culturales, económicos y sociales.

Ley N° 24656 (1987), Las Comunidades Campesinas se organizan para:

- a. Formular y ejecutar sus planes de desarrollo integral: agropecuario, artesanal e industrial, promoviendo la participación de los comuneros;
- b. Regular el acceso al uso de la tierra y otros recursos por parte de sus miembros;
- c. Levantar el catastro comunal y delimitar las áreas de los centros poblados y los

- d. destinados a uso agrícola, ganadero, forestal, de protección y otros;
- d. Promover la forestación y reforestación en tierras de aptitud forestal.
- e. Organizar el régimen de trabajo de sus miembros para actividades comunales y familiares que contribuyan al mejor aprovechamiento de su patrimonio.
- f. Centralizar y concertar con organismos públicos y privados, los servicios de apoyo a la producción y otros que requieran sus miembros
- g. Constituir empresas comunales, multicomunales y otras formas asociativas:
- h. Promover, coordinar y apoyar el desarrollo de actividades y festividades cívicas, culturales, religiosas, sociales y otras que respondan a valores, usos, costumbres y tradiciones que son propias.
- i. Las demás que señale el Estatuto de la Comunidad

Son comuneros los nacidos en la Comunidad, los hijos de comuneros y las personas integradas a la Comunidad. Para ser "Comunero Calificado" se requiere los siguientes requisitos:

- Ser Comunero mayor de edad o tener capacidad civil;
- Tener residencia estable no menor de cinco años en la Comunidad;
- No pertenecer a otra Comunidad;
- Estar inscrito en el Padrón Comunal; y
- Los demás que establezca el Estatuto de la Comunidad.

Se considera comunero integrado:

- Al varón o mujer que conforme pareja estable con un miembro de la Comunidad; y



- Al varón o mujer, mayor de edad que solicite ser admitido y sea aceptado por la Comunidad.

Esta Norma Legal establece que las Comunidades Campesinas pueden ceder el uso de sus tierras a favor de sus unidades de producción empresarial, manteniendo la integridad territorial comunal.

Las Comunidades Campesinas que carezcan de tierras o las que tengan en Cantidad insuficiente, tienen prioridad para la adjudicación de las tierras colindantes que hayan revertido al dominio del Estado por abandono.

Se establece que el trabajo que los comuneros aportan, son considerados como integración e identidad ya que este trabajo comunal va dirigido al beneficio de la comunidad, por lo que no genera necesariamente retribución salarial y no es objeto de un contrato de trabajo.

Las Comunidades Campesinas ejercen su actividad empresarial bajo la modalidad de Empresas Comunales, Empresas Multi-comunales; y Participando como socias en empresas del Sector Publico, Asociativo 0 Privado.

OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar las Posibilidades de desarrollo Del Centro Poblado Santa Rosa, Distrito Querocotillo, Provincia Cutervo

Objetivos específicos:

- Analizar los factores Economicos, Psicosociales y Seguridad que inciden en el Desarrollo sostenible del Centro Poblado Santa Rosa, Distrito Querocotillo, Provincia Cutervo

- Explorar las posibilidades de sinergia de los actores sociales en el trabajo conjunto que permita Desarrollo sostenible del Centro Poblado Santa Rosa, Distrito Querocotillo, Provincia Cutervo
- Establecer las actividades prioritarias por implementar en un Plan de Desarrollo Sostenible del Centro Poblado Santa Rosa, Distrito Querocotillo, Provincia Cutervo

METODOLOGIA

El diseño metodológico es de carácter cualitativo, y ha sido estructurado desde la técnica de triangulación metodológica. El primer enfoque utilizado es el denominado "Qualitative interviewing Method", (Roulston ,2010), el segundo, es un enfoque que está basado en la investigación etnográfica (Goldman and McDonald, 1987; McCracken,1988) y el tercero hace referencia a las técnicas de la Investigación Acción Participación(IAP) (Fals Borda, 1981). A partir de este proceso de triangulación se definieron las siguientes acciones para recabar los datos necesarios para realizar esta investigación.

Los instrumentos de investigación diseñados y aplicados para recabar la información fueron:

1. Observación participante
2. Entrevista con actores sociales
3. Focus Group con estudiantes de Secundaria

Las actividades realizadas fueron:

Etapa No 1: Mapeo de Actores

En esta etapa utilizamos la técnica de la construcción de Mapas Sociales, la cual nos permitió identificar a los actores sociales más



relevantes dentro de la comunidad. Este enfoque está ligado a la teoría de la Investigación Acción Participación (IAP). El diagrama de redes que utilizamos fue el siguiente:

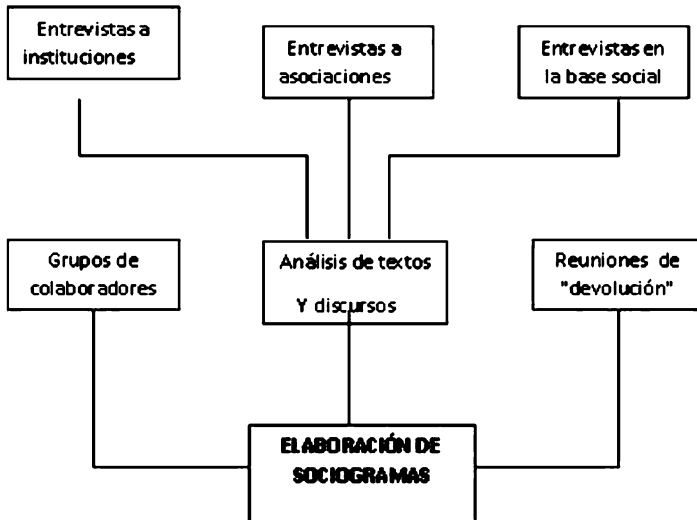


Figura 1.
Enfoque de la investigación Acción Participación (IAP)

Etapa II: Entrevista de Actores Sociales

En esta etapa de recojo de la información utilizamos la metodología denominada "Qualitative interviewing Method" (Roulston, 2010), el cual es un enfoque que está basado en la investigación etnográfica (Goldman and McDonald, 1987; McCracken, 1988).

Para aproximarnos al objeto de estudio, identificamos los diversos actores sociales que se destacan por su rol participativo en la comunidad de Santa Rosa.

Para iniciar la recolección de los datos decidimos realizar una entrevista no estructurada a cada uno de estos actores sociales en donde buscábamos elaborar la agenda de intervención propuesta por la profesora Kathryn J. Roulston:

Las preguntas útiles que debe hacerse como investigador son:

- ¿Deconstruir temas?
- ¿Desarrollar la comprensión?
- ¿Hacer predicciones?
- ¿Promover la transformación o el cambio social?
- ¿Hacer un compromiso a largo plazo para promover la descolonización y
- ¿Agendas de justicia social?

Roulston (2010)

Una vez definida esta agenda temática elaboramos un cuestionario que aplicamos a cada uno de los actores sociales identificados previamente:

Tabla 2.
Agenda Temática del cuestionario de la etapa II

EJES TEMÁTICOS	PREGUNTAS	ACTORES SOCIALES
Deconstruir temas	<p>¿Cuál es el estado actual de la población de Santa Rosa?</p> <p>¿Cuáles son los principales problemas?</p> <p>¿Cuáles son las ventajas que tienen los habitantes de Santa Rosa de habitar en este centro poblado?</p> <p>¿Cuántos programas sociales del Estado Peruano están funcionando en el Centro Poblado?</p> <p>¿Cuántos beneficiarios tienen estos programas?</p> <p>¿Los habitantes que son beneficiarios de los programas sociales sienten que su situación económica y social ha mejorado a partir de pertenecer a estos programas?</p>	<p>Autoridades municipales</p> <p>Ronderos</p> <p>Líderes sociales</p> <p>Párroco</p> <p>Lideresas sociales</p> <p>Jóvenes</p> <p>Emprendedores</p>

EJES TEMÁTICOS	PREGUNTAS	ACTORES SOCIALES
Desarrollar la comprensión	<p>¿Quiénes tienen la responsabilidad de resolver los problemas que aquejan a la población?</p> <p>¿Cómo puede usted comprometerse a contribuir para que los problemas sociales y económicos de la población se vayan superando poco a poco?</p> <p>¿Qué necesidades de capacitación identifica usted deben atenderse prioritariamente en Santa Rosa para impulsar el progreso de las familias del Centro Poblado y de su zona rural?</p>	<p>Autoridades municipales</p> <p>Ronderos</p> <p>Líderes sociales</p> <p>Párroco</p> <p>Lideresas sociales</p> <p>Jóvenes</p> <p>Emprendedores</p>
Promover la transformación o el cambio social	<p>¿Qué tipo de emprendimientos podrían ser factibles de realizar en el centro poblado para mejorar la economía de las familias de Santa Rosa?</p> <p>¿Qué tipo de organizaciones sociales se podrían impulsar para el desarrollo económico de las familias de Santa Rosa?</p>	<p>Autoridades municipales</p> <p>Ronderos</p> <p>Líderes sociales</p> <p>Párroco</p> <p>Lideresas sociales</p> <p>Jóvenes</p> <p>Emprendedores</p>
Hacer predicciones	<p>¿Si es que las personas y las instituciones del centro poblado de Santa Rosa no hicieran nada para que la actual situación de pobreza cambie que cree usted que va a suceder en el pueblo?</p> <p>¿Si las personas y las instituciones del centro poblado de Santa Rosa se comprometen a trabajar de manera conjunta por el desarrollo del Centro Poblado de Santa Rosa que cree usted que va a cambiar en el pueblo?</p>	<p>Autoridades municipales</p> <p>Ronderos</p> <p>Líderes sociales</p> <p>Párroco</p> <p>Lideresas sociales</p> <p>Jóvenes</p> <p>Emprendedores</p>
Promover la construcción de un compromiso a largo plazo para promover el desarrollo social sostenible	<p>¿Cuáles son las actividades en las que usted se comprometería para desarrollar un Plan de desarrollo sostenible para el centro poblado de Santa Rosa?</p> <p>¿Que actividades económicas, además de las actividades tradicionales se podrían implementar en el pueblo para aumentar los ingresos de las familias de Santa Rosa?</p>	<p>Autoridades municipales</p> <p>Ronderos</p> <p>Líderes sociales</p> <p>Párroco</p> <p>Lideresas sociales</p> <p>Jóvenes</p> <p>Emprendedores</p>

Etapa III: Reuniones de devolución

- Taller de devolución de información recabada
- Validación de la información compartida
- Elaboración de una Hoja de Ruta para la elaboración de un Plan de Desarrollo Concertado

PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

Una vez procesada la información recabada en cada uno de los instrumentos se procedió a elaborar una Triangulación de Datos, lo cual nos permitió identificar los aspectos más relevantes acerca de las percepciones de los miembros de la comunidad del Centro poblado Santa Rosa, distrito Querocotillo provincia de Cutervo.

RESULTADOS

Los datos de análisis de esta investigación de carácter cualitativo se recabaron a partir de tres(3) técnicas e instrumentos de investigación: a) Observación Participante, b) Entrevista y c) Focus Group. A continuación describiremos de manera detallada los resultados obtenidos en cada uno de estos instrumentos Teniendo en cuenta las seis categorías de análisis de esta pesquisa: 1. Infraestructura, 2. Economía, 3. Educación, 4. Seguridad, 5. Sociales y 6. Programas del Estado Peruano.

Resultado de Instrumento N°1: Observación Participante

Infraestructura:

- Los pobladores solicitan mantenimiento de carreteras.



- Requieren de agua potable

Económicos:

- El aparato productivo no genera puestos de trabajos suficientes para emplear a la población económicamente activa propiciándose la migración de esta población.

Educación:

- Existen colegios grandes en toda la comunidad y en los anexos de las comunidades, esto genera un desbalance en la cobertura educativa por la demanda educativa.
- Existe infraestructura Educativa ociosa debido al número reducido de alumnos.
- Docentes asignados a los centros educativos no tienen población educativa que atender

Seguridad:

- Ser percibe inseguridad ciudadana reflejadas en robos y abigeatos.
- Las rondas campesinas están compuestas por personas adultas y no existe un relevo generacional.
- Pocos líderes con el perfil para dirigir una ronda campesina.

Sociales:

- Las tendencias hacia la migración, las personas en edad productiva a generado que el centro poblado este habitado por adultos mayores y jóvenes.
- Al momento de asumir posturas de liderazgos, para realizar actividades en el beneficio de las autoridades, se observa bajo compromiso de estas.
- Los migrantes que se encuentran fuera del país y los educadores son los que declaran mayor capacidad de compromiso

para desarrollar acciones en beneficio del centro poblado santa rosa

Programas del Estado Peruano:

- No hay cohesión ni trabajo en equipo entre las autoridades
- La Gestora encargada del Centro comunitario no está presente todas las semanas, lo cual dificulta la relación Estado-Comunidad.
- Si bien existe infraestructura en el centro comunitario llama TAMBO, esta no es utilizada para el beneficio de la comunidad.

Resultados de Instrumento N°2: Entrevista

Infraestructura:

- Primero las carreteras carrozables con falta de mantenimiento.
- Todos Caseríos comunicados mediante trocas carrozables con el centro poblado.
- En el centro poblado no hay un centro de tratamiento de agua potable por lo cual utilizan un puquio ubicado en las afueras del centro poblado

Económicos:

- El sistema de riego usado es de inundación, lo cual no abastece al área de cultivo y esto genera un uso inadecuado del recurso, impendo que otros centros poblados ubicados en las zonas bajas no accedan al recurso.
- Existe una gran necesidad de apoyo tecnológico para las asociaciones agrícolas (cultivo de granadilla, café y plátano).
- Existe una gran necesidad de apoyo tecnológico para el criadero de cerdos.



- Existe una gran extensión de terrenos que no están siendo cultivados por falta de población agrícola.
- Los cultivos más importantes de la zona son la granadilla, plátanos y café.

Educación:

- La población joven estudiantil requiere de formación técnica.
- Poca Población activa solamente viejos y niños. Se van a los 18 o 19 años por la falta de educación y laborales

Seguridad:

- Si bien existe rondas campesinas, esta no está organizada correctamente
- Sociales:
- Existe en el centro poblado un equipo de profesionales de la salud para atender situaciones de emergencias. pero no cuenta con una ambulancia.
- El Anexo Delicias del centro poblado santa rosa, se ha podido apreciar que existen un mayor participación en los trabajos comunales al observar que alrededor de 40 personas, estaban participando en una reunión de las rondas campesinas.
- Durante la citación para la reunión de pobladores que se encuentran viviendo en lima se notó falta de interés y entusiasmo

Programas del Estado Peruano:

- Los pobladores manifiestan que los programas sociales han ocasionado apatía y su no participación de los pobladores y de trabajos comunales

Resultados de Instrumento N°3: Focus Group

Infraestructura:

- Los problemas más importantes para la población juvenil son: La falta de señal para el debido empleo de la red de telecomunicaciones, la falta de agua potable y el mal estado de las carreteras o carrozables.

Económicos:

- Las actividades económicas con la que se identifica la juventud son la agricultura y la ganadería tecnificada
- Algunos jóvenes motivados por sus padres desean desarrollar emprendimientos productivos.

Educación:

- Los jóvenes en edad escolar no desearían migrar, siempre y cuando, existiesen condiciones para una formación técnica laboral.
- Los jóvenes aspiran además de los oficios varios del campo agrícola, ha carreras profesionales liberales.
- Algunos jóvenes declaran que desean ser policías, para colaborar en el municipio del centro poblado santa rosa y no migrar de este.

