

# La competitividad: visiones desde la investigación científica en ciencias económicas y administrativas

Jose Ever Castellanos  
Editor





# La competitividad: visiones desde la investigación científica en ciencias económicas y administrativas

José Ever Castellanos Narciso  
Fabio Fernando Moscoso Durán  
Germán Fernando Medina Ricaurte  
Elena del Carmen Restrepo Álvarez  
Andrea del Pilar Barrera Ortegón  
Juan Camilo Vega Guerrero  
Ludwin Alexander Sánchez Vargas  
Edward Yecid Torres Nova  
Ángela Paola Muñoz Ortega



La competitividad:  
visiones desde  
la investigación científica en  
ciencias económicas  
y administrativas

Jose Ever Castellanos

Editor

**RECTOR**

Jaime Alberto Leal Afanador

**VICERRECTORA ACADÉMICA Y DE INVESTIGACIÓN**

Constanza Abadía García

**VICERRECTOR DE MEDIOS Y MEDIACIONES PEDAGÓGICAS**

Leonardo Yunda Perlaza

**VICERRECTOR DE DESARROLLO REGIONAL Y PROYECCIÓN COMUNITARIA**

Leonardo Evemeleth Sánchez Torres

**VICERRECTOR DE SERVICIOS A ASPIRANTES, ESTUDIANTES Y EGRESADOS**

Edgar Guillermo Rodríguez Díaz

**VICERRECTOR DE RELACIONES INTERNACIONALES**

Luigi Humberto López Guzmán

**DECANA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA SALUD**

Myriam Leonor Torres

**DECANA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

Clara Esperanza Pedraza Goyeneche

**DECANA ESCUELA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**

Alba Luz Serrano Rubiano

**DECANA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES, ARTES Y HUMANIDADES**

Sandra Milena Morales Mantilla

**DECANO ESCUELA DE CIENCIAS BÁSICAS, TECNOLOGÍA E INGENIERÍA**

Claudio Camilo González Clavijo

**DECANA ESCUELA DE CIENCIAS AGRÍCOLAS, PECUARIAS Y DEL MEDIO AMBIENTE**

Julialba Ángel Osorio

**DECANA ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS, CONTABLES Y DE NEGOCIOS**

Sandra Rocio Mondragón

La competitividad: visiones desde la investigación científica en ciencias económicas y administrativas / Castellanos Narciso, José Ever ... [et al.] -- [1.a. ed.]. Bogotá: Sello Editorial UNAD/2018. (Grupo de investigación FENIX. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios - ECACEN)

e-ISBN: 978-958-651-633-4

1. COMPETITIVIDAD 2. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL 3. COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. I. Castellanos Narciso, José Ever II. Moscoso Durán, Fabio Fernando III. Medina Ricaurte, Germán Fernando IV. Restrepo Alvarez, Elena del Carmen V. Barrera Ortegón, Andrea del Pilar VI. Vega Guerrero, Juan Camilo VII. Sánchez Vargas, Ludwin VIII. Torres Nova, Edward Yecid, IX. Muñoz Ortega, Ángela Paola X. Título.

## **LA COMPETITIVIDAD: VISIONES DESDE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

© Castellanos Narciso, José Ever; Moscoso Durán, Fabio Fernando; Medina Ricaurte, Germán Fernando; Restrepo Álvarez, Elena del Carmen; Barrera Ortegón, Andrea del Pilar; Vega Guerrero, Juan Camilo; Sánchez Vargas, Ludwin Alexander; Torres Nova, Edward Yecid; Muñoz Ortega, Ángela Paola.

### **GRUPO DE INVESTIGACIÓN: FÉNIX**

e-ISBN: 978-958-651-633-4

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN.

© UNAD

Sello Editorial UNAD

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Calle 14 sur No. 14-23

Bogotá D.C

2019

Editora: Matilde Salazar Ospina

Diseño y diagramación: María Paula Berón Ramírez

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons - Atribución – No comercial – Sin Derivar 4.0 internacional. [https://co.creativecommons.org/?page\\_id=13](https://co.creativecommons.org/?page_id=13).







# Contenido

Prólogo 13  
Sandra Rocío Mondragón Arévalo

Presentación 15

## CAPÍTULO 1

Las zonas francas: su evolución e importancia  
para la economía 21  
José Ever Castellanos Narciso

## CAPÍTULO 2

El control interno del Estado colombiano:  
un instrumento administrativo que facilita  
la competitividad del sector productivo 65  
Germán Fernando Medina Ricaurte

## CAPÍTULO 3

La competitividad como un factor importante que incide en el sector agropecuario para su expansión en los mercados internacionales 99  
*Elena del Carmen Restrepo Álvarez*

## CAPÍTULO 4

El neuromarketing y su aporte a la competitividad empresarial 123  
*Andrea del Pilar Barrera Ortegón*

## CAPÍTULO 5

Propuesta de un modelo de competitividad para el emprendimiento social 157  
*Juan Camilo Vega Guerrero*

## CAPÍTULO 6

Nociones de competitividad organizacional para la manufactura en la curtición de cuero 179  
*Ludwin Alexander Sánchez Vargas*

## CAPÍTULO 7

Seguridad y salud en el trabajo: revisión histórica  
y avances a partir de la expedición del Decreto 1072  
de 2015 en Colombia

Edward Yecid Torres Nova

233





## Prólogo

En este libro, los autores presentan los resultados más significativos de los procesos de investigación realizados durante varios años. En los cuales, mediante la rigurosidad académica exigida, llegan a conceptos y conclusiones que se disponen para revisión, reflexión, validación y uso por parte de la comunidad académica.

El libro refleja los resultados de algunos proyectos de investigación realizados en el marco de las líneas de investigación de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN de la UNAD. Se abordan áreas y temas relacionados con la gestión del conocimiento, el control público, el neuromarketing, el emprendimiento social, la propiedad horizontal, el sector manufacturero y el sector agrícola. Todos ellos enmarcados en la competitividad organizacional.

En este contexto, la competitividad es una condición imperante en la sociedad del siglo XXI, especialmente cuando de organizaciones y empresas se trata. Su estudio se relaciona con conceptos como la eficiencia, la productividad, las ventajas comparativas y competitivas, entre otros. Abarca parte del desarrollo de competencias del talento humano en diferentes ámbitos de desempeño, constituyéndose como parte clave para su estudio dentro de la globalidad.

Los resultados de los proyectos presentan visiones que aportan al concepto de competitividad, entendida como una estrategia para el desarrollo organizacional. De esta manera, el resultado propio del que hacer investigativo desde cada arista del conocimiento brinda elementos que conforman aspectos relevantes para la construcción de una ruta competitiva.

Los autores de este libro son académicos e investigadores, dedicados y apasionados por el conocimiento, por la búsqueda incesante de respuestas y alternativas de solución, a partir del análisis de la realidad. Para mí es grato recomendar su lectura y consulta como referente para la reflexión y la discusión en torno a las temáticas enunciadas.

**Sandra Rocío Mondragón Arévalo**

Administradora de Empresas

Magister Administración de Empresas

Vicepresidente Consejo Directivo de ASCOLFA. Capítulo Bogotá

Decana ECACEN





## Presentación

En el presente libro se compila el resultado de investigaciones realizadas por los autores acerca de diferentes temas y clases de organizaciones, que permitirán al lector entender la importancia de la competitividad y su influencia en la generación de ventajas competitivas dentro del proceso de gestión de las organizaciones y empresas.

En los capítulos que lo conforman se describen conceptos y temáticas de distintas corrientes y pensadores. Especialmente aquellos que, en sus respectivas épocas, marcaron la diferencia mediante investigaciones que generaron amplios aportes a la comunidad científica, tales como: Porter, Grant, Barney, Kotler, Morin, Madan, Nasar, Olarte, David, Ishikawa, Farole, Curto, Yate, entre otros.

De igual manera, los autores fundamentan los estudios citando fuentes secundarias que emiten organizaciones nacionales o internacionales, tales como ANDI, Banco Mundial, Consejo Privado de Competitividad, DANE, Pro Colombia, Fasecolda, Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Rural, Congreso de la República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación, Gobernación de Cundinamarca y Foro Económico Mundial, entre otros.

En el primer capítulo se aborda el tema de la competitividad a nivel mundial y se presentan los principales rankings de la región latinoamericana al respecto. También se diserta acerca del papel que juega Colombia en la competitividad y, en especial, en cuanto a las Zonas Francas. Estas últimas son analizadas

desde los ámbitos mundial, regional y nacional; e interconectadas con el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, al ser generadoras de desarrollo, empleo y exportaciones para el país.

En el segundo capítulo, titulado “El control interno del Estado colombiano: un instrumento administrativo que facilita la competitividad del sector productivo”, se desarrolla el tema de la competitividad, a partir de la articulación que debe existir entre las empresas del sector privado y las entidades del Estado. Estas, a partir de los principios constitucionales, deben establecer parámetros, desarrollar herramientas y relaciones que faciliten la interrelación como un sistema que armonice la actuación de estos agentes económicos y su participación en los contextos local y global.

En el capítulo tercero se estudia el tema de la competitividad como un factor que exige al sector agropecuario fortalecer todas sus actividades, desde la producción hasta la comercialización, tanto a nivel interno como a nivel global, para la permanencia en los mercados del mundo.

En el capítulo cuatro se estudia la neurociencia aplicada a las ciencias empresariales con énfasis en el área de mercadeo, para cuyos efectos se analizan los factores de competitividad empresarial y su relación con el marketing y el neuromarketing. De forma tal que se proponen rutas de orden estratégico que contribuyan al mejoramiento y la sostenibilidad de empresas y organizaciones en el mercado. En esta misma línea, pero haciendo énfasis en el enfoque de competitividad organizacional y las características del emprendimiento social, en el quinto capítulo se presenta una propuesta de modelo para evaluar la competitividad en organizaciones que desarrollan emprendimiento social.

En el capítulo sexto, y como resultado del proyecto de investigación “Fortalecimiento de la gestión empresarial de Mipymes de la cadena del cuero del Municipio de Chocontá (Cundinamarca)”, se presenta un programa de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión empresarial de tales organizaciones. Dicho programa se propone como solución para la situación







adversa que afrontan las empresas curtidoras del municipio de Chocontá. (Cundinamarca); también para contribuir al mejoramiento de la cadena del cuero en Colombia.

Finalmente, el Semillero Activos ECACEN de la Zona Centro Bogotá, Cundinamarca, adscrito al Grupo Fénix, presenta el resultado de un proyecto de investigación de Escuela que gira en torno a la administración de la propiedad horizontal. Este trabajo deja en evidencia la necesidad de investigar sobre el tema de la seguridad y salud en el trabajo, dado que estos conjuntos residenciales, también deben cumplir requisitos de ley relacionados, difíciles de acatar en virtud de las particularidades de estas organizaciones.

Por lo anterior, en el capítulo final se exponen algunos avances que se han logrado en el país respecto al tema de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. En este sentido, se efectúa una revisión de la legislación vigente, un análisis de estadísticas en riesgos laborales y se presentan resultados de información brindada por expertos con el propósito de entender, de manera integral, la actualidad y la evolución que ha tenido la gestión de los riesgos laborales en Colombia.





# CAPÍTULO 1





# Las zonas francas: su evolución e importancia para la economía

José Ever Castellanos Narciso<sup>1</sup>  
Fabio Fernando Moscoso Durán<sup>2</sup>

- 
- 1 Docente de la UNAD, sede Bogotá, Colombia. Doctor en Gestión de la Universidad EAN, Colombia. Doctor en Ciencias Empresariales de la Universidad de Nebrija, España. Magister en Administración, Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Administrador de Empresas. Correo electrónico: jose.castellanos@unad.edu.co
  - 2 PhD en Ciencias Políticas de la Universidad de Fribourg, Suiza. Docente de la Facultad de Finanzas y Ciencias Económicas de la Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: fmoscoso@universidadean.edu.co Tel.: (+571)3108559720

## Resumen

**Objeto:** este capítulo tiene como objetivo principal analizar la evolución histórica y la importancia de las zonas francas para la economía nacional y mundial. En primera instancia se da a conocer el surgimiento de estas organizaciones a lo largo del tiempo y el papel que juegan en las principales regiones geográficas a las que pertenecen. Posteriormente se describe la importancia de las zonas francas para Colombia y el rol que cumplen en el comercio internacional. Por último, se detallan los principales hallazgos y las conclusiones.

**Diseño metodológico:** el capítulo ha sido elaborado a partir de la revisión bibliográfica de los principales trabajos de investigación, *papers*, libros, autores y entidades que tienen que ver con la temática; además se indagaron las principales fuentes secundarias que tienen relación directa con datos estadísticos de las zonas francas como el DANE y el Banco Mundial, entre otros. De igual forma, se tomaron como referentes los autores más representativos para dar a conocer los aportes realizados y su nivel de importancia.

**Aportaciones y resultados:** el presente documento refleja una sucinta explicación y análisis de las principales investigaciones sobre la evolución histórica y la importancia que tienen para las regiones estas organizaciones, tanto en el ámbito nacional, como en el mundial.

**Valor añadido:** con esta investigación se espera brindar un apoyo conceptual a la toma de decisiones empresariales y con ello generar nuevo conocimiento sobre la temática para futuras investigaciones.

**Palabras clave:** zonas francas, parques industriales, zonas económicas especiales.



## Introducción

Actualmente las organizaciones son muy conscientes del papel que la competitividad juega en su futuro, pues se traduce en ventaja competitiva para la empresa (Igartua, 2009). Con una visión más amplia y visto desde el escenario del Ranking del “The Global Competitiveness Report”, del Foro Económico Mundial (2017-2018, p. 13) y (2016-2017), Colombia quedó en el puesto 66 de 137 países, con un puntaje de 4,29, superado por Chile que quedó en el puesto 33 con 4,71; Costa Rica en el puesto 47 con 4,50; Panamá en el puesto 50 con 4,44 y México en el puesto 51 con 4,41. El primer puesto lo ocupó Suiza con 5,86 (tabla 1).

A partir de estos datos, se observa que Colombia perdió 5 posiciones, si se compara con las cifras del 2016 y 2017, pasando del puesto 61 al 66 a nivel mundial. Esta situación es preocupante si se tiene en cuenta que el país tiene la meta de ser uno de los tres más innovadores de Latinoamérica para el 2025; en virtud de lo cual, esta visión se encuentra plasmada en los documentos CONPES, el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 y descrita por el Comité Técnico Mixto de Innovación del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. Si no se implementa en las organizaciones empresariales una cultura que lleve a fomentar un sistema que fomente la competitividad, no se generará creatividad e innovación al interior de las mismas, y, por lo tanto, no se desarrollarán las ventajas competitivas que llevarán a la sostenibilidad y sustentabilidad organizacional.

**Tabla 1.** Ranking de competitividad de algunos países del mundo

País	Región	Ranking Índice Competitividad 2017	SCORE	Ranking Índice Competitividad 2016	SCORE	Variación Índice de competitividad
<b>Suiza</b>	Europa	1	5.86	1	5.81	0
<b>EEUU</b>	Norte América	2	5.85	3	5.70	1
<b>Singapur</b>	Asia Pacífico	3	5.71	2	5.72	-1
<b>Países Bajos</b>	Europa	4	5.66	4	5.57	0
<b>Japón</b>	Asia Pacífico	9	5.49	8	5.48	-1
<b>Canadá</b>	Norte América	14	5.35	15	5.27	1
<b>Emiratos Árabes Unidos</b>	Este medio y norte de África	17	5.30	16	5.26	-1
<b>Qatar</b>	Este medio y norte de África	25	5.11	18	5.23	-7
<b>Chile</b>	Latinoamérica y el Caribe	33	4.71	33	4.64	0
<b>Azerbaijan</b>	Eurasia	35	4.69	37	4.55	2
<b>India</b>	Sur de Asia	40	4.59	39	4.52	-1
<b>Costa Rica</b>	Latinoamérica y el Caribe	47	4.50	54	4.41	7
<b>Panamá</b>	Latinoamérica y el Caribe	50	4.44	42	4.51	-8
<b>México</b>	Latinoamérica y el Caribe	51	4.44	51	4.41	0
<b>Colombia</b>	Latinoamérica y el Caribe	66	4.29	61	4.30	-5
<b>Jamaica</b>	Latinoamérica y el Caribe	70	4.25	75	4.13	5
<b>Perú</b>	Latinoamérica y el Caribe	72	4.22	67	4.23	-5
<b>Uruguay</b>	Latinoamérica y el Caribe	76	4.15	73	4.17	-3

**Fuente:** Elaboración propia con base en Schwab (2017).

La situación descrita refleja la importancia que tienen las zonas francas para la economía nacional, más aún si se articulan con el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, al ser entes responsables de dar cumplimiento a la estrategia de “incrementar la productividad de las empresas colombianas a partir de la sofisticación y diversificación del aparato productivo”, y ser responsables directas





de “internacionalizar los sectores productivos de bienes y servicios” con el fin de aumentar las exportaciones del país.

En ese orden de ideas, el gobierno centró su atención en las zonas francas, al exponer que las mismas deben “fortalecer la competitividad”. La meta se cumple si las zonas francas se convierten en aquel puente entre organizaciones y regiones que permiten fomentar las exportaciones. Además, hay que tener en cuenta que la visión a largo plazo de Colombia está centrada en los años 2025 y 2032. El objetivo a 2025 está plasmado en ser uno de los tres países más innovadores de la región, como se describió anteriormente. De la misma manera, se propone ser uno de los tres países más competitivos en América Latina para el año 2032. Esta visión fue desarrollada por la Comisión Nacional de Competitividad, creada por el gobierno nacional en el año 2006 y cuenta con la participación directa del gobierno, empresarios, trabajadores, regiones, universidades y gremios:

En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza. (Consejo Privado de Competitividad, 2007 p. 12).

En virtud de lo anterior, esta investigación tiene especial trascendencia para la economía nacional, para cuyos efectos se ha planteado la siguiente estructura: en la primera parte se analiza la evolución de las Zonas Francas (ZF), también llamadas en otras culturas Zonas Económicas Especiales (ZEE), donde se hace un análisis sobre los principales nombres que las mismas poseen y los diferentes objetivos que persiguen en el comercio internacional, según las necesidades de las regiones. La segunda parte menciona la importancia de estas organizaciones para América Latina y el Caribe, haciendo énfasis en Colombia. Finalmente, se habla sobre los principales hallazgos y conclusiones a los cuales

se llegó después de haber consultados fuentes secundarias importantes como el Banco Mundial, el DANE, ANDI y Farole, entre otros.

## Marco teórico

### *Las zonas francas en la economía mundial*

Según Gaitán (2008), las zonas francas no nacen en el mundo moderno, sino que tienen sus raíces aproximadamente en el año 1300 A.C, cuando fenicios y romanos implementaron el sistema de otorgar algunos beneficios aduaneros y de impuestos para impulsar sus rutas de navegación, practicar el comercio y fomentar sus exportaciones en puertos como Biblos, Akka, Sidon, Arados, Leptis, Portus y Ostia, entre otros, obteniendo como consecuencia el pleno dominio del mar Mediterráneo. Para FIAS (2008), en la época de la colonia las denominadas zonas de libre comercio toman especial importancia, debido a que los países dominantes buscaban incrementar su poder, lo que fomentó el surgimiento de importantes puertos comerciales como Gibraltar (1704), Singapur (1819), Hong Kong (1842), Hamburgo (1888) y Copenhagen (1891).

De esta forma se puede considerar a las Zonas Económicas Especiales (ZEE) como aquellas "áreas geográficas delimitadas dentro de las fronteras nacionales de un país donde las reglas de los negocios son diferentes, generalmente más liberales que aquellas que prevalecen en el territorio nacional" (Informe del Banco Mundial, 2012, p. 3.); y que, además, su modelo les permite funcionar como herramienta eficaz en el comercio, la política industrial y la inversión. Por lo tanto luchan para erradicar las barreras que encuentran en el sistema económico, tales como: políticas restrictivas, falta de gobernabilidad, infraestructura inadecuada y problemas de acceso a la propiedad. Cabe mencionar que el concepto de zona económica especial hace referencia a las mismas zonas francas a nivel internacional, por lo tanto, este es un concepto genérico que incluye las mismas zonas, que a su vez sirven como parte del objeto de estudio en este trabajo de investigación, aunque en cada región del mundo puede adoptar diferentes nombres (tabla 2).

**Tabla 2.** Zonas económicas especiales

Condiciones	Países
Maquiladoras/maquiladora (empresas entrantes)	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá
Zonas Francas (Free Zones)	Costa Rica, Honduras, Irlanda, Trinidad y Tobago, Turquía, Emiratos Árabes Unidos, Uruguay, Venezuela
Zonas Económicas Especiales	China
Zonas Industriales Libres	Colombia
Zonas Industriales Libres de Bienes y Servicios	Bulgaria, Chile
Zonas Francas (Free trade zones)	Jamaica
Zonas Francas de Exportación	República Islámica de Irán
Zonas Especiales para la Exportación	Filipinas
Zonas Francas de Procesamiento para la Exportación	Togo
Fábricas Libres de Impuestos	Fiji
Zona Enlazada	Indonesia
Zonas Francas y Zonas de Procesamiento Especial	Perú
Zonas Económicas Libres	Federación Rusa
Propiedades Industriales	Tailandia
Puntos Francos (Zonas Francas Industriales Especiales)	Camerún

**Fuente:** Céspedes-Torres (2016), con base en Blanco y Sadni (2002, p. 78).

A lo largo de los años, el concepto de zona económica especial ha evolucionado, dando lugar a varias clasificaciones. Estas han sido objeto de estudio por parte de diferentes autores y entidades, entre los que se destacan el Banco Mundial (2012), Pakdeenurit, Suthikarnnarunai y Rattanawong (2014) y Arteaga, *et al.* (2016). A continuación se resumen los principales postulados de estas definiciones:

- a). **Zonas francas o de libre comercio (*free trade zones*):** generalmente están cercadas y su delimitación física es pequeña, se dedican al almacenamiento y depósito de mercancías, además de facilitar la distribución comercial para el trasbordo y reexportación de bienes. No están dedicadas a las actividades de transformación de materias primas y se encuentran en los puertos de entrada de todo el mundo como Colón en Panamá y las zonas francas de España.

- b). Zonas francas Industriales dedicadas a la exportación (*export processing zones*):** su misión se centra en transformar la materia prima para su posterior exportación. Este modelo se subdivide en dos: las tradicionales, que están exclusivamente dedicadas a la transformación y exportación de sus productos; y el modelo híbrido, que maneja todas aquellas industrias dedicadas a la exportación o no exportación. Dentro de este modelo también se encuentran las zonas separadas que manejan las organizaciones registradas como "orientadas a la exportación".
- c). Puertos francos (*free ports*):** su territorio físico es muy amplio y se destina a muchas actividades, entre las que se encuentra el servicio turístico y las ventas al por menor; en estas zonas pueden haber incluso residentes. Un ejemplo propio de ello son los puertos a gran escala de China.
- d). Zonas de empresas (*enterprise zones*):** la mayoría de organizaciones de este modelo están en los países desarrollados como Francia, Estados Unidos e Inglaterra. Su objetivo es ayudar a aquellas zonas urbanas o rurales que tienen problemas de desarrollo, para cuyos efectos inyectan incentivos fiscales y subvenciones financieras a estos proyectos.
- e). Fábricas individuales orientadas a la exportación (*single factory*):** el modelo ofrece incentivos y privilegios a las organizaciones dedicadas a exportar, independientemente de su ubicación geográfica. Sus principales ejemplos son Islas Mauricio, México, Fiji y Madagascar. Cabe mencionar que muchas economías del mundo permiten los dos modelos, es decir, las que tienen una zona definida y las organizaciones *single factory*, como por ejemplo Estados Unidos, Sr Lanka y Costa Rica.
- f). Zonas especializadas (*specialized zones*):** los proyectos se caracterizan porque en cada zona se posee un objetivo específico de polo de desarrollo, perteneciente a un solo sector, como por ejemplo los parques científicos y tecnológicos, áreas financieras, zonas de logística y mantenimiento, las zonas de juego o las zonas petroquímicas.



Para el FIAS (2008) y el Banco Mundial (2012), las zonas económicas se pueden dividir de muchas maneras, dependiendo del propósito que estas persigan (tabla 3). Sin embargo, vale la pena aclarar que los parques industriales que están incluidos en la tabla 3, normalmente no son considerados como una zona económica porque estos operan sin régimen especial de aduana, régimen regulatorio o régimen fiscal.

**Tabla 3.** Resumen de las diferentes zonas económicas

Tipo	Objetivo	Tamaño típico	Ubicación	Actividades elegibles	Mercado	Ejemplo
<b>Parques industriales</b>	Manufactura	<100 hectáreas	Diversa	Mayoritariamente manufacturera	Nacional, exportación	Existe en la mayoría de los países
<b>Zona franca comercial</b>	Apoyo al comercio	<50 hectáreas	Puertos y aeropuertos	Relacionada comercialmente al procesamiento y servicios	Reexportación, nacional	Zona Libre de Colon Panamá
<b>Zonas franca de exportación (ZFE)</b>	Exportación manufacturera	<200 hectáreas	Puertos y aeropuertos	Mayoritariamente manufacturera	Exportación	Masan, Corea, Rio Athi, Kenia
<b>Zonas de empresas libres (zonas de "una sola fábrica")</b>	Exportación Manufacturera	Al menos de 1 hectárea (una fábrica)	Diversa	Mayoritariamente manufacturera	Exportación	Mauricio, México
<b>Zona amplia de ZEE y puertos libres</b>	Desarrollo integrado	>100 hectáreas	Mixta	Multi-uso	Nacional, interno, exportación	Shenzhe, China, Agaba, Jordania

**Fuente:** Banco Mundial (2012, p. 3), IFAS (2008).

## Importancia de las zonas francas en la economía mundial

Como lo describe *The Economist* (2015), cuando se creó la primera Zona Económica Especial (ZEE) moderna en el aeropuerto de Shannon, de Irlanda, en el año de 1959, el proyecto no tuvo el impacto esperado porque muy pocos países se interesaron. Hoy en día, la mayoría de economías del mundo cuentan con ZEE, principalmente por las ventajas que estas ofrecen como trámites aduaneros simplificados, incentivos fiscales y una mayor libertad para la importación y exportación de mercancías.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) examina la evolución de las ZEE mediante análisis estadísticos; por ejemplo, reporta, para el año 1986, la existencia de 176 ZEE, distribuidas en 47 países. En el 2006, la misma entidad vuelve a reportar 3500 zonas en 130 países del mundo (Boyenge, 2007). Según *The Economist* (2015), para el año 2014, a nivel mundial, la cantidad era de más de 4300 zonas, lo que significa un incremento del 4000 %, si se toma el dato desde 1975, año en el que solo había 79 a nivel mundial.

Así mismo, si se revisan las cifras del Banco Mundial en cuanto a generación de empleo, se puede apreciar que el impacto es muy positivo. Para el año 2007, la fuente señala que las ZEE empleaban de manera directa a más de 68 millones de personas en todo el mundo, de los cuales el 90 % pertenece al continente asiático, tal y como se describe en la tabla 4. (Banco Mundial, 2008).

**Tabla 4.** Empleos directos generados por las ZEE a nivel mundial

Región	Empleo directo (millones)	Porcentaje de empleo nacional
En el mundo	68.441	0,21 %
Asia y Pacífico	61.089	2,30 %
América	3.084	1,15 %
Europa Occidental	0,179	

continúa



Región	Empleo directo (millones)	Porcentaje de empleo nacional
<b>Europa del Este y Asia Central</b>	1.590	0,00 %
<b>Oriente Medio y Norte de África</b>	1.498	1,59 %
<b>África Subsahariana</b>	1.040	0,20 %

**Fuente:** Arteaga et al. (2016).

Otros factores a tener en cuenta de los beneficios que representan las ZEE para la economía de los países son su Producto Interno Bruto (PIB), la inversión extranjera y las exportaciones. En las cifras de Zeng (2010), durante el 2007, las ZEE representaron el 22 % del PIB nacional, el 46 % de la inversión extranjera directa y el 60 % de las exportaciones. En cuanto a importaciones y exportaciones, la cifra es muy representativa, si se mira por regiones (tabla 5), donde se describen cifras globales superando los 850.000 millones de dólares a nivel mundial (Banco mundial, 2008).

**Tabla 5.** Cantidad de exportaciones generada por las ZEE

Región	Empleo directo (millones)	Porcentaje de empleo nacional
<b>En el mundo</b>	851.032	40,80%
<b>Asia y Pacífico</b>	510.666	41,00%
<b>América</b>	72.636	39,00%
<b>Europa del Este y Asia central</b>	89.666	38,70%
<b>Oriente Medio y Norte de África</b>	169.469	36,40%
<b>África Subsahariana</b>	8.605	48,70%

**Fuente:** Arteaga et al. 2016

Con todo el potencial de crecimiento de las ZEE en el mundo, su éxito no ha sido del todo grandioso en todas las economías. Un ejemplo de pujanza, en la década de los ochentas, fueron las zonas establecidas al este de Asia que sirvieron como catalizador para las economías de los denominados “tigres asiáticos”. Así mismo, un ejemplo de superación de las ZEE, durante los años noventa, lo constituye las economías de algunos países de América Latina.

Aunque en algunas latitudes el éxito no ha sido tan importante, es de resaltar su importancia (Banco mundial, 2012). Arteaga y Martínez definen los principios que inspiran a las zonas francas de la siguiente manera:

- La promoción de las actividades del comercio exterior.
- La aplicación de formalidades aduaneras reducidas, en comparación con las requeridas en las demás partes del territorio aduanero comunitario.
- La reducción al mínimo de las medidas de control en el interior de dichas zonas y el ejercicio de las medidas de vigilancia en los límites exteriores.
- Dar cabida a todo tipo de mercancías, ya sean comunitarias o no comunitarias; habilitándose locales especiales para aquellas mercancías que supongan algún peligro o puedan alterar a otras.
- Dar cabida a cualquier tipo de actividad con las lógicas restricciones.
- Igualdad en las condiciones de utilización y consumo de las mercancías en las zonas francas con las previstas en cualquier otra parte del territorio aduanero comunitario, dada su condición de tal. (2003, p. 3.)

## Las zonas francas en la Unión Europea

En la Unión Europea, las zonas francas constituyen un destino aduanero para almacenar mercancías comunitarias y no comunitarias, exentas de tributos como impuestos sobre el valor agregado IVA/IGIC, derechos de arancel, impuestos especiales y, en el caso de España, el impuesto general indirecto Canario, dependiendo de si las mercancías se despachan posteriormente a libre práctica o consumo (Arteaga, *et al.*, 2016). De acuerdo con Arteaga y Martínez (2003), el objetivo principal de las zonas francas europeas es el almacenaje de las mercancías para lograr diferir los impuestos y en algunas ocasiones lograr mejor planificación fiscal de la organización.





Con base en lo anterior se puede considerar que las zonas francas de la Unión Europea juegan el papel de régimen aduanero. La situación anterior la describe Arteaga, *et al.* (2016), al citar el Código Aduanero de la Unión (CAU), aprobado por el Reglamento UE N° 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo del 9 de octubre de 2013, que en el considerando 49 establece: “En vista de mayores medidas de seguridad, es preciso que la inclusión de mercancías en una Zona Franca pase a convertirse en un régimen aduanero, y que tales mercancías se sujeten a controles aduaneros de entrada y a control de registros”. Aunque, con el art. 158.1, estas mercancías no necesariamente deben disponer de una declaración aduanera por mantener la figura en la presentación de declaración aduanera como mercancías en el régimen de zona franca.

A partir del 1 de mayo de 2016, entra a regir el nuevo CAU que modifica la figura de destino aduanero de las zonas francas reconociendo únicamente como regímenes aduaneros el despacho a libre práctica, los regímenes especiales y la exportación. En la actualidad, se distinguen cuatro regímenes especiales divididos en: a) el tránsito interno y externo, b) el depósito aduanero y las zonas francas, c) los destinos especiales como importación temporal y destino final, d) el perfeccionamiento activo y pasivo (Arteaga, *et al.*, 2016). La comparación del Código Aduanero Comunitario (CAC) que estaba en vigor hasta el 30 de abril de 2016 y el Código Aduanero de la Unión (CAU), actualmente vigente, se puede referenciar en la tabla 6.

**Tabla 6.** Resumen de los principales cambios operados entre el CAC y el CAU en relación con los regímenes especiales

CAC (Código Aduanero Comunitario)	CAU (Código Aduanero de la Unión)
En vigor hasta mayo de 2016	En vigor a partir de mayo de 2016
1. Concepto y enumeración de destinos aduaneros	No existen como tales
2. Concepto y enumeración de regímenes aduaneros económicos	Concepto y enumeración de regímenes especiales
3. Transformación bajo control aduanero	No existe transformación bajo control aduanero. Desaparece intención de reexportar en RPA

*continúa*

CAC (Código Aduanero Comunitario)	CAU (Código Aduanero de la Unión)
En vigor hasta mayo de 2016	En vigor a partir de mayo de 2016
4. Perfeccionamiento activo, suspensión y reintegro	No existe perfeccionamiento ni reintegro
5. Destino especial en tratamiento arancelario favorable	Se denomina destino final y es un régimen Especial
6. Intereses compensatorios	No existen
7. Zonas francas como destino aduanero	Zona Franca como régimen especial
8. Zona franca abierta (tipo 1) y cerrada (tipo 2). Depósitos francos	Zona franca siempre cerrada (se eliminan las de tipo 2). No existen depósitos francos (en el caso correspondiente pasan a ser depósitos aduaneros) <sup>3</sup>

**Fuente:** Arteaga, *et. al.* (2016, p. 22).

## Desempeño de las zonas económicas especiales establecidas en África Subsahariana

Esta modalidad económica no se utilizó por la mayoría de países africanos sino hasta los años 90 y 2000, a pesar del éxito que tuvieron en los años 70 países como Liberia (1970), Islas Mauricio (1971) y Senegal (1974), como lo demuestran los estudios de Farole (2011) que se representa en la tabla 7.

**Tabla 7.** Evolución del número de países africanos con presencia de ZEE

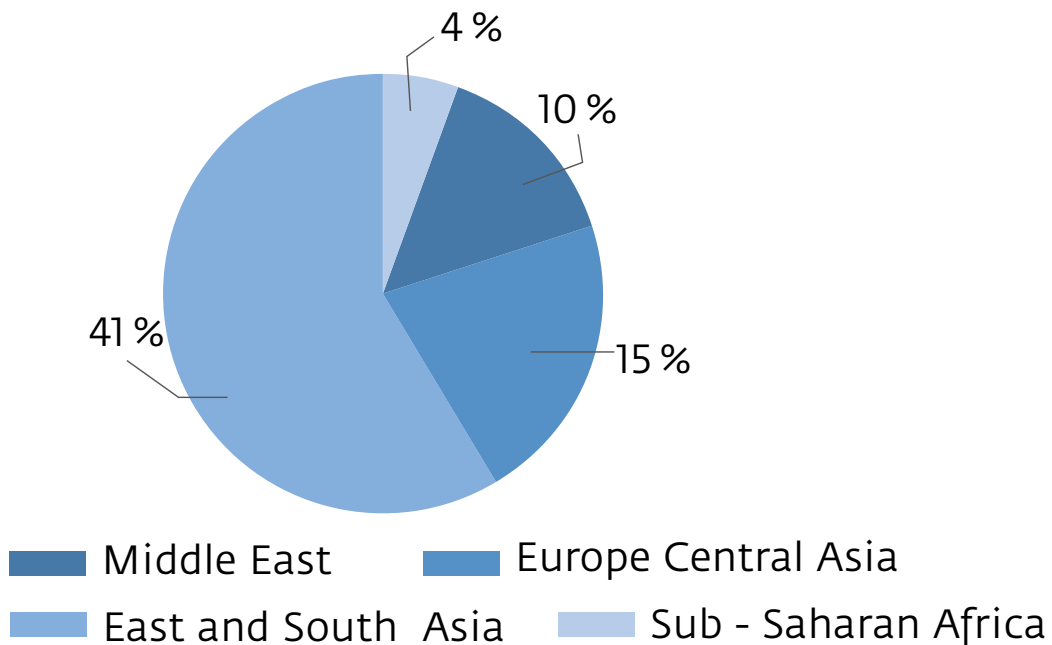
Década de 1970	Década de 1980	Década de 1990	Década del 2000
<b>Liberia</b>	Djibouti	Burundi, Cameroon, Cape Verde, Equatorial Guinea	Gabon, Cambia
<b>Senegal</b>	Togo	Ghana, Kenia, Madagascar, Malawi	Mali, South Africa
<b>Mauritius</b>		Mozambique, Nimibia, Nigeria, Rwanda	Zambia, Eritrea

**Fuente:** Farole (2011, p. 68).

3 Los numerales 7 y 8 son los que involucran directamente a las zonas francas.



Estudios realizados por el Banco Mundial (2008) afirman que la mayor parte de su gestión es pública, con excepción de Ghana y Kenia donde el desarrollo de estas organizaciones es de orden privado. Normalmente los sectores de la economía de estas ZEE son el textil y los alimentos, además se enfocan en parques industriales y fábricas individuales, todas ellas orientadas a las exportaciones, donde su mercado meta es la Unión Europea y últimamente vienen en aumento las exportaciones a Estados Unidos. La inversión extranjera también proviene de la Unión Europea, aunque en los últimos años han incursionado a este mercado las organizaciones procedentes del continente asiático. En cuanto a la generación de empleo, la fuente proviene de la International Labour Organization (ILO): para el 2006, las ZEE en África y el Océano Índico (Islas Mauricio, Madagascar y Seychelles) generaban más de un millón de empleos (Farole, 2011). En la figura 1 se puede corroborar que la proporción en porcentaje es baja, con apenas un 4 % sobre la escala de medición de las economías emergentes y en desarrollo.



**Figura 1.** Distribución por regiones de las ZEE para economías emergentes y en desarrollo para el año 2005

**Fuente:** Farole, (2011, p. 43).



En los estudios realizados por el Banco Mundial (2008) se ratifica que el éxito en las ZEE es fluctuante. Países como Islas Mauricio, Kenia, Madagascar y Ghana lo han obtenido, mientras que en otros, como Nigeria, Senegal, Malawi, Namibia y Mali, su rendimiento se cataloga como bajo debido a diferentes factores, entre los que se destacan: una mala localización, la falta de un plan estratégico y la gestión inadecuada (debido a que se centran en aquellos sectores donde los países carecen de ventajas competitivas), inestabilidad política, mala aplicación de regulaciones y prácticas operativas, así como la falta de infraestructuras y un conjunto de servicios que acompañen a esta. La competitividad es un factor desequilibrante para las ZEE africanas, si se compara con los asiáticos y sudamericanos: los salarios africanos son, en promedio, más altos comparados con países como Bangladesh y Vietman, mientras que su productividad es menor. Comparados con los Sudamericanos, la mano de obra de las ZEE africanas es más barata pero su productividad es mucho menor (Farole, 2011).

## Zonas económicas especiales de Oriente Medio y Norte de África

En estudios realizados por el Banco Mundial (2008) se describen aquellos países que fueron pioneros en el Oriente Medio en el proceso de desarrollo de las ZEE. La entidad menciona a Jordania, Israel, Siria y Egipto, establecidas en los años 60 y 70 del siglo pasado. Estas zonas, en su mayoría, se establecieron como zonas francas de libre comercio donde predominan las actividades de empaquetado, reempaquetado y las transacciones comerciales, aunque no se descartan algunas dedicadas a la fabricación y transformación de productos tanto en proceso como elaborados. Como ejemplo de estas últimas se puede citar las zonas de Egipto y Jordania que se han dedicado a la industria textil (fabricación).

Por su parte, Emiratos Árabes Unidos ha incursionado con fuerza durante las últimas décadas en este sector. A nivel mundial es reconocida Dubai Multi Commodities Centre por la cantidad de organizaciones que hacen parte de ella y por el volumen de mercancía que mueve. A pesar de todos estos adelantos,



se considera a la región con muy pocas ZEE, especialmente si se compara con el mercado asiático y suramericano (Mullan, 2014).

## Zonas económicas especiales de Europa Occidental

El concepto de ZEE no es nuevo para la Unión Europea debido al gran desarrollo del comercio existente en la región durante siglos, bajo la figura de zonas de libre comercio. Son prueba de ello Reino Unido, Italia y Dinamarca (Banco Mundial, 2008).

Hay que tener en cuenta que la transformación de mercancía no comunitaria no es permitida en las zonas francas, a no ser que estén vinculadas al régimen de perfeccionamiento activo que exige la reexportación del artículo resultante, o a la transformación de los productos bajo el control aduanero, en caso de que el destino final del producto sea el territorio aduanero de la comunidad.

Como se mencionó anteriormente, la primera zona franca industrial dedicada a la exportación fue creada en el año de 1959, en el aeropuerto internacional de Shannon, en virtud de lo cual lleva su nombre. Esta zona sirvió de ejemplo para desarrollar otros modelos a nivel mundial, ofreciendo a sus inversores buenos incentivos fiscales, alquiler de instalaciones subvencionadas con todo tipo de servicios y acceso seguro a los mercados europeos. Dentro de la zona operan 120 organizaciones, que en la actualidad dan empleo a 7500 personas (Farole, 2011).

## Zonas francas del Este Asiático

Desde mediados de la década de los 60, el mundo cambió su enfoque económico de cierre de fronteras a la industrialización, principalmente por el de sustitución de importaciones y estrategias industriales de "gran empuje". La región se caracterizó por adoptar modelos que sirvieran de insumo a



diferentes ideologías políticas, como le sucedió a China con el rompimiento de la hegemonía comunista para cambiar a ideales capitalistas. Según Farole (2011), las primeras zonas francas conocidas en la región se suscriben en Taiwan (China) donde se desarrolla Kaoshiung en 1965, Nantse en 1969 y el Taichung Zona en 1971. Por su parte, en la India también se desarrolla el modelo con la zona franca de Kandla en 1965, precediéndole la zona de Santacruz en 1973. El fenómeno tuvo eco en otros países de la región como Corea del Sur, que desarrolló su primera zona, Masan, en 1971. Indonesia, Malasia, Filipinas, Tailandia, Singapur y Sri Lanka desarrollaron zonas en este mismo período. Cabe mencionar algunos modelos de éxito que se salen de los parámetros de creación de empleo, como ocurrió en Masan, que apoyaba netamente a la industria local atrayendo a empresas extranjeras para que hicieran parte de industrias domésticas. Al igual que los países anteriormente citados, Malasia desarrolló con gran éxito su primera zona franca en 1972, en la isla de Penang, convirtiéndose en un atractivo principal para las empresas estadounidenses que veían en el mercado de la electrónica una oportunidad grande de comercialización. Al respecto, Farole sostiene lo siguiente:

Las ZFI de Malasia crecieron un 13,3 por ciento al año en los años setenta. En 1995, más de 400 empresas estaban operando en las zonas. En 2003, las zonas empleaban cerca de un millón de trabajadores, un tercio de ellos en segmentos cada vez más creciente en la industria de la electrónica. La industria electrónica de Malasia, creada virtualmente desde la nada dentro de las zonas, ahora produce cerca del 10 por ciento de los Semiconductores del mundo (2011, p. 35).

## El modelo chino

Es importante tratar el modelo chino en un aparte especial por su trayectoria e impacto a la economía, tanto a nivel nacional como internacional, para las zonas económicas especiales. No es fácil cambiar la cultura comunista por unos ideales capitalistas imperantes en los años 70 y 80 del siglo pasado, como ocurrió con China.



Las primeras zonas se establecieron en el año de 1978 como solución a la reestructuración controlada de toda la economía, a través de la introducción del capitalismo y la inversión extranjera, después de más de 30 años de aislamiento económico y político basados en los ideales del comunismo y cerrado al mundo desde 1949. Como primera medida, el modelo se estableció en las costas de país, tal es el caso de las tres zonas pertenecientes a la provincia de Guangdong y la zona desarrollada en Fujian. Durante los años 80 y 90 del siglo pasado, el proyecto se multiplicó al interior del país, logrando un éxito total en el mundo, al punto de convertirse en el mayor exportador de manufacturas y el principal receptor de inversión extranjera directa entre las economías emergentes.

Estos datos se sustentan en las asombrosas cifras estadísticas mostradas por Farole (2011), quien describe que China, durante el periodo de 1979 a 1995, recibió el 40 % de la inversión extranjera directa para los países en desarrollo, cuyo 90 % se repartió en las zonas costeras. De ese total, las tres zonas de la provincia de Guangdong absorbieron el 50 %, lo que equivale a decir que, durante este periodo, estas tres zonas de China se quedaron con el 7,2 % del volumen total de la inversión extranjera directa para todas las economías emergentes del mundo y el 18 % de la inversión extranjera directa de China.

En la actualidad, China cuenta con más de 200 zonas de diversas concentraciones sectoriales, tipos y tamaños, por ejemplo: parques industriales, comerciales, especializados, de servicios; además está ampliando su rango en modelos globales con “zonas de cooperación económica” para el mundo (Farole, 2011).

## Zonas francas en Norte América

El caso de México, que se cataloga como país norteamericano, se abordará en la sección de la región latinoamericana y del Caribe. Cabe mencionar que Canadá no posee en su economía el modelo de zonas francas, aunque sí se utilizan otros instrumentos parecidos como la reposición en la franquicia arancelaria, los depósitos, sistemas de devolución de derechos, instrumentos del sistema de importación temporal y la admisión temporal (Farole, 2011).

Estados Unidos cuenta con la figura de zonas de comercio exterior centradas específicamente en el mercado interno, aunque también se adopta a la figura exportadora. Esta información se puede corroborar en el informe 77 del United States Foreign Trade Zones Board, en el que se demuestra que para el año 2015 se importaron hacia las zonas \$414,6 (miles de millones de dólares) en mercancías, siendo solo exportado a otros países \$84,6 (mil millones de dólares), lo que demuestra claramente la focalización hacia el mercado interno, inclinándose principalmente hacia los sectores de refinería, equipo informático y de oficina, electrónica y vehículos (tabla 8).

**Tabla 8.** Resumen estadístico de las transacciones de las zonas de comercio exterior de EEUU del 2011 al 2015

Rubro	2011	2012	2013	2014	2015
Mercancía recibida	604,9	723,2	835,8	798,1	659,4
Almacenaje/Distribución	106,2	181,8	264,5	234,5	228
Producción	534,6	550,4	571,3	563,6	431,4
% de producción	83 %	75 %	68 %	71 %	65 %
Importaciones	277	303,8	290,3	288,3	244,8
Almacenaje/Distribución	52,1	91,9	100,8	112,4	126,5
Producción	224,9	211,8	189,5	175,9	118,3
Entradas de estado doméstico	363,8	428,5	545,5	509,7	414,6
Almacenaje/Distribución	54,1	89,9	163,7	122	101,5
Producción	309,7	338,6	381,8	387,7	313,1
Ratio de las entradas de estado doméstico	57 %	58 %	65 %	64 %	63 %
Almacenaje/Distribución	51 %	49 %	62 %	52 %	45 %
Producción	58%	61%	67%	69%	73%
Exportaciones	54,3	69,9	79,5	99,2	84,6
Almacenaje/Distribución	12,5	16,7	18,6	32,6	25,2
Producción	41,8	53,2	60,9	66,6	59,4
Número de zonas francas aprobadas	257	256	257	258	262
Número de zonas francas activas	171	174	177	179	186

**Fuente:** Informe 77 del United States Foreign Trade Zones Board. (2015, p. 6).





Según el mismo informe, hacían parte de la zona 2900 organizaciones que empleaban a 420.000 personas en el año. De igual manera, el valor de los envíos a las zonas totalizó casi 660.000 millones de dólares, en comparación con los 798.000 millones de dólares del año anterior (Informe 77 del United States Foreign Trade Zones Board, 2015).

## Zonas francas de América Latina y el Caribe

Se puede afirmar que las zonas francas no son un fenómeno nuevo para la región, por el contrario, se cuenta con datos históricos que sustentan la teoría sobre algunos países que iniciaron sus transacciones durante o antes de la década de los años 70 del siglo pasado, teniendo como metas la generación de empleo, adquisición de nuevas tecnologías, diversificar sus exportaciones o ser mercados atractivos para la inversión de capital extranjero (tabla 9). Muchos de estos programas se iniciaron como zonas de libre comercio y fueron apoyadas por el gobierno.

Dentro de la evolución histórica de las zonas francas, vale la pena resaltar los modelos de Puerto Rico y México que fueron trascendentales para la generación y expansión hacia otros países de la región. En 1948, Puerto Rico centró su estrategia en la introducción de programas de industrialización sirviendo de ejemplo para lo que más adelante se denominaron las zonas francas industriales. La operación se llamó “Bootstrap”, y consistió en atraer a las organizaciones estadounidenses para establecer sus operaciones en la isla, con el fin de aprovechar la oportunidad de puerto aduanero libre para los Estados Unidos. Con esta estrategia, Puerto Rico le apuntaba a la exportación, incremento del empleo y dejar de ser país dependiente de una economía monocultural de plantaciones como lo describe Farole (2011).

Farole (2011) también resalta la importancia de las maquiladoras mexicanas surgidas como consecuencia de la culminación del programa “Bracero” en 1964,

entre USA y México, que dejó a este último con una grave escasez de empleo, sobre todo en las ciudades fronterizas donde el desempleo alcanzó el 50 %. El nuevo programa permitió a las organizaciones estadounidenses, radicadas en las fronteras del territorio mexicano, obtener abundante y barata mano de obra. Como hasta entonces las normas de inversión y comercialización de México se basaban en la sustitución de importaciones, el nuevo régimen necesitó de cambios específicos, los cuales se centran en los siguientes postulados:

- Permiso para la importación libre de aranceles en territorio mexicano y a 20 kilómetros a la redonda de materiales, componentes y equipo de capital, siempre y cuando el producto se exportara y estos artículos permanecieran representados en bonos mexicanos.
- Las empresas se consideran parte de parques industriales de propiedad privadas administradas por el Nacional Fronterizo (Pronaf) y su representación extranjera no puede exceder el 49 %.

Al comienzo, el impacto de las maquiladoras mexicanas no fue tan significativo, aunque más de 200 empresas contrataron a 30.000 personas. Sin embargo, el gobierno mexicano aprobó en los años 70 una serie de actos legislativos, con lo cual se incrementó la cifra en el año 1974 a 455 empresas que contrataron a más de 76.000 personas. Hoy en día la cifra se multiplicó por más de diez veces. A este proyecto se le atribuye ser el artífice del Tratado de América del Norte Ley de Libre Comercio de 1994 (TLCAN).

El impacto en la zona se vio reflejado rápidamente en países como Colombia y República Dominicana, que fueron los primeros adoptantes del proyecto. Colombia abrió sus fronteras con la zona de Barranquilla en el año de 1964; República Dominicana implementó el proyecto de la Romana en 1965 y poco después, en la década de los 70, le siguieron El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Jamaica. Costa Rica, que en la actualidad es un caso exitoso, implementó su primera zona franca en 1981 (Farole, 2011).



Para complementar lo anterior, Granados (2003) menciona que estos proyectos tomaron mucha importancia en la región durante la década de los años 80, debido a la necesidad de implementar una nueva estrategia que consistía en la inserción de mercados internacionales y que a su vez se supliera la decadente sustitución de importaciones. Los esfuerzos se centraron en “la apertura económica unilateral, el ingreso al sistema multilateral de comercio, el remozamiento de la integración regional, la negociación de acuerdos de integración sur-sur y sur-norte y el establecimiento de políticas de atracción de inversión extranjera” (2003, p. 79-80), así como en la diversificación de exportaciones a terceros mercados. Actualmente, la gran mayoría funcionan bajo la figura de parques industriales o empresas individuales de zona franca establecidas con capital privado y bajo el modelo de zonas francas de exportaciones. La mayoría de ellas son manufactureras y la mayor parte de su capital es extranjero (Banco Mundial, 2012).

**Tabla 9.** Introducción a los programas de zonas francas en algunos países centroamericanos y del Caribe

Países	Establecimiento del primer programa de zona	Año del primer régimen de zona actual	Numero de zonas francas en operación
<b>El Salvador</b>	1974	1998	16
<b>Guatemala</b>	1973	1989	24
<b>Honduras</b>	1977	1987	24
<b>Nicaragua</b>	1976	2005	35
<b>Costa Rica</b>	1978	1990	23
<b>República Dominicana</b>	1969	1990	51
<b>Panamá</b>	1948 (Zona Libre Colon)	1992 (Zonas Francas)	14

**Fuente:** Banco Mundial (2012, p. 5).

Según el informe del Banco Mundial (2012), se puede afirmar que en la región imperan tres modelos de zonas francas, a saber:

- 1). El que representa aquellas zonas francas que se enfocan en la industrialización y el incremento del valor agregado de bienes y servicios. Lo representan modelos en Costa Rica, República Dominicana y Colombia.
- 2). Aquellas zonas francas enfocadas a la continua y alta dependencia de la manufactura textil, como sucede en Salvador, Honduras, Guatemala y Nicaragua.
- 3). Aquellas zonas libres que se han especializado en servicios de logística, distribución de mercancías y servicios en general, como sucede con la zona libre de Colón en Panamá.

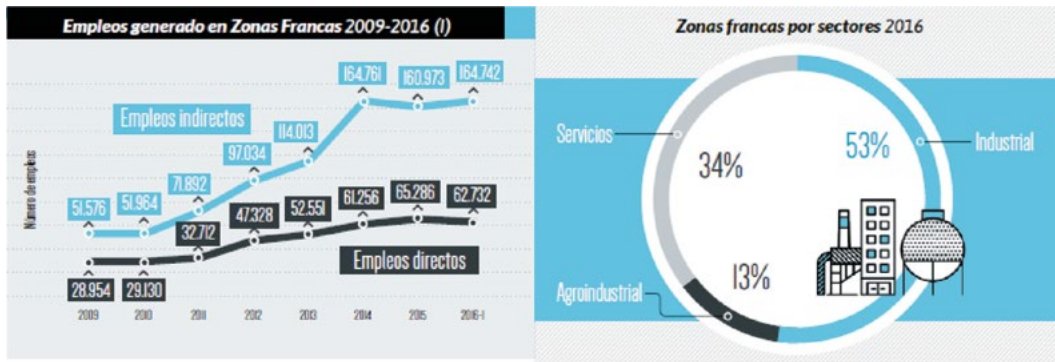
Según Rivera (2016), para comienzos del 2016, el total de zonas francas para la región fue de 445 y el número de organizaciones que conformaban dichas zonas era de 10.800, generando 1.700.000 empleos, de los cuales 820.300 correspondieron a empleos directos. Por su parte, las exportaciones correspondientes a las zonas francas de la región alcanzaron la cifra de 27.600 millones de dólares y el valor de las mercancías introducidas alcanzó la cifra de 37.700 millones de dólares. En cuanto al salario recibido por un empleado de zona franca en la región es de USD 1.030, mientras que un salario corriente correspondiente a otras organizaciones está en la región en USD 350. El impacto positivo de las zonas francas en la región también se ve reflejado en el PIB de los países, como por ejemplo en Nicaragua que correspondió al 12 %, Costa Rica con el 5,7 %, Ecuador con el 5,2 %, Curazao con el 5,0 %, Uruguay con el 3,5 % y República Dominicana con el 3,2 %.

## Zonas francas de Colombia

Como se expresó en apartes anteriores, Colombia y República Dominicana (La Romana, 1965) fueron los primeros adoptantes del modelo de zonas francas libres, después de las experiencias a nivel mundial de Puerto Rico, Irlanda (modelo Shannon, adoptado en 1959) y las maquilas mexicanas (Farole, 2011). En Colombia, la primera zona franca que se implementó fue la de Barranquilla, en el año 1964. En primera instancia, los proyectos colombianos fueron netamente



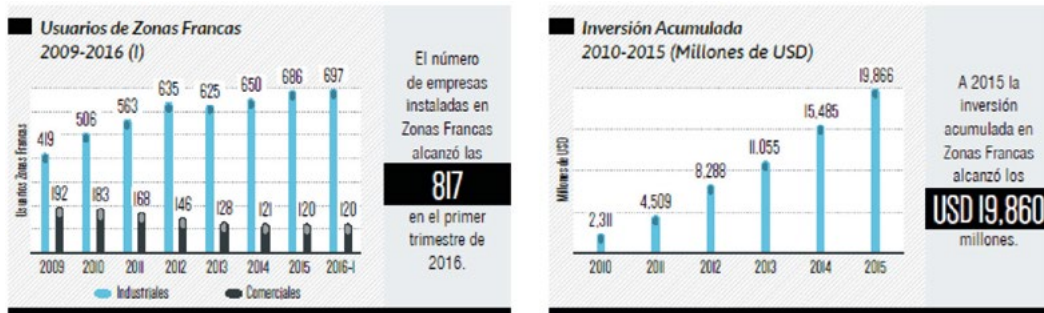
públicos. Con el pasar de los años, la mayoría de zonas francas se fueron privatizando y transformando en parques industriales o comerciales, entre otros que pertenecen a los sectores de la industria, servicios o agroindustria, con un porcentaje de 53 %, 34 % y 13 %, respectivamente (figura 2). De igual forma sucede con el empleo, pues, si se miran las proyecciones del 2009 al 2016, las zonas francas han sido elemento fundamental para su generación al pasar de 28.954 a 62.732 empleos directos y 51.576 empleos indirectos en 2009, a 164.742 para el año 2016.



**Figura 2.** Estadística de empleos generados del 2009 al 2016 y zonas francas por sectores

**Fuente:** ANDI (septiembre, 2016)

En la actualidad, Colombia es el país latinoamericano con el mayor número de Zonas Francas: cuenta con 38 zonas francas permanentes y 62 zonas francas permanentes especiales. La figura 3 describe la evolución de la cantidad de organizaciones que hacen parte de las 100 zonas francas existente en la actualidad. Allí se puede apreciar que del 2009 al 2016 las organizaciones pertenecientes al sector industrial, y que hacen parte del régimen de zonas francas o parques industriales, van en aumento (de 416 en el 2009, a 697 en el 2016); mientras que las organizaciones pertenecientes al comercio presentan una disminución significativa (de 192 en el 2009, a 120 en el 2016). En cuanto a la inversión acumulada plasmada en millones de dólares, en los periodos del 2010 al 2015 se presenta un importante incremento, llegando a un tope de 19.866 millones de dólares para el año 2015.



**Figura 3.** Organizaciones usuarias de zonas francas del 2009 al 2016, inversión acumulada del 2010 al 2015

**Fuente:** ANDI (septiembre, 2016).

Otras cifras a tener en cuenta son las exportaciones que, según el DANE (2017), para las zonas francas colombianas en el 2016 fueron de USD3.093,1 millones, presentando una variación de 46,7 %. En 2015 la variación fue 1,1 % y se exportaron USD2.108,8 millones. En cuanto a las importaciones totales de mercancías hacia las zonas francas colombianas, para el año 2016 fueron de USD2.041,1, presentando una variación de -14,3 %. Si se comparan con el 2015, estas estuvieron en el orden de USD2.380,4 millones y la variación fue -14,6 %. Si se compara la balanza comercial, en el 2016 las zonas francas colombianas registraron un superávit de USD1.120,9 millones y en 2015 un déficit de USD208,6 millones.

## Aspectos normativos

Como lo ratifican Ramos y Rodríguez (2012), el régimen de zonas francas en Colombia data del año 1958, cuando surge la zona de Barranquilla como un mecanismo facilitador del comercio y la importación de insumos para la producción de bienes para los mercados internacionales y el consumo nacional, cuando la estrategia económica del país se centró en la sustitución de importaciones seguida por muchos países de la región y del mundo. La Ley 109, promulgada en 1985, establece a estas entidades como organismos públicos de orden nacional enfocadas en los siguientes objetivos: fomento del comercio exterior, generación de empleo y divisas, y promoción del desarrollo regional.



Otro factor a tener en cuenta en este marco es el proceso de privatización de las zonas francas, suscitado en el año 1991. Para el año de 1996 se establece el decreto 2233, que redefine las zonas francas industriales de bienes y servicios como aquellas “áreas geográficas dentro de las cuales se debían desarrollar actividades económicas dirigidas principalmente a la producción de bienes y servicios para los mercados externos” (Ramos y Rodríguez, 2012. p. 5).

En el año 2005 surge la Ley 1004, que se enfoca en revisar el concepto de zona franca implementando la nueva definición: “área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior”. Esta misma ley establece que el fin de las zonas francas es la “creación de empleo, la captación de nuevas inversiones de capital, el desarrollo competitivo de las regiones y de los procesos industriales, la generación de economías de escala y la simplificación de procedimientos de comercio”. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2013).

## Marco normativo de las zonas francas en Colombia

- Decreto 2685 de 1999 (Estatuto Aduanero), Títulos IX y XV, modificado por los Decretos 383 de 2007, 4051 de 2007, 780 de 2008, 4285 de 2009, 4584 de 2009, 1769 de 2010.
- Resolución de la Comisión Intersectorial de Zonas Francas 01 del 3 de diciembre de 2007.
- Resolución de la DIAN 4240 de 2000, Títulos II, IV, VIII, IX, modificada por las Resoluciones 5532 de 2008, 7941 de 2008, 9254 de 2008, 830 de 2008, 1867 de 2009, 546 de 2010, 7310 de 2010, 8571 de 2010 y 11375 de 2010. (Ministerio de comercio Industria y Turismo, 2013).

## Características de las zonas francas (Ley 1004 de 2005, art. 1°)

- Área geográfica delimitada dentro del territorio nacional para desarrollar actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales.
- Con una normatividad especial tributaria, aduanera y de comercio exterior. Las mercancías ingresadas a zona franca se consideran fuera del territorio aduanero nacional (Ministerio de comercio Industria y Turismo, 2013).
- Ser instrumento para la creación de empleo y para la captación de nuevas inversiones de capital.
- Ser un polo de desarrollo que promueva la competitividad en las regiones donde se establezca.
- Desarrollar procesos industriales altamente productivos y competitivos, bajo los conceptos de seguridad, transparencia, tecnología, producción limpia y buenas prácticas empresariales.
- Promover la generación de economías de escala.
- Simplificar los procedimientos del comercio de bienes y servicios para facilitar su venta.

## Beneficios legales

- Tarifa única del impuesto sobre la renta del 15 %.
- No se causan ni pagan tributos aduaneros (IVA y arancel) en las importaciones a zona franca.
- Posibilidad de exportación desde zona franca a terceros países y al mercado nacional.
- Las exportaciones desde zona franca se benefician de acuerdos comerciales internacionales.
- Las mercancías de origen extranjero introducidas a la zona franca podrán permanecer en ellas indefinidamente.