Seguridad:

- Los jóvenes tienen una valoración positiva de las rondas campesinas, pues las consideran ya que preservan el orden en la comunidad.

Sociales:

- Los jóvenes creen que ellos tienen por su juventud mayor capacidad para realizar tareas comunes, ya que los adultos cuando se organizan en trabajos comunales tienen muchos desencuentros.
- Los trabajos comunales a no ser remunerados no deben ser obligados



Programas del Estado Peruano:

- Al ser tan precaria la presencia de autoridades, los jóvenes no identifican las actividades que realizan estas mismas, lo cual deviene el desinterés por lo político.
- De todos los programas sociales reconocen en Beca 18 una buena oportunidad para acceder a formación superior.

DISCUSIÓN

El leivmotiv de esta investigación se centró en la tarea de identificar las posibilidades de desarrollo del Centro Poblado Santa Rosa, Distrito Querocotillo, Provincia de Cutervo. Y en el ejercicio de analizar los factores económicos, psicosociales y de seguridad que inciden en el desarrollo sostenible de esta comunidad campesina logramos verificar que los diferentes miembros de la comunidad coinciden con los líderes en la identificación de los aspectos de infraestructura que inciden en el escaso desarrollo de este centro poblado. Pero tanto los líderes sociales como los miembros de la comunidad se enfrentan a la dificultad de la escasa ausencia del Estado en las zonas rurales, sobre todo si estos poblados no están ubicados en un área neurálgica de la estructura económica del Estado. Esto es: Carreteras troncales, campamentos mineros, etc. En este sentido, la resolución de problemas básicos como vías de comunicación en buen estado y con un trazado que no coloque en riesgo de desastres naturales a las poblaciones, así como la construcción de una infraestructura sanitaria que garantice el acceso a agua potable y a tratamiento de aguas servidas, suelen postergarse pues los actores políticos que deben impulsar estas obras están más interesados en invertir los es-

casos recursos económicos a los que tienen acceso en las ciudades intermedias y en distritos más poblados.

Otros factores que inciden en el escaso desarrollo de las zonas rurales del Perú están relacionados con servicios públicos de acceso a la salud y acceso a una adecuada oferta educativa. Ambas carencias, aunadas a la precaria infraestructura de vías de comunicación y de acceso a agua potable, impactan en un factor que agrava la crisis de desarrollo sostenible de cualquier comunidad rural: la migración de la población joven y económicamente activa. En este sentido la realización de este proyecto identificó como un pilar fundamental para el desarrollo sostenible del Centro Poblado Santa Rosa está referido a la implementación de una oferta educativa diversificada, técnica, tecnológica y superior. Es decir, son las nuevas generaciones las que están en capacidad de apostar por el desarrollo de esta comunidad campesina y si se les brindan posibilidades de educación vinculadas con las actividades productivas la migración de las nuevas generaciones disminuiría drásticamente y las acciones de sinergia entre actores sociales y entre las relaciones intergeneracionales impactarían positivamente en la construcción de proyectos productivos en donde toda la comunidad se beneficiaría y los jóvenes desistirían del proyecto migratorio.

La clara vocación agrícola del Centro Poblado Santa Rosa, se convierte entonces en una oportunidad de desarrollo sostenible, sobre todo si se vinculan a las nuevas iniciativas de consolidación de la vocación agrícola local los aportes de la tecnología que cambie la matriz de riego por inundación para implementar sistemas más eficientes de los recur-



osos hídricos. Igualmente, siguiendo las directrices de la FAO referidas a la consolidación de sinergias entre los sistemas de producción agrícola, ganadera y porcina, en esta comunidad campesina, se pueden implementar acciones de base comunitaria para la sustentabilidad y complementariedad entre las actividades agrícolas y ganaderas.

Un actor importante en el desarrollo sostenible de las comunidades campesinas del Perú son las Rondas Campesinas. En el Centro Poblado Santa Rosa, esta institución de carácter comunitario está debilitada debido a que muchos de sus líderes no han generado acciones de vínculo de nuevos miembros que permita dinamizar la organización. Igualmente, algunas disputas entre los miembros de las rondas han reducido su capacidad de acción social. En este sentido, es una oportunidad organizativa, lograr vincular a esta organización con acciones concretas para la implementación de un Plan de Desarrollo Sostenible, y una de las primeras acciones implicaría capacitar a los antiguos líderes ronderos y generar procesos de captación de nuevos miembros que hagan de esta organización un referente de seguridad y de respaldo a las acciones colectivas generadas por cualquier actor social de la comunidad.

Quizá un actor en el cual recaen muchas responsabilidades acerca de la falta de oportunidades de desarrollo del Centro Poblado Santa Rosa, es el estado peruano. Y es que las diversas instancias de coordinación de los programas de salud, asistencia técnica, educación y otros servicios públicos del Estado son muy deficientes. Y como si este panorama no fuese, en si mismo problemático ha surgido una nueva variable referida a la presencia de los programas sociales del

Estado. Nos referimos a los programas Pensión 65, Juntos, Beca 18 y otros. Al realizar la observación participante y luego al aplicar los otros instrumentos de investigación de este proyecto, pudimos identificar que los beneficiarios de los programas sociales, al recibir una suma de dinero de manera permanente, se han desentendido de las actividades comunales y de la participación colectiva en la resolución de problemas comunes. Esta situación vuelve visible uno de los efectos perniciosos de los programas de asistencia social. Lo que las comunidades requieren para su desarrollo integral es que tanto el Estado, las Universidades, y las empresas puedan trabajar de manera conjunta en el logro de metas colectivas que la comunidad decida impulsar. Por tanto, una de las propuestas más relevantes del presente proyecto se expresa en la necesidad de crear las condiciones futuras para que diversos stakeholders puedan vincularse a la elaboración y ejecución de un Plan de Desarrollo Sostenible para el Centro Poblado Santa Rosa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

Existe posibilidades que el Centro Poblado Santa Rosa, Distrito Querocotillo, Provincia Cutervo desarrolle en forma sostenible siempre que se elabore y ejecute un Plan de Desarrollo Sostenible

Del análisis de los factores que afectan las posibilidades de desarrollo del Centro Poblado Santa Rosa, Distrito Querocotillo, Provincia Cutervo, son los factores económicos y Psicosocial.



No existe sinergia de los actores sociales en el trabajo conjunto por falta de identidad comunal.

Recomendaciones.

El diseño de un Plan de Desarrollo Concertado debe contemplar el mejoramiento integral de las vías de comunicación y del tratamiento integral de las fuentes de agua dulce.

Al existir una capacidad instalada en infraestructura educativa mayor que la demanda, se recomienda un reordenamiento de asignación de profesores y de estudiantes en el centro poblado y así mismo establecer un uso diversificado de las infraestructuras existentes

Buscar convenios con instituciones educativas superiores a fin de desarrollar Programas de capacitación a nivel técnico y tecnológico en las áreas agrícolas y pecuarias, así como establecimientos de programas de formación profesional con el fin de desestimar la migración de los jóvenes en edad productiva.

Se hace necesario desarrollar un proceso de reorganización de las rondas campesinas mediante convenios con instituciones con el fin de mejorar las condiciones de seguridad de toda la comunidad.

Con el fin de optimizar los recursos de agua dulce se debe establecer convenios entre entidades públicas y la comunidad para implementar sistemas de riego con tecnología que garanticen la sostenibilidad del recurso.

<http://www.comunidadandina.or>.

- Daniel, A (2010). Los conceptos de la sociedad y la comunidad de Ferdinand Tonnies. Universidad de Buenos Aires - Argentina.
- Díaz, J (2014), Tesis "Organización, participación y visión de desarrollo en 35 comunidades del distrito de pueblo nuevo, Chincha", para optar el grado de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Fals Borda, Orlando (1981) La Ciencia y el Pueblo en Investigación Participativa y Praxis Rural. Lima: Moxa Azul Editores.
- Garate y Linares, (2013), Tesis "Implicancia del enfoque intercultural en las actividades implementadas por el proyecto "Fortalecimiento de capacidades para reducción de la desnutrición crónica infantil de la región Tacna" para optar el grado de Magister en Gerencia Social, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Goldman, A.E. and McDonald, S.S. (1987), The Group Depth Interview: Principles and Practices, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Jiménez, I (2010); Tesis "Políticas Sociales y Reducción de la Pobreza. El Desafío Peruano" para optar el grado de Doctor en Ciencias Políticas, Universidad Central de Venezuela.
- Lázaro, H (2012), Tesis "Análisis del diseño del proyecto especial Mi Chacra productiva y su articulación con intervenciones públicas en ámbito de extrema pobreza rural" para optar el grado de Magister en Gerencia Social, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ley N° 24656 (1987) "Ley General de Comunidades Campesinas", Congreso de la República del Perú.
- Rezaval, J (2008); Tesis "Políticas de Inclusión Social a la educación superior en Argentina, Chile y Perú", para optar e grado de Doctor, Universidad Autónoma de Barcelona
- Roulston, K. (2010). Reflective interviewing: A guide to theory and practice. London: Sage.
- Romero, M. (2010), Tesis "La confianza en crisis: Un estudio del capital social y desarrollo local en comunidades urbanas vulnerables" para optar el grado de Licenciado en psicología, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Rubio, P. (2007) Introducción a la Gestión Empresarial, Madrid - España. Obtenido de <http://es.slideshare.net/chkn/introduccion-a-la-gestionempresarial-pedro-rubio-dominguez>
- Tezanos, Quiñones, Gutierrez & Madrueño, (2013). Desarrollo Humano, Pobreza y desigualdades. España, editorial de la Universidad de Catambria.
- Warren, R. (2008), Liderazgo con Propósito, Miami - Florida, editorial vida
- Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN) (2012), Planteamiento doctrinario, Peru, editorial del Centro de Altos Estudios Nacionales

REFERENCES

- Bechhofer, F. & Paterson, L. (2000). Principles of Research Design in the Social Sciences. London: Routledge.
- Comunidad Andina (2011). "Agricultura Familiar, agroecológica campesina de la Comunidad Andina, Perú". Obtenido de







Política pública y desarrollo regional

PERCEPCIÓN DE LOS ACTORES CULTURALES FRENTE AL POTENCIAL DE DESARROLLO DEL TURISMO CULTURAL EN EL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO

Ramiro Parra Hernandez, Beatriz Guzman y Edwin Tarapuez
Universidad Del Quindío
Colombia

RESUMEN

El departamento del Quindío cuenta con una amplia oferta cultural, artística y patrimonial, sin embargo, existe alta informalidad y falta institucionalidad y liderazgo, lo cual se refleja en la improvisación de actividades y poca difusión y promoción. De otra parte, la actividad turística en la región ha adquirido fuerza en los últimos años y se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos en la región; además, con la Declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero –PCC- por parte de la UNESCO, esta alternativa se constituye en un verdadero potencial de crecimiento y desarrollo económico. La presente investigación busca conocer la percepción de los actores culturales respecto al potencial de desarrollo del turismo cultural en el departamento del Quindío, la metodología utilizada es descriptiva y exploratoria y la muestra corresponde a los actores del turismo cultural dentro del modelo de la Triple Hélice (Universidad-Empresa-Estado), para tal efecto se recurrió a fuentes primarias mediante encuestas y entrevistas, y a fuentes secundarias a través de revisión documental. Los resultados muestran una percepción positiva respecto al turismo cultural, Los gestores culturales identifican una oportunidad de crecimiento, donde la academia podría ejercer un papel de liderazgo en esta iniciativa para lograr sinergia.

Palabras Clave:

Turismo cultural, academia, estado, gestores culturales

PERCEPTION OF CULTURAL ACTORS REGARDING THE DEVELOPMENT POTENTIAL OF CULTURAL TOURISM IN THE DEPARTMENT OF QUINDÍO

ABSTRACT

The department of Quindío has a wide cultural, artistic and heritage offer, however, there is high informality and lack of institutionalization and leadership, which is reflected in the improvisation of activities and poor dissemination and promotion. On the other hand, tourism activity in the region has gained strength in recent years and has become one of the main sources of income in the region; In addition, with the Declaration of the Coffee Cultural Landscape –PCC- by UNESCO, this alternative constitutes a true potential for economic growth and development. The present research seeks to know the perception of cultural actors regarding the potential of development of cultural tourism in the department of Quindío, the methodology used is descriptive and exploratory and the sample corresponds to cultural tourism actors within the Triple Helix model (University-Company-State), for this purpose, primary sources were used through surveys and interviews, and secondary sources through documentary review. The results show a positive perception regarding cultural tourism. Cultural managers identify an opportunity for growth, where the academy could play a leading role in this initiative to achieve synergy.

Keywords:

Cultural tourism, academy, state, cultural managers



Copyright: © 2022 Espitia-Peña, E.; & Castro-Rojas, L.F.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.24018/psicologia-y-ciencia-social) y a sus autoras.



CONTENIDO

MARCO TEÓRICO	4
El Sector Cultural y el Modelo de la Triple Hélice	5
El Turismo	6
METODOLOGÍA.	7
Definición de la Muestra	8
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	9
Percepción de las Instituciones de Educación Superior:	9
Percepción de los Gestores Culturales.	9
Percepción sobre innovación	10
Percepción sobre apoyo del Estado	10
Asociatividad de los gestores culturales	10
Percepción de los Entes Gubernamentales	11
CONCLUSIONES	12
REFERENCIAS	12



INTRODUCCIÓN

La actividad turística en el departamento del Quindío durante las últimas décadas ha permitido evidenciar el crecimiento económico que representa para la región, razón por la cual han surgido esfuerzos de los distintos actores de desarrollo para la construcción colectiva de futuro, relacionados con la especialización en líneas como el turismo cultural.

Con la Declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero por parte de la UNESCO en el 2011, es posible visualizar un turismo que permita dar a conocer la cultura cafetera y las costumbres, valores e idiosincrasia de la región. Una de las premisas en las que se apoya la declaratoria de la UNESCO, es el desarrollo sustentable de los valores culturales - excepcionales y universales - por los cuales ha sido reconocido como Patrimonio Mundial, lo cual ha generado un aumento significativo en los flujos turísticos y por consiguiente se convierte en un factor clave de desarrollo para la región.

Sin embargo, ni las expresiones culturales ni el patrimonio tienen un espacio importante dentro de la oferta turística del departamento (Duis, 2013), y pone en evidencia situaciones como: deficiente conocimiento, valoración y apropiación de los valores culturales autóctonos; falta de emprendimientos en el sector cultural; inexistencia de una gestión cultural que integre los sectores y determine las formas, espacios y tiempos del uso social del patrimonio, el cual está aislado del contexto socioeconómico y turístico.

Específicamente, se identificaron algunos hallazgos que reflejan una alta fragmentación entre los actores de ambos sectores, tanto personas naturales como jurídicas, del sector privado y público, encontrando en este último debilidades relacionadas con la institucionalidad cultural. Igualmente se encontró falta de apoyo gubernamental, situación financiera precaria, débil clasificación de la oferta, poca promoción y comercialización, pocos emprendimientos culturales y distanciamiento del arte con la academia, reflejado en una limitada formación e investigación, para la creación y puesta en escena de una oferta con calidad (Guzmán y Parra, 2017).

El objetivo de la investigación es conocer la percepción de los actores culturales respecto al potencial de desarrollo del turismo cultural en el Departamento del Quindío, dentro de las iniciativas de un clúster en el Quindío. Con la presente investigación, se beneficiarán inicialmente los actores sociales que hacen parte del sector cultural, además, los hacedores de políticas públicas, la Gobernación del Quindío y las alcaldías municipales, al disponer de información que permita orientar sus políticas hacia programas dirigidos al desarrollo territorial; además el estudio es útil para los académicos y estudiosos de temas sobre el fortalecimiento de cadenas productivas.

La metodología de investigación asume la incidencia multidimensional de diversos factores, sobre la percepción de los gestores culturales frente al turismo cultural en el departamento del Quindío, la pertinencia del método de investigación mixto, considerando la recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos, para el alcance de una perspectiva integral del objeto de investiga-



ción; la población utilizada corresponde a gestores culturales registrados en la Secretaría de Cultura departamental, en la cual se aplicó la fórmula de muestreo poblacional y se obtuvo información de los gestores culturales así: 86 personas naturales y 64 Organizaciones no gubernamentales (ONGs).

Adicionalmente, el estudio contempla las universidades más representativas del Quindío y los entes gubernamentales del nivel departamental, directamente relacionados con los temas de cultura y turismo. Los tres actores vinculados a la muestra como unidad de análisis, se fundamentan en la teoría de la Triple Hélice (Universidad-Empresa-Estado). Los instrumentos utilizados fueron entrevistas y encuestas a los actores participantes del estudio, cuya información fue recolectada durante el segundo semestre del año 2018 y primero de 2019; además se obtuvo información de fuentes secundarias, como libros y documentos oficiales.

Igualmente, el estudio toma como referente resultados de investigaciones preliminares, realizadas por el Grupo de Investigación en Gerencia y Emprendimiento GIGA, en temáticas orientadas a la generación de un clúster en turismo cultural en el Quindío, de los proyectos denominados: Estrategias de articulación entre el sector cultural y turístico del departamento del Quindío en el contexto del Paisaje Cultural Cafetero y Estrategias para el fortalecimiento de la identidad cultural en el departamento del Quindío como fuente de ventaja competitiva para el sector turístico.

Por consiguiente, el documento se estructura de la siguiente manera: inicialmente se encuentra la introducción, en segundo lugar, el marco teórico, en la tercera sección se describe la metodología utilizada, luego

los principales resultados y discusión, las conclusiones y finalmente las referencias bibliográficas.

MARCO TEÓRICO

Frente al escenario de valoración de los factores territoriales, en los últimos años, las diversas disciplinas aportaron para entender el turismo no solamente como sector económico sino como sistema cultural. A partir de la valorización turística del territorio (Myttenaere y Rozo, 2010), o la valorización cultural, social y turística de los recursos culturales y naturales (Duis, 2007), en torno a la planificación y el desarrollo de los destinos turísticos, la concepción de turismo trasciende la dimensión económica e incluye las configuraciones y re-configuraciones regionales, y los sistemas sociales y ambientales que inciden en el desarrollo local, social, ambiental y cultural.

Particularmente en Chile, se comprobó que es posible organizar y sensibilizar los distintos actores sobre las potencialidades en el turismo, generando un cambio de mentalidad y una clara orientación hacia el desarrollo local (Oyarzún y Henríquez, 2010).

El universo de actividades culturales es muy grande y van desde expresiones del folclor, cultura popular y mediática hasta la cultura de la "élite" o las "bellas artes" y el patrimonio histórico. (Ministerio de Cultura y convenio Andrés Bello, 2003), razón por la cual es importante hacer una contextualización de la temática y analizar la situación actual tanto del sector cultural como del turístico, teniendo en consideración la dinámica de la economía y las exigencias del entorno, de manera que se generen es-



quemadas de competitividad que permitan crecimiento y desarrollo.

Es por lo anterior, que la innovación juega un papel muy importante en el sector, puesto que está inmerso en un sistema capitalista que lo impulsa a renovarse para sobrevivir en un ambiente competitivo, por ello, la información que generan las personas se convierte en un activo estratégico de valor agregado (Corona, Zárraga, y Ruiz, 2015).

Así mismo, la inclusión del Paisaje Cultural Cafetero como patrimonio mundial de la UNESCO en el año 2011 se convierte en un importantísimo referente que refleja la identidad cultural de la región en la producción del café y evidencia la tradición y esfuerzo de generaciones alrededor de esta actividad económica. La valoración del PCC como patrimonio y como recurso turístico es un punto de referencia para pensar en productos de turismo cultural que muestren los elementos y características de la región.

A estos potenciales culturales se agregan las manifestaciones y creaciones artísticas que surgen de los actores sociales o culturales del departamento, los cuales se pueden convertir en factor diferenciador de la oferta turística. Por lo anterior, es importante aclarar que, de acuerdo con las características del departamento del Quindío, no existe como tal industria cultural, pero si una oferta cultural con un enorme potencial de desarrollo dentro del contexto del Paisaje Cultural Cafetero.

El Sector Cultural y el Modelo de la Triple Hélice

Según González (2009), el modelo de la Triple Hélice (de ahora en adelante TH) es un enfoque sociológico para el análisis de la

innovación y es, al mismo tiempo y, sobre todo, una orientación para las políticas de innovación. Este modelo se centra en el análisis de las relaciones e interacciones mutuas entre las universidades y los entornos científicos como primera pala de la hélice, las empresas e industrias como segunda y las administraciones o gobierno como tercera. Esta relación Universidad-Empresa-Gobierno considerada un factor clave en el desarrollo regional (Etzkowitz, 2003).

Según Etzkowitz (2003, p. 29), la tesis de la TH postula que:

“la interacción entre universidad-industria-gobierno es clave para mejorar las condiciones de innovación de una sociedad basada en el conocimiento. La industria opera en la TH como el lugar de la producción, el gobierno como la fuente de relaciones contractuales que garantizan interacciones e intercambios estables; la Universidad como una fuente de nuevo conocimiento y tecnología, el principio de una sociedad basada en el conocimiento”.

Para este modelo, la academia pasa de estar relegada a una institución secundaria a ser considerada como un ente fundamental para la sociedad actual, pues su carácter investigativo y formativo es esencial para el desarrollo de innovaciones científicas y tecnológicas. El capital humano, social e intelectual son redefinidos mientras las universidades interactúan más intensamente con la industria y el gobierno (Etzkowitz, 2003).

El gobierno cumple un papel importante en el establecimiento formal de las relaciones y estrategias pertinentes para el fortalecimiento de las tres instituciones y, a su vez, se convierte en un compañero en el proceso de construcción de políticas, mientras estas



se vuelven el resultado de las interacciones entre la triple hélice (Etzkowitz, 2003).

La UNESCO (2010), menciona que unas políticas de desarrollo eficaces deben tener en cuenta los distintos contextos culturales en los cuales se van a aplicar. De este modo, la diversidad cultural propicia la autonomía y participación de los grupos. Al respecto, White & Razak (2015), señala que varios países han enfatizado en la necesidad de desarrollar políticas correctas para integrar actividades de conocimiento y la ausencia de políticas de comercialización y propiedad intelectual.

La interacción entre la dinámica lineal y la dinámica lineal inversa de cada una de las hélices hace necesario un modelo interactivo de innovación (Etzkowitz, 2003). Esta característica hace referencia a la necesidad de establecer relaciones colaborativas y cooperativas entre instituciones, pero también establece que, además de cumplir sus funciones tradicionales, cada hélice toma el papel de las otras, que operan en un eje de su nuevo papel, y en otro de su función tradicional. De este modo, los procesos de innovación surgen como resultado de esa interacción (Castillo, 2010).

La Triple Hélice permite que el sector cultural se articule alrededor de los campos de acción de cada una de las palas, democratizando el acceso a bienes y servicios culturales para toda la población, fortaleciendo las iniciativas de los gestores y la academia desde la inversión estatal, la construcción participativa de políticas públicas regionales y ampliando el espectro académico e investigativo desde el reconocimiento de la diversidad cultural en los territorios.

Al respecto, González (2009, p. 744) menciona que

“la interpretación evolutiva del modelo de la Triple Hélice supone que, dentro de los contextos locales específicos, las universidades, el gobierno y la industria están aprendiendo a fomentar el crecimiento económico a través del desarrollo de “relaciones generativas”, es decir, relaciones recíprocas libremente vinculadas e iniciativas conjuntas que persisten a lo largo del tiempo y que dan lugar a cambios en el modo en que los agentes llegan a concebir su entorno y la manera de actuar dentro de él”.

La gestión cultural, entendida como el ejercicio que realizan personas naturales y jurídicas para reconocer, visibilizar y fortalecer las dinámicas culturales de los territorios, debe ser analizada dentro del contexto específico en el que se desarrolla, así como las particularidades de su relación con el campo académico y gubernamental, considerando estos actores “desde un enfoque integral, multidimensional, que fortalezca las capacidades de los agentes, organizaciones y sectores culturales, al tiempo que posicione a la cultura como pilar del desarrollo, a partir de la generación de sinergias con los sectores educativos, ambientales y políticos” (Ministerio de Cultura, 2013).

El Turismo

A nivel mundial el turismo ha crecido de manera positiva en los últimos años a pesar de la crisis económica mundial y, por el contrario, ha servido como herramienta para reimpulsar las economías de los diferentes países que lo han adoptado. En el caso colombiano, el sector aporta cada vez más al Producto Interno Bruto (PIB), el cual crece de la mano con otros sectores.

El turismo que se recibe a nivel del país procedente de diversas latitudes alcanza ac-



tualmente el millón y medio, los cuales en su gran mayoría llegan de América del Norte, especialmente de Estados Unidos, seguido de países de Asia y Europa. El departamento del Quindío ocupa el puesto 15 como destino turístico preferido por extranjeros, según cifras calculadas por Proexport (2013), hoy Procolombia.

En cuanto a la oferta de alojamiento turística del Quindío, ésta ha crecido significativamente, pasando de tener cuatro alojamientos rurales en 1991 a casi 700 en 2012 (incluye hoteles urbanos), y en poco tiempo se convirtió en el segundo destino turístico del país en alojamiento rural; de 742 establecimientos registrados en 2012, son 525 rurales de menor tamaño, corresponde a 71%, 45 son hoteles rurales y finca hoteles con un tamaño igual o mayor a 20 habitaciones, que corresponden a un 6%, y el resto son urbanos (23%) (Duis, 2012).

Hoy el Quindío cuenta con inventarios de hasta 500 atractivos y recursos, sólo pocos se convierten realmente en producto turístico; los de mayores visitas son los parques temáticos, fincas recreativas con piscina y escenarios artificiales. Como producto se destaca el "Descanso y recreación". Hay un alto porcentaje de turismo de naturaleza y en menor importancia el turismo de deporte y aventura, el ecoturismo, el turismo acuático, y el turismo cultural.

Pese a lo anterior, hay esfuerzos realizados por diferentes actores como el sector empresarial, academia, agremiaciones y administración municipal y departamental, reflejados en la construcción de la Agenda Interna de Productividad (2007), la consolidación del Plan Regional de Competitividad

y el Plan Departamental de las Culturas - Biocultura 2013-2023.

En la última década, el turismo se ha ido normalizando, adecuando y potenciando como motor de desarrollo, sin embargo, dentro del Escalafón de Competitividad, el Quindío en el 2012 se ubicó en un nivel medio alto (CEPAL, 2013), y en el año 2017 en un nivel alto, puesto 8° del escalafón (CEPAL 2017) y con liderazgo en servicios financieros, tamaño y crecimiento en el mercado y comercio exterior. En el componente de Infraestructura se mantiene, en Ciencia Tecnología e Innovación alcanza un nivel medio alto, y en Bienestar social y Capital humano logra un nivel alto; los anteriores aspectos son importantes para fortalecer la integración productiva y el crecimiento económico del departamento.

METODOLOGÍA.

La investigación asume la incidencia multidimensional de diversos factores, sobre las características que definen los perfiles de gestores culturales vigentes en el departamento del Quindío. A este respecto, se precisaron procedimientos prácticos con la población objeto y, se recopiló triangulando variables dispuestas en el instrumento de recolección de información. En consideración, se establece la pertinencia del método de investigación mixto, considerando la recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos para el alcance de una perspectiva integral del objeto de investigación.

En el estricto sentido, el encauzamiento cualitativo que se ha dado a la investigación presenta la percepción de los actores culturales frente al turismo cultural. Las múltiples



categorías de diseño de investigación a partir de descripciones fundamentadas en entrevistas, narraciones, notas de campo, o registros escritos, constituyen el componente cualitativo que da cuenta de esta investigación.

Expuesto lo anterior, el estudio se realizó con los gestores culturales, dada la línea base dispuesta por la Secretaría de Cultura del departamento del Quindío; de esta manera, las unidades de análisis fueron seleccionadas según el cumplimiento de criterios específicos preestablecidos.

En particular, se definió un gestor cultural como profesional que, motivado por la inquietud y el interés en la cultura, e independientemente del área de conocimiento de su formación académica, opta por dedicarse a promover, incentivar, diseñar y realizar proyectos culturales desde cualquier ámbito. Con esta idea, de un total de 559 gestores culturales registrados e identificados (personas naturales), se obtuvo información del 59% de la muestra. Por su parte, en el análisis de las organizaciones no gubernamentales (ONGs), de un total de 124, se obtuvo información del 84% de la muestra.

Adicionalmente, el estudio también contempla las universidades como unidades de análisis; en consideración, se realizaron entrevistas semiestructuradas con el propósito de capturar la percepción en torno al proceso de promoción cultural desde la institución educativa. De igual forma, se entrevistaron a secretarios de Educación, de Cultura, y, de Turismo, Industria y Comercio, con el objetivo de tener información de los tres actores (Universidad – Empresa - Estado) en la iniciativa de un clúster en turismo cultural.

La información fue recolectada durante el segundo semestre del año 2018 y el primero

de 2019. En este sentido, la base de datos empleada en el estudio es de tipo sección cruzada y fue construida teniendo en cuenta el objeto de análisis que constituyen los gestores culturales en el departamento del Quindío.

En referencia con el análisis de los datos, la investigación emplea técnicas estadísticas descriptivas como principal herramienta para el procesamiento y análisis de la información. El conjunto de datos obtenidos de fuentes primarias ha sido analizado mediante métodos cuantitativos; en particular, se ha empleado el programa estadístico Stata, versión 15.0.

Las técnicas estadísticas utilizadas corresponden al uso de herramientas para el análisis univariado y bivariado, así como el estudio de frecuencias o tablas de contingencia. Para realizar la investigación, también se tomó información de fuentes secundarias como libros, documentos oficiales e investigaciones relacionadas con el turismo cultural.

Definición de la Muestra

Para establecer la cantidad de gestores culturales (personas naturales) a encuestar (dado el universo identificado según base de datos de la Secretaría de Cultura del Quindío) se empleó el método de muestreo para poblaciones finitas.

$$n = \frac{NZ^2pq}{Ne^2 + Z^2pq}$$

- Z: Nivel de confianza (95%) = 1.96
- p: Variabilidad positiva = 0.5
- q: Variabilidad negativa = 0.5
- e: Error máximo permitido = 0.07
- Población: 559

$$n = \frac{(559)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(559)0.07^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 145$$



Para establecer el número de organizaciones no gubernamentales - ONGs (dado el universo identificado según base de datos de la Secretaría de Cultura del departamento del Quindío) se ha empleado el método de muestreo para poblaciones finitas cualitativas.

$$n = \frac{NZ^2pq}{Ne^2 + Z^2pq}$$

- Z: Nivel de confianza (95%) = 1.96
- p: Variabilidad positiva = 0.5
- q: Variabilidad negativa = 0.5
- e: Error máximo permitido = 0.07
- Población: 124

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La percepción de los actores culturales frente al turismo cultural se presenta siguiendo los lineamientos de la TH Universidad – Empresa – Estado.