## Requisitos para pertenecer a una zona franca

- Crear una nueva compañía en Colombia.
- Presentar un plan de negocio ante el usuario operador, quien le dará la calificación como usuario.
- Cumplir con los siguientes requisitos que se describen en la tabla 10:

**Tabla 10.** Capital de inversión para ingresar a una zona franca

Monto activos de nueva empresa	Compromiso de inversión	Compromiso generación de empleo
Inversión < 500 SMMLV <sup>4</sup> Aprox. USD 148.000	No hay requisitos	No hay requisitos
500 SMMLV < Inversión < 5.000 SMMLV USD 148.000 < inversión < USD 1.5 M aprox.	No hay requisitos	20 empleos a la puesta en marcha del proyecto
5.001 SMMLV < Inversión < 30.000 SMMLV USD 1.5 M < inversión < USD 9 M aprox.	Nueva inversión de 5.000 SMMLV (USD 1.5M)	30 empleos a la puesta en marcha del proyecto
Inversión > 30.000 SMMLV Inversión > USD 9 M aprox.	Nueva inversión de 11.500 SMMLV (USD 3.4 M)	50 empleos a la puesta en marcha del proyecto

**Fuente:** Grupo Zona Franca Bogotá ZFB, (2015).

## Tipos de zonas francas

Con el decreto 383 de 2007 se establecen tres tipos de zonas francas: las permanentes, las permanentes especiales o “uniempresariales” y las transitorias. El decreto define a las zonas francas permanentes o multiusuarios como un “área

4 SMMLV. Esta sigla significa salario mínimo legal vigente colombiano. En la actualidad, un salario mínimo legal vigente colombiano equivale a \$737.717 pesos colombianos.

geográfica delimitada dentro del territorio nacional con normatividad especial y donde se desarrollan actividades industriales o comerciales de bienes y servicios”. De la misma manera, establece que una sola empresa puede obtener las ventajas de zona franca permanente especial o uniempresarial instalándose en cualquier lugar de Colombia, siempre y cuando cumpla con los requisitos de inversión y empleo que establece la norma y que los proyectos sean de alto impacto económico y social para el país. Con el decreto se establece para las zonas francas permanentes, montos mínimos de inversión y de creación de empleo. Para la conformación de zonas francas uniempresariales se elimina el requisito de área mínima de 20 hectáreas. La figura de las zonas francas transitorias queda establecida por zonas que son declaradas de manera temporal en lugares donde se celebren ferias, exposiciones, congresos y seminarios de carácter internacional y que revistan importancia para la economía y el comercio internacional del país. En este mismo año y con el decreto 4051 se establece la opción para que las organizaciones que desarrollen un proyecto surjan como zonas francas permanentes especiales, siempre y cuando la nueva inversión sea por USD178,2 millones o más, su patrimonio líquido sea superior a USD38,6 millones y puedan duplicar su renta gravable. La tabla 11 describe las principales zonas francas de Colombia, resaltando sus principales características.

**Tabla 11.** Principales zonas francas aprobadas y en funcionamiento en Colombia

Nombre / Ubicación	Características
<b>Zona Franca Tayrona, Santa Marta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobada mediante Resolución No. 4335 del 19 de mayo de 2008</li> <li>• Inversión de \$53.482 millones</li> <li>• Genera 31 empleos directos y 1.320 empleos Indirectos</li> <li>• Cuenta con 100.16 hectáreas</li> </ul>
<b>Zona Franca del Pacífico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobada mediante Resolución No. 1035 del 26 de agosto de 1993.</li> <li>• Inversión de \$1.238 millones</li> <li>• Genera 1.520 empleos directos y 1.120 empleos indirectos</li> <li>• Cuenta con 5.490 hectáreas.</li> </ul>

*continúa*



Nombre / Ubicación	Características
<b>Zona Franca de Rionegro</b>	<p>Fue constituida como zona franca el 12 de marzo de 1993</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aprobó su ampliación mediante Resolución No. 1125 del 1 de febrero de 2008</li> <li>• Zona franca permanente con destinación industrial</li> </ul>
<b>Zona Franca Internacional de Pereira</b>	<p>Aprobada mediante Resolución No. 6840 del 15 de julio de 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona franca permanente con destinación industrial</li> <li>• Inversión de \$34.609 millones</li> <li>• Genera 80 empleos directos y 20 indirectos</li> <li>• Cuenta con 27.30 hectáreas</li> </ul>
<b>Zona Franca La Cayena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobada mediante Resolución No. 12560 del 25 de octubre de 2007</li> <li>• Zona Franca Permanente con destinación industrial para la construcción</li> <li>• Inversión de \$57.354 millones</li> <li>• Genera 429 empleos directos y 820 indirectos</li> <li>• Cuenta con 112.50 hectáreas.</li> </ul>
<b>Zona Franca Eje Cafetero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobada mediante Resolución No. 751 del 3 de julio de 1996</li> <li>• Zona franca permanente con destinación industrial</li> </ul>
<b>Zona Franca Santander</b>	<p>Aprobada mediante Resolución No. 012842 del 22 de noviembre de 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona franca permanente con destinación industrial</li> <li>• Inversión de \$28.791 millones</li> <li>• Genera 24 empleos directos</li> <li>• Cuenta con 29.43 hectáreas</li> </ul>
<b>Zona Franca Salud Fosunab</b>	<p>Aprobada mediante Resolución No. 4966 del 25 de mayo de 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona franca permanente especial de servicios de salud, ubicada en Floridablanca, Santander</li> <li>• Inversión de \$50.560 millones</li> <li>• Genera 198 empleos directos</li> <li>• Cuenta con 1.60 hectáreas</li> </ul>
<b>Zona Franca Bogotá</b>	<p>Su ampliación fue aprobada mediante Resolución No. 13022 del 2 de noviembre de 2007</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona franca permanente</li> </ul>

*continúa*

Nombre / Ubicación	Características
<b>Zona Franca Manizales</b>	Aprobada mediante Resolución No. 3458 del 18 de marzo de 2011 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión de \$30.230 millones</li> <li>• Genera 24 empleos directos</li> </ul>
<b>Zona Franca Palmaseca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se constituyó como sociedad en julio de 1970</li> <li>• Fue declarada como zona franca privada mediante Resolución No. 835 del 2 de junio de 1994</li> <li>• Zona franca permanente</li> </ul>
<b>Zona Franca Econtac Col S.A.S</b>	Aprobada mediante Resolución No. No.14072 del 24 de diciembre de 2009 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona franca permanente especial de servicios de call center ubicada en Manizales</li> <li>• Inversión de \$5.182 millones</li> <li>• Genera 560 empleos directos</li> <li>• Cuenta con 0.35 hectáreas</li> </ul>
<b>Zona Franca Pepsico</b>	Aprobada mediante Resolución No.6748 del 28 de julio de 2008 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona franca permanente especial de alimentos ubicada en Funza, Cundinamarca</li> <li>• Inversión de \$69.959 millones</li> <li>• Genera 220 empleos directos</li> <li>• Cuenta con 5.27 hectáreas</li> </ul>
<b>Zona Franca de Barranquilla</b>	Pionera del régimen franco en Colombia <p>Cuenta con un sistema integrado de gestión certificado bajo los estándares de las Normas ISO 9001 (versión 2008) y BASC (versión 2012)</p> <p>En la Zona Franca de Barranquilla opera 15 zonas francas en el país, que suman 4.522.593,37 m<sup>2</sup></p>
<b>Zona Franca Gyplac</b>	Aprobada mediante Resolución No.293 del 14 de enero de 2008 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona franca permanente especial de placas de yeso de cartón, ubicada en Cartagena Mamonal, Bolívar</li> <li>• Inversión de \$71.760 millones</li> <li>• Genera 150 empleos directos y 250 indirectos</li> <li>• Cuenta con 12 hectáreas</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia con base en datos suministrados por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, (2013, pp. 24-30) y Pro Colombia, Directorio de las Zonas Francas (pp. 9-109).



## Tipos de usuarios de las zonas francas

Según el decreto 4051 del 23 de octubre del 2007 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, existen cuatro tipos de usuarios para las zonas francas: el usuario operador, el usuario industrial de bienes, el usuario industrial de servicios y el usuario comercial, quienes, a su vez, están regulados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para el cumplimiento de todas sus obligaciones.

Se cataloga como usuario operador a la persona jurídica que esté autorizada para dirigir, administrar, supervisar, promocionar y desarrollar una o varias zonas francas, así como para calificar a sus usuarios. Por lo tanto, es quien controla las operaciones de comercio exterior, promueve el ingreso de nuevas compañías al parque industrial, fomentando su desarrollo al hacer las inversiones necesarias, al igual que las que establece el gobierno para su expansión.

Un usuario industrial de bienes es una persona jurídica que se encuentra instalado en una o varias zonas francas dedicadas a producir, ensamblar o transformar bienes, mediante procesos de materias primas o productos semielaborados, lo que quiere decir que estas organizaciones se dedican a la compra de materia prima, ya sea en el extranjero o en el territorio nacional, para transformarla dentro de la zona franca en productos elaborados o semielaborados y venderlos dentro del país o en el extranjero.

Por su parte, el usuario industrial de servicios está dedicado a prestar un servicio dentro de la zona franca, tal como lo hace un call center o un data center, una clínica o cualquier otra organización que posea esta misión. Por lo tanto, se concibe como una persona jurídica dedicada a desarrollar exclusivamente en una o varias zonas francas las siguientes tareas:

- Logística, transporte, manipulación, distribución, empaque, reempaque, envase, etiquetado o clasificación
- Telecomunicaciones, sistemas de tecnología de la información para captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de datos, y organización, gestión u operación de bases de datos

- Investigación científica y tecnológica
- Asistencia médica, odontológica y en general de salud
- Turismo
- Reparación, limpieza o pruebas de calidad de bienes
- Soporte técnico, mantenimiento y reparación de equipos, naves, aeronaves o maquinaria
- Auditoría, administración, corretaje, consultoría o similares.

El usuario comercial lo conforma una organización jurídica autorizada para desarrollar actividades de mercadeo, comercialización, almacenamiento o conservación de bienes en una o varias zonas francas; por lo tanto, estas entidades pueden comprar o vender bienes o almacenar mercancías a terceros. A esta clase de usuarios solo se les exonera de los incentivos aduaneros (IVA y arancel) hasta cuando la mercancía salga hacia Colombia, mientras tanto quedan en una extraterritorialidad aduanera para efecto de las importaciones y exportaciones. Todos estos usuarios hacen parte de las zonas francas anteriormente descritas y distribuidos entre las principales industrias de la economía colombiana.

## Hallazgos y proposiciones

Con respecto a las zonas francas a nivel mundial, el capítulo induce a pensar que el objetivo que persigue cada uno de los países o regiones para estas entidades no es el mismo, sino que depende de sus políticas de desarrollo. Por ejemplo, para la economía norteamericana se busca que las zonas francas sean un sustento local, más que un elemento exportador fuerte. En Europa se busca que las zonas francas suplan las necesidades de la UE. En parte del Oriente Medio, África y Latinoamérica, se ve a las zonas francas como aquellos instrumentos capaces de incentivar la generación de empleo, la atracción de inversión extranjera, la transferencia de tecnología, la diversificación productiva, la ampliación de la oferta exportable y la mejora en las modalidades de inserción internacional.



En ese orden de ideas, las zonas francas son claves para el desarrollo de la nación porque dentro de este sistema cumplen la tarea de ser instrumentos efectivos para atraer inversiones nacionales y extranjeras, con el fin de lograr un impacto positivo en la inversión y el desarrollo productivo y social de las regiones del país.

Teniendo en cuenta que la competitividad y la innovación son parte activa de las organizaciones, uno de los objetivos del *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018* para Colombia, se centra en “incrementar la productividad de las empresas colombianas a partir de la sofisticación y diversificación del aparato productivo” (p. 109). Para cumplir con este objetivo, el gobierno nacional centró su atención en desarrollar las siguientes estrategias:

- Internacionalizar los sectores productivos de bienes y servicios
- Fortalecer las capacidades tecnológicas de las empresas
- Racionalizar la regulación para la competitividad empresarial
- Promover el desarrollo regional sostenible
- Profundizar el financiamiento y la formalización empresarial
- Incentivar el desarrollo de una economía naranja
- Hacer los ajustes institucionales requeridos.

Con miras a desarrollar la primera estrategia, que consiste en “internacionalizar los sectores productivos de bienes y servicios”, se debe cumplir con la tarea de incrementar las exportaciones. Para esto, los componentes a desarrollar se enfocan en aumentar la admisibilidad en el exterior de los productos y servicios nacionales, fortalecer las capacidades metrológicas, incrementar los ingresos de las cuentas de viajes y transporte de la balanza de pagos, insertarse en cadenas globales de valor, fortalecer la competitividad de las zonas francas y evaluar la política arancelaria, contar con un sistema de aduanas más eficiente para apoyar el comercio internacional y brindar información relevante y acompañamiento técnico a los exportadores de servicios.

Revisando la misión de las zonas francas en nuestro medio durante los últimos diez años, se llega a la conclusión que su gestión ha sido muy volátil y que, si

bien del año 2010 en adelante su gestión ha aumentado significativamente en cuanto a las exportaciones, se puede apreciar que las importaciones de igual manera han aumentado, hasta el punto en que, en los años 2009, 2014 y 2015, la balanza comercial fue desfavorable para el país (tabla 12).

**Tabla 12.** Balanza comercial de las zonas francas colombianas 2008-2017

Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza comercial
	Miles de dólares FOB	Miles de dólares FOB	Miles de dólares FOB
<b>Total 2008</b>	1.112.033	1.111.599	434
<b>Total 2009</b>	721.915	864.540	-142.625
<b>Total 2010</b>	2.042.206	1.417.808	624.398
<b>Total 2011</b>	3.240.430	2.227.395	1.013.035
<b>Total 2012</b>	3.319.203	2.997.834	321.369
<b>Total 2013</b>	3.393.604	2.467.685	925.919
<b>Total 2014</b>	2.085.060	2.731.540	-646.480
<b>Total 2015</b>	2.108.804	2.317.414	-208.610
<b>Total 2016</b>	3.093.147	1.970.218	1.122.929
<b>Total 2017</b>	2.252.675	2.060.222	192.453
<b>Gran Total durante los diez años</b>	23.369.077	20.166.255	3.202.822

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por el DANE (2018)

Es importante resaltar que, a pesar de los tres años desfavorables para Colombia, la mayoría de los años el resultado fue positivo, y si se suma la trayectoria de los mismos, la balanza es favorable para nuestro país. Así, se corrobora el nivel de importancia de las zonas francas para el comercio exterior colombiano, pues aporta no solo en el ámbito económico sino también en el social, ya que la dinámica de las zonas francas en los últimos 20 años ha tomado una senda de transformaciones y nuevas significaciones en pro de incentivar la generación de empleo, la atracción de inversión extranjera, la transferencia de tecnología, la diversificación productiva, la ampliación de la oferta exportable y la mejora en las modalidades de inserción internacional.





Además, son entidades que fomentan el desarrollo para las regiones y, como se describió anteriormente, cumplen un papel fundamental para el alcance de las estrategias y metas propuestas en el *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*.

## Conclusiones

El rol que desempeñan las zonas francas en la economía mundial es importante porque son los principales entes de desarrollo económico para cada una de las regiones. Esto último, debido a que generan empleo y fomentan las exportaciones, obteniendo como resultado balanzas comerciales favorables para algunos países, como se describió a lo largo de la investigación.

El recorrido por cada una de las regiones induce a pensar que en algunas de ellas el proyecto es favorable, mientras que en otras no lo son. Lo que demuestra que los recursos con que se cuenta para desarrollar los proyectos son fundamentales para el logro de las metas. Además, estos proyectos deben estar interconectados con los planes de desarrollo de cada una de las economías para que cumplan la verdadera función.

Queda claro que la función que cumplen las zonas francas no es la misma en la economía mundial: en Asia algunas de ellas están enfocadas en las exportaciones, en Europa y Norteamérica el rol principal es la cobertura del mercado local y para Latinoamérica su rol se enfoca en el desarrollo de las regiones, aumento de las exportaciones y generación de empleo.

## Referencias

- ANDI. (2016). *Cámara de usuarios de zonas francas de la ANDI. Estudios y estadísticas*. Disponible en <http://www.andi.com.co/czf/Paginas/EstudiosyEstadisticas.aspx> [consultado el 14 de enero de 2017].
- Arteaga, J. y Martínez, X. (2003). Las zonas francas en España. Delimitación del concepto y perspectivas de futuro. *Boletín ICE Económico*, núm. 2758. pp. 1001-1008.
- Arteaga, J., Ferrer, P., Miranda, M. y Riveras, J. (2016). Estudio y análisis de zonas económicas especiales. Propuesta de mejora para las zonas francas españolas actuales. *Revista Empresa y Humanismo*, XIX(2), 7-50.
- Banco Mundial. (2008). *Special Economic Zones, Performance, Lessons Learned, and Implications for Zones Development*. Washington. EEUU: Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2012). Infraestructura para desarrollar las exportaciones: Zonas económicas especiales, innovación y sistemas de calidad. En *Desarrollando el potencial exportador de América Central*. Disponible en <http://documents.worldbank.org/curated/en/367031468342536103/Zonas-francas-industriales> [consultado el 12 de enero de 2017].
- Boyenge, J. P.S. (2007). *Base de datos de la OIT sobre las zonas francas de exportación, revisada*. Ginebra: Organización Internacional de Trabajo.
- CONPES. (2016). Documento CONPES No. 3866. *Política Nacional de Desarrollo Productivo. Consejo Nacional de Política Económica y Social*. Bogotá, D.C., Colombia: Departamento Nacional de Planeación.
- Consejo Privado de Competitividad. (2007). *A dónde queremos llegar: Visión 2032 y principales estrategias*. Disponible en <http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/informes/2007-2008/05-CAPITULO2.pdf> [consultado el 13 de junio de 2016]. P.12.



- Consejo Nacional de Competitividad. (2016). *Índice Global de Innovación*. (s.d.).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2017). Sección: Estadísticas por tema: *Zonas Francas – ZF*. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/zonas-francas> [consultado el 22 de marzo de 2017].
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2018). Sección: Estadísticas por tema: *Zonas Francas – ZF*. Balanza Comercial Mensual. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/zonas-francas> [consultado el 22 de marzo de 2017].
- Farole, T. (2011), *Special Economic Zones in Africa: Comparing Performance and Learning from Global Experience*. Washington: Banco Mundial.
- FIAS (2008). *Special Economic Zones. Performance, lessons, learned and implications for zone development*, núm. 45869, pp. 5-58. The World Bank Group.
- Foro Económico Mundial (2017-2018). *The Global Competitiveness Report*. P. 13.
- Foro Económico Mundial (2016-2017). *The Global Competitiveness Report*.
- Granados, J y Ramos, A. (2012). Banco Interamericano de Desarrollo – BID. Zonas Francas, comercio y desarrollo en América Latina y el Caribe. *Metodología de análisis costo-beneficio de los regímenes de zona franca en América Latina y el Caribe*. pp. 47-121. s.d.
- Granados, J. (2003). *Export processing zones and the other special regimes in the context of multilateral and regional trade negotiations*. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Igartua, J. (2009). *Gestión de la innovación en la empresa vasca. Contribución de las herramientas de gestión de la innovación*. [Tesis doctoral]. España: Universidad Politécnica de Valencia.



- Informe Nacional de Competitividad. (2016). *Consejo Privado de Competitividad*. Bogotá D.C. – Colombia.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). *Sección: Estadísticas por tema: Zonas Francas – ZF*. Disponible en <http://www.mincit.gov.co/documentos/326/2013> [consultado el 15 de marzo de 2018].
- Mullan, C. (2014). “*Global Cities of the Future 2014/15: the winners*”, *FDI intelligence*. Disponible en <http://www.fdiintelligence.com/> [consultado el 4 de enero de 2016].
- Pakdeenurit, P., Suthikarnnarunai, N. y Rattanawong, W. (2014). “*Special Economic Zone: Facts, Roles, and Opportunities of Investment*”. *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists*, Hong Kong.
- Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. (2015). *Artículo 1 y 3: Objetivo y Pilares del Plan Nacional de Desarrollo*. Disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/ArticuladoVF.pdf> [consultado el 13 de septiembre de 2017].
- Pro Colombia. (2015). *Sección: Directorio: Zonas Francas – ZF*. Disponible en <http://www.procolombia.co/directorio-zonas-francas> [consultado el 16 de marzo de 2018].
- Ramos, J. y Rodríguez, K. (2012). Aspectos normativos. *Boletín Banco de la República. Zonas francas en Colombia: Beneficios tributarios en el impuesto de renta*. Bogotá, D.C., Colombia: Banco de La República.
- Rivera, J. (2016). Informe Estadístico Zonas Francas de América Latina y el Caribe. *Revista de la Asociación de Zonas Francas de Las Américas - AZFA*. Disponible en <http://www.asociacionzonasfrancas.org/es/directorio-zf/paises> [consultado el 12 de enero de 2017].
- Schwab, K. (edit.). (2017). *Reporte Global de Competitividad*. Disponible en <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>.



The Economist. (2015). *Political priority, economic gamble*. Disponible en <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21647630-freetrade-zones-are-more-popular-everwith-politicians-if-not> [consultado el 10 de septiembre de 2017].

United States Foreign Trade Zones Board. (2015). *64<sup>th</sup> Annual Report of the Foreign Trade Zones Board to the Congress of the United States*. Disponible en <http://enforcement.trade.gov/ftzpage/annual-report.html> [consultado el 15 de febrero de 2017].

Zeng, D. (2010). Building Engines for Growth and Competitiveness in China, Experience with Special Economic Zones and Industrial Cluster. *The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank*. Washington. EEUU.





# CAPÍTULO 2







# El control interno del Estado colombiano: un instrumento administrativo que facilita la competitividad del sector productivo

Germán Fernando Medina Ricaurte<sup>5</sup>

---

5 Magister en Administración de Organizaciones (UNAD, Colombia). Especialista en Gestión Pública (ESAP, Colombia). Especialista en Pedagogía del Aprendizaje Autónomo (UNAD, Colombia). Economista (UGC, Colombia). Docente de carrera de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Correo electrónico: german.medina@unad.edu.co

## Resumen

Este capítulo aborda temas como el control interno de las entidades del Estado y la competitividad de las empresas de derecho privado. Analizando la relación que existe entre ellas, con el fin de observar cómo el sector público puede aportar al sector productivo de la economía, para que esta se desarrolle adecuadamente.

La metodología utilizada ha sido la revisión del marco teórico que define el control, para posteriormente abordar el control interno en las entidades del Estado, partiendo de la Constitución Política, las leyes y decretos, para articularlo con herramientas de gestión que aporten a la competitividad de las empresas y la economía en general. El capítulo tiene como resultados la articulación que debe existir entre las empresas del gobierno y las empresas privadas, alrededor de la competitividad, con el fin de facilitar los procesos para que estos sean ágiles y acordes con las nuevas necesidades de los mercados locales y globales.

Como valor agregado se presenta una propuesta para que se integren herramientas de gestión administrativa que se han desarrollado en el sector privado y que se podrían adaptar al sector público, para que mejore sus estructuras administrativas, y de esta forma sean más competitivas y aporten al proceso productivo del país.

**Palabras claves:** control, productividad, empresa, inteligencia competitiva, enfoque sistémico



## Introducción

El presente capítulo se elaboró con base en la revisión y análisis de los documentos normativos que soportan los procesos mediante los cuales se origina la implementación del sistema de control interno en las entidades del Estado colombiano, como una herramienta que facilita el control y la gestión de lo público dentro de los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

Se aborda el concepto y gestión de las empresas públicas como una organización o empresas que participan en un mercado, en donde se articulan las empresas privadas, generando sinergias que se dinamizan dentro del contexto global, lo que exige que las empresas del Estado deban ser competitivas para que correspondan a la nueva realidad del mercado global. Dentro de este concepto se procederá a observar la reglamentación sobre sistemas de control aplicada a las entidades del Estado, haciendo énfasis en que el control interno de las entidades del Estado es un componente que debe aportar elementos que faciliten la administración y la gestión del sector productivo de la economía.

Los ciudadanos que interactúan con el Estado lo suelen hacer de diferentes formas: algunas veces como agentes particulares, que se relacionan en diferentes escenarios sociales, personales y económicos; aunque también existen otras relaciones, por ejemplo, cuando prestan sus servicios como servidores públicos o contratistas del Estado. Cualquiera que sea el rol que asuma el ciudadano para lograr una convivencia adecuada dentro de la sociedad, deberá conocer, acatar y respetar el orden constitucional establecido en el país en el que reside. En Colombia, la actual Constitución Política fue promulgada en el año 1991. En este documento están establecidos los derechos y deberes de los ciudadanos, así como la estructura del Estado colombiano y el régimen económico vigente.

Las nuevas teorías de desarrollo endógeno sustentan la idea de que los países o regiones encierran, en su propia dinámica, la clave para un crecimiento sostenido. Esto significa que, mediante la aplicación de políticas adecuadas, se



pueden generar las condiciones propicias para el desarrollo de las economías, siempre propendiendo por un bienestar de los ciudadanos, que le confían al Estado la administración de los bienes públicos.

Las empresas modernas tienen un gran contacto con el Estado. Y esto se evidencia a través de la relación de pago de tributos como el impuesto a la renta, el impuesto de avisos, tableros y complementarios, impuestos de importaciones y exportaciones, licencias y permisos, entre muchos otros trámites que las empresas deben realizar ante diferentes organismos del estado. Por este motivo, y para que exista una relación armoniosa entre las empresas y el Estado, se deben desarrollar los procesos administrativos con la mayor eficiencia y evitar que los errores generen traumatismos en la prestación de los servicios, para lo cual es necesario que el Estado cuente con mecanismos de control que faciliten la gestión de las entidades.

En el ejercicio de su actividad diaria o en el diseño de su estrategia, el empresario no puede olvidar la existencia del Estado, especialmente en la sociedad contemporánea. Las formas de actuación del Estado cambian con el tiempo, pero todo parece indicar que el Estado mismo no desaparece. Al contrario, en las últimas décadas su peso no ha hecho más que crecer; y es lógico que se cuestione si ese crecimiento tiene límites, y, si los tiene, dónde están. Para ello hay que preguntarse cuál es la razón de ser de las diversas actividades del Estado.

Se observa que las relaciones entre el sector público y el empresario privado abarcan una amplia gama de sentimientos que van de la cordialidad al enfrentamiento, pasando por la complicidad y la indiferencia. Que esas relaciones sean de uno u otro carácter depende de varios factores: de la actividad de que se trate (que puede merecer más o menos atención por parte de los poderes públicos), de la afinidad con el gobierno (relación entre los funcionarios del gobierno con los representantes de las empresas). A menudo se habla de la conveniencia que se genera cuando el Estado y la empresa trabajan juntos, pero esto no siempre es posible. Esta situación se replica en la mayoría de los países en lo que concierne a la relación Estado-empresa, lo que hace que surja un tema crítico que tiene que ver con la fiscalización y control de las entidades públicas.



La relación de la empresa con el Estado se hace más evidente cuando se observa la regulación que existe para la contratación y el pago de la mano de obra que participa en el proceso productivo; además, de la regulación sobre patentes y su cumplimiento dentro del contexto nacional. Estos son unos cuantos ejemplos de la estrecha relación entre el Estado y las empresas privadas.

De acuerdo con lo planteado, es muy importante que los empresarios, como miembros de la sociedad, en el momento de la toma de decisiones tengan en cuenta los efectos que estas pueden tener en el actual orden constitucional, con el fin de que puedan aprovechar adecuadamente las ventajas que ha establecido el Estado colombiano para el desarrollo de la libre empresa y la protección a la propiedad privada. Así se puede evitar que, por desconocimiento de las relaciones con el Estado, se tomen decisiones con efectos negativos para la sociedad, pues estas podrían además generar una sanción por parte del Estado.

Cuando los empresarios tienen pleno conocimiento de las actividades del Estado y de sus procesos, es posible que estos puedan participar, con gran probabilidad de tener éxito, en los diferentes procesos licitatorios que adelanta el Gobierno para la adquisición de bienes y servicios; y de esta forma contribuir a que el Estado pueda cumplir con la función que ha sido establecida en la Constitución Política de Colombia. Es por este motivo que el Estado debe desarrollar procesos eficientes, con el objetivo de beneficiar el desempeño de las empresas privadas.

## Revisión de literatura

### *Globalización*

La sociedad contemporánea identifica la globalización como una actividad económica, tecnológica y cultural que se manifiesta a nivel global, y se refleja en unos procesos de comunicación que generan una interdependencia entre los países en los procesos mercantiles. Esto trae consigo cambios en las relaciones socioeconómicas y políticas en el globo.

La dinámica global es el escenario en el que las empresas participan en mercados globales con una visión local de los procesos económicos, para lo cual necesitan contar con instituciones estatales que permitan unas dinámicas de negocios ágiles, es decir, con la menor cantidad de barreras no naturales. Por otro lado, el Estado moderno, como regulador de normas y procesos, tiene una importante participación en las actividades comerciales, tanto en el comercio interior como en el comercio exterior.

Las regulaciones comerciales en Colombia están establecidas en el código de comercio, la verificación del cumplimiento de esta norma está a cargo de organismos privados y públicos. Dentro de los organismos privados que realizan controles a las empresas se encuentran la Cámara de Comercio y el Icontec, entre otros. A nivel público, el control de las regulaciones a nivel municipal, tanto tributarias como de permisos, están a cargo de instituciones como la Secretarías de Hacienda, Salud, Hábitat y Medio Ambiente, entre otros organismos; a nivel nacional, la Dian, los ministerios del gobierno nacional y el Sena, entre otros.

Para generar condiciones adecuadas que permitan el desarrollo de la empresa nacional, facilitando la gestión de sus procesos a nivel nacional e internacional, se requiere de un Estado que sea a su vez fuerte y ágil, que organice en forma eficiente las relaciones con el sector productivo, para que no se presenten demoras innecesarias en la relación público - privado que puedan generar costos adicionales a las empresas, por falta de operatividad de las entidades públicas.

Dentro de los elementos que hacen parte de la gestión moderna de las entidades del Estado en Colombia, a partir de 1991, un componente muy valioso es el Control Interno, que es una herramienta que se ha desarrollado mediante los artículos 109 y 269 de la CPN. Su implementación se hace a través de la Ley 87 de 1993. En el desarrollo de esta ley, el sistema de control interno se centra en la gestión de lo público, mediante el autocontrol, que es un elemento importante para facilitar la gestión de las entidades públicas. Este sistema no cuenta con una herramienta técnica que permita verificar su desarrollo de una forma objetiva, ya que el evaluador final, que son aquellas personas que reciben los



bienes o servicios elaborados por las entidades del Estado, no dispone de una herramienta que le permita plantear, en una forma técnica, objetiva y precisa, sus conceptos en relación con la gestión de las entidades del Estado.

## *El Estado*

El Estado, como cualquier otra organización, dispone de recursos limitados; es decir, de su correcta planeación, dirección, ejecución y control, depende el éxito social que contribuya al bienestar de las comunidades residentes en el territorio. Como organización, el Estado está integrado por una sociedad que decide sobre la forma como organiza las relaciones para su convivencia dentro de dicho territorio. Según Ignacio Molina (1998), “el Estado es un concepto central de la Ciencia Política que designa la forma de organización jurídico-política con antonomasia. Surge en paralelo a la idea de soberanía y, etimológicamente, supone la plasmación estática de ésta” (p. 18). Esto equivale a decir que la soberanía es lo que va a facultar al pueblo para definir su tipo de organización y manejo de los recursos.

Un aspecto a tener en cuenta en el desarrollo de los estados modernos es el concepto de la Nueva Geografía Económica (NGE), cuya “idea central [...] es que el crecimiento regional obedece a una lógica de causación circular, en la que los encadenamientos hacia atrás y hacia delante de las empresas conducen a una aglomeración de actividades que se auto-refuerzan progresivamente” (Moncayo, 2003, p. 38).

Teniendo en cuenta este concepto, para que el país pueda participar activamente en el desarrollo de todo el movimiento global es necesario que la economía colombiana cuente con unas organizaciones públicas eficientes y dinámicas, capaces de dar una respuesta oportuna a la nueva realidad global, que faciliten el libre comercio y desarrollo de la empresa nacional.

Debido a la escasez de recursos, las empresas tratan de aprovechar al máximo los recursos con que cuentan. Es por ello que utilizan herramientas como la planeación estratégica, el balance *Scorecard*, la planeación por objetivos, entre

otras, para que los gerentes cuenten con una ayuda técnica que soporte la toma de decisiones. La utilidad de estas herramientas depende, en muchas ocasiones, de la calidad de la información disponible.

Con base en lo anterior, se infiere que en la planeación que hagan los gerentes de las empresas de derecho privado, se deben tener en cuenta las relaciones con las entidades públicas. De acuerdo con los niveles de modernización tecnológica y operativa, estas entidades pueden soportar adecuadamente a las empresas privadas en la celeridad de los trámites que sean requeridos para el logro de sus objetivos.