Percepción de las Instituciones de Educación Superior:

Para el desarrollo de esta investigación, se aborda la academia desde las Instituciones de Educación Superior (en adelante IES), las cuales se reconocen como actores culturales para la promoción de la cultura. Por su parte, el Ministerio de Cultura mediante la Ley 397 de 1997, establece estímulos especiales y promueve la creación, la actividad artística y cultural, la investigación y el fortalecimiento de las expresiones culturales (Congreso de Colombia, 1997).

En este sentido, Mariscal (2015) afirma que la academia se preocupa por analizar las diversas prácticas de los gestores culturales y sistematizarlas para generar conocimiento y proponer estrategias de interven-

ción que contribuyan al desarrollo de la gestión cultural.

En el departamento del Quindío, las IES más representativas son: Universidad del Quindío (Uniquindio), Universidad la Gran Colombia, Universidad Antonio Nariño. Corporación Universitaria Empresarial (CUE) Alexander Von Humbolt y la Institución Universitaria Escuela de Administración y Mercadotecnia (EAM).

Desde la perspectiva de un clúster en turismo cultural, las IES no tienen su oferta articulada con propuestas u operadores de turismo en el departamento, sólo participan en eventos culturales que se llevan a los municipios en las fiestas aniversarias. En la Universidad La Gran Colombia algunos eventos se realizan con el apoyo de la Secretaría de Cultura departamental, las demás IES aducen que sólo realizan actividades culturales internas y cuando solicitan algún servicio a otra entidad hay negligencia.

De igual manera, las IES creen en la viabilidad y pertinencia de generación de un clúster en turismo cultural, teniendo en consideración que el Quindío es turístico por naturaleza; desde su perspectiva, se requiere el apoyo de entidades gubernamentales y los agentes culturales, sin embargo, esto depende de la voluntad, el compromiso y la disponibilidad de cada uno de los actores.

Percepción de los Gestores Culturales.

Para conocer la percepción que tienen los gestores culturales en lo relacionado con el turismo cultural, se identificaron previamente aspectos como innovación generada, grado de asociatividad que actualmente tienen con agremiaciones culturales, y posteriormente el interés en asociarse con otros



gestores culturales y en vincular su oferta cultural al sector turístico.

Percepción sobre innovación

Se observa en mayor medida que las personas jurídicas (55%) consideran que han generado innovación de alguna forma, y en menor proporción las personas naturales (33%), la cual se ve reflejada especialmente en los procesos relacionados con la generación de programas de capacitación, nuevos escenarios para intercambio culturales y desarrollo de nuevos productos y conceptos alrededor del arte.

Percepción sobre apoyo del Estado

Existe una percepción negativa por parte de los gestores culturales respecto al apoyo del Estado para fortalecer la actividad cultural como se puede observar en la figura 1.

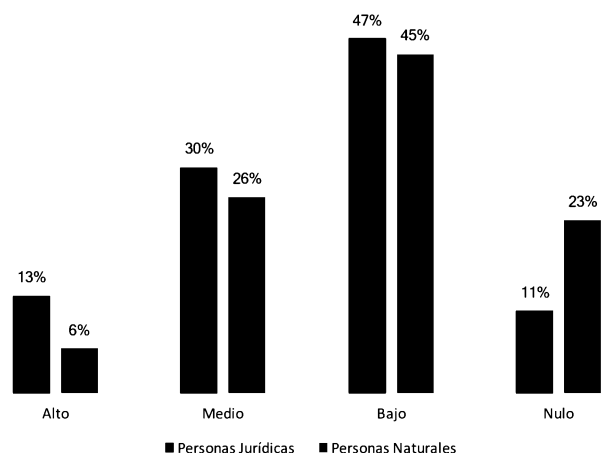


Figura 1.
Percepción sobre apoyo del Estado para el fortalecimiento de la actividad cultural

A pesar de lo anterior, es evidente la necesidad que tienen los gestores culturales de contar con apoyo del Estado para el desarrollo de su actividad cultural, especialmente en temas como financiación (Ver figura 2).

En términos generales, las personas jurídicas identifican en mayor medida, con respecto a las personas naturales, el tipo de apoyo requerido por parte del Estado, sin embargo, se evidencian necesidades en primer lugar en cuanto a financiación, seguida de capacitación, promoción y cooperación.

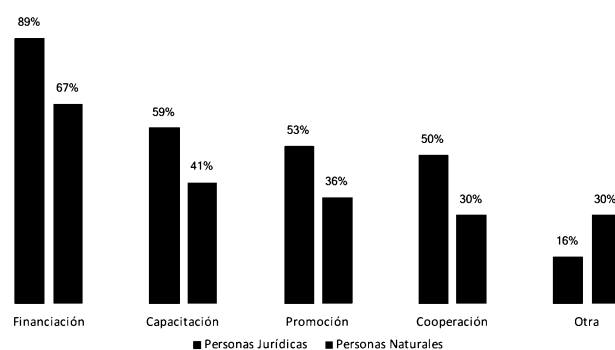


Figura 2.
Tipo de apoyo requerido por los gestores culturales

Asociatividad de los gestores culturales

En primera instancia se identificará el grado de asociatividad que tienen actualmente los gestores culturales y el interés en aliarse con otros gestores culturales; en segundo lugar, se analizará el interés que tienen en vincular su oferta cultural al sector turístico (Ver figura 3).

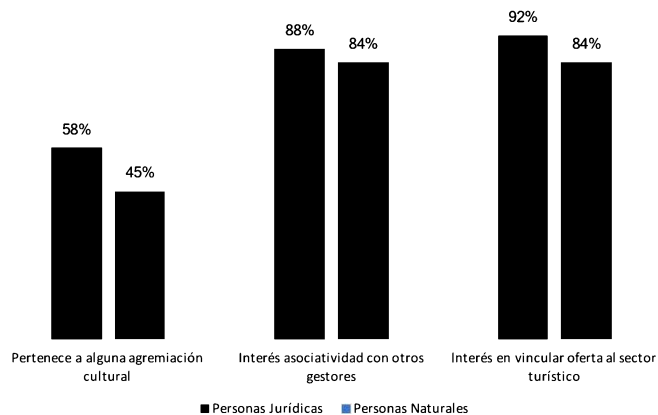


Figura 3.
Asociatividad de los gestores culturales



Como se puede observar, actualmente existe un mayor grado de asociatividad de los gestores culturales que son personas jurídicas (ONGs) con respecto a las personas naturales, lo cual indica en cierta medida, que los primeros perciben mayores beneficios por pertenecer a alguna agremiación cultural. No obstante, existen similitudes en cuanto al interés de asociarse con otros gestores culturales, lo cual, desde su perspectiva, permite no sólo el fortalecimiento del sector, sino también el enriquecimiento cultural, la generación de conocimiento, la ampliación de la red de cobertura y el desarrollo de proyectos, entre otras razones.

Así mismo, se evidencia en la gran mayoría de gestores culturales (personas naturales y jurídicas) una percepción positiva respecto a un posible vínculo con el turismo, al manifestar interés en vincular su oferta con empresas de este sector, especialmente con hoteles, operadores turísticos, restaurantes. Los gestores identifican una oportunidad no sólo de mejorar económicamente, sino de impulsar y promover la actividad artística y fomentar la identidad cultural. Así mismo, existe interés en tener un mayor vínculo con los entes gubernamentales.

Percepción de los Entes Gubernamentales

En cuanto a los entes gubernamentales, según el artículo 305, numeral 6, de la Constitución Política de Colombia (1991), una de las atribuciones del gobernador es “Fomentar de acuerdo con los planes y programas generales, las empresas, industrias y actividades convenientes al desarrollo cultural, social y económico del departamento que no correspondan a la Nación y a los municipios”. Desde esta perspectiva, Bernárdez

(2003) afirma que una característica de la gestión cultural, es que el sector público tiene un alto grado de intervención en lo concerniente a la cultura.

Para esta investigación se tiene información primaria de las secretarías de Cultura, Educación y la secretaria de Industria, Comercio y Turismo de la Gobernación del Quindío

Las secretarías del departamento consideran que es posible la conformación de una cadena productiva en turismo cultural con el apoyo de las instituciones educativas y gestores culturales; desde la Secretaría de turismo afirman que el turismo cultural es una necesidad por la demanda del mercado internacional, el cual busca una oferta cultural especializada. Sin embargo, se evidencian también una serie de dificultades (ver tabla 1) para lograr esta integración productiva.

Tabla 1.
Dificultades percibidas para la generación de una cadena productiva

SECRETARÍAS	DESCRIPCIÓN
Cultura	Incertidumbre por la continuidad del gobierno Falta de liderazgo
Educación	Valoración de gobernantes frente a la importancia de fortalecer emprendimientos culturales, comprometer recursos para tal fin. Formación y profesionalización del gestor cultural, que no se convierta en una economía de subsistencia. Desconfianza de los gestores culturales en las entidades públicas
Turismo, Industria y Comercio	Productos culturales no consolidados Desconocimiento del empresario al existir una oferta generalizada

Desde otra perspectiva, la Secretaria de Educación afirma que la “primaria artística” permitirá identificar jóvenes con habilidades artísticas que puedan ir a las casas de cultura y potencializar el tema cultural, lo cual implica mayor inversión en casas de cultura.

Según el Ministerio de Cultura, “las prácticas y acciones de la gestión cultural, deben



estar orientadas desde un enfoque integral, multidimensional, que fortalezca las capacidades de los agentes, organizaciones y sectores culturales, al tiempo que posicione a la cultura como pilar del desarrollo, a partir de la generación de sinergias con los sectores educativos, económicos, ambientales, sociales y políticos” (Ministerio de Cultura, 2013:11)

CONCLUSIONES

Desde la academia, las instituciones de educación superior del departamento más representativas, tienen como política implícita en su misión y visión preservar la cultura, sin embargo, sólo se evidencia en este sentido, la oferta de educación no formal a la comunidad académica, faltando formación a nivel profesional.

A pesar del interés de los gestores culturales en asociarse y articular su oferta con el turismo, desde el gobierno se observan esfuerzos aislados y poco interés; a pesar de que las Secretarías de Cultura y de Turismo, Industria y Comercio, realizan algunas actividades donde incorporan la cultura al turismo, se requiere de un acercamiento por parte de los gremios y la academia donde se fortalezcan vínculos de confianza y trabajo en equipo.

Las Secretarías de Educación y Cultura del departamento, trabajan en forma articulada con el programa de las primarias artísticas, el cual es pionero a nivel nacional; igualmente se cuenta con la cátedra de la Quindianidad y con la jornada única institucionalizada por el gobierno nacional, donde el tiempo adicional se dedica al desarrollo de las artes. Con esto se busca formar en cultura desde la básica primaria y secundaria, lo que a largo plazo forma a la población en

manifestaciones culturales propias, y aporta al desarrollo del turismo cultural, el cual potencia la competitividad del Quindío.

El desarrollo del turismo cultural en el departamento puede mejorar la productividad y competitividad del turismo en la región, gracias a la alta demanda de visitantes extranjeros, los cuales prefieren este tipo de servicio turístico; sin embargo, se requiere un mayor liderazgo por parte de la academia (universidad) para un acercamiento entre los actores del turismo cultural, que permita consolidar una oferta turística generalizada que incluya actividades culturales.

Los actores del turismo y la cultura (Universidad - Empresa - Estado), están de acuerdo en que el Quindío cuenta con una serie de condiciones propicias para la conformación de un clúster en turismo cultural, por ser uno de los destinos preferidos por propios y extranjeros; además, con la investigación se logra evidenciar la gran variedad de actividades culturales, artísticas y patrimoniales ofertadas por los gestores culturales del departamento; sin embargo, falta un liderazgo institucional que se encargue de la formulación y materialización de productos turístico – culturales de calidad y autenticidad, donde la academia y el Estado jueguen un papel importante para crear sinergias entre los diferentes actores.

REFERENCIAS

- Castillo, G. (2010). El modelo de la Triple Hélice como un medio para la vinculación entre la Universidad y la empresa. *Revista Nacional de Administración*. 1.(1). (85-94)
- CEPAL – Naciones Unidas, (2013) Escalafón de la Competitividad de los departamentos de Colombia 2012/2013. Bogotá.
- CEPAL – Naciones Unidas. (2017). Escalafón de la Competitividad de los departamentos en Colombia 2017, Bogotá, (Autores: Ramirez, J.C. y de aguas, J). Recuperado en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43156/1/S1800010_es.pdf
- Corona, S., E., Zárraga C., L. y Ruiz A., J.C., (2015) Innovación



- en el sector turístico de Cancún- Evidencias Empíricas. Universidad del Caribe. Internacional Administración & Finanzas, 8, (4), 93-105.
- Departamento Nacional de Planeación. (2007). Agenda Interna para la Competitividad y la productividad del Quindío.
- Duis, U., (2007). La valorización cultural, social y turística de los recursos culturales y naturales como instrumento para la planificación turística, la conservación del Paisaje Cultural Cafetero y el desarrollo sostenible del territorio turístico. Turismo y sociedad, 8, 69-79
- Duis, U. (2012). Inventarios de atractivos y servicios - Línea base de la Ruta del café. CCA. Armenia
- Duis, U. (2013). Diálogos del Paisaje: Saberes, Miradas e Historias - una aproximación a la gestión sostenible del territorio. Secretaría de Cultura. Quindío. Armenia.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: the Triple Helix of university-industry government relation. Social Science Information. 42. Paris
- González, T. (2009). El modelo de triple hélice de relaciones universidad, industria y gobierno: un análisis crítico. Arbor ciencia, pensamiento y cultura. CLXXXV .7387. (739-755). Madrid .España.
- Guzmán, B. y Parra, R. (2017). Estrategias de articulación entre el sector cultural y turístico del departamento del Quindío en el contexto del Paisaje Cultural Cafetero. Universidad del Quindío. Armenia.
- Institución Universitaria Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío - EAM <https://www.eam.edu.co/home/about/>. Institución de educación EAM Armenia. Recuperado 22 de julio de 2019.
- Mariscal, J. (2015). La triple construcción de la gestión cultural en Latinoamérica. Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Vol. 17.
- Ministerio de Cultura, Convenio Andrés Bello (2003). Impacto económico de las industrias culturales en Colombia. Bogotá
- Ministerio de Cultura. (2013). Herramientas para la gestión cultural pública. Segunda edición. Bogotá D.C., Colombia.
- Myttenaere, B. y Rozo, E. (2010). Desarrollo Territorial y Turismo: Una aproximación a partir de la valorización turística. Universidad Externado de Colombia.
- Oyarzún, E. & Henríquez, C. (2010). Acciones de turismo comunitario y sustentabilidad en Tralcao, Mariquina (Chile): interconectando preservación ambiental, gestión ecoturística y fortalecimiento de la identidad cultural en el contexto de una experiencia de agenda local. Anuario Turismo y Sociedad, Universidad Externado de Colombia. X, 17-29.
- Proexport Colombia, (2013). Informe turismo extranjero en Colombia - Cifras 2012. Dirección de información comercial - Inteligencia de Mercados. Bogotá.
- Quirosa, V. y Gomez, L. (2010). El papel de la Mujer en la conservación y transmisión del Patrimonio Cultural. Asparkia. 21. (75-90). Castellón, España.
- UNESCO. (2010). Invertir en la diversidad cultural y el diálogo intercultural
- UNESCO, 2011. Declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero Universidad Antonio Nariño: <http://www.uan.edu.co/armenia>. Universidad Antonio Nariño, recuperado el 22 de julio de 2019.
- Universidad Alexander Von Humbolt: <https://www.cue.edu.co/contenido/3/historia-de-la-universidad>. Universidad Alexander Von Humbolt, recuperado el 22 de julio de 2019.
- Universidad La Gran Colombia: <https://www.ugc.edu.co/sede/armenia/index.php/institucion>. Universidad la gran Colombia armenia. Recuperado el 22 de julio de 2019.
- Universidad del Quindío. <https://www.uniquindio.edu.co/planeacion/documentos.php?id=1300>. Universidad del Quindío. Recuperado el 22 de julio de 2019.
- White, G & Razak, A. (2015). The Triple Helix model for innovation: a holistic exploration of barriers and enablers. Business Performance and Supply Chain Modelling. 7 (3).



CONTENIDO

LA SEGURIDAD ALIMENTARIA FAMILIAR EN LOS MARCOS DE LA AGENDA 2030 PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE. 3

Políticas Públicas y Seguridad Alimentaria Familiar: Algunos Referentes Conceptuales. 5

Una Mirada al Desarrollo Regional en el Municipio Santiago de Cuba a partir de la Relación entre Políticas Públicas y Seguridad Alimentaria Familiar. 8

Comunidad Chicharrones 9

Consejo Popular Los Maceos 10

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: 12



LA SEGURIDAD ALIMENTARIA FAMILIAR EN LOS MARCOS DE LA AGENDA 2030 PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE.

Algunas cifras estiman que 821 millones de personas (aproximadamente, una de cada nueve personas en el mundo) están en situación de subalimentación. África constituye el continente con mayor prevalencia de la subalimentación, pues casi el 21% de la población (más de 256 millones de personas) se encuentra sumida en esta problemática. Aquí cabe destacar la región de África subsahariana, donde se estima que el 23,2% de la población padeció privación crónica de alimentos en el 2017 (FAO, 2018).

En el caso de América Latina y el Caribe, entre los años 1990 y 1992, el 14,7% de su población se encontraba afectada por el hambre. Esta situación generó el diseño de acciones que permitieran dar cumplimiento a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Dichas acciones en materia de seguridad alimentaria y nutricional se sustentaron, en buena medida, en la positiva situación macroeconómica de la región durante la última década y el compromiso político de los países de América Latina y el Caribe con la erradicación del hambre (FAO, 2014). Otro hecho importante fue la aprobación del Plan para la Seguridad Alimentaria, Nutrición y Erradicación del Hambre de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) 2025.

Este plan constituye la culminación de un proceso caracterizado por la implementación de diversas políticas públicas dirigidas sobre todo, a las familias más vulnerables. Estas medidas incluyeron apoyo a la agricultura familiar, mejoras al mercado de

trabajo y la alimentación escolar, entre otras intervenciones sociales que posibilitaron experimentar al contexto latinoamericano importantes avances hacia la erradicación del hambre. Sin embargo, datos obtenidos por la FAO en el año 2018, indican un retroceso de la situación anterior en el contexto latinoamericano. Por ejemplo en América Latina la subalimentación aumentó de 5,3% en 2014 al 5,4% en el 2017 y de manera específica en América del Sur la tendencia se situó en 4,7% y 5,0% respectivamente, por lo que será difícil erradicar el hambre para el 2030 y cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (FAO, 2018).

Según el investigador Friedrich (2014, p.320) en los últimos años se ha constatado mayor volatilidad de los precios de alimentos a partir de las crisis de altos precios del 2007-2008 y 2011 que afectaron directamente la seguridad alimentaria de 105 y 44 millones de personas, respectivamente. Para este autor la volatilidad de los precios constituye un fenómeno social, económico y político que configura la seguridad alimentaria en base a las circunstancias del contexto.

Esta situación se expresa en los bajos ingresos y el insuficiente abastecimiento a nivel del hogar (por solo citar algunas), lo que tiene relación con otras dimensiones del sistema como el acceso y uso de estos alimentos. Aquí intervienen actores sociales (familia, estructuras de gobierno y el Estado) que condicionan estas dimensiones y a su vez generan contradicciones en el propio sistema.

Para ilustrar esta idea, se podría mencionar que el incremento de los precios en el mercado, a partir de los cambios que se producen en el sistema económico a nivel nacio-



nal e internacional, incide en las condiciones de accesibilidad que tienen muchos grupos sociales y en la estabilidad de los alimentos que se ofertan en las redes de distribución. Estos elementos del sistema (altos precios, condiciones de accesibilidad y la estabilidad de los alimentos) unidos a los bajos ingresos y las deficiencias en la infraestructura, genera una serie de problemáticas al interior del hogar como el mal uso de los alimentos disponibles y la toma de decisiones incorrectas sobre el consumo de los mismos, lo que configura la seguridad alimentaria familiar.

En relación con este consumo se generan condiciones sociales precarias en los países de América Latina, donde prevalece la extrema pobreza, las malas condiciones de salubridad, la insuficiente producción de alimentos y la baja disponibilidad. Agudizándose esta situación aún más con el aumento de la población.

Estas cifras no solo se expresan en una realidad cambiante de América Latina y el Caribe, sino que además ha sido tema recurrente en simposios, eventos y talleres convocados por organismos como la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización Panamericana de Salud (OPS), y Organizaciones no Gubernamentales (ONG'S). De manera general la finalidad de la acción de estas instituciones se ubica en establecer sistemas de vigilancia de la seguridad alimentaria nutricional, a fin de generar información que sirva de base para la toma de decisiones a nivel nacional, regional, local y familiar.

Investigaciones realizadas a nivel internacional como las de Díaz y Gómez (2005), Figueroa (2005), Uribe (2006), Fran-

co (2010), Díaz y García (2014), Bernal (2016) refieren que la seguridad alimentaria necesita de un proceso permanente de compilación, análisis y divulgación de información necesaria para mantener un conocimiento actualizado de todos aquellos actores y factores sociales que influyen directamente en su construcción. Este es un proceso complejo, debido a que la seguridad alimentaria familiar es dinámica y se va configurando en cada uno de los miembros de la familia (actores sociales) de manera diferente; por lo que se precisan investigaciones profundas respecto al tema, como es el caso de la presente investigación.

Particularizando en Cuba, las investigaciones realizadas por el Grupo de Estudios sobre Familia del CIPS, en los últimos años, combinan diagnóstico e intervención, e intentan establecer conexiones entre información sobre la familia en Cuba (estadísticas continuas) y a nivel micro (estudios de profundización) (Díaz, 2001). Sobre la base de esta experiencia investigativa, a nivel social se ha producido una potenciación del papel de la comunidad y la familia, en particular como agentes socializadores de significación para la solución de sus propios problemas, lo que guarda una estrecha relación con las políticas sociales desplegadas a favor del desarrollo sociocultural tanto a nivel nacional y local, como familiar e individual.

Cabe agregar también el estudio titulado: "La educación alimentaria y nutricional desde una dimensión sociocultural como contribución a la seguridad alimentaria y nutricional". Dicha investigación, realizada en la Universidad de Pinar del Río en el año 2011, se dirigió a la identificación de los factores que inciden en la construcción de



la seguridad alimentaria familiar, sin embargo su alcance es limitado para analizar las consecuencias sociales y problemáticas en relación con la alimentación.

Todo lo expuesto anteriormente, responde a una de los objetivos de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, de manera específica el número dos, cuya prioridad está entre otros aspectos, en lograr la seguridad alimentaria con la finalidad de alcanzar el bienestar social de todas las personas. Sin embargo, datos ofrecidos por la Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) evidencian que todavía falta mucho para reducir el hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones de vulnerabilidad, a una alimentación sana y nutritiva (Bárcena y Prado, 2016).

Políticas Públicas y Seguridad Alimentaria Familiar: Referentes Conceptuales y Algunos

Las políticas públicas constituyen un espacio dinámico y transformador cuyo alcance conlleva a una mirada hacia la satisfacción de las necesidades de la población en la búsqueda de su bienestar social. En el plano científico, las políticas públicas han tenido la influencia de diferentes concepciones que marcan la respuesta pública para atender las problemáticas sociales. Es significativo resaltar la perspectiva de autores como: Ander Egg (1990); Alemán y Garcés (1998), Herrera y Castón (2003); Espina (2010); Espina y Valdez (2011); Montagut (2014); Dente y Subirats (2014) y Fantova (2014).

Según los investigadores Ander Egg (1990) y Alemán y Garcés (1998), las políticas públicas se conciben a partir de un conjunto de acciones, medidas, decisiones del

Estado o iniciativas adoptadas para atender las necesidades básicas o mejorar la calidad de vida de la población. Dentro de esta concepción el punto fundamental lo ocupan las acciones que, desde el ámbito público, son diseñadas para minimizar las problemáticas de los diferentes grupos sociales. Si bien los autores no se detienen en explicar cuáles acciones, medidas o iniciativas son válidas para estos grupos, valoramos que las mismas tienen como finalidad satisfacer las necesidades básicas en el orden de la salud, la educación, la asistencia social, el empleo, entre otras.

Otras perspectivas sitúan a la política pública en el marco de las acciones, actividades, mecanismos o instrumentos encaminados a mejorar la distribución de oportunidades de los sujetos sociales (Dente y Subirats, 2014; Fantova 2014). También dicha concepción aparece vinculada a la administración pública de la asistencia, al desarrollo de servicios y prestaciones sociales, así como a las decisiones público-administrativas que influyen en la organización y distribución de los recursos del bienestar (Montagut, 2014: 21). Desde esta perspectiva se vuelve a destacar el papel del Estado en la configuración de las condiciones de vida de los diferentes grupos sociales.

Algunos acercamientos sociológicos al concepto, lo ubican como un conjunto de objetivos concretados en medidas para mejorar el bienestar, así como una estrategia de intervención, desde el poder político, sobre las relaciones sociales (Espina y Valdez, 2011: 26). Estas tres posiciones sociológicas también coinciden con el resto de las propuestas abordadas. Sin embargo, a diferencia de otros posicionamientos teóricos,



se hace referencia a la necesidad de potenciar el control de este bienestar.

Todo lo anterior evidencia que las políticas públicas intervienen en la configuración de la realidad cotidiana y las relaciones sociales. Estas políticas estimulan, habilitan o constriñen no solo las rutas de movilidad social, sino además los cambios o transformaciones que se producen en los diferentes espacios sociales en la relación macro-micro, entre las dinámicas socioestructurales generales y las trayectorias individuales, simbólicas y grupales. De ahí que dichas políticas, como inversión social, se estructuran y orientan para satisfacer las necesidades individuales y colectivas de los sujetos sociales y de sus familias.

Al igual que la salud, la vivienda, la seguridad social, la educación y el empleo, por solo citar algunos sectores, el acceso a los alimentos constituye en la actualidad otra de las necesidades a solucionar dentro de la agenda pública de muchos gobiernos. La búsqueda de la seguridad alimentaria a nivel global, se convierte en uno de los desafíos que emergen con fuerza en América Latina y el Caribe. Indudablemente, nuestra región enfrenta situaciones históricas de pobreza, exclusión y desigualdad social que tienen un fuerte impacto sobre las familias y los grupos sociales más vulnerables. En este sentido, las políticas públicas en materia de alimentación y seguridad alimentaria requieren de mayor interrelación macro-micro para lograr el acceso más seguro a los alimentos, su mejor disponibilidad y estabilidad, así como la adecuada utilización de estos a nivel individual y familiar.

Con relación a la concepción de seguridad alimentaria, en la Cumbre Mundial so-

bre la Alimentación (1974) se definió este término según el suministro y disponibilidad de los alimentos básicos, tanto a nivel nacional como internacional. Al respecto se refiere: "(...) que haya en todo tiempo existencias mundiales suficientes de alimentos básicos (...) para mantener una expansión constante del consumo (...) y contrarrestar las fluctuaciones de la producción y los precios".

Estas consideraciones originaron posiciones teóricas sobre la necesidad de lograr una definición común de seguridad alimentaria, que permitiera unificar los criterios y desarrollar acciones para enfrentar los problemas asociados con el hambre y la malnutrición en el mundo. Como resultado de esos debates, se introduce en el año 1983 la primera definición formal de seguridad alimentaria con la finalidad de abordar la necesidad de garantizar el acceso de todas las personas en todo momento, a una cantidad suficiente de alimentos para mantener una vida activa y sana. A partir de esta perspectiva se identifica y establece la dimensión nutricional como uno de los elementos fundamentales de la seguridad alimentaria (Narváez, 2012, p.2).

Para los años 80, las discusiones sobre el comercio agrícola, y los desarrollos conceptuales de la época (Sen, 1983) comienzan a identificar las interrelaciones entre el hambre y la pobreza, así como el acceso a los activos productivos y el empleo. Esta situación condujo a la introducción, en el período citado, de un nuevo componente de la seguridad alimentaria: el acceso a los alimentos. Sin embargo, la disponibilidad y el acceso a los alimentos tampoco garantizaban, por sí mismos, una adecuada alimentación. La existencia de problemas de salud



o la falta de agua potable, también pueden impedirlo (Ceballo, 2015).

Las condiciones señaladas anteriormente, sentaron las bases para la creación colectiva de un enfoque más integral sobre seguridad alimentaria. A partir de la Cumbre Mundial sobre Alimentos del año 1996, 112 jefes de Estados y de Gobierno y otros dirigentes de 186 países signaron que existe seguridad alimentaria cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a los alimentos, a fin de llevar una vida activa y sana.

En el contexto de esta definición se indica que la seguridad alimentaria consta de cuatro componentes principales: disponibilidad física de los alimentos, acceso económico y físico a los alimentos, utilización de los alimentos y estabilidad en el tiempo. Estos componentes se interrelacionan en un proceso dinámico y descansan sobre una base institucional que determina, en gran medida, su desempeño.

La evolución del concepto de seguridad alimentaria no solo comprendió la preocupación por las fuentes de los alimentos, sino además se centró en las características de estos y las condiciones de su consumo (Sandoval y Meléndez, 2008, p.43). Cabe agregar el surgimiento de otros enfoques que permiten concebir a la seguridad alimentaria desde el punto de vista familiar. Estas concepciones enfatizan en las condiciones necesarias para lograr el acceso a los alimentos como forma de evitar problemas de malnutrición e impulsan la necesidad de considerar no sólo al ámbito familiar sino también al individuo.

En la primera mitad de los 80, surge el concepto de la seguridad alimentaria familiar (SAF), perspectiva dominante desde entonces en los debates teóricos y en los círculos académicos por diferentes organismos internacionales (FAO, Banco Mundial, agencias bilaterales de ayuda, etc.). Este nuevo enfoque implica una doble reorientación: toma como escala de análisis no al país sino a la familia (y más tarde incluso a cada individuo), y se centra no en la disponibilidad sino en el acceso a los alimentos, determinado por el grado de vulnerabilidad socioeconómica (Ceballo, 2015).

Entre las muchas definiciones de la SAF formuladas, la más influyente ha sido la del Banco Mundial (1986) en su informe "La Pobreza y el Hambre". Tal definición, claramente deudora de la teoría de las titularidades de Sen, apunta que la SAF consiste en el acceso de todas las personas, en todo tiempo, a cantidades de alimentos suficientes para una vida activa y saludable. Sus elementos esenciales son la disponibilidad de alimentos y la posibilidad de adquirirlos; éstos constituyen un complejo proceso, por lo que la identificación de los factores de la seguridad alimentaria en hogares y las interrelaciones entre ellos, son conocimientos claves para el diseño de alternativas más eficientes y más efectivas para su mejora (Figuroa, 2003, p.5)

Según indican Maxwell y Smith (1992) en su análisis de la bibliografía sobre el tema, tanto esa definición como otras muchas existentes sobre la SAF coinciden en que la característica clave de la misma es el acceso seguro en todo momento a una comida suficiente.