Una de las complejidades que tienen las entidades del Estado es la apreciación generalizada de que sus procesos de control y evaluación, en muchas ocasiones, no corresponden con la realidad institucional, o con las pretensiones del orden institucional vigente. Esto ocasiona que los resultados de la gestión sean desdibujados ante la opinión pública, porque no se cuenta con un modelo que facilite el reconocimiento de la gestión del control que corresponda con las reales necesidades de la sociedad, y que solo se observe la gestión desde la óptica de los indicadores de gestión de los niveles de corrupción, y no de sus avances de acuerdo con la articulación de los planes de desarrollo propuestos, con la gestión de las organizaciones y la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

## Modernización del Estado

Teniendo como base la globalización y la interdependencia de los países, recientemente se han registrado aportes significativos para la modernización del Estado colombiano, lo cual ha tenido un impacto relevante en los roles y funciones que realiza. Lo anterior permite concebir al Estado actual como una organización con dinámicas transformadoras propias, como se ha evidenciado en el Estado colombiano durante las últimas décadas.





A partir de 1991, el Estado cambia su rol, pasa de un Estado benefactor a un Estado garante, lo que conlleva la redefinición de su estructura administrativa, en la cual se identifican innovaciones en aspectos como intervención y gestión, lo que es conocido como “nueva gestión pública” (NGP). La nueva gestión pública se evidencia, a partir de 1980, como un nuevo modelo de administración pública con transformaciones que tienen repercusión en los gobiernos locales y sus relaciones con el entorno global. En este modelo, los Estados nacionales han perdido centralidad y el gobierno local se ve fortalecido, a través de un fenómeno denominado “nuevo localismo” (Brugué y Gomá, 1998).

En el ámbito latinoamericano, Colombia es uno de los países que ha experimentado transformaciones a partir de 1991, buscando mejorar la eficiencia de la gestión del Estado. En ese sentido se han implementado instrumentos de gestión como los siguientes:

- La participación ciudadana, el Art. 103 de la Constitución Política (C.P.)
- La descentralización administrativa, Art.1 de la C.P.
- Las reformas políticas de los partidos, Art. 107 de la C.P.
- El concepto de la función administrativa, Art. 209 de la C.P.
- La adopción del control interno para las entidades públicas, Art. 269 de C.P.

La incorporación de los anteriores aspectos en la Constitución Política de Colombia evidencia el desarrollo de la NGP para facilitar la gestión de las entidades. Esto además ha hecho que el Estado se modernice y armonice sus instituciones con base en las nuevas necesidades globales, que requieren de Estados que sean altamente eficientes, que faciliten los procesos comerciales al interior y al exterior de los mismos.

## Características de la Nueva Gestión Pública – NGP

La NGP es un modelo que plantea que las entidades del Estado deben adoptar una serie de herramientas, procesos, valores y principios que han sido desarrollados con éxito en las empresas del sector privado. Lo anterior, con el fin de lograr que las empresas del sector público sean eficientes y que correspondan a las necesidades del sector productivo.

Los países que a partir de 1970 lideraron el proceso para mejorar la eficiencia de las empresas del Estado son Gran Bretaña, Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos. La NGP plantea el cambio en las estructuras y los procesos del sector público para que funcionen eficientemente, de manera similar como lo hacen las empresas privadas, en donde el fin es la satisfacción de las necesidades de los clientes.

La NGP procura el desarrollo de un Estado competitivo, tanto en lo local como en lo global, que realice las funciones básicas con una estructura pequeña que sea ágil, flexible y descentralizado. La optimización de estructuras, procesos y procedimientos de las organizaciones públicas busca aumentar la productividad de los servidores públicos, quienes deben cambiar el enfoque de las relaciones con el ciudadano y que de acuerdo con los postulados de la NGP deben redefinir el concepto de ciudadanos por el concepto de clientes.

A partir de trabajos como el de Osborne y Gaebler (1992), Estados Unidos divulgó la idea de la “reinención del gobierno,” bajo el concepto que un gobierno puede funcionar con tanta eficiencia y productividad como una empresa privada. Para lograr lo anterior es necesario ajustar su estructura para que esté sustentada en los resultados dentro del marco legal vigente.

En América Latina, en los años 80, países como Brasil, México, Chile y Argentina, han realizado intentos para implementar la NGP. En Colombia, a partir de la reforma constitucional de 1991, se inicia un proceso profundo de reestructuración de su administración pública, el cual cumple algunos de los lineamientos



NGP. En esta reforma se establece un capítulo sobre la administración pública y otro sobre la función pública.

Es importante resaltar que el ajuste a la estructura de la administración pública colombiana se realizó mediante la expedición y promulgación de normas y decretos, basados en la Constitución de 1991, por ejemplo: la Ley 489 de 1998, que ordena la supresión y simplificación de trámites en la administración pública; la Ley 790 de 2002, que establece la fusión de entidades, organismos nacionales y ministerios; y la Ley 962 de 2005, que atiende la racionalización de trámites y procedimientos administrativos, con miras a facilitar la relación entre la ciudadanía y la administración.

La Constitución de 1991, la Ley 27 de 1992 y la Ley 443 de 1998, tienen estrecha relación a la hora de asegurar que el Estado disponga de una mano de obra calificada para prestar el servicio público. Estas normas son relativas a la carrera administrativa, y en ellas se evidencian algunos de los principios de la NGP como son enganche, promoción y estabilidad, según el desempeño, los méritos, la medición y la premiación del funcionamiento individual y organizacional. Estos aspectos contribuyen a que las entidades del Estado puedan contar con personal altamente competitivo, acorde con las necesidades del sector privado.

De otra parte, la Ley 872 de 2003 crea el Sistema de Gestión de la Calidad de las Entidades del Estado, con el fin de mejorar y evaluar el desempeño institucional, con particular atención en la prestación de los servicios. Así mismo, mediante el decreto 1145 de 2004 se crea el Sistema General de Información Administrativa del Sector Público (SUIP), con el objetivo de realizar el seguimiento y la evaluación de la gestión pública en las entidades del Estado.

Finalmente, se identifica la presencia de la NGP en Colombia, con la incorporación de tecnologías de información para modernizar la administración del gobierno en línea o electrónico en las entidades de la rama ejecutiva nacional, lo que permite establecer que el estado está trabajando en mejorar la competitividad de sus entidades para que apoyen adecuadamente los procesos productivos de la economía.



## El control

Uno de los aspectos más significativos para el correcto funcionamiento de las organizaciones contemporáneas es el control, en ese sentido Ishikawa (1985, p. 71) comenta:

El Dr. Taylor solía describir el control con las palabras “planear, hacer, ver”. ¿Qué significa “ver”? Para los alumnos de secundaria japoneses. Significa simplemente mirar algo. Esto no transmite el significado que Taylor le quiso dar. Por tanto, nosotros preferimos decir “planear, hacer, verificar, actuar”. Esto es lo que llamamos Círculo de Control, y tenemos que hacerlo mover en la dirección correcta. Me ha parecido aconsejable redefinir este círculo dividiéndolo en seis categorías que ha demostrado su eficacia. Los seis pasos son los siguientes:

- |  |   |          |
|--|---|----------|
| 1. Determinar metas y objetivos.               | } | P        |
| 2. Determinar métodos para alcanzar las metas. |   |          |
| 3. Dar educación y capacitación                | } | H        |
| 4. Realizar el trabajo.                        |   |          |
| 5. Verificar los efectos de la realización     | } | V        |
| 6. Empezar la acción apropiada                 | } | A (p.71) |

El concepto descrito por el Dr. Ishikawa constituye una propuesta de control muy completa, que en la actualidad tiene una constante aplicación, por ejemplo en las entidades del Estado, cuyo concepto se aplica en la NTGP-100-2009. El análisis inicial entregó como resultado una herramienta que, con su enfoque más amplio, es aplicable a todo tipo de organización, industria o proceso. La adecuada estructuración y puesta en marcha de este círculo de control debería propender por una cultura en todas las áreas y personas de una organización dirigida hacia su efectiva interacción y la generación de juicios críticos autónomos, sin que se deje de lado la apropiada supervisión.

Hoy en día, el control no se limita únicamente al ver la realización de una actividad o tarea asignada dentro de una jornada laboral o el desarrollo de una



actividad en un cargo. El control se ha convertido en un estudio minucioso para identificar a dónde quiere llegar la organización, y, de acuerdo con los resultados alcanzados, realizar los análisis pertinentes para apoyar la toma de decisiones que se deben encaminar a la prevención de los riesgos para evitar el error.

El control es una de las principales actividades administrativas dentro de las organizaciones, de acuerdo con Koontz (1998), "es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización, usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y uno observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos" (p. 109). El control es un componente esencial en el proceso administrativo de cualquier organización, dado que permite detectar lo que se está haciendo para cumplir los objetivos. Es una herramienta eficaz que permite mostrar resultados e incurrir en acciones de mejora en un proceso, cuando se detectan falencias. El control es importante hasta para la vida de las personas, porque permite medir los recursos y las acciones para la toma de decisiones asertivas que beneficien a la organización. El control permite visualizar más allá de las expectativas que se tengan para el cumplimiento de las metas. En una escala jerárquica esta herramienta permite estudiar los comportamientos de los subordinados y de la alta gerencia para estar a la vanguardia de los procesos y procedimientos en las organizaciones.

En las entidades del Estado, el personal encargado de dirigir las funciones y actividades de un proceso, debe tener claro que el control es una de las prioridades para evidenciar si realmente se está llevando a cabo lo planteado en las políticas y objetivos. Fred R. (2008) afirma que "el control comprende aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas" (p. 135). Cuando las empresas del estado realizan un adecuado proceso de planeación, el control se puede realizar cotejando los resultados obtenidos con lo planeado, lo que facilita procesos de análisis y evaluación a profundidad. De esta forma los resultados obtenidos permiten enfocarse en puntos críticos y realizar procedimientos de retroalimentación adecuados y oportunos.



La función del control brinda la ocasión perfecta para analizar a profundidad lo que se ha establecido en la planeación. En estos casos, Fred R. (2008) comenta que “el control consta de pasos fundamentales: 1. Establecer normas de desempeño. 2. Medir el desempeño individual y de la organización. 3. Comparar el desempeño real con las normas del desempeño establecido. 4. Empezar acciones correctivas” (p. 156). Así mismo, se deben realizar mediciones de información, examinando situaciones en las que los resultados pueden llegar a ser positivos o negativos; este análisis permite tomar decisiones que conlleven situaciones inesperadas o reacciones por parte del personal subordinado. Para tal caso, la entidad debe ofrecer, con anterioridad, capacitación al personal y orientación para saber afrontar las observaciones o cambios necesarios para mejorar los procedimientos y los resultados.

## El control interno

A partir de la Constitución Política de 1991, el control interno ha tenido un desarrollo normativo que ha permitido su implementación y desarrollo. Así, por ejemplo, los artículos 209 y 269 de la Constitución dan origen al control interno en el Estado colombiano, en estos se establecen los principios que rigen la función administrativa y el control interno. De esta forma, el control interno constituye un avance importante que apoya y facilita la gestión de las entidades del Estado, partiendo del autocontrol, con el fin de lograr el uso adecuado de los recursos del erario.

La Ley 87 de 1993 reglamenta el Sistema de Control Interno (SCI), mediante la directiva presidencial 002 de 1994, que establece los lineamientos del (SCI), generando un control que agiliza la gestión de las entidades públicas para que puedan soportar, de forma adecuada, la gestión del sector empresarial.

Una de las necesidades de los Estados modernos es contar con aparatos administrativos que respondan a las nuevas necesidades de los mercados globales. Por esta razón, “la necesidad de volver eficientes y eficaces a las instituciones del Estado [colombiano] hizo que la administración pública en general volviera



su mirada hacia las teorías administrativas modernas... entre ellas los controles que deben tener en toda la organización” (Charry, 1996, p. 17). Lo anterior, con el fin de contar con instituciones que den pronta respuesta a las necesidades de la sociedad y de las empresas.

La Constitución Política, en los artículos 209 y 269, establece que la administración pública deberá desarrollarse bajo los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad. En consecuencia, las entidades públicas deben diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, los métodos y procedimientos de control interno y a su vez diseñar e implementar el sistema de evaluación de gestión y resultados.

La constitución, en su artículo 267, eliminó el ejercicio del control previo que realizaban las contralorías, al considerarse que estos hacían lento los procesos en las entidades públicas, reemplazándolo por un control posterior y selectivo, con el fin de vigilar y evaluar la gestión fiscal del Estado y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la nación. En 1993, a través de las leyes 87 y 42, se produce el desarrollo normativo general de las disposiciones constitucionales. La Ley 42 de 1993 da a las contralorías la función de vigilar al Estado a través de la implementación de los controles financieros, de legalidad de gestión, de resultados y la evaluación de los sistemas de control interno de cada entidad.

## La Ley 87 de 1993

La Ley 87 de 1993 estructura la concepción de control, la cual se aclara a través de la directiva presidencial 002 de 1994, generando un control que agilice la gestión de las entidades públicas, que pueda soportar en forma adecuada la gestión del sector empresarial en su relación con el sector externo. Además, establece las normas para el ejercicio de control interno en las entidades y organismos del Estado. Así mismo, con el decreto 1826 y la directiva presidencial 02 de 1994, se concretan acciones por el presidente de la República, para posibilitar la implementación del Sistema de Control Interno, mediante la creación



de las Oficinas de Control Interno como instancia de retroalimentación al interior de cada entidad del Estado.

La Ley 489 de 1998, Estatuto básico de la administración pública, crea el sistema Nacional de Control Interno como una instancia de articulación del sistema en todo el Estado, bajo la coordinación del presidente de la república, como máxima autoridad administrativa.

Mediante el decreto reglamentario 2145 de 1999 se consolida el papel de las diferentes instancias en materia de control interno dentro del sistema nacional. Se establece la obligatoriedad de presentar informes al consejo asesor, a través de un informe anual sobre el avance del sistema de control interno institucional. Con la directiva 04 de octubre de 2007 se adopta una política presidencial para garantizar la independencia y la objetividad de los jefes de oficina de control interno o quien haga sus veces.

La Ley 734 de 2002, por la cual se expide el nuevo código disciplinario único, contempla como deber de todos los servidores públicos adoptar el sistema de control interno y la función, independiente de auditoría interna de que trata la ley 87 de 1993 y demás normas que modifique o complementen.

La Ley 872 de 2003, por medio de la cual se crea el sistema de gestión de calidad en la rama ejecutiva del poder público, como herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de servicios a cargo de las entidades. De acuerdo con lo planteado por Charry (1996), se puede concluir que "el control de gestión es un instrumento que mide la eficiencia con la que se han adelantado las metas, planes y objetivo de una institución, permite deducir que no existen desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado" (p. 27). Esto convierte al gerente público en un actor principal en el proceso administrativo para controlar los procesos y el cumplimiento de las metas en la organización.





A lo anterior se suman: el decreto 4110 de 2004, que reglamenta la Ley 872 y se adopta a la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública; el decreto 1599 de 2005, por medio del cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, conocido como MECI; junto con el decreto 943 de 2014, por el cual se actualiza el modelo estándar de control interno.

Igualmente, el sistema de control interno fue modernizado mediante la Ley 1499 de 2017, en donde se articulan los sistemas de control de gestión con el sistema de control interno, lo que ha permitido una actualización del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y el Sistema de Control Interno. Este instrumento apunta a mejorar la competitividad de las entidades del Estado, acorde con las crecientes necesidades de la competitividad global y local, que requieren de entidades públicas que soporten de manera adecuada los procesos en los que interactúan con las empresas de derecho privado.

## Propuestas y recomendaciones

Para modernizar las herramientas de gestión del Estado, acorde con la globalidad, es necesario implementar instrumentos de gestión que se han venido desarrollando en las empresas del sector privado.

En procura de consolidar empresas públicas altamente eficientes que desarrollen esfuerzos para mejorar su competitividad, como soporte para el desarrollo de las empresas del sector privado, se deben implementar herramientas como:

- El enfoque sistémico.
- La vigilancia tecnológica.
- La inteligencia competitiva.
- Los factores críticos de vigilancia.

## *Enfoque sistémico*

En el documento de las organizaciones y los métodos de su entendimiento, elaborado por Alexandra Montoya Restrepo e Iván Alonso Montoya Restrepo, se hace una comparación de la administración con otras ciencias. Allí se plantea que, a través de la similitud de las organizaciones con los organismos vivos, que estudia la biótica, se pueden desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje sobre los procesos que se realizan en la evolución de las organizaciones.

Uno de los principales temas planteados es que existen diversas formas para realizar comparaciones; según Stafford Beer, "existen varios niveles de comparación en los que el científico podría tratar de trabajar" (citado por Montoya, 2003, p. 2). De acuerdo con lo anterior se establece que existen múltiples niveles de comparación, en los que cualquier científico puede trabajar para desarrollar sus procesos de análisis de los diferentes objetos que desea analizar, entre ellos está la evolución y la gestión de las organizaciones.

Para realizar la observación los científicos pueden utilizar la metáfora. De acuerdo con el planteamiento de Montoya, la "metáfora es un recurso poético y su fuerza es estética; no puede ofrecer a la ciencia más ayuda que su facilidad verbal" (2003, p. 2), aspecto que ayuda al científico a plasmar en una forma concreta y organizada los procesos que ha podido observar a lo largo de su proceso de estudio sobre el objeto observado.

Otro mecanismo de comparación es la analogía, que permite observar, dentro de un concepto de biótica, el comportamiento de las organizaciones comparándolas con el comportamiento de los seres vivos y de esta forma entender su evolución y desarrollo. Para Beer "si dos cosas son literalmente idénticas entre sí, las conclusiones que son válidas para una de ellas, seguramente lo son para la otra, en condiciones similares" (citado por Montoya, 2003, p. 120); de lo cual se deduce que la analogía es una herramienta útil para la comparación, pero sus resultados no son absolutos, ya que estos dependen de las condiciones en donde se desempeñan los organismos vivos y las organizaciones.



Otro de los instrumentos que pueden ser utilizados por los investigadores es la metáfora. Morgan la define como “un modo de pensar y un modo de ver que traspassa el cómo se comprende el mundo real” (2003, p.3). Lo que permite que el investigador pueda exponer en la metáfora sus diferentes planteamientos sobre las observaciones realizadas.

Uno de los aspectos significativos que plantea Stanfor Beer sobre el control es “que el sistema de control de la empresa era como el sistema nervioso central del cuerpo humano” (2003, p. 8), lo que permite inferir que esta analogía es una reflexión sobre la importancia que tiene para el cuerpo humano su sistema nervioso. La misma importancia deben tener para las organizaciones los sistemas de control, que contribuyen a su buen funcionamiento.

Mediante el uso de la analogía se puede observar la organización como un organismo, ya que las organizaciones están conformadas por partes y elementos, lo que permite no solo observar y analizar su funcionamiento, sino hacer un símil con el objeto de estudio de la biótica que, mediante la biología, estudia las células, los órganos, y los organismos como elementos articulados en un sistema que garantiza la pervivencia de los seres vivos, aspecto muy parecido a las organizaciones artificiales o empresas.

La investigación, titulada *El poder de conocimiento tácito: por encima del aprendizaje Organizacional*, parte de una comprensión del comportamiento de un vendedor de una empresa, con el fin de establecer el arquetipo del vendedor en cada una de sus etapas de evolución en una organización. Comienza con una metáfora comparativa entre el procedimiento y la espontaneidad, con el fin de dilucidar la dicotomía que puede existir entre estos términos, para lo cual inicia con el planteamiento de la pertinencia sobre el conocimiento tácito y explícito sobre los procesos de venta.

Con respecto al análisis del procedimiento, Arbonies (2004) señala que “el conocimiento tácito es aquel que aun poseyéndolo difícilmente podemos explicitar. Es subjetivo y está basado en la experiencia personal y fuertemente ligado a la acción de los individuos en un contexto determinado ” (p. 2). Lo que permite



inferir que, aunque los procedimientos son importantes en la gestión de un proceso, no necesariamente puede ser la solución en determinados momentos en los se requiere la experiencia. En casos determinados, se puede plantear que un vendedor junior que se apegue al cumplimiento de los procedimientos, difícilmente puede superar la experiencia en las ventas de un vendedor sénior. De ahí que se debe reflexionar sobre la importancia del conocimiento tácito que se ha desarrollado a través del paso del tiempo, que le da competencias adicionales a la que se da con el conocimiento explícito en los manuales de funciones de las empresas. En otras palabras, el conocimiento tácito es aquel que tienen las personas, en la mayoría de las cosas, sin saber que lo tienen; este tipo de conocimiento les permite tener competencias más desarrolladas en un tema específico que otras personas.

Muchos funcionarios públicos pueden tener un conocimiento tácito en el control que ejercen sobre las funciones que realizan, pero muchas veces no son conscientes de tener este conocimiento; lo que hace que tengan que recurrir a nuevos procesos de control interno o a controles externos, generando demoras innecesarias en la atención de los requerimientos del cliente externo. Este aspecto afecta la gestión de los servidores públicos y genera una distorsión de la calidad de los servicios, por parte de los ciudadanos que usan los mismos.

De acuerdo con lo observado, el investigador que escoja como objeto de observación la empresa se puede apoyar en la metáfora, la analogía y el símil como herramientas que le permitan comparar la organización empresarial con los seres vivos. Las conclusiones que son válidas en los organismos vivos pueden ser válidas para las empresas. Por esta razón se hará un análisis en el planteamiento del modelo, que corresponde a elementos bióticos que permiten corroborar la necesidad de plantear un nuevo elemento que complemente al actual Sistema de Control Interno implementado en el Estado.



## Vigilancia tecnológica

Una de las características de la producción de bienes y servicios de manera global, ya sea por empresas particulares, públicas o mixtas, es que esta se enmarca dentro de las condiciones naturales propias de cada país. Esto ocasiona que determinadas economías, aprovechando sus ventajas comparativas, se dediquen a la producción de determinados bienes o servicios, con el fin de aprovechar al máximo las ventajas de que disponen y así obtener una mayor productividad. Mankiw plantea que la “productividad es la cantidad de bienes y servicios producidos en cada hora de trabajo realizada” (1998, p. 51), lo que lleva a los diferentes actores económicos a tratar de ser productivos aprovechando al máximo las condiciones naturales disponibles. En ese sentido, las empresas (públicas y privadas) hoy día deben utilizar la inteligencia competitiva para poder ganar espacios en los mercados y satisfacer las necesidades de la sociedad.

Las organizaciones en Colombia, tanto públicas como privadas, están obligadas a emprender el camino hacia la competitividad para que puedan crecer en el contexto local e internacional, en nuevos mercados en el marco de los convenios comerciales unilaterales y multilaterales suscritos entre el país y otros industrializados o de economías emergentes.

La gestión tecnológica se define como la estrategia de la empresa que se encarga de identificar, analizar, planear e implantar desarrollos y aplicaciones tecnológicas, tendientes a mejorar sustancialmente el rendimiento de los procesos del negocio, generando diferenciación a partir del valor agregado competitivo (Sánchez, 2002). Lo que permite inferir que para el desarrollo de organizaciones competitivas es necesario implementar un buen proceso de gestión tecnológica.

Actualmente las organizaciones empresariales deben invertir en el desarrollo científico, o por lo menos tecnológico, que demanda el contexto de la empresa y los servicios que ofrece, siendo este un baluarte comparativo y competitivo en el sector económico en el que hace presencia. Solo de esta forma podrá tener un mayor conocimiento del contexto en donde participa.



Vale la pena recordar que la inteligencia tecnológica ha tenido una evolución, representada en aportes teóricos de países como Estados Unidos (Michael Porter, 1986; Robert Gates, ex director de la CIA, 1992; Bill Clinton, 1996 y Advocacy Center); Japón (Miti y Jetro, 1950); Italia (Edouard Balladur, Bernard Carayon, Alain Juillet, 1995), entre otros. La Unión Europea fue la primera comunidad de Estados que adoptó la inteligencia económica como uno de los vectores importantes de política de competitividad industrial (Philippe Clero, Universidad de París II, Inteligencia económica: retos actuales y perspectivas, 1997).

Las orientaciones tácitas en el mundo empresarial obligan a hacer un análisis reflexivo por parte de los dirigentes y empresarios en el país. Si la Unión Europea le apuesta a la inteligencia tecnológica, permitiendo que sus empresas se especialicen y sean mucho más efectivas en sus procesos, obtendrá un nivel de posicionamiento estratégico y competitivo, obligándolas a crecer hasta el punto de hacerlas multinacionales o transnacionales. ¿Por qué no hacer lo mismo en Colombia?

En Colombia se deben estimular los procesos de investigación en adelantos científicos y tecnológicos con el fin de incursionar en la cultura de la economía competitiva basada en el conocimiento, desde la óptica de Estado nación, fortaleciendo el entorno legal y las entidades públicas y privadas para fomentar la colaboración y el desarrollo desde sus sectores. Los empresarios en colombianos deben orientar sus objetivos a:

- Promover la capacidad innovadora de las empresas
- Sensibilizar a los socios o accionistas en la importancia de la protección de su patrimonio
- Hacer esfuerzos en procesos de investigación disciplinar de las empresas
- Actualizar su información veraz y oportunamente
- Desarrollar programas de capacitación y formación continua de punta y con prospectiva del negocio.



Existen grandes barreras en el proceso de consecución de información para lograr identificar la realidad de los avances tecnológicos. Y esta vigilancia no es tarea fácil, puesto que gran parte de la misma no está documentada ni validada, es de carácter subjetivo, o incluso en algunos casos se debe generar. Uno de los grandes problemas no es la consecución de la información sino el tratamiento de la misma.

En algunos momentos daría la impresión de construir un gran rompecabezas, ya que en este proceso se incluye la necesidad de identificar, recolectar, procesar y analizar información que permita obtener conclusiones de base para desarrollar estrategias e inteligencia tecnológica en la proyección prospectiva de las organizaciones.

Los procesos de inteligencia comprenden básicamente las siguientes etapas:

- 1). Identificación de las necesidades del cliente.
- 2). Planificación y dirección.
- 3). Recolección de la información.
- 4). Análisis de la información.
- 5). Transmisión del conocimiento generado.

Una de las grandes dificultades es contar con las personas adecuadas para desarrollar estas investigaciones. Sujetos que tengan la habilidad de consultar fuentes primarias y secundarias, que puedan producir inteligencia analítica para las personas encargadas de la toma de decisión y directivos u operativos, promoviendo elementos para comprender las ambigüedades y la deficiencia de información en los desarrollos externos, que son base de la competitividad de las empresas y el éxito de los negocios.

El camino por recorrer en torno a la sensibilización de los dirigentes y empresarios colombianos es largo. En el contexto actual de convenios comerciales, en lo que tiene que ver con tratados de libre comercio con países industrializados o emergentes, Colombia evidencia que las empresas que no están dispuestas a invertir e implementar estrategias de inteligencia no van a perdurar en el



mercado y su futuro será incierto; además, si las organizaciones del Estado no están debidamente preparadas serán un lastre que genere lentitud en los procesos de las empresas globales.

## La inteligencia competitiva

La administración de las organizaciones requiere de niveles de profesionalización elevados. De esta forma, el profesional que realice la actividad debe hacer un uso adecuado de los recursos de la empresa, propendiendo por su optimización en el logro del objetivo empresarial.

Uno de los recursos importantes en las organizaciones públicas o privadas es el manejo adecuado y oportuno de la información disponible. En ese sentido, es importante analizar cómo se puede recolectar la información y cuál será el mecanismo más adecuado para el almacenamiento y procesamiento de la misma, con el único fin de desarrollar en las organizaciones la Inteligencia Competitiva (IC). No basta solo con tener equipos de cómputo para el procesamiento de la información, pues también se hace necesario escoger los equipos adecuados que correspondan a las necesidades de la organización.

De acuerdo con lo esbozado, la administración eficiente de las organizaciones debe desarrollar unas competencias específicas, como la de identificar el hardware y software necesarios para la operación, así como la información, interna y externa, que le sirva para ser más productiva y desarrollar sus procesos con eficiencia, en cumplimiento de la misión institucional confiada por el Estado en desarrollo de la función administrativa.

Para desarrollar las competencias reseñadas, las empresas del Estado deben generar análisis reflexivos, críticos y comparativos que les permitan estar en capacidad de seleccionar los principales recursos tecnológicos y bases de datos que permitan el fortalecimiento de las organizaciones. De esta forma se constituirán como empresas públicas con elevados niveles de modernización, que les permitan una participación exitosa en el mercado.





Uno de los objetivos de las organizaciones modernas, entre ellas las entidades del Estado, es el aprovechamiento de las relaciones entre la gestión tecnológica y la gestión organizacional, aspecto trascendental para la toma adecuada de decisiones como un ejercicio natural de la Inteligencia Competitiva (IC) en la organización.

Otro de los objetivos específicos es cómo la organización puede desarrollar el conocimiento entorno a la IC y la gestión tecnológica, aspectos que ayudarán a que la empresa alcance elevados niveles de competitividad organizacional. Otro de los elementos relevantes es la constante actualización del conocimiento sobre los cambios tecnológicos y su aplicación en la empresa moderna, lo que hace que el Estado moderno tenga unas empresas públicas que deben contar con los desarrollos tecnológicos necesarios para enfrentar las nuevas condiciones sociales y del mercado, con el fin de prestar servicios a la sociedad, ya sea como ciudadanos o mediante empresas, con los más altos niveles de eficiencia, eficacia y economía, que garanticen la evolución de la economía como un referente del crecimiento económico.

## Los Factores Críticos de Vigilancia (FCV)

Las empresas que desarrollan modelos de gestión, centrados en la inteligencia competitiva, los implementan con el fin de contar con una herramienta que les permita tomar decisiones soportadas en la mayor información posible. Por eso desean conocer cómo se comporta el entorno observando la evolución de los productos, la competencia, los clientes, los procesos de mercadeo, entre muchas otras variables que son de interés de la organización y que en un momento determinado pueden afectar a la empresa.

El desarrollo de los FCV, dentro de un sistema de vigilancia tecnológica, debe corresponder a las necesidades de información. Por este motivo, la empresa debe reflexionar sobre qué debe monitorear, con qué periodicidad, qué tipo de informe debe obtener y qué clientes internos son los usuarios de esta in-



formación. De acuerdo con las necesidades empresariales se han desarrollado diversos modelos para organizar los FCV como los siguientes:

- **Carácter temporal:** este modelo analiza el comportamiento de los aspectos a monitorear en la vigilancia tecnológica.
- **Carácter arborescente:** consiste en que los FCV se clasifican de acuerdo con la importancia y la dependencia que el usuario dé a la información recolectada.
- **Vigilancia en función del grado de relevancia en la organización, pública o privada:** consiste en identificar qué tipo de tecnología afecta a la organización, qué nivel de dependencia se tiene, qué indicadores sirven para identificar y monitorear los FCV y a partir de esta información adecuar la vigilancia tecnológica, de acuerdo con los intereses de la organización.
- **Enfoque colectivo de vigilancia:** es cuando se opta por mantener una vigilancia sobre un grupo de empresas de una región o un país, generalmente se centran en desarrollar los determinantes definidos como los recursos, el mercado, los sectores relacionados y las estructuras de las empresas con las cuales se compite.

Las empresas del Estado deben desarrollar un modelo de Gestión Estratégica Tecnológica - GET eficiente, que les permita anticiparse a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, con base en la organización adecuada de un proceso de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Por esta razón, se hará una reflexión del modelo de Gestión Estratégica Tecnológica GET, propuesto por Álvaro Pedroza (2001), el cual está enfocado en el desarrollo de un modelo de cinco etapas, en las cuales se pretende ligar la estrategia tecnológica de las empresas con la estrategia corporativa en sí.

El modelo propuesto por Pedroza (2001) inicia con la determinación de los pares mercado/producto de interés, en la cual se pueden utilizar herramientas matriciales tales como la matriz de información de las líneas del producto, en la que se detallan aspectos tales como: categorías de productos, categorías de mercados, año de introducción del producto, ventas promedio en los últi-



mos tres años y porcentaje de las ventas totales de la compañía. Así mismo, se utilizan matrices de análisis mercado-producto, las cuales muestran los segmentos de mercado atendidos por los productos que ofrecen las empresas, en términos de ventas totales, tasa anual de crecimiento, porcentaje de contribución a las utilidades y porcentaje de participación en el segmento del mercado en particular, en cuyas celdas prioritarias se encuentran relacionados otros factores tales como el nivel de dificultad de ganarle a los competidores, crecimiento del mercado de sus clientes e intuición.