La creciente bibliografía habida en este campo ha tenido por efecto la progresiva



aparición de nuevos conceptos y enfoques que han ido haciendo de la SAF una formulación más rica, ecléctica y compleja.

Una Mirada al Desarrollo Regional en el Municipio Santiago de Cuba a partir de la Relación entre Políticas Públicas y Seguridad Alimentaria Familiar.

El desarrollo regional es un proceso de cambio social que tiene como finalidad última el progreso permanente de la región, el territorio, la localidad, la comunidad y de los actores individuales y colectivos que residen en ella. Además, está vinculado estrechamente al crecimiento económico.

La emergencia de la pobreza, la desigualdad social, discriminación, la inseguridad y la crisis alimentaria mundial en el 2008, posicionó la seguridad alimentaria nuevamente como tema prioritario en la agenda del desarrollo. En este sentido, las asimetrías sociales y territoriales provocadas por la desigualdad en el acceso, la escasez de recursos naturales necesario para producir alimentos, la desproporción en la disponibilidad de suministros, las catástrofes naturales producto a los efectos del cambio climático, afectaron la seguridad alimentaria de diversos países y amenazaron su seguridad nacional en materia de alimentación.

Al respecto es preciso señalar la importancia de atender la relación entre políticas públicas en torno a la seguridad alimentaria y el desarrollo regional. En este propósito los ámbitos regional y nacional deben asegurar la disponibilidad de alimentos, la que proviene de la combinación de la producción interna y el comercio regional e internacional. El desarrollo económico general de una manera justa y sostenible debe contribuir a promover la disponibilidad alimentaria total. Cabe agregar que, alcanzar la seguridad

alimentaria nacional no es sinónimo de autosuficiencia alimentaria, sino un camino importante para solventar las problemáticas relacionadas con la pobreza, desigualdad e inequidad social en el ámbito individual, grupal y comunitario.

En el caso de la seguridad alimentaria a nivel de los hogares, el objetivo fundamental es asegurar que todas las familias tengan acceso suficiente a los alimentos. Este acceso está en función de la demanda y del poder adquisitivo de los miembros de cada familia en zonas urbanas y rurales. Sin embargo, la falta de acceso a los alimentos y la pobreza en los contextos familiares, constituyen actualmente claves significativas que afectan el desarrollo regional.

Valoramos que el papel de la agricultura familiar es crucial para la erradicación de la pobreza, puesto que el 70 por ciento de la población en situación de pobreza e inseguridad alimentaria vive en zonas rurales. Las familias pobres, en muchas ocasiones, dependen de la agricultura tanto para sus ingresos como para suplir sus necesidades alimentarias.

Una de las vías para enfrentar la inseguridad alimentaria está en el diseño y promoción de políticas públicas más responsables, correctas e inclusivas que permitan potenciar la productividad agrícola, los ingresos rurales y la producción de alimentos. De ahí que el objetivo clave en torno a estas políticas públicas, en los marcos del desarrollo regional, se oriente a lograr un mayor consumo alimentario y calidad nutricional. Para dinamizar estas políticas públicas en materia de seguridad alimentaria familiar, se debe atender a los temas alimentarios y nutricionales. Ambos son afectados por las costumbres, la distribución de los alimentos dentro del ho-



gar, los hábitos de alimentación madre-hijo y la preparación de los alimentos.

Sin embargo, a pesar de la importancia de los estudios sobre seguridad alimentaria familiar, persisten dificultades en cuanto a la identificación de las problemáticas relacionadas directamente con el acceso, uso, estabilidad y disponibilidad de los alimentos al interior del hogar. De ahí que se deben tener en cuenta estas dimensiones de análisis para el diseño de las políticas públicas en materia de alimentación encaminadas a un mayor desarrollo regional. Esto se refleja de manera concreta en el nivel práctico, a través de un estudio en dos comunidades del municipio Santiago de Cuba realizado en el año 2018.

Comunidad Chicharrones

Ubicado al sur de la ciudad de Santiago de Cuba, limitando al noroeste con el Consejo Popular Veguita de Galo, al sur con el Consejo Popular Ciudadamar y al este con el Consejo Popular Flores, Santa Bárbara y Haydee Santamaría. Posee una extensión territorial de 4.9 km cuadrado, siendo mayoritariamente residencial, comprende los repartos Chicharrones (Caballo Blanco), Dessy, Veguita de Galo y la comunidad Frank País García (El Polvorín) de conjunto con el asentamiento El Sitio; con una población de 21 631 habitantes de los cuales 11 009 son del sexo femenino y 10 622 masculino. Tiene un total de 5921 familias, en su mayoría extendidas.

Cuenta con 1 representante de la PNR, 10 Circunscripciones, 21 zonas de los CDR con 241 CDR, 16 Bloques de las FMC con 11 delegaciones y 6422 delegadas, 11 asociaciones de combatientes que agrupa a 329 asociados, 10 núcleos del Partido Revolucionario Cubano (PCC) y 1 Oficial de menores.

En relación con la población infantil (0-15 años), la comunidad tiene un aproximado de 2629 niños, de ellos 316 presentan algunas problemáticas de salud. Se encuentran en el Programa Educa a tu hijo 916, en Círculo infantil 261, en escuelas primarias 100.

Por otro lado, la población joven se ubica en 4787 aproximadamente, los que son atendidos por las instituciones de salud en una cifra de 475. En cuanto a la población adulta mayor (60 en adelante), la comunidad posee alrededor de 2010 personas de la tercera edad, la mayoría con problemáticas de salud, así como algún tipo de discapacidad.

En cuanto a la infraestructura de servicio, la comunidad cuenta con 7 Carnicerías, 16 Bodegas, 3 Sodontos, 3 Mercaditos Agropecuarios, 21 Consultorios Médicos, 1 Comedor Obrero, 1 Sector de la PNR, 1 Unidad del Sistema de atención a la familia (SAF) "Turquino IV" y 1 Parque de Recreación.

Las principales enfermedades que afecta a los habitantes de la comunidad Chicharrones son: la diabetes, hipertensión arterial, alcoholismo, enfermedades cardiovasculares, dengue y tabaquismo.

En la comunidad los grupos más vulnerables son los diabéticos, hipertensos, ancianos, mujeres embarazadas, niños y discapacitados físico motor, los que reciben una atención diferenciada con respecto al resto de la población. Éstos, por su condición de salud tienen un respaldo del gobierno, que les brinda una dieta mensual, además, los cuidados por parte de los familiares que los atienden son mayores, lo cual los hace dependientes de estos para satisfacer sus necesidades alimentarias y lograr el estado óptimo de seguridad alimentaria familiar.



Dentro de las principales problemáticas existentes en la comunidad Chicharrones se destacan:

- El estado constructivo desfavorables de las viviendas (70% aproximadamente).
- Indisciplinas sociales.
- Excesivo consumo de drogas y bebidas alcohólicas.
- Prácticas alimentarias inadecuadas.
- Niños con problemas psicosociales.
- Predominio de familias disfuncionales.
- Hacinamiento familiar.
- Problemas asociados a la infraestructura y los servicios públicos en la comunidad (transporte, viales, servicios de telecomunicación e instalación hidráulica).

En lo referido a la seguridad alimentaria familiar, las dificultades más apremiantes lo constituyen: los bajos ingresos, lo que limita el acceso seguro a una cantidad suficiente de alimentos, infraestructura deficiente (mercados, transporte, entre otros), pobre saneamiento de la comunidad, insuficiente calidad e inocuidad alimentaria y producción insuficiente (carencia de huertos familiares, parcelas, patios productivos).

Las fortalezas de la comunidad Chicharrones se sitúan en la existencia de un Consejo Popular y Grupo gestor empoderado, en función de crear las vías de solución asequibles a los problemas que limitan el desarrollo endógeno de su comunidad. Uno de los aspectos que potencian es la cultura general integral, a partir de proyectos socio-culturales comunitarios como "Agua siempre segura" coordinado por Salud pública y la UNICEF, dirigido a fomentar en la población el interés por el cuidado y conservación del agua, la importancia de la higiene e inocuidad alimentaria, la atención y cuida-

dos que requiere la lactancia materna, entre otros; "Sin límites" proyecto dedicado a las personas con discapacidad, y "Sueños de la Sierra chiquita", encaminado al rescate de valores teniendo como premisa las tradiciones de la comunidad.

Consejo Popular Los Maceos

Situado en el centro histórico de la ciudad de Santiago de Cuba, contando con una extensión territorial de 0.56 km cuadrado. Limita al norte con el Consejo Popular Mariana Grajales, al sur con el Consejo Popular Heredia, al este con el Consejo Popular Sueño y al oeste con el Consejo Popular Guiller-món Moncada.

Cuenta con 8 circunscripciones, 24 Zonas de los CDR y 106 CDR, 24 Bloques de la FMC y 73 Delegaciones. Tiene un total de 24420 habitantes, de ellos 6121 son niños (0-13 años), 5246 jóvenes (14-26 años), 11570 adultos (27-60 años) y 2133 adultos mayores (+60años). Además, tiene 6856 viviendas y más de 22 mil familias.

En cuanto a las características de las viviendas, podemos decir que tienen una infraestructura envejecida de la etapa colonial la mayoría, los techos son de fibrocemento y tejas francesas. Tiene 206 interiores y 9 albergues. Se registran 295 derrumbes totales desde el paso del huracán Sandy.

Las familias que abundan son nucleares y extendidas, con un alto índice de divorcio y en su mayoría disfuncionales, pero la más predominante son las nucleares, donde la mujer ocupa la posición principal dentro del hogar. En muchos de los casos, los hombres de estas últimas, son desvinculados, reclusos, o presentan problemas de enfermedad, y, por ende, es la mujer quien tiene



que asumir todas las responsabilidades en la familia.

En el ámbito de la salud posee 22 consultorios médicos, 1 Centro de salud mental, 1 Sala de rehabilitación, 1 PPU y 1 Hospital Oncológico. En educación cuenta con 1 Seminternado, 2 Secundarias Básicas, 3 Escuelas Primarias y 4 Escuelas Especiales. En comercio tienen 27 bodegas, 15 carnicerías y 6 panaderías.

Se tienen identificados 356 asistenciados entre los que se contemplan: discapacitados, postrados y casos críticos.

Entre los principales problemas que afecta actualmente a la comunidad Los Maceos se señalan:

- El problema de la vivienda.
- Bajos ingresos.
- Alto índice de alcoholismo y tabaquismo.
- Alto índice de personas con VIH/SIDA (67 personas aproximadamente, y una de las preocupaciones que tiene el Consejo Popular es que la mayoría son mujeres en edad avanzada).
- Indisciplinas sociales.
- Inadecuados hábitos alimentarios.

La ingesta calórica diaria de la población (desayuno, almuerzo, comida y dos meriendas) no se cumple en la mayoría de las familias, teniendo en cuenta que muchas veces las personas no pueden adquirir los alimentos que son más saludables por los altos precios, pues su adquisición depende del per cápita familiar y variación en la aparición por épocas de estos alimentos. Cabe mencionar que los comunitarios reciben la canasta básica familiar y el resto es adquirido del mercado y las ferias agropecuarias.

El resultado del diagnóstico realizado, arrojó que los principales obstáculos que limitan la seguridad alimentaria familiar en la comunidad Los Maceos son:

Obstáculos en cuanto a la disponibilidad suficiente de alimentos:

- Falta de acceso a recursos (tierra y potencial de la tierra, herramientas, técnicas).
- Producción insuficiente.
- Funcionamiento ineficaz del mercado.

Obstáculos en cuanto a la estabilidad:

- Falta de diversificación de los ingresos.
- Estabilidad de ofertas y precios en el mercado.
- Desastres naturales.

Obstáculos en cuanto al acceso:

- Bajo nivel de ingresos
- Infraestructura deficiente (mercados, transporte)

Obstáculos a la utilización:

- Estado de salud inadecuado
- Falta de higiene en la preparación de los alimentos
- Bajos niveles de educación

Las fortalezas se pueden ubicar en la existencia de una organización de base (Consejo Popular y Grupo gestor de trabajo comunitario integrado); dentro de los recursos humanos existentes en la comunidad, se cuenta con personal capacitado para conducirla hacia niveles superiores de desarrollo; estamos en presencia de una comunidad empoderada, donde la gran mayoría de los actores sociales son protagonistas de su accionar funcionando como grupo comunitario por un objetivo en común y no como entes aislados.

El Consejo Popular Los Maceos, es considerado digno patrimonio cultural y tradicional de Santiago de Cuba. En él se encuentran



ubicados tres museos históricos: Abel Santa-
maría, Antonio Maceo y Frank País. Atesora
la centenaria conga de Los Hoyos, El Paseo La
Placita, la Tumba Francesa y el Paseo Kimo-
na. Cuenta con los proyectos “Impacto Juve-
nil”, que realiza actividades tanto políticas,
como culturales y recreativas dirigidas a los
jóvenes, y “Valores de la comunidad”, en el
que también se realizan diversas actividades
dirigidas a todos los grupos etarios. Además,
tiene a su haber las calles de las tradiciones
donde se llevan a cabo acciones culturales
los terceros viernes de cada mes.

De manera general, la seguridad alimen-
taria familiar es un proceso importante en el
diseño de políticas públicas para el desarrollo
regional, en tanto es uno de los objetivos de
la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.
Aquí la atención a la familia debe significar
prioridad en la agenda pública a nivel nacio-
nal y regional, pues se constituye no sólo en
consumidora de alimentos sino también pro-
ductora de bienes y símbolos culturales. En
este sentido, persisten limitantes en la rela-
ción políticas públicas, SAF y Agenda 2030,
debido a que subyacen factores y actores so-
ciales que intervienen en la configuración de
la seguridad alimentaria familiar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Alemán, C. y Garcés, J. (1998). Política social. Madrid, España: Editorial Mc GrawHill.
- Ander Egg, E. (1990). América Latina y los desafíos de la Política Social. Buenos Aires, Argentina: Editorial Humanitas.
- Bárcena, A. y Prado, A. (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas: CEPAL.
- Bernal, A. (2016). La identidad de la familia: un reto educativo. Perspectiva educacional. Formación de profesores, 55 (1), 114-128.
- Ceballos, J.M. (2015). Plan de acciones para disminuir la incidencia de los factores socioculturales que limitan la seguridad alimentaria en la comunidad de Perronales del municipio Holguín (tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Cuba.
- Dente, B. y Subirats, J. (2014): Decisiones públicas. Análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Díaz, C. (2005). Los debates actuales en la sociología de la alimentación. Revista Internacional de Sociología (RIS), (40), 47-78.
- Díaz, C. y García, I. (2014). La mirada sociológica hacia la alimentación: análisis crítico del desarrollo de la investigación en el campo alimentario. Política y Sociedad, 51 (1), 15-49.
- Díaz, C. y Gómez, C. (2005). Sociología y alimentación. Universidad de Oviedo y UNED. Revista Internacional de Sociología (RIS), (40), 21-46.
- Díaz, M. (2001). Familias en Cuba: cambios y recomendaciones a la política social. Recuperado de <http://www.cips.cu/wp-content/uploads/2013/02/8-Familia>
- Engle, P. (1988). Women-headed families in Guatemala: Consequences for children. The Determinants and Consequences of Female headed Households. Washington, D.C. The Population Council and International Center for Research on Women.
- Espina, M. (2010): Desarrollo, desigualdad y políticas sociales. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Espina, M. y Valdez, J. (2011). América Latina y el Caribe: la política social en el nuevo contexto. Enfoques y experiencias. Montevideo: Oficina Regional de Ciencia de la UNESCO para América Latina y el Caribe.
- Fantova, F. (2014). Diseño de políticas sociales. Fundamentos, estructura y propuestas. Madrid, España: Editorial CCS.
- FAO, FIDA, UNICEF, PMA y OMS. (2018). El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo. Fomentando la resiliencia climática en aras de la seguridad alimentaria y la nutrición. Roma: FAO.
- Figueroa, D. (2003). Medición de la seguridad alimentaria y nutricional. Revista de Salud Pública y Nutrición (RESPYN). 6 (2).
- Flores, C. (1980). Comparison of the determinants of nutrient intake of rural and urban families. Ecology of Food and Nutrition. (10), 97-104. Recuperado de http://www.respyn.uanl.mx/iv/2/ensayos/seguridad_alimentaria.htm
- Franco, S. (2010). Aportes de la sociología al estudio de la alimentación familiar. Revista Luna Azul, (31), 139-155.