El empleo de herramientas de gestión tecnológica, tales como los árboles tecnológicos, es de gran utilidad en una segunda etapa, ya que permite evaluar el significado de cualquier movimiento o desarrollo tecnológico de los competidores. Para el caso de las necesidades de las empresas del Estado, es necesario concentrarse en los aspectos más relevantes para la definición de los FCV, los cuales pueden resumirse en el cuestionamiento y reflexión profunda de los siguientes ítems a monitorear para mejorar la gestión de las entidades.

En cuanto a la definición de las tecnologías necesarias, es importante evaluar el tipo de tecnología —equipo, producto, proceso, operación, gestión administrativa, comportamiento humano— frente al desarrollo de la tecnología original, la disponibilidad de dicha tecnología, los mecanismos de transferencia y la adaptabilidad, como tal. La tercera etapa del modelo propuesto consiste en la evaluación de las necesidades de desarrollo de competencias tecnológicas, en la cual se analizan las siguientes dimensiones presentes en la empresa, con respecto a las tecnologías con las que cuenta cada organización: presupuesto de investigación y desarrollo, gastos en otras actividades técnicas, recursos humanos, equipamiento y laboratorios, patentes, distribución del presupuesto para mejoramiento de producto existente, desarrollo de nuevos productos para la empresa, desarrollo de nuevos productos para la industria (Pedroza, 2001).

Después de la evaluación dada en la tercera etapa, se procede a elegir los proyectos tecnológicos, acordes con las necesidades de la empresa, de los cuales se pueden distinguir dos tipologías: proyectos de investigación, desarrollo e



ingeniería relacionados con productos o procesos, y proyectos de inversión de capital. En este aspecto es importante evaluar cada una de las necesidades tecnológicas previamente identificadas, con las tecnologías críticas o clave, el tipo de proyecto tecnológico, los costos y los beneficios; de igual forma, es necesario considerar los siguientes criterios para la evaluación de dichos proyectos, los cuales pueden ser: riesgo tecnológico, riesgo comercial, retorno, impacto competitivo, consistencia con la prioridad producto/sociedad, consistencia con la estrategia y las necesidades de la sociedad, consistencia con las tecnologías medulares, posibilidad de patentar, consistencia con las oportunidades y amenazas tecnológicas, duración, costo, tiempo e inversiones post-proyecto.

## Conclusiones

Para el desarrollo de las herramientas de la NGP, en especial el autocontrol, con la implementación de la nueva tecnología administrativa, el Estado debe iniciar procesos que apunten a su desarrollo y a su vez sus procesos generen las condiciones idóneas para que las empresas del sector privado puedan ser más competitivas tanto en el contexto global como local.

El desarrollo del control interno, como herramienta de gestión, con una tecnología de punta, que utilice las más recientes técnicas apropiadas por el sector privado, facilitarían el proceso para que las empresas públicas se conviertan en un eslabón muy importante para el desarrollo de la competitividad del sector productivo de la economía colombiana.

Mediante la aplicación de políticas adecuadas, se pueden generar las condiciones propicias para el desarrollo de sus economías, siempre propendiendo por un bienestar de los ciudadanos, que le confían al estado la administración de los bienes públicos. Teniendo en cuenta las nuevas teorías de desarrollo endógeno, las cuales sustentan la idea de que los países o regiones encierran en su propia dinámica la clave para un crecimiento sostenido.



Las empresas modernas tienen un gran contacto con el Estado, se observa la relación de pago de tributos como el impuesto a la renta, el impuesto de avisos, tableros y complementarios, cuando son importadores los diferentes impuestos para la nacionalización de mercancías, y cuando son exportadores deben tener presente los trámites y tributos para la exportación de bienes o servicios según sea las necesidades de los empresarios, es por este motivo que para que exista una relación armoniosa entre las empresas y el Estado, se deben desarrollar los procesos administrativos con la mayor eficiencia y evitar que los errores generen traumatismos en la prestación de los servicios, por ello es necesario que el Estado cuente con mecanismos de control que no generen traumatismos y que faciliten la gestión de la entidades que lo conforman.

En la sociedad contemporánea el empresario no puede olvidar la existencia del Estado en el ejercicio de su actividad diaria o en el diseño de su estrategia: las formas de actuación del Estado cambian con el tiempo, pero todo parece indicar que el Estado mismo no desaparece. Al contrario, en las últimas décadas, su peso no ha hecho más que crecer; y es lógico que se cuestione si ese crecimiento tiene límites, y, si los tiene, dónde están. Para ello hay que preguntarse cuál es la razón de ser de las diversas actividades del Estado. En la práctica, en las economías de mercado, se observa que las relaciones entre el sector público y el empresario privado abarcan una amplia gama de sentimientos que van de la cordialidad, e incluso la complicidad, al enfrentamiento, pasando por la indiferencia. Que esas relaciones sean de uno u otro carácter depende de muchos factores: de la actividad de que se trate (que puede merecer más o menos atención por parte de los poderes públicos) del partido que gobierne aunque, e incluso del carácter del empresario o del funcionario que le haya tocado en suerte. Se habla a menudo de la conveniencia de que Estado y empresa trabajen juntos, pero esto no siempre es posible. Esta situación se replica en la mayoría de los países en lo que concierne a la relación Estado-empresa, lo que hace que surja un tema crítico que tiene que ver con la fiscalización y el control de las entidades públicas.

La relación de la empresa con el Estado se hace más evidente cuando se observa la regulación que existe para la contratación y el pago de la mano de obra



que participa en el proceso productivo. Además de la regulación sobre patentes y su cumplimiento dentro del contexto nacional. Estos son unos cuantos ejemplos de la estrecha relación entre el Estado y las empresas privadas.

De acuerdo con lo planteado es muy importante que los empresarios, miembros integrantes de la sociedad, en el momento de la toma de decisiones tengan en cuenta los efectos que pueden tener estas en el actual orden constitucional, con el fin de que puedan aprovechar adecuadamente las ventajas que ha establecido el Estado colombiano para el desarrollo de la libre empresa y la protección a la propiedad privada, y evitarse que por desconocimiento de las relaciones con el Estado se tomen decisiones cuyos efectos sean negativos para la sociedad y por ende genere una sanción de parte del Estado.

Cuando los empresarios tienen pleno conocimiento de las actividades del Estado y de sus procesos, y las relaciones son claras, es posible que éstos puedan participar, con gran probabilidad de tener éxito, en los diferentes procesos licitatorios que adelanta el gobierno para la adquisición de bienes y servicios y de esta forma contribuir a que el Estado pueda cumplir con la función que ha sido establecida en la Constitución Política de Colombia. Es por este motivo que el Estado debe desarrollar unos procesos con eficiencia en claro interés de beneficiar el desempeño de las empresas privadas.

## Referencias

- Arbonies O. y Calzada, M. (2004). El poder del conocimiento tácito por encima del aprendizaje organizacional. *Intangible Capital*, 6.
- Brugué, Q. y Ricard, G. (coords), (1998). *Gobiernos locales y Políticas públicas*. Barcelona: Ariel Ciencia Política.
- Charry, R. (1996). *Los indicadores de gestión y de resultados en las entidades del Estado*. Medellín, Colombia: Asociación Colombiana de Administradores Públicos.



Congreso de la República, Ley 443 de 1998.

Congreso de la República, Ley 962 de 2005.

Congreso de la República, Ley 27 de 1992.

Congreso de la República, Ley 489 de 1998.

Congreso de la República, Ley 790 de 2002.

Congreso de la República, Ley 87 de 1993.

Congreso de la República, Ley 1499 del 2017.

Constitución Política de Colombia. 1991,

Directiva presidencial, 002 de 1994.

Escorsa. P. (2007). *¿Qué es la Inteligencia Competitiva?* Conferencia internacional sobre inteligencia competitiva, Disponible en [http://www.madrimasd.org/informacionidi/agenda/inteligencia-competitiva/documentos/pere\\_escorsa.pdf](http://www.madrimasd.org/informacionidi/agenda/inteligencia-competitiva/documentos/pere_escorsa.pdf)

Fred, R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo primera edición. México: Pearson educación.

Ishikawa. K. (1995). *La Esencia del Control de Calidad*. Disponible en [http://jrvargas.files.wordpress.com/2011/02/que\\_es\\_el\\_control\\_total\\_de\\_lacalidad\\_-\\_kauro\\_ishikawa.pdf](http://jrvargas.files.wordpress.com/2011/02/que_es_el_control_total_de_lacalidad_-_kauro_ishikawa.pdf).

Koontz, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill..

Mankiw N. G., (1998). *Principios de Macroeconomía*. Mc Graw-Hill, Madrid.

Molina, I. (1998). *Conceptos fundamentales de Ciencia Política*. Alianza Editorial. Madrid.



Moncayo, J, E. (2003). Nuevas Teorías y Enfoques Conceptuales Sobre el Desarrollo Regional: ¿Hacia un Nuevo Paradigma? *Revista de Economía Institucional*, Vol. 5, No. 8 Primer semestre 2013.

Montoya A. y Motoya I. (2003). *Las organizaciones y los métodos de su entendimiento*. Innovar. Univesidad Nacional.

Osborne, D. y Gaebler, T. (1992). *La reinención del gobierno*. Buenos Aires: Paidós.

Pedroza, A. (2001). *Modelo para la Gestión Estratégica de Tecnología (GET)*. Universidad Autónoma de México (UAM).





# CAPÍTULO 3





# La competitividad como un factor importante que incide en el sector agropecuario para su expansión en los mercados internacionales

Elena del Carmen Restrepo Álvarez<sup>6</sup>

---

6 Economía Agrícola, Universidad INCCA de Colombia. Especialización en Administración de Empresas, Universidad Antonio Nariño. Especialización en Pedagogía para el Aprendizaje Autónomo, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Maestría en Educación, Universidad Santo Tomás, Colombia. Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia. Correo electrónico: elena.restrepo@unad.edu.co

## Resumen

El sector agropecuario es fundamental para la seguridad alimentaria del país, pues es el motor de todas las dinámicas de la economía a nivel nacional e internacional. Abastece diferentes productos que han tenido muy buena aceptación fuera de nuestro país (café, flores, aguacate hass, cacao) y que han estado ingresando a nuevos mercados como reconocimiento a su calidad, a las buenas prácticas agrícolas, asociatividad de los productores, apoyo del Estado, de las agremiaciones que han venido fortaleciendo su capacidad productiva, mediante la vinculación de la academia y gracias a la diversidad de climas que tiene el país. Es allí donde se habla de la competitividad y la aplicación de cada uno de sus pilares para tener una posición destaca en el mercado internacional.

**Palabras clave:** competitividad, sector agropecuario, expansión, mercado internacional, calidad de vida, productores.

## Introducción

El fenómeno de la globalización ha reconfigurado la realidad socioeconómica, política y cultural de las diferentes naciones. En este contexto, la empresa agropecuaria puede alcanzar un liderazgo estratégico, soportado en la diversidad de los productos que puede ofrecer para superar los retos que se presentan en los mercados emergentes. Esta reconfiguración de la realidad del mercado ubica a los productores en el ámbito local, regional, nacional e internacional; lo que los obliga a ser productivos y competitivos, adaptándose a las reglas de los tratados de libre comercio y las normas del comercio internacional.

Con base en lo anterior, se realizó una revisión documental para examinar la importancia que tiene el tema de la competitividad y las bases que la soportan, con el fin de buscar la prosperidad de nuestros productores y de las regiones en el tiempo, puesto que la única forma de mejorar los niveles de vida de los productores es teniendo empresas competitivas.



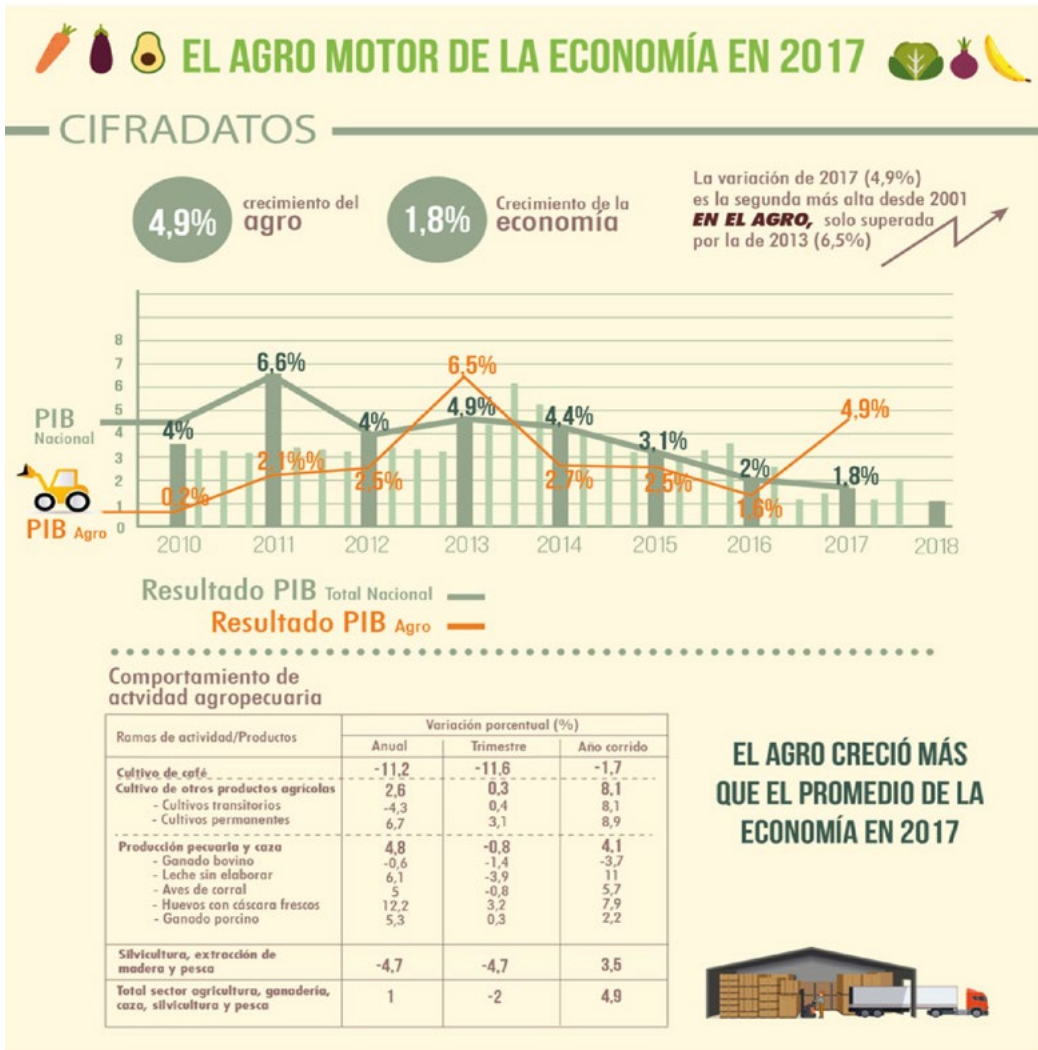
## Comportamiento del sector agropecuario

La posición geográfica de Colombia sirve de enlace entre los países del norte y del sur del hemisferio, además, al tener dos mares en el océano Atlántico y Pacífico es una entrada a América del Sur. Dispone también de puertos hacia el resto de América, la cuenca del Pacífico y Europa. Su posición sobre la zona ecuatorial permite tener una gran variedad de climas y ecosistemas (García, 2015).

Para el año 2014, el PIB del sector agropecuario se ubicó en la cifra de 31,6 billones de pesos, representado 6,1 del PIN nacional. Estas cifras muestran el potencial de participación que puede tener el sector en los mercados internacionales, incluso, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por su siglas en inglés), se presentará un aumento en la oferta mundial de alimentos, lo cual puede brindar una oportunidad de desarrollo para el agro colombiano.

Durante el 2017, el sector agropecuario fue el protagonista en la economía nacional, ya que logró ser el impulsor del Producto Interno Bruto (PIB) colombiano con una variación de 4,9 %, por encima del promedio nacional que fue 1,8 %. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), nos muestra que la rama de ganadería, silvicultura, pesca y agricultura fue la de mayor variación en el año 2017, por encima del comercio (1,2 %), suministros de gas, electricidad y agua (1,1 %), servicios sociales, comunales y pensionales (3,4 %), establecimientos financieros y seguros (3,8 %), entre otras.





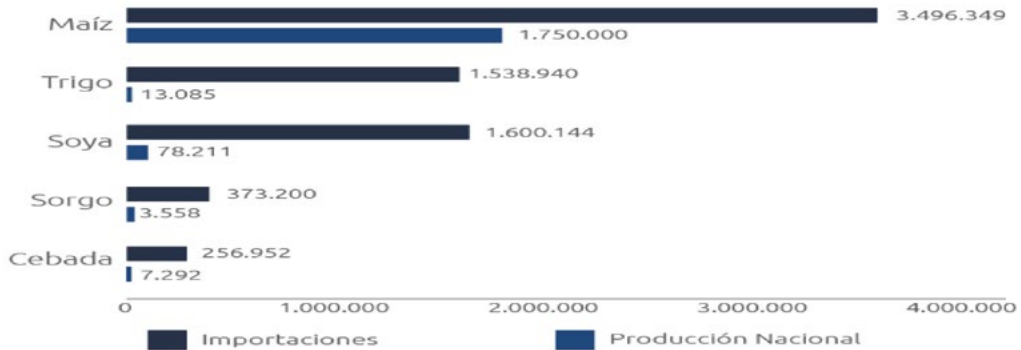
**Figura 1.** Comportamiento del agro

**Fuente:** Minagricultura (2018)

El sector agropecuario ha contrapuesto situaciones diferentes del pasado, ya que se ha visto en competencia a nivel nacional con productos importados y esto ha generado cambios en la estructura productiva del sector. Con la firma de los diferentes tratados o acuerdos comerciales, Colombia ha crecido en sus



mercados. Existe una gran posibilidad de ampliar la oferta agropecuaria a nivel nacional e internacional y reducir la independencia de las importaciones.



**Figura 2.** Productos importados vs producción nacional 2010-2014 (en toneladas)

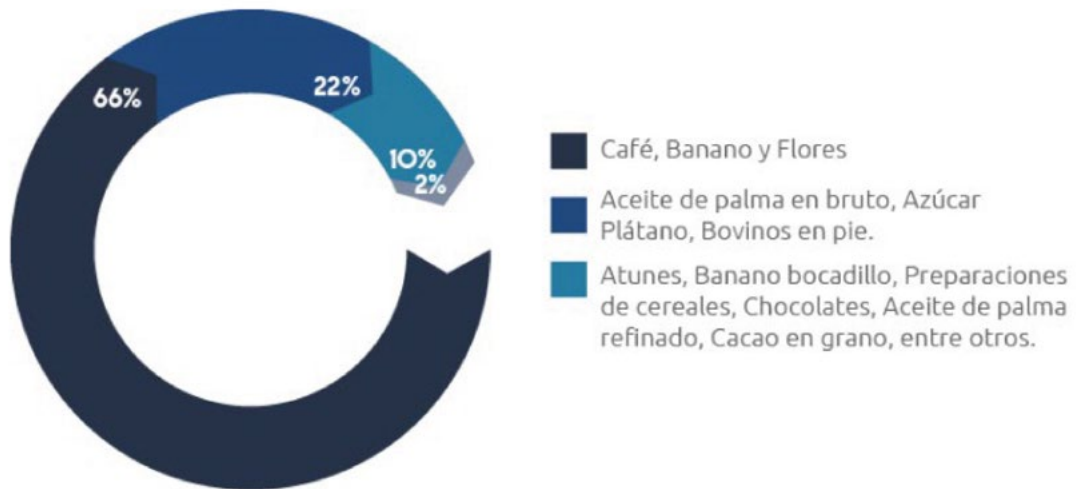
**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2016)

Colombia se ha venido incorporando en el mercado internacional con variedad de productos, diferentes al café, por ejemplo, las flores y el banano. Ahora se cuenta con nuevas posibilidades para diversos productos agropecuarios, tal es el caso de la tilapia, cuyas exportaciones han crecido en un 7,7 % del año 2016 a lo recorrido de 2018. Lo mismo ocurre con el cacao, el aguacate Hass y la carne bovina, que también tendrá la oportunidad de llegar a los mercados de China.

En lo recorrido del año 2018, EE.UU es el principal destino de las exportaciones de Colombia, con una participación promedio del 26,1 %. Progresivamente se están colocando más productos no minero energéticos como café, flores y cacao, y ya tiene admisibilidad para otros productos como el aguacate Hass y otras frutas. Según Lacouture, M. (2018). En total, Colombia puede exportar cerca de 97 productos agrícolas hacia ese país. Dentro de las exportaciones se encuentran las frutas y otros productos que forman parte de la canasta exportadora a California: flores, café, cacao, banano, maracuyá, uchuva, guanábana, mango, mora, tomate de árbol y yuca.



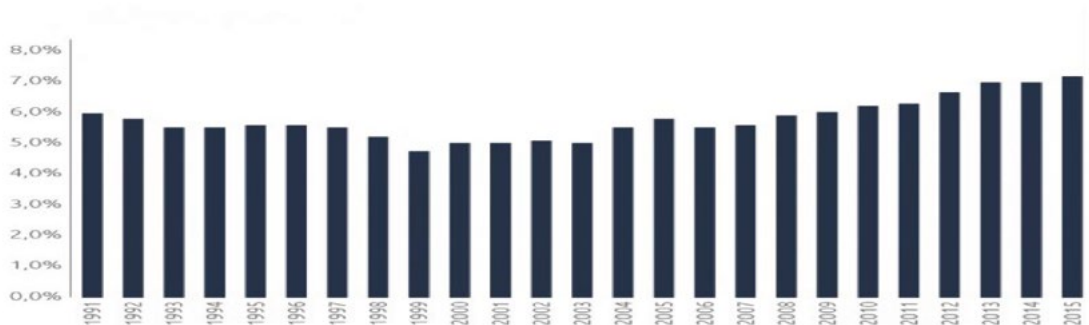
Estas son nuevas oportunidades para otros productos que no eran tan tradicionales y que se están abriendo al mundo desde las regiones del país.



**Figura 3.** Potencial de productos en mercados internacionales

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2016)

El sector agropecuario ha tenido un crecimiento lento en los últimos 25 años, debido a la disminución del área cultivada hacia los años 90. Sin embargo, a comienzos del siglo XXI, el país comenzó a tener un incremento considerable en el número de hectáreas cultivadas (figura 4).



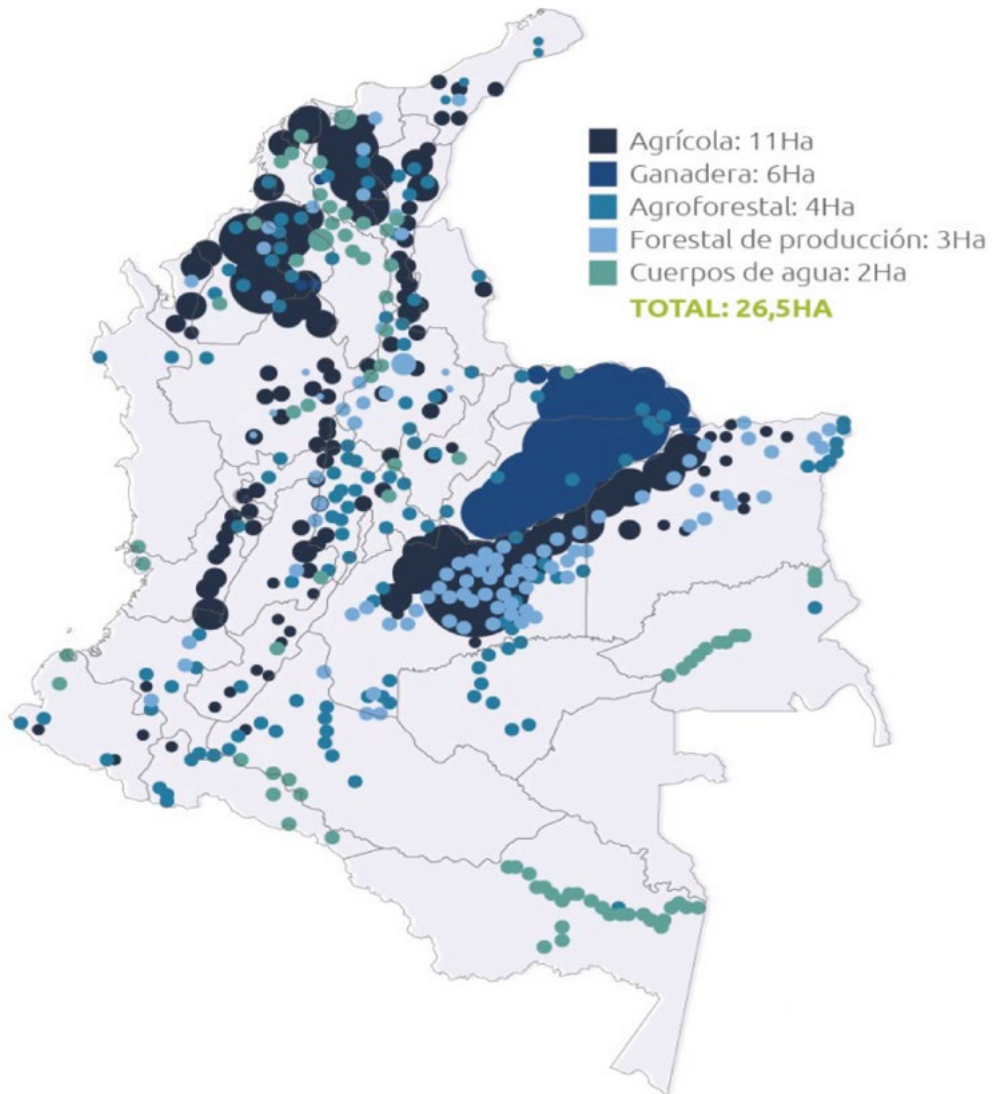
**Figura 4.** Área sembrada estimada 1990-2014

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2016)





Sumado a lo anterior, nuestra nación tiene un potencial muy diverso y amplio en torno al uso de las tierras, especialmente, en temas de agricultura, ganadería, agroforestal, forestal de producción y cuerpos de agua (figura 5).



**Figura 5.** Uso de la tierra en Colombia

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2016)

Debido a todas las posibilidades de uso del suelo en Colombia, se requiere de un modelo de desarrollo organizado y empresarial, en el que se tenga en cuenta a los pequeños productores del campo, con el fin de conformar asociaciones formales con aliados estratégicos. De esta forma se pueden construir propuestas productivas que sean sostenibles en el tiempo, rentables y competitivas; para hacer que estos productos ingresen en otros mercados globales, mejorando los ingresos y procesos de quienes los producen, a través de buenas prácticas agropecuarias.



**Figura 6.** Modelo de desarrollo que impulse la competitividad

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2016)



Para estructurar esta propuesta se tuvo en cuenta la consolidación de las cadenas productivas, específicamente, la demanda del mercado, la asociación o unión de pequeños productores para la generación de ingresos y empleos; así como la dinamización de las cadenas productivas en los diferentes eslabones y el impulso de la competitividad a nivel nacional.

El último Censo Agropecuario del año 2014, dejó en evidencia que todos esos resultados deberían servir para fortalecer el sector y darle una mayor dinámica desde el Estado, la empresa, la academia, los productores y los gremios. En ese sentido, se revisaron los siguientes términos:

## Unidad de Producción Agropecuaria (UPA)

Toda unidad de producción agropecuaria cuenta con uno o varios predios, bien sean continuos o separados, en uno o varios municipios. Además, sin importar el tamaño ni la tenencia de la tierra, se debe cumplir con las siguientes condiciones:

1. Producción de bienes pecuarios, agrícolas, forestales, acuícolas, cultivo de peces para la venta y el consumo.



2. Los productores pueden ser personas naturales o jurídicas, quienes responden por los riesgos de la actividad productiva a que se dedican.



3. En las herramientas que se utilizan como medios de producción, está el tractor, equipos y maquinaria, construcciones como galpones, hatos, entre otras y fundamental el parte humano, quienes aportan su mano de obra para el desarrollo de cada una de las actividades agropecuarias.



**Figura 7.** Unidad de producción agropecuaria

**Fuente:** DANE (2016).



## Productor agropecuario

El productor se identifica como persona natural o jurídica, está al frente de la unidad de producción agropecuaria, toma las decisiones en cuanto a los cultivos a desarrollar, las prácticas agropecuarias, las explotaciones de diversos animales avícolas, ganaderas, piscícolas, etc., y participa en la comercialización de los productos obtenidos. En esta denominación no está el administrador, agregado o mayordomo —aunque reciba o no una remuneración por su trabajo—.

En este tipo de unidad de producción agropecuaria existe un único gerente. En este momento existen productores jurídicos, y también mixtos, para la toma de decisiones.

## Uso y cobertura del suelo

Entre los principales resultados obtenidos se destaca que del área total censada (111,5 millones de ha), el 56,7 % corresponde a bosques naturales; el 38,6 % tiene uso agropecuario; el 2,2 %, uso no agropecuario y el 2,5 % está designado para otros usos. En la distribución del área destinada al uso agropecuario, que equivale a 43,0 millones de ha, el 80,0 % corresponde a pastos y rastrojos, el 19,7 %, a tierras con uso agrícola y el 0,3 % está ocupado con infraestructura agropecuaria. En lo que concierne al área de uso agrícola (8,5 millones de ha), el 83,9 % corresponde a cultivos (7,1 millones de ha), el 13,6 % está asignado para áreas en descanso y el 2,5 % para áreas en barbecho.

En una unidad de producción agropecuaria definida por su uso agropecuario, se toman los usos del suelo relacionados con la sostenibilidad de los recursos naturales como áreas de páramos, cuerpos de agua, suelos desnudos o afloramientos rocosos. También incluye la infraestructura referida a la casa de habitación, zonas verdes y piscina. Por otra parte, la infraestructura agropecuaria se refiere a las instalaciones manejadas para el desarrollo de la actividad agropecuaria: campamentos, áreas administrativas en la unidad productiva agropecuaria, corrales, galpones, estanques, pozos, canales de riego, etc.



## Uso de la tierra

En nuestro territorio el uso de la tierra es muy diverso, depende de la actividad a realizar, bien sea agrícola o pecuaria. Si es de uso agrícola, tiene que ver con la siembra, cosecha de los cultivos agrícolas —encierra los viveros y la parte forestal— y cultivos de forraje; otros usos se relacionan con los pastos naturales para el desarrollo de las tareas pecuarias como cría, levante, engorde de aves, ovinos, bovinos, porcinos, etc. En las unidades productivas agropecuarias, la tierra tiene otros usos para la transformación de los productos agrícolas y pecuarios, en el tema industrial, comercial o de servicios.

## Uso no agropecuario

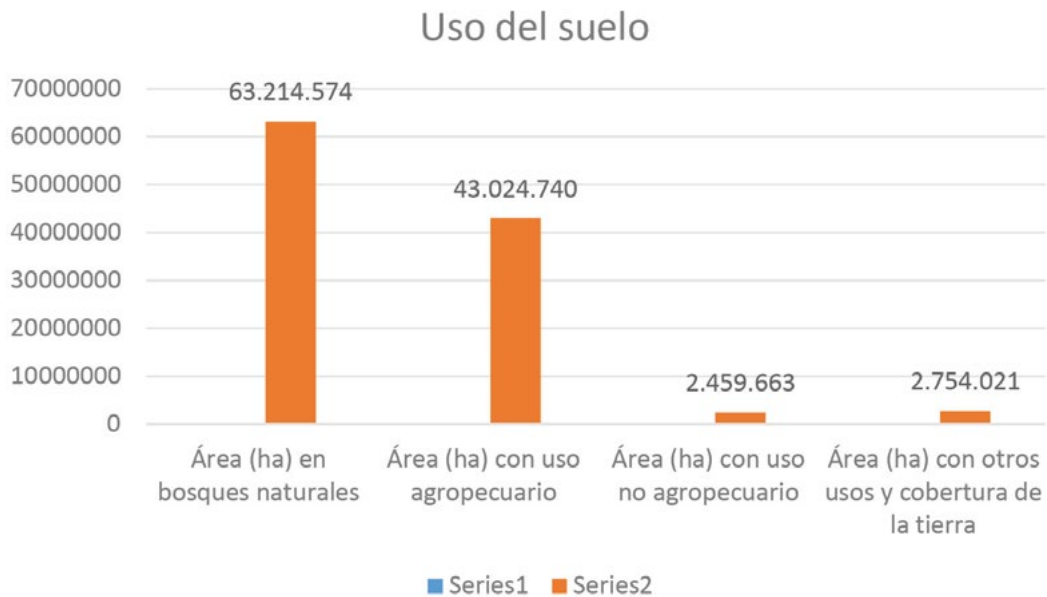
Corresponde a las unidades de producción agropecuaria que no cumplen con las características de uso agropecuario definidas anteriormente. Son aquellas cuyo uso, al momento de la entrevista, es exclusivamente habitacional —condominios—, centros de vacaciones y recreación, usos agroindustriales para la extracción de diversos productos; actividades que son complemento a la ganadería —como las plantas de sacrificio, extracción de la leche—, los molinos de arroz, fábricas para la producción de azúcar, hospitales o clínicas para la asistencia en salud, minería, creación y distribución de energía, preparación de mieles y panelas, etc., que se encuentran en el área rural.

**Tabla 1.** Área rural nacional por uso y cobertura del suelo

Departamentos 32	Área total (ha)	Área (ha) en bosques naturales	Área (ha) con uso agropecuario	Área (ha) con uso no agropecuario	Área (ha) con otros usos y cobertura de la tierra
Total Nacional	111.452.998	63.214.574	43.024.740	2.459.663	2.754.021
Porcentaje de participación en el uso del suelo	100 %	57,72 %	38,60 %	2,21 %	2,47 %

**Fuente:** DANE-CNA (2014).





**Figura 8.** Uso del suelo

**Fuente:** DANE-CNA (2014).

De los 32 departamentos que fueron censados, el uso del suelo, en un 57,72 %, corresponde a bosques naturales, el 38,60 % se emplea para uso agropecuario, el 2,21 % es de uso no agropecuario y el 2,47 % posee otros usos y cobertura de la tierra. Teniendo en cuenta estas cifras, se puede afirmar que tenemos un gran potencial en los bosques naturales, aunque también es representativo el uso del suelo con fines agropecuarios.

Este mismo censo muestra la clasificación por tamaño de las unidades de producción agropecuaria (UPA). Así, por ejemplo, el 70,4 % de las UPA (1.669.287 unidades) tiene menos de 5 hectáreas y ocupa el 2,0 % (2.160.347 ha) de la parte rural consultada; el 0,2 % de las unidades de producción agropecuaria tienen 1.000 ha o más y ocupan el 73,8 % del área rural encuestada. Con respecto al uso predominante del suelo por las UPA, el 34,5 % de las unidades de producción agropecuaria (817.714) se destina para uso agrícola y ocupa el 18,9 % del área rural dispersa censada; el 56,6 % de las UPA (1.341.247) usa el suelo para fines pecuarios, con un porcentaje equivalente al 27,7 % del área rural dispersa



censada; en menor proporción, el 8,9 % restante de las UPA (211.138) declara cobertura en bosques naturales y ocupa el 53,4 % del área rural dispersa censada. El 40,4% (873.070 ha) del área de las UPA, menores a 5 hectáreas, tiene uso esencialmente agrícola. Mientras que en las UPA de 1.000 hectáreas o más, el 16,1 % (12.988.144 ha) se destina primordialmente a dicho uso.

Uno de los departamentos con mayor uso del suelo destinado a labores agrícolas es Caldas (61,2 %), le sigue el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (99,9 %). Los departamentos con mayor UPA destinadas a las labores pecuarias son Boyacá (83, 9 %) y Atlántico (89,7 %), según el censo.

En cuanto al régimen de tenencia de las UPA, declarado por los productores, es propia en el 72,7 % de los casos. Al analizar los resultados de tenencia declarada en las UPA, por departamento, en más del 80,0 %, correspondiente a los departamentos de Arauca, Casanare, Huila, Caquetá, Sucre, Quindío y Tolima, los productores declaran que es propia; mientras que en el 84,0 % de las UPA de Vaupés y el 72,7 % de las UPA de Amazonas los productores declaran propiedad colectiva: la tienen en arriendo un porcentaje equivalente al 9,6 %, y las otras formas de tenencia corresponden al 6,6 %.

Con base en esta información se puede afirmar que cuando se tienen unidades productivas agropecuarias, un uso de suelo variado y un productor o varios productores agropecuarios, es posible dinamizar diversas empresas agropecuarias que sean competentes y competitivas.

## Competitividad

A partir de esta indagación documental, se pueden reconocer los siguientes conceptos sobre el tema.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura –IICA señala como elementos comunes que caracterizan la competitividad los siguientes:



- Se determina la competitividad como el dominio del mercado de una manera creciente y sostenible.
- Como la circulación a nuevas formas de producción.
- La empresa se relaciona con el sistema económico y social, bajo condiciones de sostenibilidad y perdurabilidad.

Para Montoya, L; Montoya, I. y Castellanos, Oscar (2008). Para hablar de competitividad no hay solo una definición, es utilizado para identificar nuevas vías de promoción de las empresas de un país que estimulen los niveles de bienestar de una manera real. Podemos destacar las siguientes (tabla 2).

Bejarano (1995) afirma que son las empresas las que compiten y no los países; en ese sentido, la competitividad no se debe ver como una política de corto o mediano plazo, debe ser una forma sostenible, permanente y proyectada hacia los mercados (roldan, 2001) con la participación de varios actores, entre los que se encuentra: el sector productivo, los usuarios o clientes y el gobierno (Bernal y Laverde, 1995). Bejarano muestra tres definiciones enfocadas en diferentes elementos y complementadas por Morales (2007) (tabla 2).

**Tabla 2.** Conceptos desde diferentes puntos de vista (Morales, 2007)

Punto de vista	Características de la competitividad
Conceptos desde el punto de vista de la firma o sector	Las empresas deben tener una productividad basada en la eficacia
Conceptos que toman como referencia la economía nacional	Se basa en la economía de una nación. Un país debe ser capaz de responder a los desafíos de la globalización e internacionalización de una manera sostenible (Bernal y Laverde, 1995).
Conceptos que toman en cuenta el nivel de vida:	(Citado por Garay, 1998; Jones y Teece, 1998, citado por Bejarano, 1998) Cuando el país se encuentra dentro de un mercado globalizado produciendo bienes y servicios que satisfacen los requerimientos del mercado y a la vez mejora las condiciones de vida de sus habitantes.

**Fuente:** Montoya, Montoya y Castellanos, (2008).

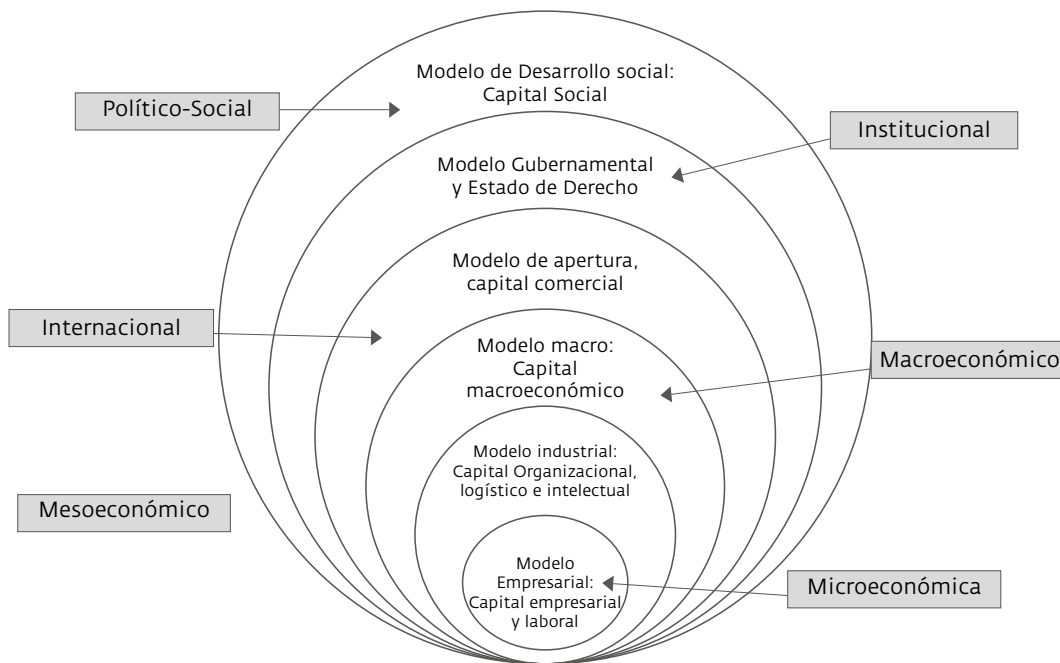




La operatividad de competitividad tiene en cuenta la nación, el sector productivo, la alianza estratégica, el producto a competir (bien sea un producto básico o diferenciador), las etapas de producción, las cadenas productivas y del objetivo en el tiempo (corto o largo plazo), la reconversión, la explotación de mercados, entre otros (Piñeiro, *et al*, 1993).

Según Villareal (citado en Morales, 2007), la competitividad macroeconómica (figura 9), allí las empresas deben revisar la competitividad financiera, fiscal y cambiaria, buscando el equilibrio macroeconómico a nivel interno y externo. Luego contamos con la competitividad mesoeconómico, para lo cual se tiene en cuenta el modelo industrial: capital intelectual, organizacional y la logística. En el capital organizacional tenemos las cadenas productivas o empresariales, conglomerados productivos y polos regionales. Lo logístico encierra la infraestructura tecnológica y física. En lo intelectual se encuentra la educación y el sistema nacional de innovación. En la parte microeconómica se analiza el tema laboral y el capital empresarial. En lo internacional se tienen en cuenta los programas de fomento a las exportaciones, el contrabando y las prácticas desleales. El aspecto institucional involucra al Estado y el modelo de gobernar; el fomento de los servicios públicos; el mercado laboral, financiero, de bienes y servicios, junto con la economía de mercado. Por último, el político-social: desarrollo social atañe a los programas de seguridad pública, sustentabilidad del desarrollo, desarrollo social integral y estabilidad política.





**Figura 9.** Desagregación de los factores de la competitividad, según Villareal (2002)

**Fuente:** Montoya, Montoya y Castellanos, (2008).

También se desarrolla el capital institucional y gubernamental, junto con el político-social (tabla 3).

**Tabla 3.** Factores determinantes de la competitividad sistémica (CEPAL, 2000)

	Supranacional	Nacional	Regional	Local
<b>Meta</b>	Competencia de sistemas de diferentes modelos de economía de mercado	Modelo nacional de desarrollo. Sistema Nacional de Innovación	Identidad regional. Capacidad de estrategias de agentes regionales	Capacidad de cooperación de agentes locales. Confianza. Convenios de creatividad
<b>Macro</b>	Flujo internacional de capital	Marcos macroeconómicos	Política fiscal. Capacidad de inversión pública	Política fiscal, capacidad de inversión pública, calidad de vida

*continúa*



	Supranacional	Nacional	Regional	Local
<b>Meso</b>	Política industrial de la unión europea.	Fomento de nuevas tecnologías. Fomento a las nuevas exportaciones.	Política fiscal sólida. Centros de tecnología y de demostración.	Fomento económico local y política.
	Protocolo de Kyoto	Instituciones de financiación. Políticas de medio ambientes específicos	Instituciones educativas. Política de medio ambiente	De mercado de trabajo
<b>Micro</b>	Encadenamientos mercantiles globales.	Empresas grandes y medianas.	Micro, pequeña y mediana empresa.	Cluster y distritos industriales.
	Empresas internacionales	Redes dispersas	Clusters regionales	Proveedores

**Fuente:** Montoya, Montoya y Castellanos, (2008).

En la competitividad la competencia se desarrolla a nivel local, regional, nacional e internacional. Allí cada una de las empresas rivalizan con otras, asumiendo los parámetros de productividad. Como afirma Porter, “el nivel de vida de una nación depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad y para aumentar está a lo largo del tiempo” (2008, p. 1).

El Reporte Anual de Competitividad del World Economic Forum (WEF), se recreó hace más de tres década —específicamente en 1971, por parte de Klaus M. Schwab, profesor de economía en Suiza—. Si observamos los factores que determinan la competitividad sistémica, esta se da desde diferentes ángulos de competitividad de la empresa, industria, región y país. Por lo tanto, debe existir una interacción entre los diferentes agentes que participan en estos procesos, como son las familias, las comunidades, la academia y el Estado, teniendo en cuenta la capacidad organizacional de una sociedad más eficiente y eficaz. Por otra parte, Lerma (2000) define la competitividad como la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes cuando comparándose con productos sustitutos, se tiene alta probabilidad de salir ganando, porque el cliente compra su producto.



La competitividad, en el ámbito del comercio internacional, se enmarca en los niveles macroestructurales y microestructural. En el tema macroestructural se hace énfasis en las condiciones, propias de una región, que hacen posible que las empresas puedan funcionar con eficiencia, por ejemplo: la dotación de recursos, el desarrollo tecnológico, la infraestructura, los centros de acopio, etc. En la parte microestructural se da la interacción entre empresas, academia, Estado y apoyo institucional.

El ámbito macroestructural tiene que ver con las condiciones de la empresa y el producto para que este sea exitoso. Por último, “la competitividad de un país y de una región, son partes concadenadas que tienen objetivos comunes, como es el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, aumentar la producción de bienes y servicios y hacer crecer los niveles de ingresos per-cápita” (Cabrera, López y Ramírez, 2011, p. 8).

Es aquí donde cobra importancia los planes locales, regionales y nacionales de desarrollo para darle impulso al tema de la competitividad. Pues con esto se puede mejorar la calidad de vida de las familias productoras, con el ánimo de incrementar la productividad.

Se puede concluir que la competitividad sirve como indicador de calidad empresarial. A través de esta se dimensiona cada una de las dinámicas de las empresas individuales y colectivas en los mercados y su conquista en lo financiero y productivo, dando una oportunidad para cada uno de los países de ser competitivos.

## Pilares de competitividad

A continuación, revisaremos las fortalezas que debe tener un país para ser considerado competitivo a nivel internacional, lo cual incluye la generación de productos pertinentes que se demanden por parte de la población a donde llegan. Cada pilar se puede resumir de la siguiente manera:



- **Instituciones:** son aquellas que aportan y crean riqueza en la economía del país que influyen en las decisiones de producción, comercialización e inversión.
- **Estabilidad macroeconómica:** es fundamental para el desarrollo de las empresas y organizaciones que están dispuestas a crear y desarrollar proyectos, para ser un país más competitivo.
- **Infraestructura:** es uno de los pilares de la competitividad para el funcionamiento eficaz de la economía nacional. La conforman las carreteras, vías para sacar los productos agropecuarios a las centrales de acopio, los puertos para el embarque de la producción a otros países del mundo, las zonas francas, entre otros elementos que contribuyen a la economía.
- **Educación:** es la principal fuente de creación y desarrollo para la nación. Se debe iniciar desde los primeros años y hasta los niveles universitarios, formando profesionales emprendedores dispuestos a crear empresas que ayuden al desarrollo de cada una de sus regiones.
- **Salud:** es un derecho para todos los ciudadanos de un país. Se debe velar por brindar un buen servicio de salud, mitigar factores que atenten contra la población; resguardar y seguir cuidando la salud pública.
- **Educación superior y capacitaciones:** brindar educación de calidad para formar profesionales que generen empresas y oportunidades de empleo, que ayuden al progreso de las regiones.
- **Generar eficiencia entre los mercados:** es necesario que exista una competencia leal entre países, una distribución adecuada de bienes y servicios entre compradores y vendedores, generando una colaboración entre los mercados, y así lograr satisfacer las necesidades de los consumidores.
- **El mercado laboral:** es necesario la formalización del mercado empresarial y laboral, pues esta es una exigencia de las políticas de competitividad. Esto facilita la promoción y generación de empleos de calidad para dinamizar el crecimiento económico y productivo del país.



- **Un mercado financiero sofisticado:** para obtener recursos de capital por parte de los diferentes sectores. Servicios y productos que tengan posibilidad de ser comercializados, lo cual implica ser claros en las políticas de intercambio.
- **La innovación:** es fundamental para lograr un aumento en la competitividad, el progreso de la nación y mejorar la calidad de vida de la población.
- **La tecnología:** sirve como índice de desarrollo para las naciones, pues permite aumentar y minimizar el tiempo de producción.

Según Arteaga y Mora (2016), la competitividad se mide con diferentes variables, como los factores de eficiencia de las empresas, calidad de vida, innovación y productividad.

Al revisar cada uno de estos pilares en las regiones donde existe una unidad productiva agropecuaria, notamos que las razones por las cuales algunas regiones son más competitivas que otras se deben a que los campesinos no cuentan con una infraestructura adecuada que les permita sacar sus productos; así, por ejemplo, hacen falta vías, puentes, carreteras, centros de acopio, etc. A lo anterior se suma la falta de soporte técnico para realizar buenas prácticas agropecuarias en sus procesos productivos, teniendo en cuenta las debilidades y amenazas, como también potencializar sus oportunidades y fortalezas.

## Resultados, propuestas y recomendaciones

Con respecto al tema de competitividad, el Estado debe desarrollar macroproyectos de acuerdo con las fortalezas de las regiones, con el fin de lograr un mayor progreso y generar fuentes de empleo. En ese sentido, se debe generar una educación pertinente para forjar ideas de innovación con las cuales se puedan satisfacer las necesidades del consumidor final.



Para ser más competitivos se requiere un trabajo en equipo entre el Estado, el sector productivo y la universidad, en el cual se aplique la investigación y la creatividad, mediante la aplicación del conocimiento de acuerdo con los programas que se ofertan y que sean pertinentes a las necesidades del sector productivo.

El tema invita a continuar investigando sobre cómo otros países son más competitivos y qué hace el Estado con todos los grupos de interés para lograr excelentes resultados, buscando mejorar la calidad de vida de los productores agropecuarios y también los alimentos para la población de un país.

Colombia tiene en sus productos agropecuarios grandes oportunidades para buscar nuevos mercados, como viene sucediendo con el aguacate Hass, las frutas exóticas y la tilapia, que tienen buena aceptación y demanda en los mercados del mundo.

## Referencias

Arteaga, A. y Mora, N. (2016). Factores que inciden en la competitividad de los países y las regiones. *Revista UNIMAR*, 34(1), 231-241. Disponible en <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/unimar/article/viewFile/1147/pdf>

Consejo Privado de Competitividad (2016). *Informe nacional de competitividad 2016-2017* [en línea]. Disponible en [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC\\_Libro\\_Web\\_2016-2017.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC_Libro_Web_2016-2017.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016). *Tercer Censo Nacional Agropecuario. Hay campo para todos* [en línea]. Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/images/foros/foro-de-entrega-de-resultados-y-cierre-3-censo-nacional-agropecuario/CNATomo2-Resultados.pdf>

García, A. (2015). *Índice global de competitividad* [en línea]. Disponible en <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2014/09/Reporte-Global-de-Competitividad-14-15.pdf>



- Minagricultura. (2018). *El agro fue el jalonador de la agricultura durante 2017, presentando una variación en el PIB de 4.9 %* [en línea]. Disponible en <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-agro-fue-el-jalonador-de-la-econom%C3%ADa-durante-2017,-presentando-una-variaci%C3%B3n-en-el-PIB-de-4,9.aspx>
- Lozano, R. y Lacouture, M. (27 de agosto de 2018). California, en EE.UU., mayor comprador de exportaciones colombianas. EL TIEMPO Disponible en <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/exportaciones-colombianas-aumentaron-14-5-entre-enero-y-julio-de-2018-260472>
- Montoya, R., Montoya, R. y Castellanos, D. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVI(1). Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/909/90916105.pdf>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Rural. (2016). *Progreso Rural: Desarrollo agropecuario debe empezar por el desarrollo social* [en línea]. Disponible en <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/presscenter/articles/2016/06/08/progreso-rural-desarrollo-agropecuario-debe-empezar-por-el-desarrollo-social.html>





# CAPÍTULO 4





# El neuromarketing y su aporte a la competitividad empresarial

Andrea del Pilar Barrera Ortegón<sup>7</sup>

---

7 Estudiante Doctorado en Administración, Universidad de Celaya, México. Magister en Administración, Instituto Tecnológico de Monterrey, México. Especialista en Ingeniería de Procesos y Gestión de la Calidad, Universidad EAN, Colombia. Administradora de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Docente de Carrera, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. [andrea.barrera@unad.edu.co](mailto:andrea.barrera@unad.edu.co)

## Resumen

En este capítulo aborda el tema del neuromarketing, el funcionamiento del cerebro y los conceptos de competitividad desde sus inicios, centrándose en la competitividad organizacional a partir de la formulación de estrategias de marketing.

El análisis de estos campos de estudio se orientan a la identificación de una relación entre la competitividad organizacional y neuromarketing donde se articulan las categorías definidas para la formulación de una estrategia de marketing y la implicación que se tendría de elementos básicos del neuromarketing y de la neurociencia aplicada a las ciencias empresariales.

El desarrollo del ejercicio investigativo parte del análisis de contenidos y la revisión de un marco teórico que aborda los modelos de análisis de la competitividad desde los factores que los componen hasta el desarrollo de una ruta que aporte, con base en aspectos de la gestión, a la construcción de un perfil de competitividad organizacional.

**Palabras claves:** neurociencia, neuromarketing, competitividad, competitividad empresarial, marketing, modelo de competitividad.



## Introducción

Este capítulo presenta la identificación de algunos principios básicos del neuromarketing, ligados al entendimiento básico del funcionamiento del cerebro que surge como resultado del proyecto de investigación “El neuromarketing, principios de aplicación en la publicidad televisiva de los canales nacionales abiertos en Colombia para fortalecer las estrategias de marketing en las pymes” , perteneciente a la escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN de la UNAD. los resultados de este proyecto pretenden aportar al desarrollo de la competitividad empresarial, proponiendo una ruta que aporte, a la construcción de un perfil de competitividad organizacional.

Es desde esa óptica que los estudios acerca del funcionamiento del cerebro humano, nos han permitido conocer mucho más acerca del comportamiento y la conducta humana, la neurociencia expandió su ámbito de actuación a otras disciplinas, debido a que su quehacer investigativo empezó a relacionar la emociones y el proceso de toma de decisión, el cual se aborda a partir del estudio del sistema nervioso así como el funcionamiento de la neuronas y como este afecta el comportamiento del individuo, es por ello que la neurociencia aporta conocimiento significativo acerca de cómo es la conducta del ser humano Eric Kandel (2001)

El conocimiento acerca de los estímulos que afectan el comportamiento humano y la actividad específica cerebral aportaron al desarrollo de la teoría de las perspectivas, por las que se otorgó el premio noble de economía a Daniel Kahneman en el 2002, es así como la economía se convierte en la primera ciencia social en realizar una articulación con la neurociencia (Cisneros.2012) y que se constata a través de la publicación del artículo “ How costumers Think” escrito por Geral Zaltman en el 2004 que a su vez da luz a la neuroeconomía.

Por su parte el marketing desempeña un papel importante en la estrategia organizacional (Markides C., 2002), primero porque se constituye en un interlocutor directo con el cliente, lo que a su vez facilita la adquisición de



información de primera mano para robustecer la estrategia y favorecer el éxito de la compañía, en este ámbito el conocimiento del comportamiento del consumidor (Colaferro & Crescitelli, 2014). Aporta insumos fundamentales para los procesos de investigación y desarrollo de las compañías buscando la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Desde este conocimiento se identifican de forma básica los principios claves que pueden ser aplicados e interrelacionados con la formulación de la estrategia de marketing para el mejoramiento de la competitividad organizacional, en esta óptica se presenta un recorrido a partir de la conceptualización de la competitividad y los factores que aportan a su desarrollo en el ámbito empresarial, el reconocimiento de cuáles son los factores en lo que se implica el marketing cobra relevancia, debido a la integración de ellos con elementos del neuromarketing que contribuyan a favorecer la competitividad empresarial.

## Marco Teórico

### *Del marketing al neuromarketing*

Para abordar el tema es preciso entender el surgimiento del neuromarketing. Para esto es necesario precisar que su relación se da con el fortalecimiento de la neurociencia, gracias a los avances tecnológicos que permitieron medir la actividad del cerebro humano en estado animado. La neurociencia contempla investigaciones desde el campo de las ciencias biomédicas, que abarca el funcionamiento biológico del cerebro y el sistema nervioso, junto con el comportamiento y la comprensión de cómo se marca la conducta y la individualidad del ser humano (Kandell, Schwartz y Jessell, 1997). De igual Manera, también aborda el orden científico acerca del conocimiento del sistema nervioso desde la perspectiva biológica, su estructura molecular y genética, así como la comprensión de como las neuronas aportan a la conducta humana, aspecto relevante para que en las ciencias sociales se conozca el funcionamiento neuronal, su relación, la percepción de estímulos y como a partir de ello se forman conceptos y desarrollan comportamientos (Beiras, 1998), a partir de lo cual se logran establecer las



distintas relaciones que surgen entre la mente y el cuerpo humano. Malfitano, Arteaga, Romano y Scínica (2007), estas relaciones aportan información relevante acerca del tipo de estímulos y las percepciones que generan un comportamiento o que desencadenan una decisión en el individuo. Es en ese punto donde la ciencia se acerca a la comprensión de las decisiones que cobra un interés particular para el marketing. (Rangel A, Camerer C, Montague PR., 2008)

El marketing, y su concepto en concreto, constituyen un soporte inherente para la dinamización del sistema económico. La American Marketing Association (AMA), en 1960, plantea que el marketing es la ejecución de ciertas actividades en los negocios que, de una forma planificada y sistemática, dirigen el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor. En el año 1964, Edmund Jerome McCarthy, definió el marketing como el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas. Por su parte, Kotler (1992) definió el marketing como un sistema total de actividades mercantiles, encaminadas a planear, fijar precios promover y distribuir productos y servicios que satisfacen determinadas necesidades de los consumidores.

El marketing se ha desarrollado desde diferentes enfoques, entre los que se encuentran: utilidad económica, perspectiva del consumidor, perspectiva social y perspectiva gerencial (Cooke, 2001). La perspectiva gerencial llama la atención de manera especial, debido a que aborda el desempeño de la empresa desde el marketing, el desarrollo de estrategia y el análisis del mercado. Dentro de otras corrientes se aborda la relación del marketing con los grupos de interés (Grenley y Foxall, 1998) y, si se piensa en escuelas, encontramos la escuela de producto, la escuela institucional, la escuela de comportamiento del consumidor y la dinámica administrativa (Sheth, Gardner y Garret, 1988), que particularmente ubica la importancia del marketing en el desarrollo organizacional y la dinámica administrativa. De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que el marketing es una disciplina que, entendiendo la naturaleza humana, busca satisfacer distintas necesidades mediante productos de consumo o servicios.



El conocimiento del consumidor y la satisfacción de sus necesidades, desde la óptica del mercado, se han desarrollado a través de diversas estrategias y técnicas de marketing tradicional. No obstante, los avances desarrollados por la neurociencia en torno al conocimiento del consumidor, los estímulos, la medición de actividad cerebral y el vacío generado por los métodos tradicionales dieron paso al surgimiento del neuromarketing (Pradeep, 2010).

El concepto de neuromarketing surge en 2002, definiéndose como una disciplina de avanzada que investiga y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y toma de decisiones en los campos de acción del marketing tradicional (Braidot, 2014). El neuromarketing busca observar el comportamiento del consumidor desde la perspectiva de las funciones cerebrales (Morin, 2011); también se afirma que este es un campo interdisciplinario que amalgama la neurociencia, psicología y economía, enfocándose en estudiar las formas en las que el cerebro es afectado por las diversas estrategias de mercadeo y publicidad difundidas por las organizaciones (Madan, 2010; Karmarkar, 2011). Este campo interdisciplinario plantea el desarrollo de un "modelo de previsibilidad de marketing" relacionado con la decisión humana (Renvoise y Morin, 2007), de manera tal que podemos prever cómo piensa el consumidor a partir de diferentes estímulos (Zaltman, 2004).

Para establecer cuál es la reacción del consumidor ante los diferentes estímulos se cuenta con varias técnicas:

**Eye-Tracking:** se fundamenta en el movimiento de los ojos, el parpadeo y la dilatación de las pupilas. Esta técnica es muy beneficiosa para los anuncios comerciales y el marketing digital.

**Codificación de la expresión facial (EMG):** realiza la lectura de las expresiones faciales y el movimiento de los músculos relacionadas con una emoción.

**Resonancia magnética funcional (fMRI):** realiza un escáner del cerebro que permite ver sus estructuras profundas para determinar la oscilación del flujo sanguíneo en determinadas zonas cerebrales, con el fin de establecer el tipo de respuesta emocional obtenida por el individuo.

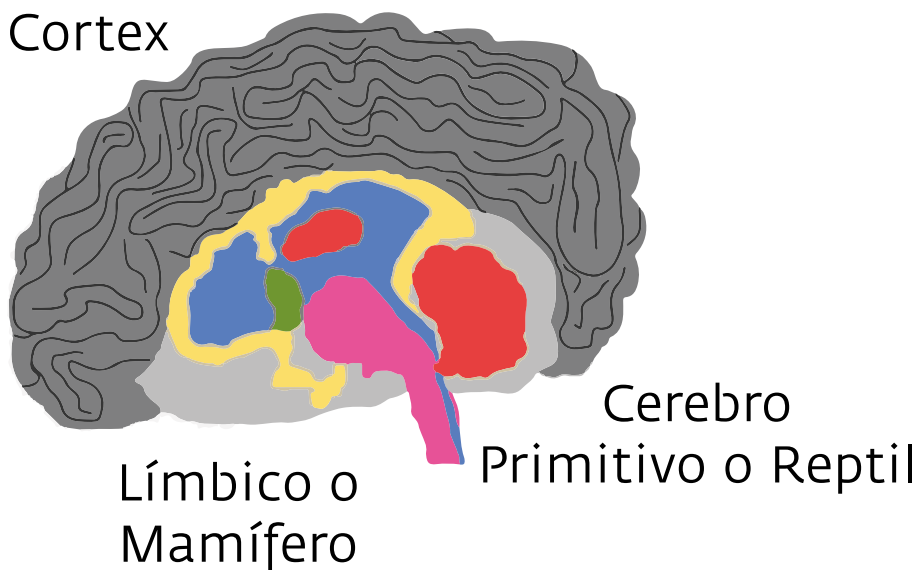




**Electroencefalografías (EEG):** esta es una técnica pasiva que utiliza sensores que capturan las señales eléctricas de las ondas cerebrales midiendo así las reacciones del individuo.

En virtud de lo anterior, se puede afirmar que el neuromarketing parte del conocimiento del cerebro y su funcionamiento, con énfasis en el comportamiento y la conducta humana aplicado al comportamiento del consumidor, con el propósito de aportar estrategias claras que contribuyan a la satisfacción de las necesidades concretas de dicho consumidor.

Los estudios del cerebro humano han permitido identificar las partes que lo componen y cómo funcionan, el planteamiento del cerebro triuno establece la composición de tres partes: 1) Córtex-Neo córtex: responsable de la lógica, el aprendizaje, el lenguaje, los pensamientos conscientes y la personalidad. 2) Sistema límbico-mamífero: donde se desarrollan las emociones, los estados de ánimo y la memoria. 3) El cerebro reptil-primitivo: donde se controlan las funciones básicas de supervivencia, la prioridad de mantenerse con vida y fuera de peligro.



**Figura 1.** Cerebro Triuno

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de teoría cerebro trinuo Paul MacLean (1990).