- Herrera, M. y Castón, P. (2003). Las políticas sociales en las sociedades complejas. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Maxwell, S., y Smith, M. (1992). Household food security, a conceptual review. En S. Maxwell y T. Frankenberger (Ed.), Household food security: concepts, indicators, measurements; a technical review (pp. 135-274). Rome, Italy: International Fund for Agricultural Development.
- Montagut, Teresa (2014): Política social. Una introducción. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Narváez, M. (2012). Modelo Para El Estudio De La Seguridad Alimentaria: Caso Venezuela (tesis doctoral). Universidad Central de Venezuela, Venezuela.
- Sandoval, S. y Meléndez, M. (2008). Cultura y Seguridad Alimentaria. Enfoques conceptuales, contexto global y experiencias locales. Madrid, España: Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo.
- Sen, A. (1983). Los bienes y la gente. Revista de Comercio Exterior, 33 (12), 11-20.
- Uribe, J. (2006). Las prácticas alimentarias relacionadas con la búsqueda del corporal. El caso de la ciudad de Medellín. Boletín de Antropología Universidad de Antioquia, 20 (37).







Política pública y desarrollo regional

POLÍTICA PÚBLICA EN DROGAS, PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL, DESDE UNA MIRADA DEL DIÁLOGO DE SABERES

Claudia Fabiola Rey Sarmiento, Paola Andrea Gutiérrez y Diego Alexander Rojas Pulido
Universidad EAN
Colombia

RESUMEN

El desarrollo de esta investigación, es resultante del proceso que lleva a cabo la Fundación Ave Fénix para el Departamento del Valle del Cauca, con apoyo de investigadores de la Universidad Ean, en el desarrollo de insumos para la construcción de política pública en materia de prevención de consumo de sustancias psicoactivas y así proponer el desarrollo de estrategias intersectoriales municipales, subregionales y departamentales para la prevención del consumo de SPA. El objetivo es describir la injerencia de los sectores económicos en la prevención de consumo de SPA en el Departamento del Valle del Cauca, mediante cartografía social y diálogo de saberes, con instituciones, ciudadanos y ONG's; a fin de brindar herramientas para el desarrollo de estrategias intersectoriales en el Departamento. La metodología utilizada fue un proceso de investigación desarrollada en tres fases, que dio como resultado una estrategia de política pública intersectorial, este trabajo sigue el enfoque del diálogo de saberes, como metodología de traducción intercultural, así como una mezcla de técnicas de investigación cualitativas, en una perspectiva transdisciplinaria. El desarrollo de política pública desde metodologías disruptivas, con elementos de complejidad fortalece la capacidad de tomar decisiones para observar realidades locales, e impactar con mayor fuerza en los resultados de la implementación de las mismas, el reconocimiento de los saberes de la comunidad, las instituciones, entre otros saberes facilita la aproximación a la realidad local para el constructo de política pública, basada en evidencia, de abajo hacia arriba; lo que potencialmente puede mejorar la tipología de las estrategias territoriales.

Palabras Clave:

Política pública, intersectorialidad, sectores económicos, consumo de drogas

PUBLIC POLICY ON DRUGS, FOR TERRITORIAL DEVELOPMENT, FROM A PERSPECTIVE OF THE DIALOGUE OF KNOWLEDGE

ABSTRACT

The development of this research is the result of the process carried out by the Ave Fénix Foundation for the Department of Valle del Cauca, with the support of researchers from the Ean University, in the development of inputs for the construction of public policy on prevention. consumption of psychoactive substances and thus propose the development of municipal, subregional and departmental intersectoral strategies for the prevention of PAS consumption. The objective is to describe the interference of the economic sectors in the prevention of SPA consumption in the Department of Valle del Cauca, through social mapping and dialogue of knowledge, with institutions, citizens and NGOs; in order to provide tools for the development of intersectoral strategies in the Department. The methodology used was a research process developed in three phases, which resulted in an intersectoral public policy strategy, this work follows the approach of knowledge dialogue, as an intercultural translation methodology, as well as a mixture of qualitative research techniques, in a transdisciplinary perspective. The development of public policy from disruptive methodologies, with elements of complexity, strengthens the ability to make decisions to observe local realities, and impact more strongly on the results of their implementation, the recognition of the knowledge of the community, the institutions, among other knowledge, facilitates the approximation to the local reality for the construction of public policy, based on evidence, from the bottom up; which can potentially improve the typology of territorial strategies.

Keywords:

Public policy, intersectorality, economic sectors, drug use



Copyright: © 2022 Rey-Sarmiento, C.F., Andrea-Gutiérrez, P. & Rojas-Pulido, D.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.15446/psico.2022.12.1.00000) y a sus autoras.



CONTENIDO

Objetivos	3
Metodología	3
Fase 1. Revisión Sistemática Rápida	4
Fase 2: Desarrollo de Talleres Departamentales, Subregionales y Municipales,	6
Fase 3. Síntesis de Resultados	8

CONCLUSIONES 10

REFERENCIAS 10



El desarrollo de esta investigación, es resultante del proceso que lleva a cabo la Fundación Ave Fénix para el Departamento del Valle del Cauca, con apoyo de investigadores de la Universidad Ean, en el desarrollo de insumos para la construcción de política pública en materia de prevención de consumo de Sustancias psicoactivas.

Esta ponencia presenta los resultados sectoriales de la investigación, desde lo transdisciplinario y busca describir las interacciones entre el fenómeno del consumo de sustancias psicoactivas y el desarrollo territorial en el Departamento, así como las interacciones complejas entre los sectores económicos y la prevención del consumo de sustancias psicoactivas – SPA en el departamento del Valle del Cauca, sus subregiones y municipios.

Para ello, se parte de la necesidad de mirar esas relaciones y representaciones en torno al fenómeno del uso de drogas, desde el enfoque metodológico de la cartografía social y el diálogo de saberes, a partir de grupos de trabajo municipales, subregionales y departamentales que, previa socialización y aceptación de participación en el proceso desarrollado por la Gobernación del Valle del Cauca, re-construyeron dichas representaciones.

Los resultados dan cuenta de una aproximación a la prevención del consumo de SPA en el departamento del Valle del Cauca, acorde a lo propuesto por la Secretaría de Convivencia y Seguridad Ciudadana, desde la perspectiva de las instituciones municipales, los ciudadanos y las organizaciones no gubernamentales; de forma que evidencia cómo, desde su perspectiva y la

revisión de la literatura, determinados sectores económicos tienen mayor injerencia en la prevención del consumo de SPA en el Departamento. A partir de ello, propone el desarrollo de estrategias intersectoriales municipales, subregionales y departamentales para la prevención del consumo de SPA.

Objetivos

Describir la injerencia de los sectores económicos en la prevención de consumo de SPA en el Departamento del Valle del Cauca, mediante cartografía social y diálogo de saberes, con instituciones, ciudadanos y ONG's; a fin de brindar herramientas para el desarrollo de estrategias intersectoriales en el Departamento.

Metodología

Para el desarrollo de la propuesta de política de prevención en consumo de Sustancias psicoactivas, el proceso de investigación se desarrolló en 3 fases a saber:

Fase 1: Revisión sistemática rápida: De la información publicada, relacionada con prevención del consumo de SPA en Colombia, Latinoamérica y el resto del mundo; acorde a la metodología descrita y probada por Khangura et. al. (2012), para orientar la búsqueda de literatura e identificar acciones efectivas realizadas en el mundo en materia de prevención en consumo de sustancias psicoactivas, basadas en evidencia, que permitieron orientar el desarrollo del proceso de manera transversal y articular sus resultados con las actividades y planes establecidos para abordar esta problemática, en el contexto de los sectores económicos existentes.

Fase 2: Desarrollo de Talleres departamentales, subregionales y municipales: Con el



propósito de recopilar la información desde los ciudadanos, las instituciones y los colectivos significativos, se realizaron a nivel municipal, subregional y departamental diálogos de saberes y encuestas individuales que permitieran identificar, en el espacio territorial, la aplicación de las acciones identificadas en la primera fase.

Fase 3: Síntesis de resultados: En esta fase, se trasladó la información recopilada en la fase 2 a cartografías municipales, subregionales y departamentales, por cada uno de los sectores económicos priorizados en la Fase 1; la presentación y síntesis de la información tuvo 3 niveles de desagregación, acorde a los niveles de los diálogos de saberes, entregando un informe propuesta de política pública intersectorial para la prevención del consumo de SPA por cada municipio y subregión, así como una propuesta departamental que impacta todos los sectores económicos.

Este proceso dio como resultado una estrategia de política pública intersectorial, con acciones por cada sector económico involucrado a nivel departamental, para la prevención del consumo de Sustancias Psicoactivas.

El desarrollo detallado de las fases realizadas, se describe a continuación:

Fase 1. Revisión Sistemática Rápida

Para dar inicio al proceso se realizó una revisión sistemática rápida acorde a la metodología de Khangura et al. (Khangura S, 2012), los campos de búsqueda fueron el consumo de sustancias psicoactivas – SPA (lícitas e ilícitas) y su prevención, así como los trastornos asociados al mismo; de forma complementaria, se buscó establecer la relación

de este fenómeno y su prevención, con los sectores económicos reconocidos por el Departamento Nacional de Planeación - DNP y el Banco de la República. Los dominios de sectores económicos implicaron la realización de búsquedas independientes.

La revisión sistemática rápida se desarrolló en los pasos establecidos por la metodología de los autores, de la siguiente manera:

Paso 1: Evaluación de las necesidades

Con el fin de establecer el perfil de información necesaria, relacionada con la prevención del consumo de SPA en el contexto del Departamento del Valle del Cauca, se realizó en Diciembre de 2017 un diálogo departamental relacionado con el tema, que permitió dilucidar las necesidades de información por parte de los participantes al evento.

Paso 2: Desarrollo y refinamiento de la pregunta

Con los resultados del primer diálogo departamental, el equipo de investigación, mediante proceso de discusión interna y consulta a asesores en el tema, construyó las preguntas de investigación que recogían las necesidades de la Secretaría Departamental de Convivencia y Seguridad Ciudadana en lo relacionado con la construcción de insumos para la política de Prevención de consumo de SPA; con base en los resultados del diálogo, el equipo investigador estableció las variables para la búsqueda bibliográfica.

Paso 3: Desarrollo de la propuesta y aprobación

Se desarrolló, previo al inicio de la búsqueda los criterios de inclusión y exclusión de la información recopilada para la síntesis y consolidación de la información, así como los filtros a aplicar en las búsquedas.



Para la síntesis de información se tomaron estudios comparativos de población con y sin intervención, estudios cuya metodología de muestreo sea aleatoria simple o estratificada, o que en la metodología contaran con justificación explícita para la selección de la población, que disminuya el sesgo y permita identificar las características de la población estudiada; estudios poblacionales completos y estudios que, en sus resultados y conclusiones, evidencien cambios positivos con la implementación de la estrategia de prevención del consumo. Los documentos seleccionados fueron publicaciones académicas de los últimos 10 años; en inglés, español o portugués.

Paso 4: Búsqueda sistemática en la literatura

Los términos de búsqueda se establecieron en relación al consumo de SPA y los sectores económicos del Departamento Nacional de Planeación; los cuales fueron buscados en bases indexadas como PUBMED, LILACS, PROQUEST, SCIELO, BVSP, EBSCO y SCIENCE DIRECT, obteniendo 812.769 resultados, ver tabla 1. Se aplicó como primer filtro lo definido en los criterios de inclusión a saber: idioma, periodo de tiempo, población, entre otros y como segundo filtro la relación directa del artículo con las preguntas definidas en el paso 2.

Tabla 1. Resumen de resultados de la revisión sistemática rápida.

BASE DE DATOS	RESULTADOS OBTENIDOS	CRITERIOS DE INCLUSIÓN	REL. CON LAS PREGUNTAS
PUBMED	322.517	1.544	427
LILACS	376.316	1.415	80
PROQUEST	60.037	1.549	129
SCIELO	362	56	5
BVSP	9.016	23	23
EBSCO	39.543	53	24
SCIENCE DIRECT	4.978	597	
TOTAL	812.769	5.237	723

Fuente: Elaborada por los autores a partir de información encontrada en bases de datos.

Se depuró la identificación de documentos a partir de los criterios establecidos en los puntos anteriores y, teniendo en cuenta los pasos descritos, se realizaron nuevos filtros por parte del equipo técnico, encontrando un total de 723 estudios preseleccionados.

Paso 5: Detección y selección de los estudios obtenidos

De los documentos seleccionados en el paso anterior, se eliminaron los documentos duplicados, se realizó una revisión de los títulos y resúmenes de los mismos, dando un total de 346 estudios seleccionados. Se aplicó un tercer filtro, identificando los contenidos de cada artículo, resultados y conclusiones y la posibilidad de replicar y / o aplicar las recomendaciones en el contexto departamental, obteniendo 33 documentos como fuentes definitivas de la Revisión Sistemática Rápida.

Tabla 2. Resumen consolidado de Revisión sistemática rápida, aplicable al Departamento de Valle del Cauca

BASE DE DATOS	ARTÍCULOS RELACIONADOS CON LAS PREGUNTAS	SELECCIÓN DE ESTUDIOS OBTENIDOS
PUBMED	427	7
LILACS	80	7
PROQUEST	129	9
SCIELO	5	0
BVSP	23	3
EBSCO	24	6
SCIENCE DIRECT	35	1
TOTAL	723	33

Fuente: Elaborada por los autores, a partir de información encontrada en bases de datos.

Paso 6: Síntesis narrativa de los estudios incluidos

Los 33 artículos seleccionados, publicados durante los últimos 10 años, fueron organizados por sectores económicos, acorde a la clasificación del DNP, elección conclu-



yente para tomar como base en la identificación de recomendaciones y conclusiones.

Tabla 3. Distribución de documentos seleccionados por sector económico

SECTOR	CANTIDAD
EDUCACIÓN	14
CULTURA	7
DESARROLLO COMUNITARIO	5
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	3
DEPORTE	1
SALUD	2
TRANSPORTE Y JUSTICIA	1
TOTAL	33

Fuente: Elaborada por los autores, a partir de información encontrada en bases de datos.