De acuerdo con Du Plessis (2008), los seres humanos, cuando se enfrentan a un proceso de toma de decisión, utilizan un criterio: ¿cómo me sentiré? La respuesta a la pregunta se ve reflejada en un sentimiento que pueden ser de bienestar, placer, felicidad, enojo o peligro, que a su vez se encuentran ligados con instintos primarios de supervivencia, que se alojan en el cerebro primitivo actuando de manera instintiva.

En este sentido, y de acuerdo con la estructura de conformación del cerebro, se han realizado diversos acercamientos para establecer principios o factores claves que permitan comunicarse con el cerebro de manera directa. Esto último constituye una oportunidad para el desarrollo de la estrategia organizacional, pues el neuromarketing aporta al conocimiento del consumidor en un sentido profundo, para satisfacer sus necesidades verdaderas.

## Competitividad de lo macro a lo micro

La competitividad es un concepto que se origina con el desarrollo teórico de la economía clásica, Adam Smith planteó el término de la ventaja absoluta, que se asume como una condición que permite que una nación sea más productiva que otra, partiendo del uso eficiente que le dé a los factores productivos (Smith 1776). El planteamiento de Smith es complementado por David Ricardo en 1817 con la teoría de la ventaja comparativa, y da paso a la concepción del comercio internacional, afirmando que un país tendrá una ventaja comparativa de acuerdo con el costo de oportunidad. En el análisis se evalúa cuánto cuesta producir un bien A y cuánto cuesta producir un bien B. El costo de oportunidad se representa en la comparación, refiriéndose a cuánto sacrificio de A para producir B y viceversa; el costo de oportunidad menor será el más favorable para cada economía (Krugman y Obstfeld, 2000). En este orden de ideas, la ventaja se fundamenta en el diferencial del costo y en la intensidad de los factores productivos que posee cada país (Bajo, 1991). En principio, las ventajas comparativas son la que generaban diferencia entre las naciones y desarrollaban un sentido básico de comercio competitivo.



La ventaja comparativa sirve de soporte a la teoría de la competitividad, en la cual se plantea la creación de ventajas comparativas a partir del desarrollo de estrategias o políticas que atenúen la escasez de los factores productivos de una nación (Lombana y Gutiérrez, 2009). En sí la ventaja comparativa se fundamenta en la dotación de los factores productivos de un país, en el que las empresas de una misma industria no cuentan con ventajas sobre las otras, pero que desarrolla estrategias que crean ventajas competitivas (Mahmood y Ezeala-Harrison, 2000, p. 45). Esta ventaja se soporta en las diferencias con las que cuenta cada empresa para la transformación de los insumos y la obtención de la máxima utilidad. Según Porter, la prosperidad de un país se encuentra ligada a la competitividad que tiene su asiento primario en el desarrollo microeconómico; así, por ejemplo, con base en las estrategias y operaciones de una compañía, se aporta a la dinamización del entorno industrial, lo que a su vez permite establecer que la comprensión de las características micro de una industria favorecen el desarrollo y operativización de la política económica de una nación (Porter, 1991).

Por otra parte, en la competitividad se debe contemplar la implicación que ha traído a este concepto la globalización que si bien, en principio, mostró alta influencia en el desarrollo del comercio exterior, el fenómeno contemporáneo de la globalización —a finales del siglo XX y durante todo lo corrido del XXI— impacta el significado de la competitividad. De esta forma, los avances en el campo tecnológico han gestado modos deferentes de ver el mundo:

En principio, la globalización podría definirse no sólo como una extensión de las relaciones sociales a nivel mundial sino como una intensificación de las mismas que han puesto en contacto de manera directa todos los puntos del planeta. No se trata pues, de movimientos o vínculos que “cruzan las fronteras” sino de relaciones de inmediatez, donde lo local es de por sí realización de aconteceres distantes (Moncayo, citado por Mateus y Brasset, 2002, p. 67).

La competitividad guarda estrecha relación no solo con acontecimientos económicos sino también con aspectos de orden social y político. Así mismo se



puede analizar desde diferentes niveles: nación, industria y empresa (Gutiérrez, Martínez, Sfeir-Younis, Fairbanks, Lindsay, Holden y Brugger, 1998). El nivel nación cuenta con los agregados macroeconómicos, cuyo análisis nos arroja información acerca de las condiciones propicias de un entorno macroeconómico para la existencia del sector industrial y por consiguiente de las empresas; el análisis del nivel industrial nos permite obtener información acerca de cómo se mueve el mercado desde el análisis de los niveles sectoriales de la economía, las condiciones específicas de cada uno y su competencia, que denominaremos entorno meso económico y que nos servirá para hacer la transición entre lo macro y lo micro. En el mismo sentido se observa el análisis empresarial, el cual se centra en los factores interno y externo, inherentes a la empresa, que aportan al fortalecimiento de la competitividad y el entorno micro económico. La suma de los análisis en cada uno de los niveles arrojará el grado de competitividad del nivel nación (Malavé, 1996).



**Figura 2.** Niveles de competitividad.

**Fuente:** Elaboración propia con base en Kedia y Busija (1995).



En la figura 2 se presentan los tres niveles de análisis de competitividad: 1) la empresa, 2) la industria o los sectores y 3) el nivel macro, que corresponde al entorno macroeconómico de una nación. Se aprecia la interdependencia que cada uno de los niveles tiene en relación con los otros. Esta interdependencia es la que permite que identifiquemos la importancia de un buen entorno económico para el desarrollo de una industria y por ende de un empresa. De esta forma se pueden enfocar los esfuerzos en el mejoramiento de los factores endógenos para aumentar la competitividad.

La conceptualización del término de competitividad es complejo y depende del nivel sobre el cual se quiera analizar. En ese sentido, abordar la competitividad nación requiere de unas variables distintas a la competitividad en el nivel industrial o en el nivel empresarial (Nelson, 1992). En nuestro caso abordaremos la competitividad desde el nivel empresarial.

## Resultados, propuestas y recomendaciones

### *Competitividad empresarial, estrategia, mercadeo y neuromarketing*

La competitividad empresarial se puede relacionar con diferentes niveles. En ese orden de ideas, los índices que miden la competitividad de orden nacional cuentan en sus haber con variables que dependen directamente del desempeño de las empresas (Montenegro-Velandia y Álvarez-Rodríguez, 2011), mediante los cuales es posible establecer una relación directa entre el desarrollo de la gestión empresarial y la competitividad. Por lo tanto, el cumplimiento de ciertas características contribuirá al fortalecimiento empresarial y a la permanencia en un mercado global (Hill, Ireland y Hoskisson, 2004).

La supervivencia en el mercado global exige un conocimiento del mercado y el desarrollo de modelos que permitan competir y a la vez permanecer (Porter,



2000). De acuerdo con esto se plantean dos tipos de modelos: el clúster, en el que las empresas de una misma industria se concentran y desarrollan actividades complementarias que les permiten competir en el mercado global (Forcadell, 2004, p. 2). Por otro lado, y con base en el modelo de recursos, se proponen acciones que aportan a la competitividad organizacional como la disminución de costos, el desarrollo de estrategias, el valor agregado, la capacidad del talento humano, la vigilancia del entorno, el fortalecimiento de la relaciones empresariales y la consecución del trabajo de manera cooperada con la industria (Bonilla y Martínez, 2009). En consecuencia es vital promover estrategias que favorezcan la competitividad empresarial, teniendo en cuenta el desarrollo de la innovación y la adopción de nuevas tecnologías (Kotler y Keller, 2012). De esta manera la formulación de estrategias brinda la oportunidad para la generación de ventajas competitivas que aporten al crecimiento de la competitividad empresarial.

La generación de ventajas competitivas y de valor agregado constituyen el soporte primario de la competitividad y permiten que la empresa cobre protagonismo como generadora de estrategias y unidades básicas de la competitividad. Esto además le permite disminuir las brechas, en términos de ventajas comparativas; producir de manera competitiva aportando a los indicadores, y generando utilidad y crecimiento expansivo. Esto último implica controlar y gerenciar los factores endógenos de la empresa para que de esta forma se repercuta en los factores exógenos de nivel industrial y nacional, creando un ecosistema de competitividad.

La cuestión se centrará en los factores a considerar para el desarrollo de la competitividad empresarial y la obtención de la ventaja competitiva. Se afirma que a través de la mejora en los métodos de producción y en las actividades administrativas que atañen al producto, como su precio y calidad, se impactaría en factores claves para mejorar la participación del mercado. El contemplar los aspectos o variables que se abordan en el desarrollo del proceso y las funciones administrativas, guarda relación con el quehacer de la gerencia y el desarrollo de estrategias para el logro de las metas a alcanzar (Musik y Romo, 2005)



Centrar la atención en la estrategia repercutirá en el posicionamiento del mercado y en la ampliación del segmento de participación (Ferraz, Kupfer y Ito, 2004). Esta atención conduce a un robustecimiento de la competencia, aspecto que se relaciona con el desarrollo de las estrategias de mercadeo al interior de las organizaciones.

Dentro de la búsqueda de modelos para la medición de los factores que influyen en la competitividad organizacional, podemos tomar lo planteado por Michel Porter (1991), que incluye 188 variables, agrupadas en 12 factores:

- 1). **Indicadores de desempeño:** hace referencia a característica de orden general del desempeño del país
- 2). **Entorno macro:** contempla el ambiente para la inversión, el estado político y social de la economía
- 3). **Tecnologías e innovación:** estado de la relación tecnológica del país en comparación con otros países
- 4). **TICS:** se consideran aspectos de conectividad y usos de dispositivos móviles
- 5). **Infraestructura:** calidad y cantidad de la infraestructura, junto con medios de transporte disponibles
- 6). **Instituciones públicas:** credibilidad y desempeño de las instituciones públicas
- 7). **Competencias públicas:** grado de corrupción y malversación de fondos
- 8). **Competencias domésticas:** hace referencia a aspectos de legalización y solución de disputas en la rama legal
- 9). **Desarrollo de clúster:** aspectos de asociación, servicios especializados y capacidad instalada
- 10). **Operación y estrategia empresarial:** labores que atañen a la gerencia, a las funciones administrativas y al desarrollo de cada una de las áreas de la organización
- 11). **Medio ambiente:** gestión ambiental y regulaciones
- 12). **Instituciones internacionales:** papel que juegan los organismos internacionales.



Además de lo anterior, este modelo aborda el desempeño de la competitividad a nivel general o macro. Dentro de los factores que aportan a la competitividad, dicho modelo incluye aspectos de operación y estrategia relacionados con las competencias y habilidades necesarios para el desarrollo de una gerencia empresarial efectiva. Igualmente, al profundizar en el desarrollo de las concepciones de competitividad, aparece el desarrollo de la ventaja competitiva como fundamento de la estrategia competitiva, en la que se hace referencia a la destreza para llevar a cabo una acción; mientras que la competitividad guarda relación con la capacidad de hacer uso de la destreza y sobrevivir en el mercado. Por este motivo, la competitividad empresarial se configura como un indicador que evalúa la capacidad que tienen las empresas para competir en el mercado y permanecer en él (Porter, 1991); en tal sentido, es a partir de ella que Porter consolida la propuesta del *diamante de competitividad*.

El diamante de competitividad incluye 6 factores: a) factor de la oferta, compuesto por los elementos que tienen las empresas para la producción de bienes y servicios competitivos en el mercado; b) factores de demanda, que se relacionan con los elementos que hacen posible que las empresas conozcan la preferencia, los gustos, las variables de segmentación, las estructuras y las tendencias de consumo, junto con la identificación de su competencia; c) factores de integración con empresas relacionadas, que tiene el propósito de que la empresa analicen sus debilidades y fortalezas para articularse, pensando en un clúster o cadena; d) factores asociados a las oportunidades del mercado, referentes a la habilidad de la empresa para leer el contexto e identificar condiciones favorables que le puedan brindar beneficio; e) apoyos institucionales, que se relacionan con condiciones que afecten el desempeño de la industria y f) factores de estrategia empresarial, que se componen de la información y los elementos del entorno que son útiles para la toma de decisión estructural y estratégica de la empresa (Porter, 1991).

El modelo de estrategias funcionales y competitividad plantea el uso de variables de análisis perceptual desde la óptica del gerente donde se incluyen las estrategias de productividad, estrategia de investigación, estrategia tecnológica, estrategia de mercadeo, estrategia de recursos humanos, estrategia organizacional y estrategia financiera. A partir de la percepción del gerente se combina





con la medición objetiva de indicadores en cada una de las estrategias que arroje resultados cuantitativos claros sobre el desempeño (Sharma y Fisher 1997)

El modelo de firmas de clase mundial contempla tres variables que permiten establecer la brecha que tiene la empresa de convertirse en empresas de clase mundial, las variables a contemplar son: a) impactos en el mercado, consiste en anticiparse a las necesidades del cliente, tener oferta con valor agregado, contar con requerimientos claros para proveedores y contar con la capacidad para superar las expectativas de los clientes; b) operación ligera, que incluye la capacidad de producir sin errores de manera flexible e integrada con disminución de desperdicios; y c) cultura equilibrada, que aborda las creencias compartidas, objetivos únicos, trabajo en equipo, talento humano capacitado para contribuir con los objetivos empresariales, empoderamiento, liderazgo e intereses alineados con las empresas (Smith, 1995).

Dentro de la revisión de modelos de competitividad se encuentra el planteado por Jiménez-Ramírez, que propone la integración de modelo de competitividad empresarial, donde se presentan seis factores a considerar.



**Figura 3.** Factores de integración del modelo de competitividad de Jiménez.

**Fuente:** Elaboración propia con base en modelo de competitividad de Jiménez-Ramírez, 2006



- 1). Gestión comercial: contiene las acciones relacionadas con el conocimiento del mercado, comercialización, participación, política de precios, publicidad y el E-commerce.
- 2). Gestión financiera: aborda los temas de rentabilidad valor patrimonial, liquidez fuentes de financiación estados de resultados, endeudamiento.
- 3). Gestión de producción: aborda la capacidad instalada, la estructura de costos, la adquisición de materias primas, el sistema de inventarios.
- 4). Ciencias y tecnología: contempla la investigación y desarrollo, el uso de tecnología dentro del proceso, el desarrollo de patentes.
- 5). Internacionalización: centrada en la búsqueda de mercados potenciales
- 6). Gestión gerencial: contempla las habilidades directivas, y competencias para su la gerencia empresarial.

De acuerdo con el modelo, la gestión general que atañe al desarrollo de funciones administrativas, y considerar de manera independiente la gestión comercial son factores relevantes en el desarrollo de la competitividad empresarial. Es de destacar que el factor de gestión comercial tiene asiento en el marketing como elemento integrador de esta función.

Retomando las concepciones que se tiene de marketing, es claro que éste guarda relación con la satisfacción de las necesidades humanas, lo cual se hace mediante el desarrollo de un intercambio donde las partes quedan satisfechas. En ese sentido, la satisfacción tiene un interés especial y se ubica en el desarrollo de la estrategia de marketing, que se traduce en la manera en que un conjunto de actividades se encamina para lograr un propósito, la satisfacción del cliente. En tal sentido, los modelos de medición de competitividad consideran dentro de sus factores aspectos como la estrategia y el marketing. Desde su concepción se entiende como la satisfacción de necesidades, en ese orden de ideas, la satisfacción del cliente (Pereiro, 2008) se soporta en una percepción acerca del cumplimiento de expectativas y requisitos frente a un producto. Por lo tanto, el conocimiento de los niveles de satisfacción que el cliente requiere es información preponderante al momento de construir una estrategia de mercadeo clara y contundente.



En este punto el neuromarketing aporta información relevante para favorecer la satisfacción del cliente. Dentro de las investigaciones realizadas desde la neurociencia se encuentra la búsqueda de la explicación del proceso de toma de decisión en relación con las emociones del individuo (Schaefer, Berens, Heinze y Rotte, 2006). El proceso de toma de decisión oscila entre el bienestar y el enojo-peligro (du Plessis, 2008) sentimientos que se ubican en la zona primitiva del cerebro (Renvoisé, Morin C.2007), este estímulo se ve influenciado por los aspectos de familiaridad y asociación positiva que evoque el bienestar o por el contrario que se relacione con el peligro, brindando herramientas claras para sortear la incertidumbre. La aparición de imágenes y colores son relevantes en el momento de la toma de decisión y lo que esto representa (Ćosić, 2016), la elección y la búsqueda de la satisfacción dependerá de las creencias o expectativas (Plassmann, O'Doherty, Shiv, Rangel, 2007) marcando experiencias de orden subjetivo (Araujo, et al., 2003) de igual forma el cerebro responde mejor a mensajes con estructuras narrativas concretas (Wang, Chang, Chuang, 2016 y Villadiego Prins, 2013.)

Diferentes teóricos se plantean el desarrollo de varios estímulos para poder comunicarse con el cerebro primitivo, los resultados evidencian que es necesario tener en cuenta las emociones, establecer la compensación versus el sufrimiento, contar con el desarrollo de historias con principios y finales, y establecer imágenes concretas con evocación, (Du Plessis, 2008). El cerebro está centrado en sí mismo, presta atención a los contrastes, diferencia lo inicios y finales, busca la familiaridad y responde a las emociones (Renvoisé P, Morin C.2006). Dentro de los estímulos se tiene en cuenta la generación de sentimientos y emociones primarias que generen empatía, diferenciación entre género, importancia del peligro y búsqueda de tranquilidad mediante las formas naturales (Klaric, 2012), estos son algunos de los principios genéricos que se deben considerar y que se presentan de forma más detallada en la tabla 1 con cada autor.



**Tabla 1.** Ubicación de factores claves.

Aspectos relevantes cerebro primitivo	Duplessi	Renvoisé y Morin	Klaric
Centrado en sí mismo		Centrado en sí mismo	
Emociones	Estimulación de los sentidos y suscitación de emociones	Responde a las emociones favoreciendo su relación con el aprendizaje	Principio de cachorro neotenia
Compensación vs Sufrimiento	Mayor bienestar que compense el sufrimiento		Busca el peligro
Inicio y fin	Primera y última buena impresión	Percibe los inicio y finales	
Visual	Imágenes que conecte con la emoción	Conecta las imágenes con alertas para la toma de decisión	Mujer visión periférica Hombre visión túnel
Tangible	Ideas concretas y claras	Busca lo tangible familiar y amigable	Le encanta las formas redondeadas y que semejen la naturaleza
Cultura	De acuerdo con la cultura el comportamiento se modela		
Misterio			Busca y le agrada el misterio, lo mágico
Historias			Favorece el simbolismo y el significado metafórico de cada aspecto
Contraste		Sensibilidad al contraste a los cambios observables	

**Fuente:** Elaboración propia

Con base en estas identificaciones de estímulos o principios claves, y a partir del análisis de contenidos —como la técnica que permite formular inferencias reproducibles y válidas que puedan ser aplicadas a un contexto Krippendorff (1990)—, y dando rigurosidad al ejercicio mediante el procedimiento de triangulación y convergencia de (Briones G, 1981), se ha recopilado la información.



Se cotejaron con distintas fuentes en el ámbito de la neurociencia y el neuro-marketing, y esto ha permitido establecer la credibilidad de las afirmaciones o identificación de estímulos incluidos en la tabla de análisis, lo cual permite establecer la realidad del hecho o la afirmación.

A partir de los estímulos o efectos clave establecidos por los autores para comunicarse con el cerebro primitivo se desarrolla una matriz de relación de factores de afinidad para establecer características comunes entre las claves identificadas. Esto arroja una complementariedad a los efectos identificados en el desarrollo de la investigación de principios básicos del neuromarketing en la publicidad televisiva de Colombia (Barrera Ortegón, 2016). De acuerdo con la matriz de relación se empiezan a definir y concretar los efectos y aspectos relevantes identificados desde la concepción de varios autores, se definieron unos estímulos básicos, identificados por los autores y observados en el uso de comerciales televisivos. Se definieron nueve efectos básicos de comunicación para el desarrollo de emociones y sentimiento en el cerebro humano, los cuales se relacionan a continuación.

**Tabla 2.** Estímulo -principios.

Estímulo	Descripción
<b>Gray</b>	Centrado en sí mismo
<b>Reflejo</b>	Se relaciona con la empatía y se ubica en la acción de las neuronas espejo, el cerebro busca identificarse con lo que ve. Es importante contar con las relaciones y variables demográficas coincidentes con la persona
<b>Peligro</b>	El cerebro percibe los cambios fuertes, activando el instinto de supervivencia desde el cerebro primitivo Cambios radicales del contexto o de la situación, generación de emoción o riesgo que favorezca la obtención de un bienestar o pequeño placer
<b>Story</b>	Se fundamenta en la importancia que tiene para el cerebro los principios y finales, una buena primera impresión y una última impresión mejor o deseable, que puede ser completado por el cerebro
<b>Look</b>	Ilustraciones o imágenes que evoquen sentimientos o situaciones relacionadas con los beneficios a obtener

*continúa*

Estímulo	Descripción
<b>Feel</b>	El cerebro reptil es sencillo percibe lo concreto, tangible y físico, un mensaje claro y poco complejo que presenta beneficios claros Coherencia, concreción simplicidad y comprensión del mensaje
<b>Medio</b>	Se relaciona con su entorno, sucede en su realidad próxima y ampliada
<b>Enigma</b>	Lo enigmático que genera inquietud, expectativa, búsqueda curiosidad
<b>icono</b>	El cerebro por ser visual responde a imágenes, que lo ubiquen en una experiencia-sentimiento Compensación, que sentimiento se busca generar un contexto determinado, la capacidad de relacionar las imágenes observadas con cosas o aspectos familiares o conocidos logrando una conexión emocional.

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 2 se encuentran descritos los nueve estímulos que se identificaron en desarrollo del proceso investigativo y que constituyen principios de aplicación utilizados en la publicidad televisiva. Los nueve principios representan una oportunidad de aporte al diseño de la estrategia de mercadeo, lo que a su vez se verá reflejado en un plan estratégico. El diseño de un plan estratégico que cuente con la identificación de metas y objetivos, los recursos disponibles, el conocimiento de la competencia, el mercado objetivo, el conocimiento del producto y las métricas necesarias para determinar si se satisface al cliente. Dentro del plan de mercado se contempla el *marketing mix* el cual se traduce en la combinación que se debe realizar entre el producto, el precio de venta al público, la forma de distribuirlo y cómo se promocionará (Stanton, Etzel y Walker, 2000).

Cuando se aborda el desarrollo del marketing mix es válido cuestionar en qué punto se puede aplicar los estímulos identificados y el uso del neuromarketing. Para iniciar es necesario, como siempre dentro del desarrollo organizacional y el diseño de un plan estratégico de mercadeo, llevar a cabo el diagnóstico correspondiente y analizar los siguientes tópicos:

- Análisis del entorno: que para el caso es el estudio de los agregados macro económicos y de los indicadores de comportamiento de la industria.



- Análisis interno: que abarca la revisión de cada área y aspecto interno de organización fundamentado en el objeto concreto de la empresa.
- Definición de metas, objetivos y acciones: con base en cada análisis se realiza la formulación de metas a alcanzar, teniendo en cuenta la viabilidad, el realismo y la cuantificación de las mismas.
- Establecimiento de marketing mix.

Se observa que la formulación del plan de marketing guarda estrecha relación con acciones de orden administrativo. Como son las fases de aplicación del proceso administrativo, a saber, planear, dirigir, organizar y contralar, que se encuentra inmersa en la gestión gerencial y de operaciones propia de los modelos de competitividad.

Para relacionar cuál es el aporte del neuromarketing a la competitividad organizacional es necesario precisar que dentro de los modelos de competitividad se contemplan los aspectos de gerencia, estrategia, gestión comercial, y conocimiento del mercado, factores que de manera concreta aportan al desarrollo de la competitividad de la empresa. A partir de este punto y considerando que el mercadeo constituye un componente integrador de la acción gerencial y de gestión, dentro de este aspecto se concentra el desarrollo y la formulación de la estrategia de marketing

Por consiguiente, y con base en los modelos de competitividad abordados, se pueden identificar los factores o elementos de cada uno de ellos donde se genera relación con el neuromarketing. Esto aporta de manera determinante en el mejoramiento de la competitividad empresarial.



**Tabla 3.** Factor – elemento relacionado

Factor	Elementos
<b>Factores de demanda (diamante de la competitividad Porter 1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencia del consumidor</li> <li>• Gustos el consumidor</li> <li>• Tendencias de consumo</li> <li>• Identificación de la competencia</li> </ul>
<b>Estrategia de mercadeo (estrategias funcionales y competitivas) Sharma y Fisher (1997)</b>	Estrategia de mercadeo, desarrollo de la estrategia al interior de la empresa
<b>Impactos en el mercado (firmas de clase mundial Smith 1995)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades del cliente</li> <li>• Valor agregado</li> </ul>
<b>Gestión comercial (Jiménez-Ramírez 2006)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del mercado,</li> <li>• Comercialización,</li> <li>• Participación</li> <li>• Política de precios</li> <li>• Publicidad</li> <li>• E-commerce</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

Para favorecer el desarrollo del aporte del neuromarketing, en la tabla 3 se establece cuál sería el factor relacionado de cada modelo estudiando y dónde el neuromarketing aportaría. Estos factores son lo que se encuentran ligados al desarrollo de la estrategia de mercadeo, para ello el marketing mix se toma como fundamento para el desarrollo de las acciones determinantes que generen valor de manera integral a cada uno de los factores identificados. Se debe recordar que tradicionalmente el marketing mix se compone de producto, precio, promoción, plaza de distribución (MacCarthy y Perreault, 2007).

**Tabla 4.** Elemento relacionado - Aporte

Elemento	Aporte
<b>Producto</b>	<p>Perfil de producto: sin bien dentro del diseño de un producto al interior de la empresa se establece una ficha técnica que incluye características y descripciones de orden técnico, es necesario que se incluya el sentido y el significado del producto y la relación con emociones y sentimientos que debe generar en el cliente.</p> <p>La intencionalidad en el diseño favorecerá el uso del principio de metáfora o Feel.</p>

*continúa*





Elemento	Aporte
<b>Precio</b>	<p>Política de precios y compensación</p> <p>Efectivamente el precio es un factor preponderante en la sostenibilidad empresarial, y sus componentes de costos fijos y variables determinan su cálculo. El precio que el cliente está dispuesto a pagar genera en el cerebro humano una sensación de dolor, en tal sentido es necesario presentar con base en el perfil del producto el total de beneficios que se obtiene por ese precio. Principio de peligro.</p>
<b>Promoción</b>	<p>Este es el elemento que con mayor claridad está relacionado al uso de neuromarketing y en donde de manera directa se puede realizar aplicación de los principios claves identificados.</p> <p>A partir del perfil de producto se establece un mensaje narrativo claro que cuente una historia y evoque sentimientos alineados con lo planteado en el diseño original del producto</p> <p>El neuromarketing presenta una amplia ventana de oportunidad para este elemento ya que mediante el conocimiento del consumidor podrá transmitir de manera más eficiente el mensaje publicitario de producto (Baptista, León y Mora C, 2010)</p>
<b>Plaza de distribución</b>	<p>La forma o el lugar donde se distribuirá el producto se fundamentará en el significado del producto, el sentido de ser y la necesidad que satisfaga</p>

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 4 se señalan los elementos del marketing mix y el aporte desde las neurociencias a cada uno. Lo anterior conduce al desarrollo de la competitividad empresarial. En esta misma línea es pertinente mencionar que el aporte de las neurociencias es transversal y se puede extender a las diferentes áreas de la organización, para lo cual se plantea un perfil de competitividad organizacional que no se asemeja a un modelo de medición de la competitividad empresarial, pero que presenta elementos de orden organizacional que son básicos para el desarrollo de la competitividad desde la óptica de cualquier modelo. El perfil debe contemplar los siguientes elementos:

- Organización y estrategia: donde se desarrollan las actividades administrativas en las fases del proceso administrativo, estilo de liderazgo y el diseño de planes estratégico que direccionen a la empresa.



- Gerencia de talento humano: maximizar las capacidades del personal mediante la identificación de sus habilidades, mostrando una ruta de carrera que les permita comprometerse con la empresa. Esto permitirá que la asignación y empoderamiento de responsabilidades sea más ajustada a la persona.
- Comunicación: identificar los flujos de comunicación y los canales al interior de la organización.
- Creencias compartidas: mediante el conocimiento del talento humano y el desarrollo de la planeación estratégica contra con las creencias empresariales compartidas que unen esfuerzos individuales para el cumplimiento de objetivos corporativos.
- Relación con el entorno: la lectura del entorno en términos de agregados económicos, pero de necesidades y expectativas de clientes, patrocinadores y socios de la empresa que contribuyan a la misma causa y al desarrollo de las creencias compartidas.

La construcción del perfil competitivo trae consigo la connotación de un cambio organizacional, el cual depende en alto porcentaje de las personas que conforman la empresa. En ese sentido, la neurociencia articulada con las ciencias administrativas aporta aspectos de importancia para favorecer la construcción del perfil. En este caso es necesario contemplar la característica de la neuroplasticidad, referida a la capacidad de aprender, observable físicamente, con la generación de nuevas conexiones nerviosas que surgen a raíz de nuevo conocimiento o estimulación sensorial y está ligada a la experiencia, creando sensaciones y recuerdos.

En tal sentido y para apoyar el desarrollo del perfil competitivo se propone una ruta de atención focalizada descrita a continuación:

- a). Ambientación de la realidad a cambiar: este aspecto ubica a los líderes y colaboradores de la organización en un escenario donde se proponga —como empresa— ser competitiva.
- b). Generación de foco de atención: se parte del escenario a alcanzar, se empieza a detallar de manera concentrada y con atención



al detalle las implicaciones del cambio hacia la construcción del perfil competitivo.

- c). Interiorización: aborda los aspectos de responsabilidad y comprensión de la situación en la cual se ubicará la organización, se generan emociones relacionadas con el logro de una creencia compartida.
- d). Significación de las metas compartidas, con sentido: para lograr de esta manera el compromiso y el trabajo conjunto para alcanzar los niveles de competitividad propuestos.

Teniendo en cuenta la ruta planteada se puede afirmar que las exposiciones a situaciones específicas en contexto exigirán que las personas, y en especial su cerebro, reaccione generando nuevas conexiones y posibles cambios en su actuar frente al hecho.

## Conclusiones

El neuromarketing se constituye como un elemento fundamental en el desarrollo de las estrategias de mercado al interior de las empresas, aspectos que toma gran valor dentro de los factores a considerar para la medición de la competitividad empresarial

Dentro de los elementos que componen el marketing mix, la incorporación de principios del neuromarketing aportará información más cercana a la realidad del consumidor y la satisfacción de sus necesidades.

La aplicación de los principios del neuromarketing favorece el desarrollo de mensajes de promoción claros y precisos.

La integración de las neurociencias a las ciencias empresariales ofrece un campo de acción amplio para el desarrollo de la gestión del cambio al interior de las organizaciones y favorecimiento del crecimiento intelectual de equipo humano.



La empresa, de acuerdo con los niveles de análisis de la competitividad, constituye un papel relevante en la generación de estrategias que aportan al desarrollo de ventajas competitivas que redunde en el fortalecimiento de la competitividad de nivel industrial y nacional.

La identificación de aspectos claves del funcionamiento del cerebro para generar focos de atención y las respuestas que da el cerebro abren un camino para la formulación de estrategias y acciones concretas para la consecución de objetivos claros a alcanzar al interior de la empresa

## Referencias

American Marketing Association. (1960). *Definición de marketing*. (s.d.).

Araujo, I.E.; Rolls, E.T.; Kringelbach, M.L.; McGlone, F. and Phillips, N. (2003). Taste-olfactory convergence, and the representation of the pleasantness of flavour, in the human brain. *Eur J Neurosci*.

Bajo, O. (1991). *Teorías del comercio internacional*. Barcelona: Antoni Bosh

Barrera\_Ortegón. (2016). Key Factors of Neuromarketing, Observed in The Televisión Advertising Of The Open National Channels In Colombia For Products Bestsellers In Minimarket. *Memorias LI Asamblea Anual CLADEA, "La Innovación en las Escuelas de Negocio"*.