Fase 2: Desarrollo de Talleres Departamentales, Subregionales y Municipales,

Con el propósito de recopilar la información de cada municipio, relacionada con la prevención del consumo de SPA, por sector económico, se realizaron procesos dialógicos en los talleres desarrollados a nivel departamental, subregional y municipal.

La metodología utilizada, basada en lo propuesto por Santos (Santos, 2010), reconoce como necesario el diálogo mutuo y el enriquecimiento entre distintos saberes, incluso, entre posiciones contradictorias entre sí, lo que permite “afrentar los problemas de inconmensurabilidad, incompatibilidad o la no inteligibilidad recíproca” (p. 62).

Se reconoce en el proceso la pluralidad del conocimiento, más allá del científico, para aproximarse al conocimiento de los fenómenos, la sociedad y las personas; en este caso, desde diversas formas de conocimiento una aproximación a los tres (fenómeno, sociedad y personas) en el contexto del consumo de SPA.

Esto dió lugar a un conocimiento pluralista, en el cual los actores sociales in-

vitados expresaron su saber con relación a la prevención del consumo y mostraron sus conocimientos; se construyó, de forma conjunta un lenguaje que combina valores histórico- culturales y científicos, desde los saberes de los participantes, para articular conocimientos a través de procesos participativos, tal como lo proponen Costa, López y Taberner (2000).

Como resultado de ello, este trabajo sigue el enfoque del diálogo de saberes, como metodología de traducción intercultural, utilizada para identificar puntos comunes, divergencias y contradicciones; así como una mezcla de técnicas de investigación cualitativas, en una perspectiva transdisciplinaria. Se comprende en este contexto el diálogo de saberes como proponen Bastidas et al. (2009), una postura ante el conocimiento que se basa en las relaciones horizontales, democráticas y respetuosas que reconoce “al otro como sujeto responsable y actor de su propio destino, y a los humanos como seres inconclusos, que se construyen en su relación con el otro y con el mundo” (p.104).

La recolección de información contó con la participación de 2268 personas, en un total de 42 municipios, 5 subregiones y dos procesos departamentales; al inicio y al final del proceso. La distribución geográfica de los participantes se presenta en las tablas 4, 5 y 6.

La sistematización tanto de talleres como de diálogos fue un proceso transversal, entendido como “un proceso de reflexión e interpretación crítica sobre la práctica y desde la práctica, que se realiza con base en la reconstrucción y ordenamiento de los factores objetivos y subjetivos que han intervenido en esa experiencia, para extraer aprendizajes y compartirlos” (Jara Holliday, 2019)



Tabla 4. Distribución geográfica de los participantes en los diálogos de saberes departamentales

DIÁLOGO	PARTICIPANTES	TOTALES
1er. Diálogo Regional - Valle del Cauca	230	422
2do. Diálogo Regional - Valle del Cauca	192	

Fuente: Elaborada por los autores, a partir de información recopilada en bases de datos de los eventos.

Tabla 5. Distribución geográfica de los participantes en los diálogos de saberes subregionales.

DIÁLOGO	PARTICIPANTES	TOTALES
Diálogo Subregional - Zona Cali	96	501
Diálogo Subregional - Zona Centro	85	
Diálogo Subregional - Zona Norte	135	
Diálogo Subregional - Zona Pacífico	104	
Diálogo Subregional - Zona Sur	81	

Fuente: Elaborada por los autores, a partir de información recopilada en bases de datos de los eventos.

Con el fin de obtener una visión más abarcante sobre la prevención del consumo de SPA, representada en imágenes de los saberes de cada uno, de los grupos con quienes se construyó, se utilizó como expresión gráfica la cartografía social. En estos espacios se desarrolla un constructo conjunto de la realidad, se “habla de la realidad” pero al mismo tiempo se “produce otra realidad” a través del lenguaje. (Martinic, 1997).

Para la realización de las cartografías se partió de este reconocimiento de los saberes propios de los grupos invitados, con relación al fenómeno de las drogas en el territorio, a sabiendas que, en estos espacios dialógicos las personas no sólo contextualizan los criterios y los conceptos, sino que proponen interpretaciones posibles y establecen una cooperación con el interlocutor, lo que permite espacios de negociación, colaboración

Tabla 6. Distribución geográfica de los participantes en los diálogos de saberes municipales.

DIÁLOGO	PARTICIPANTES	TOTALES
ÁLCALA	30	1345
ANDALUCÍA	28	
ANSERMANUEVO	25	
ARGELIA	24	
BOLÍVAR	27	
BUENAVENTURA	32	
BUGA	42	
BUGALAGRANDE	30	
CAICEDONIA	30	
CALIMA-DARIÉN	38	
CANDELARIA	42	
CARTAGO	26	
DAGUA	30	
EL ÁGUILA	17	
EL CAIRO	19	
EL CERRITO	16	
EL DOVIO	20	
FLORIDA	38	
GINEBRA	34	
GUACARÍ	29	
JAMUNDÍ	26	
LA CUMBRE	26	
LA UNIÓN	28	
LA VICTORIA	14	
OBANDO	24	
PALMIRA	39	
PRADERA	28	
RESTREPO	24	
RIOFRÍO	35	
ROLDANILLO	25	
SAN PEDRO	89	
SANTIAGO DE CALI - 1	23	
SANTIAGO DE CALI - 2	11	
SANTIAGO DE CALI - 3	89	
SEVILLA	27	
TORO	24	
TRUJILLO	25	
TULUÁ	29	
ULLOA	24	
VERSALLES	34	
VIJES	29	
YOTOCO	31	
YUMBO	31	
ZARZAL	33	

Fuente: Elaborada por los autores, a partir de información recopilada en bases de datos de los eventos.



y acuerdo según las causas y posibilidades plausibles para las dos partes. (Martinic, 1997)

Para Avendaño (2017), la cartografía social es una herramienta metodológica que permite comprender condiciones y problemáticas socialmente relevantes y al ser desarrollada en grupo facilita el reconocimiento del entorno y las relaciones socio-territoriales, a través de la construcción colectiva de mapas; lo que potencia espacios de reflexión y construcción de lenguajes comunes.

De forma complementaria, acorde a lo que propone De Alba (2010), se ha tomado el camino de utilizar las cartografías sociales y las narraciones de tipo territorial, para documentar el impacto de los sectores económicos en la prevención del consumo de SPA.

En la última década, el uso de la cartografía ha sido utilizado como mecanismo para hacer visibles las narrativas y relaciones de fenómenos sociales complejos, como el uso de sustancias psicoactivas, de forma que su aplicación resulta muy útil pues permite evidenciar los contextos sociales, desde diversos enfoques. (Valentine-Barrow, Adcock, & Jenkins, 2011)

En este sentido, los mapas son también imágenes – representaciones, no solo del espacio, sino de ciertos tipos de narrativas y discursos en sus componentes semióticos: símbolos, signos e íconos (Suavita B & Flores, 1994), lo cual implica que son una representación interpretativa del espacio y las realidades sociales, pero no pueden ser asumidas como la realidad misma o el territorio en sí (Musset, 2009).

Este proceso de cartografía social permite, tal como proponen Silva y Gomes (2018), reconocer e identificar gráficamente

la forma en que se representan los sujetos sociales en un espacio geográfico. Así las cosas, se consolidó la información mediante mapas por cada sector económico, a partir de los resultados obtenidos en el diálogo de saberes a nivel municipal, subregional y departamental; con el propósito de facilitar la identificación de actividades a cargo de cada sector en el Departamento se visibilizaron las percepciones de las poblaciones.

Fase 3. Síntesis de Resultados

A partir del primer diálogo regional se recogieron reflexiones del trabajo realizado por las mesas de trabajo y analizaron a través de las categorías propuestas; información consolidada en una matriz DOFA, a partir de las intervenciones y aspectos más relevantes compartidos por los participantes, con un enfoque de derechos, diferencial, multisectorial y político jurídico, como ejes transversales en la discusión.

El análisis de los resultados obtenidos a partir de los diálogos de saberes y encuestas individuales, como metodologías establecidas en los talleres para la recolección de insumos, se realizó a través del software Atlas TI 7.0, para análisis cualitativo en investigación y producción de documentos académicos.

Como resultado del análisis, se generaron unidades hermenéuticas a partir de la codificación de los datos contenidos en audios, mapas y soportes escritos, se definió ficha descriptiva para lectura de mapas en la cartografía social para los talleres municipales, con el fin de identificar grupos poblacionales, instituciones o enlaces de los sectores económicos identificados como prioritarios en la revisión inicial de literatura.

En la cartografía se identificaron zonas de consumo, instituciones para la garantía de



atención y derechos en materia de consumo de SPA en cada uno de los municipios, lo que en los documentos técnicos finales se vió reflejado en una herramienta de identificación por parte de las autoridades competentes de los municipios, en materia de atención y revisión

de acciones por los sectores involucrados.

Figura 1. Cartografía santiago de Cali prevención del consumo

de SPA Sector educación correlacionado con otros

Figura 2. Cartografía santiago de Cali prevención del consumo de SPA Sector Fortalecimiento institucional correlaciona-

do con otros

Figura 3. Cartografía santiago de Cali prevención del consumo de SPA Sector Transporte y justicia

De acuerdo a los resultados arrojados a partir del análisis cualitativo, se correlacionaron los códigos y subcategorías del análisis cualitativo inicial, identificado en las redes de análisis entregadas por el Atlas TI, con las recomendaciones y conclusiones que priorizó la Revisión Sistemática Rápida, constituyéndose en un documento de insumo resultante entre la articulación de los planes municipales y las recomendaciones obtenidas en dicha revisión. Las matrices establecidas a partir de esta articulación, fueron base para la articulación con los planes de desarrollo a nivel municipal como departamental.

Durante el segundo diálogo regional se entregó el insumo final para la estrategia de prevención de consumo de sustancias psicoactivas para la Política Pública de Drogas del Departamento; se establecieron matrices con las propuestas concertadas por las mesas de trabajo en el diálogo regional, desde las líneas de acciones y los subprogramas descritos en los planes de desarrollo municipales (PDM), que se articulaban con las conclusiones y recomendaciones resultantes del análisis cualitativo y resultados de la RSR;

Estas relaciones fueron complementadas por el equipo de técnicos, acorde a su conocimiento de los resultados y realidades municipales, con el fin de dar una mirada integral a las recomendaciones en el contexto del municipal, construyendo redes municipales, subregionales y departamentales que se consolidaron en las estrategias de prevención a cada nivel.

Dentro del desarrollo de las herramientas establecidas para el trabajo de las mesas en el segundo diálogo regional, se definieron matrices para articular desde los contenidos que se articularon con las conclusiones y re-



comendaciones resultantes del análisis cualitativo de la RSR y el análisis cualitativo de los talleres municipales, desagregados por municipios que las componen.

Figura 4. Redes de Análisis unificada subregional centro

Como resultado se identificaron las subcategorías con mayor fuerza de asociación por zonas, articulado con el Plan de Desarrollo Departamental, desde sus líneas de acción y subprogramas correspondientes, permitiendo el análisis horizontal entre el sector, los resultados probados como efectivos en el mundo, los aporte entregados por los participantes en los talleres municipales y el plan establecido por los tomadores de decisiones.

Con ello, se construyeron elementos, desde la madro y la mesogestión, para articular transversalmente estos componentes, y dar cuenta de la interacción entre las partes, constituyéndose en insumos de política pública, basados en evidencia, con aporte de los servidores y la sociedad civil organizada participante en las actividades propuestas dentro del desarrollo del proyecto.

Figura 5. Redes de Análisis macrogestión subregional norte

CONCLUSIONES

El desarrollo de política pública desde metodologías disruptivas, con elementos de complejidad fortalece la capacidad de los tomadores de decisiones para observar realidades locales, e impactar con mayor fuerza en los resultados de la implementación de las mismas

El reconocimiento de los saberes de la comunidad, las instituciones, entre otros saberes facilita la aproximación a la realidad local para el constructo de política pública, basada en evidencia, de abajo hacia arriba; lo que potencialmente puede mejorar la tipología de las estrategias territoriales.

Construir política pública basada en evidencia implica, simultáneamente, el reconocimiento del saber científico, la compilación y análisis del mismo; así como su correlación con el saber comunitario, para mejorar la construcción de estrategias aplicables en el ámbito local y aplicación territorial de la política pública.

REFERENCIAS

- Alba, M. d. (2010). Representaciones sociales y el estudio del territorio: aportaciones desde el campo de la Psicología Social. La integración de la dimensión espacial en las ciencias sociales y humanidades: Un proyecto docente interdisciplinario, UAM-Cuajimalpa, México. <http://www.cua.uam.mx/csh/ebook>.
- Avendano Arias, J. A. (2017). Representaciones territoriales de inseguridad, delincuencia y miedo en el espacio urbano de Bogotá: formas simbólicas de apropiación y vivencialidad de la ciudad. In: France, Europe: Centre de recherches historiques - EHESS
- L'Atelier du Centre de recherches historiques.
- Bastidas Acevedo, M., Pérez Becerra, F. N., Torres Ospina, J. N., Escobar Paucar, G., Arango Córdoba, A., & Peñaranda Correa, F. (2009). El diálogo de saberes como posición humana frente al otro: referente ontológico y pedagógico en la educación para la salud.
- Knowledge dialogue as a human position toward 'the other': ontological and pedagogical background for health education.



- Costa, J. C., López, L., & Taberner, J. (2000). Pluralismo epistemológico, ciencia participativa y diálogo de saberes como medios de renovación cultural. *Cultura y Educación*, 12(1-2), 181.
- Jara Holliday, O. (2019). Experience Systematization. Interview with Oscar Jara Holliday.
- La sistematización de experiencias. Entrevista con Óscar Jara Holliday. *Revista Perspectivas: Estudios Sociales y Educación Cívica*, 18, 1 - 18.
- Khangura S, K. K., Cushman R, et al. (2012). Evidence summaries: the evolution of a rapid review approach. . *Systematic Reviews*, 12(1).
- Martinic, S. (1997). La construcción dialógica de saberes en contextos de intervención educativa.
- Musset, A. (2009). *¿Geohistoria o geoficción?: Ciudades vulnerables y justicia espacial: Editorial Universidad de Antioquia.*
- Santos, B. d. S. (2010). Para descolonizar Occidente. Más allá del pensamiento abismal. Argentina, South America: Prometeo
- Silva, L. F., & Gomes, M. d. F. V. B. (2018). Social cartography as an organizational process of visibility and social mobilization: report of the experience with residents in areas subjected to flood in Guarapuava-PR, between 2015 - 2016 ; La cartografía social como proceso organizacional de visibilidad y movilización social: relato de la experiencia con moradores en áreas sujetas a inundación en la ciudad de Guarapuava – PR, entre 2015 - 2016 ; A cartografia social como processo organizativo de visibilidade e mobilização social: relato da experiência com moradores em áreas sujeitas a inundação na cidade de Guarapuava-PR, entre 2015 - 2016.
- Suavita B, M., & Florez, A. (1994). La percepción y la comprensión en cartografía temática.
- Valentine-Barrow, M. D., Adcock, K. R., & Jenkins, K. Y. (2011). Substance Abuse Risk Factors Affecting the Hispanic Population in the United States(5/8), 715. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN305646645&es&site=eds-live&scope=site>



La edición en formato electrónico
fue realizada en la Editorial LEED
del Laboratorio de Evaluación
y Educación Digital
Abril, 2022





Copyright: © 2022 Red Radar

Este libro es acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus creadores con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a a sus creadores.

ISBN: 978-607-98835-8-4



9 786079 883584