Baptista, M.; León, M. y Mora, C. (2010). Neuromarketing: conocer al paciente por sus percepciones. *Tec. Empresarial*, 4(3), 9- 19.

Beiras, A. (1998). Estado actual de las neurociencias. En: L. Doval y M. A. Santos R. *Educación y Neurociencia*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.



- Bonilla, M. y Martínez, M. (2009). *Análisis de la metodología para evaluar la competitividad: caso foro económico mundial y realidad empresarial colombiana*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Braidot, N. (2014). *Neuromarketing ¿porque tus clientes se acuestan con otro si dicen que les gustas tú?* Editorial Planeta.
- Briones, G. (1981). *Métodos y Técnicas de investigación para las ciencias sociales. La formulación de problemas de investigación social*. Bogotá, Colombia: Uniandes.
- Cisneros, Andrés (2012). *Neuromarketing y neuroeconomía: código emocional del consumidor*. 1 edición. Ecoe Ediciones
- Colaferro, C., & Crescitelli, E. (2014). The Contribution of Neuromarketing to the Study of Consumer Behavior. *Brazilian Business Review*, 11(3), 123-143. DOI: 10.15728/bbr.2014.11.3.6
- Ćosić, D. (2016). Neuromarketing In Market Research. *Interdisciplinary Description Of Complex Systems*, 14(2), 139-147. doi:10.7906/indec.14.2.3
- Cooke, F.; Rayburn, E.; Michaels, J. and Abercrombie, C. L. (2001). The history of marketing Thought as reflected in the definitions of marketing. *The journal of marketing theory and practice*.
- Damasio, A. R. (1994). *El error de Descartes*. Santiago, Chile: Andres Bello.
- Du Plessis, E. (2008). *The Advertised Mind: Groundbreaking Insights into How Our Brains Respond to Advertising*. Kogan Page.
- Ferraz, J. C.; Kupfer, D. y lootty, M. (2004). Competitividad industrial en Brasil. 10 años después de la liberalización. *Revista de la Cepal*, 82, 91-119.
- Forcadell, F. (2004). *El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador*. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos



- Greenley, G. y Foxall, G. (1998). External Moderation of Association among Stakeholder Orientation and Company Performance. *International Journal of Research in Marketing*, 15, 51-69.
- Gutiérrez, R.; Martínez, C.; Sfeir-Younis, A.; Fairbanks, M.; Lindsay, S.; Holden, P. y Brugger, E. (1998). *Retos para el nuevo milenio en América Latina. Desarrollo sostenible, competitividad y reformas de segunda generación*. Bogotá, Colombia.
- Hernández Sampieri; Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*.
- Hill, M.; Ireland, R. y Hoskisson, R. (2004). Economía global. *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización*. México: Thomson.
- Jiménez-Ramírez. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*, 9, 115-125.
- Karmarkar, U. R. (2001). Note on Neuromarketing. *Harvard Business School Background*, Note 512-031.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Strauss, Giroux
- Kandel, E.; Schwartz, J.; Jessell, T. (2001). *Principios de Neurociencia*. Mcgraw-Hill
- Kandel, E.; Schwartz, J.; Jessell, T. (1997). *Neurociencia y conducta*. (s.d.)
- Kedia, F. and Busija, E. (1995). A Framework for Analyzing competitiveness: Integrating Levels of Understanding. *Business & The Contemporary World*, 2, 94-103.
- Kotler, P.; Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Addison-Wesley.
- Klaric, J. (2012). *Estamos Ciegos*. Bogotá, Colombia: Planeta.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. Barcelona: Editorial Paidós.



- Krugman, P. y Obstfeld, M. (2000). *International Economics: Theory and Policy*. Addison-Wesley.
- Lombana, J. y Gutiérrez, S. (2009). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, 26, 1-38.
- MacCarthy, E. J. y Perreault, W. D. (2007). *Principios de Marketing*. Mcgraw-Hill e Interamericana De México.
- Malavé, J. (1996). Competitividad: situación actual del debate. *Debates IBM*, 3, 38.
- Mahmood, A. and Ezeala-Harrison, F. (2000). Comparative versus competitive advantage, and competitiveness in developing countries. *Socioeconomic Development in the 21st Century*. Calcuta: International Institute for Development Studies.
- Mateus y Brasset (2002). La globalización: sus efectos y bondades. *Economía y Desarrollo*, 1(1).
- Madan, C. (2010). Neuromarketing: The next step in market research? *Eureka*, 1(1), 34-42.
- Malfitano, O.; Arteaga, R.; Romano, S. y Scínica, E. (2007). *Neuromarketing: Cerebrando Negocios y Servicios*. Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo: Granica.
- McCarthy, E. J. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood. R.D. Irwin.
- Markides, C. (2002). *En la Estrategia está el Éxito*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Montenegro-Velandia y Álvarez-Rodríguez. (2011). Aproximación al concepto de competitividad organizacional. *Revista Nacional de Investigación*, 9(16).
- Morin, C. (2011). Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior. *Revista Society*, 48(2), 131-135.



- Munuera, A. J. L. (1992). Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing. *Información Comercial Española*, 707, 126-142.
- Nelson, R. (1992). Recent Writings on Competitiveness: Boxing the Compass. *California Management Review*, 34(2), 127-137.
- Musik y Romo. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio Exterior*, 55(3).
- Plassmann, H.; O'Doherty, J.; Shiv, B. and Rangel A. (2007). *Marketing Actions Can Modulate Neural Representations of Experienced Pleasantness*. (s.d.).
- Pereiro, J. (2008). La satisfacción del cliente en ISO 9001. [en línea]. Disponible en: [http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la\\_satisfaccion\\_del\\_cliente\\_iso\\_9001](http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001)
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ed. Vergara.
- Porter, M. (2000). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. México: CECSA.
- Pradeep, A. K. (2010). *The Buying Brain*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Rangel, A., Camerer, C. and Montague, P. R. (2008). Neuroeconomics: the neurobiology of value-based decision making. *Nature Rev. Neurosci.*
- Renvoisé, P. and Morin, C. (2007). *Neuromarketing, Neuromarketing: Understanding the Buy Button in Your Customer's Brain*. Thomas Nelson Nashville Tennessee
- Ricardo, D. y Reeder, J. (1817). *Principios de economía política y tributación*. Pirámide Ediciones.
- Renvoisé, P. y Morin, C. (2006). *Neuromarketing, el Nervio de la Venta*. Barcelona: OUC
- Schaefer, M.; Berens, H.; Heinze, H.J. and Rotte, M. (2006). Neural correlates of culturally familiar brands of car manufacturers. *Neuroimage*, 31(2). 861-865.





- Sharma and Fisher (1997). Functional strategies and competitiveness: An empirical analysis using data from Australian manufacturing. *Benchmarking for Quality, Management & Technology*, 4(4), 286-294.
- Sheth, J. N.; Gardner, D. M. and Garret, D. E. (1988). *Marketing theory: Evolution and evaluation*. New York: Jhon Wiley & Sons.
- Smith, A. (1776). *La Riqueza de las Naciones: libros I-II-III y seleccion de los libros IV Y V*. Alianza editorial.
- Smith, S. (1995). Elaborate World Class Competitiveness. *Managing Service Quality*, 5(5), 36-42
- Stanton, E. y Walker. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Colorado: Editorial McGraw Hill.
- Villadiego Prins, M. (2013). Narrativas del juego de la publicidad televisiva. Elementos para una comprensión en perspectiva lúdica. *Signo y Pensamiento*, 32(62), 130-148.
- Wang, R. W.; Chang, Y. C. and Chuang, S. W. (2016). EEG Spectral Dynamics of Video Commercials: Impact of the Narrative on the Branding Product Preference. *Sci Rep*. doi: 10.1038/srep36487.
- Zaltman, G. (2004). Cómo Piensan Los Consumidores. *Empresa Activa*.







# CAPÍTULO 5





# Propuesta de un modelo de competitividad para el emprendimiento social

Juan Camilo Vega Guerrero<sup>8</sup>

---

8 Estudiante de doctorado, Universidad de Celaya, México. Magister en Administración y Especialista en Estadística, Universidad Nacional de Colombia. Administrador de Empresas. Docente de la UNAD. Contacto: [juan.vega@unad.edu.co](mailto:juan.vega@unad.edu.co)

## Resumen

En el presente capítulo se identifican elementos de competitividad para emprendimientos sociales que difieren con los componentes que integran los modelos de competitividad para empresa tradicionales. Se resaltan, entre otros: el valor social, el capital social, y la innovación como estrategia para la sostenibilidad de la organización.

**Palabras clave:** emprendimiento social, empresa social, competitividad organizacional, emprendedor social

## Introducción

El emprendimiento social es un factor relevante para el desarrollo económico y la generación efectiva de puestos de trabajo en países subdesarrollados<sup>9</sup> (Guzmán y Trujillo, 2008; Harding, 2004). En este sentido, el objetivo de este capítulo es caracterizar una propuesta de modelo de competitividad para emprendimientos sociales con el fin de establecer los componentes que deben ser sujeto de medición para mejorar la competitividad de este tipo de emprendimiento. En la medida que difiere con el emprendimiento tradicional cuyo propósito es el de aprovechar oportunidades de mercado y generar beneficios particulares o para sus propietarios.

El propósito del capítulo está enmarcado dentro del proyecto de investigación: modelo de formación en emprendimiento social para programas académicos de administración de empresas y negocios, con modalidad de educación a distancia en Colombia, de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN).

---

9 Colombia es un país considerado como un país en desarrollo, de ingreso medio alto y su renta per cápita está en un 70 % por debajo del promedio de la OCDE y por debajo de muchos otros mercados emergentes (OCDE, 2013).



Para el diseño de la propuesta del modelo, el capítulo se desarrolla en los siguientes apartes: concepto y tipos empresas sociales, conceptos y modelos de competitividad, emprendimiento social y perfil de emprendedor social

Al finalizar el capítulo se caracterizan los componentes del modelo de competitividad para emprendimiento social, definidos como capital social y administración, gestión de recursos, talento humano, valor social y sostenibilidad e innovación. Finalmente se concluye que los aspectos que evidencian competitividad de los emprendimientos sociales son: la generación de capital y el valor social.

## Empresas sociales

El concepto de empresa social nace en Italia (1990), en la revista *Impresa Sociale*, y ha venido transformándose. Uno de los primeros conceptos es el de *l'émergence des Enterprises Sociales* (EMES), concepto de origen europeo, y se direcciona sobre dos dimensiones, una de orden económico y la otra de tipo social. La dimensión económica se enfoca sobre:

- La producción de bienes y servicios para su comercialización o venta.
- Nivel significativo de autonomía.
- Alto riesgo económico.
- Mínima mano de obra remunerada.

De otro lado, la dimensión social se enfoca en:

- Objetivo explícito de beneficiar a la comunidad.
- Iniciativas gestionadas por un grupo de ciudadanos.
- La propiedad del capital no es el factor relevante para la toma de decisiones.
- Intervienen diferentes grupos de interés.
- Distribución limitada de los beneficios.



Adicionalmente a los aspectos mencionados, el Comité Económico y Social Europeo incluyen como aspectos que caracterizan a este tipo de organizaciones la inclusión social y el emprendimiento social (Villajos, et al., 2012). A continuación, se presentan definiciones de interés sobre la empresa social.

**Tabla 1.** Definiciones sobre la empresa social.

Definición	Autor
Organizaciones privadas cuyo propósito es resolver problemas sociales o servir a personas en condición de vulnerabilidad o marginadas. También buscan abastecer bienes socialmente importantes que no son suministrados desde las entidades gubernamentales o el sector privado.	Dees (1994); citado en Mair y Martí, (2006).
Las organizaciones buscan propósitos que no solamente se miden por la generación de utilidad o la participación en el sector económico.	
Las empresas sociales son gestadas por ciudadanos que pretenden proveer una diversidad de servicios sin restricciones para la comunidad.	Laville y Nyssens, (2001).
Organizaciones particulares, diferentes a la empresa privada y la pública, donde el poder no se soporta en la propiedad de los recursos o bienes de capital.	
Propuestas voluntarias originadas desde grupos de ciudadanos debido a una demanda insatisfecha en la comunidad generada por externalidades negativas debido a una crisis económica o de dificultades del Estado. Para lo cual, crean una estructura organizacional no lucrativa para desarrollar actividades que permitan satisfacer esta demanda insatisfecha.	Vidal y Claver, (2003).
Las empresas sociales son una nueva forma de empresa, con propósitos sociales y que compiten en el mercado.	Spear y Bidet, (2005).
Son organizaciones que se ubican en el sector no lucrativo, en donde la misión social es esencial, adoptando modelos de negocio innovadores para resolver un problema en la comunidad y crear valor social.	Galera y Borzaga, (2009).
Organizaciones con una misión social y orientada a la generación de recurso para su sostenibilidad.	Palacios, (2010).

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los autores citados





En este contexto se identifican dos corrientes de pensamiento. La anglosajona, donde una empresa privada —fines lucrativos—, si presta servicios a comunidades vulnerables, se podría reconocer como empresa social. En el otro enfoque, el europeo, el caso de la empresa mencionada no podría ser catalogada como empresa social (Villajos y Sanchis, 2013). Por lo tanto, y en consecuencia con la variedad de definiciones, es útil identificar los factores que convergen en las empresas sociales.

- 1). Capital social: capacidad de fortalecer las relaciones dentro y alrededor de la organización con el propósito de movilizar recursos individuales, y la movilización de la comunidad local o intervenida (Bacchiaga y Borzaga, 2001). Este aspecto permite disminuir los costos de intermediación-transacción y de producción en la medida que la empresa logra integrar los grupos de interés para resolver problemas del contexto que las instituciones gubernamentales no logran resolver (Laville y Nyssens, 2001).
- 2). Diversidad de recursos: la fuente de financiación proviene de diferentes entidades, no solo públicas. Es decir que la organización debe diversificar en la búsqueda de fuentes para su sostenibilidad. En este punto también son fuente de recursos, entre otros, la participación de talento humano con mecanismo, el voluntariado y otros (Vidal, 2001; Defourny, 2001; Salinas y Rubio, 2001; Defourny, 2004; Spear y Bidet, 2005; Nyssens, 2006).
- 3). Diferentes formas jurídicas de conformación: existen diferentes formas de conformar empresas sociales según el país de origen. Predomina la conformación de tipo asociativo (Defourny, 2001; Vidal y Claver, 2003; Spear y Bidet, 2005; Spear, Cornforth y Aken, 2009).
- 4). Diversos tipos de beneficiarios: en las empresas sociales existen diferentes grupos de interés a los cuales la empresa social debe dar respuesta: trabajadores, clientes, propietarios, comunidad



entre otros. Así mismo prima el beneficio del colectivo sobre el beneficio individual (Lavilley Nyssens, 2001).

- 5). Diferentes métodos de organización: la manera de estructurar la organización depende en gran medida de la forma como se permite la participación de la comunidad (Galera y Borzaga, 2009, p. 217) y su interacción con los diferentes grupos de interés para promover el desarrollo económico y social de la comunidad intervenida.
- 6). Variedad de objetivos: los objetivos de estas empresas se deben conjugar en dos direcciones, a saber, los propósitos económicos y sociales (Nyssens, 2006; Galera y Borzaga, 2009). Los primeros permiten la viabilidad y sostenibilidad de la organización y los segundos se enfocan en dar repuestas a las problemáticas o necesidades de la comunidad intervenida.
- 7). Valor social sostenible: los beneficios obtenidos no son distribuidos entre los accionistas o propietarios de la empresa sino reinvertidos en la empresa para fomentar el desarrollo económico y social en la comunidad o contexto intervenido (Villajos y Sanchis, 2013).
- 8). Especialización: los procesos de gestión en la comunidad obligan a las empresas sociales a ser eficientes para ser viables, al igual que las empresas de capitales (Salinas y Rubio, 2001, p. 88).

## Tipos de empresas sociales

Según los propósitos y origen de los recursos se pueden establecer los siguientes tipos de empresas sociales.



**Tabla 2.** Tipos de empresas sociales.

Categoría	Origen de los recursos	Propósito social	Autores
Mutuales	Los recursos provienen de los miembros que conforman la organización.	Satisfacer las necesidades de los miembros que conforman la empresa (salud, alimentación, crédito)	Neck, Brush y Allen, (2009); Spear, Cornforth y Aiken, (2009); Díaz-Foncea y Marcuello, (2012)
Externas	Los recursos provienen de un entidad externa que apadrina o auspicia a la entidad	Solucionar, paliar o disminuir una problemática social.	Neck, Brush y Allen, (2009); Terjesen et Al, (2011); Spear, Cornforth y Aiken, (2009); Díaz-Foncea y Marcuello, (2012)
Híbridas	El trabajo en red entre una entidad privada y distintos grupos de interés.	Satisfacer las necesidades de los miembros de una comunidad que no son cubiertas por el estado o las empresas de capital.	Neck, Brush y Allen, (2009). Terjesen et Al, (2011); Spear, Cornforth y Aiken, (2009); Díaz-Foncea y Marcuello, (2012)

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los autores citados

## Competitividad

El concepto de competitividad se ha desarrollado desde siglos pasados, con autores como David Hume, Adam Smith, David Ricardo y Gottfried Haberler. Ellos se focalizan en aspectos relacionados con el intercambio a nivel internacional para mejorar la riqueza y competitividad de las naciones (Pat, et al., 2009).

En el presente, el desarrollo del término se enfoca en tres niveles: a nivel de país, de un sector económico, de una rama de la industria y de una empresa. Resaltando que, para un variado grupo de investigadores, son las empresas las que compiten y no las naciones, por ello en el escenario de competitividad intervienen, aparte de las empresas, varios actores como el sector productivo, el gobierno, y los usuarios o clientes (Montoya, et al., 2012).

Para el contexto de discusión nos centramos en la dimensión de competitividad empresarial. Bajo este parámetro se presentan a continuación definiciones al respecto para identificar elementos que caracterizan la competitividad empresarial.



**Tabla 3.** Definiciones de competitividad empresarial.

Definición	Autor
Es la capacidad de una empresa para alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia.	Rubio y Aragón (2006)
La competitividad empresarial es consecuencia de la ventaja competitiva que tiene una organización soportada en sus métodos de producción y de organización con respecto a competidores del sector económico.	Abdel y Romo (2004)
La competitividad de la empresa esta correlacionada con: la competitividad del país, la apertura y acceso a mercados internacionales, la infraestructura regional y finalmente con lo que ocurre dentro de la propia empresa.	Cervantes (2005).
La competitividad es la capacidad que posee una organización para contrarrestar de forma eficiente a sus competidores a través de sus productos o servicios, y poder acceder al mercado, generando sostenibilidad y aumentar la participación en el mercado.	Rubio y Baz (2005)
La competitividad es: la capacidad para competir en los mercados de bienes y servicios. La capacidad para competir se basa en una combinación de precio y calidad del bien o servicio proporcionado.	Romo y Abdel (2005)

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los autores citados.

En consecuencia, y analizando los conceptos presentados se puede inferir que 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” (García, 2017)

## Modelos de evaluación de competitividad empresarial

Con la caracterización sobre competitividad empresarial, a continuación, se presentan algunos modelos para evaluar la misma.



**Tabla 4.** Principales modelos de evaluación de la competitividad empresarial.

Modelo	Características	Componentes	Autores
Mapa BID	Modelo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ajustado por Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia. Es utilizado para diagnosticar PIMES.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Producción y operaciones</li> <li>• Aseguramiento de la calidad</li> <li>• Comercialización</li> <li>• Contabilidad y finanzas</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Gestión ambiental</li> <li>• Sistemas de información</li> </ul>	Martínez y Álvarez, (2006)
Deniz, Livas y López	Evalúa la competitividad de empresas del sector agrícola en el estado de Colima (México), toma como referente el diamante de competitividad de Porter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia empresarial</li> <li>• Proceso productivo</li> <li>• Demanda externa</li> <li>• Oferta</li> <li>• Oportunidades y apoyos institucionales</li> </ul>	Deniz, Livas y López, (2008)
Membrillo (2006)	Evalúa la competitividad de empresas del sector farmacéutico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones dadas:</li> <li>• Fuerza de trabajo,</li> <li>• Capital, infraestructura para investigación.</li> <li>• Condiciones de demanda y regulación:</li> <li>• Mejora de medicamentos</li> <li>• Regulación de precio</li> <li>• Investigación y regulación</li> <li>• Salidas de la industria: Innovación</li> <li>• Contribución macro económica</li> </ul>	Membrillo, (2006)
Herrera	Evalúa la competitividad de empresas Mexicanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de negocio</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Administración y organización</li> <li>• Investigación desarrollo y diseño</li> <li>• Gestión tecnológica</li> <li>• Mercadotecnia y servicio</li> <li>• Finanzas</li> </ul>	Herrera, (2007)

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los autores citados



Realizando una categorización de los conceptos dados se pueden inferir los siguientes componentes para evaluación de la competitividad organizacional:

- Estrategia.
- Producción.
- Talento humano.
- Gestión organizacional.
- Investigación, innovación y desarrollo.
- Sistemas de información, contable y finanzas.
- Mercadeo y servicios.
- Gestión de medio ambiente

## El emprendimiento social y el emprendedor social

Luego de analizar las empresas sociales y modelos de evaluación organizacional, es importante revisar el concepto de emprendimiento social y las características del emprendedor social para comprender el tipo de liderazgo y gestión que se debería ejercer en empresas con fines sociales, y así desarrollar una propuesta de modelo de competitividad acorde con organizaciones que desarrollan emprendimientos sociales.

### *El emprendimiento social*

La definición de emprendimiento social continua como un asunto en debate (Harding, 2004), y ha tenido un desarrollo desde entidades sin ánimo de lucro. Por lo anterior, puede presentar fallas en su concepción desde el contexto de su operación teniendo en cuenta las particularidades de los tipos de empresas sociales (mutuales, externas e híbridas)

Para tener un acercamiento a la definición del emprendimiento social, este surge como integración de las siguientes condiciones (Gaiger, 2004):



- Presencia y reconocimiento en la comunidad de una identidad de trabajo asociativo.
- Existencia de organizaciones que lideran y movilizan a la comunidad.
- Regresión o selectividad del trabajo.
- Deficiencias de las políticas públicas destinadas a generar oportunidades económicas.
- Mediación de organismos externos o de apoyo para generar alternativas de asociatividad.

Es de resaltar que el emprendimiento social<sup>10</sup> busca dar soluciones a problemas sociales, generar contribuciones significativas y diversas en sus contextos, territorios o comunidades, para lo cual adopta modelos de negocio que ofrezcan soluciones creativas a los problemas de la comunidad. Por lo tanto, el emprendimiento social: “comprende las actividades y procesos comprometidos a descubrir, definir y aprovechar las oportunidades a fin de aumentar la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de las organizaciones existentes de manera innovadora” (Zahra, Gedajlovic, Neubaum, y Shulman, 2009). Bajo este contexto, los emprendimientos sociales son reconocidos por los siguientes elementos (Hoogendoorn, et al., 2010):

- La creación de valor social.
- Tener visión para aprovechar las oportunidades para crear valor social.
- Utilizar la innovación para la adaptación y creación de valor social.
- Suscitan la disposición al riesgo.
- Búsqueda para alcanzar el objetivo social propuesto con los recursos disponibles.

---

10 Lo “social.” en el emprendimiento social ,se construye en alcanzar los propósitos sociales y la generación de valor social; entendido como el aporte al bienestar de una comunidad humana específica (Dees, 2001)



## Perfil del emprendedor social

El emprendedor social promueve la generación de impacto social, entendido como: "Un mejoramiento significativo, en algunos casos, perdurable o sustentable en el tiempo, en alguna de las condiciones o características de la población objetivo y que se plantearon como esenciales en la definición del problema que dio origen" y los resultados o beneficios obtenidos por la comunidad se evidencian en:

- Cubrir necesidades de un colectivo determinado (Melián, Camps y Sanchis, 2011).
- Generación de empleo (2011).
- Proveer a la comunidad con los recursos para dar solución a sus problemas particulares (Curto, 2012).
- Proveer herramientas para la solución de problemas comunes (2012).
- Organizar movimientos territoriales para hacer frente a actores más poderosos (2012).
  - De otro lado, el emprendedor social debe caracterizarse por una serie de características de tipo aptitudinal como:
- Estructurar organizaciones flexibles tipo horizontal (Melián, Campos y Sanchis, 2011).
- Propagar la innovación social en un porcentaje poblacional importante (Dees, Anderson y Weiskillern, 2004).
- Fomentar la innovación entre grupos marginados para su uso y así puedan maximizar los activos con los que cuentan (Curto, 2012).
  - También debe poseer unas características actitudinales, orientadas a:
- Tener buena relación con el gobierno y sus clientes (Melián, Campos y Sanchis, 2011).
- Robustecer las relaciones entre dentro de los miembros de la organización (Chaves y Sajardo, 2004).
- Dirección participativa, enfatizando el contacto directo entre el empresario y la comunidad intervenida (2004).





En consecuencia, la competitividad de las organizaciones sociales o de los emprendimientos sociales depende en gran medida del compromiso, valores, actitudes y capacidades aptitudinales de los miembros gestores.

Basado en la naturaleza y propósitos del documento, cuyo objeto centra en el emprendimiento social, se presenta una propuesta de competitividad para la misma.

## Modelo de competitividad para el emprendimiento social

Es de anotar que la competitividad en el emprendimiento social difiere en puntos de fondo con respecto al emprendimiento tradicional o de empresas lucrativas, basado en: las características propias de las empresas sociales, los conceptos de competitividad organizacional, las metodologías de evaluación de la misma, la caracterización del emprendimiento social y el perfil del emprendedor social. Se presentan a continuación los puntos de divergencia.

- El eje misional de los emprendimientos sociales se centra en la generación de valor social y no en la rentabilidad o la productividad.
- Las relaciones interempresariales o con otras organizaciones para los emprendimientos sociales surgen como fuente de apoyo y ayuda para disminuir o aplacar problemas de la comunidad.
- Las características y perfil del talento humano de las organizaciones que integran y gestiona emprendimientos sociales son un factor relevante para alcanzar los propósitos organizacionales.
- La innovación es una estrategia necesaria en el emprendimiento social para buscar soluciones creativas a los problemas sociales y generar un mejor aprovechamiento de los recursos existentes en la comunidad o contexto.



Por lo anterior se presenta una propuesta de evaluación de emprendimientos sociales, donde se discrimina sus componentes, definición y medios de evaluación en la siguiente tabla.

**Tabla 5.** Propuesta de evaluación de emprendimiento social con sus componentes.

Componentes	Definición	Medios de evaluación
<b>Capital social y administración</b>	Evaluar las relaciones de la organización para movilizar recursos en la comunidad local o intervenida	Cantidad, características y estructura de las redes de colaboración internas y externas y su aporte de recursos a la organización.
<b>Gestión de recursos</b>	Evaluar el destino de los recursos para el cumplimiento del propósito social.	Características de los gastos operativos, y su impacto en la comunidad intervenida o en el producto o servicio suministrado a la comunidad. Aprovechamiento de recursos y fuentes de financiación.
<b>Talento humano</b>	Medir el compromiso de los individuos que gestionan la organización con los propósitos sociales de la misma.	Consistencia entre la cultura organizacional y el clima organizacional frente a los propósitos organizacionales, y la actitud y aptitudes del emprendedor social.
<b>Valor social y sostenibilidad</b>	Evaluar los beneficios económicos, sociales y su sostenibilidad en el contexto, territorio o comunidad.	Caracterizar los beneficios suministrados a la comunidad y su impacto en la disminución o solución de necesidades o problemáticas en la comunidad. Determinar los aspectos de riesgo y protección para la sostenibilidad de la organización.
<b>Innovación</b>	Evaluar las estrategias implementadas para: La solución de problemas de la comunidad o necesidades de la comunidad. Aprovechamiento de las oportunidades y recursos del contexto.	Establecer la eficiencia y eficacia de las estrategias implementadas frente a: La problemática o necesidad identificada Aprovechamientos de los recursos-

**Fuente:** Elaboración propia



## Conclusiones

Se evidencian diferencias de fondo en los modelos de competitividad para empresas tradicionales, los cuales no abordan aspectos como la creación de capital y valor social.

Se puede inferir que la evaluación de competitividad de emprendimientos sociales debe buscar caracterizar y medir la eficiencia de los mecanismos y redes de apoyo e integración interorganizacional para la generación de valor social

Es relevante que los miembros participantes en la creación y gestión de emprendimientos sociales posean una serie de características orientadas en el trabajo colaborativo con diferentes grupos de interés para la consecución de recursos y la participación activa de la comunidad.

La innovación es, para los emprendimientos sociales, un componente relevante e imprescindible para la sostenibilidad y el aprovechamiento de los recursos existentes en la comunidad.

## Referencias

- Bacchiaga, A. y Borzaga, C. (2001). Social enterprises as incentive structures. An Economic Analysis. En C. Borzaga and J. Defourny. *The Emergence of Social Enterprises*. London, UK: Routledge.
- Chaves, R. y Sajardo, A. (2004). Economía política de los directivos de las empresas de economía social. *CIRIEC-España*, 48, 31-52
- Cervantes, A. (2005). *Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.



- Curto, M. (2012). Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social. *Cuadernos de la Cátedra la Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 13.
- Defourny, J. (2001). Introduction. From third sector to social enterprise. En C. Borzaga and J. Defourny. *The emergence of social enterprise*. London, UK: Routledge.
- Defourny, J. (2004). Social Enterprise in an Enlarged Europe: Concept and Realities. *Second Conference on Social Economy in the Central and Eastern European Countries: Social Entrepreneurship & Economic Efficiency*. [en línea]. Disponible en: [www.emes.net](http://www.emes.net).
- Dees, J. G. (2001). The Meaning of " Social Entrepreneurship. *Innovation*. [en línea]. Disponible en: <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>
- Dees, J.; Anderson, B. and Wei-Skillern, J. (2004). Scaling Social Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 1(4), 24–32.
- Deniz, A.; Livas, J. y López, J. (2008). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa del sector agrícola exportador del estado de Colima, México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 14 (38), 29 - 44.
- Díaz-Foncea, M. and Marcuello, C. (2012). Social enterprises and social markets: models and new trends. *Serv Bus*, 6, 61-83.
- Gaiger, L. (2004). Emprendimientos económicos solidarios. En A. D. Cattani. (Comp.). *La otra economía*.
- Galera, G. y Borzaga, C. (2009). Social Enterprise: An evolution overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5 (3), 210-228.



- Guzmán y Trujillo, (2008). Emprendimiento Social. *Revisión de literatura Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-16.
- Harding, R. (2004). Social enterprise: The ne economic engine? *Business Strategy Review*, 15(4), 39-43
- Herrera, A. (2007). *Las fuentes de competitividad en las empresas de software a la medida*. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Hoogendoorn, B.; Pennings, E. and Thurik, R. (2010). What Do We Know About Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research. *REPORT SERIES. Policy*.
- Laville, J. L. and Nyssens, M. (2001). The Social Enterprise, Towards a theoretical socio-economic approach. En C. Borzaga and J. Defourny. *The emergence of social enterprise*. London, UK: Routledge.
- Mair, J. and Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Martínez, J. y Álvarez, C. (2006). Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES. *XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México.
- Melián, A.; Campos, V. y Sanchis, J. (2011). Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores. *Revesco*, 106, 150-172
- Membrillo, M. (2006). *Desarrollo de una propuesta para la evaluación de la relación de actividades innovadoras con la competitividad de empresas farmacéuticas mexicanas*. Facultad de Química, UNAM.



- Montoya, L.; Montoya, I. y Castellanos, D. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(1), 59-70.
- Neck, H.; Brush, C. y Allen, E. (2009). The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, 52, 13-19.
- Nyssens, M. (2006). Social Enterprise at the crossroads of market, public policy and civil society. En M. Nyssens. (Ed.). *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*. London and New York: Routledge.
- Palacios, G. (2010). Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, Vol. 16 (4), 579-590.
- Pat, G.; Caamal, I. y Avila, J. (2009). Análisis de los niveles y enfoques de la competitividad. *Textual (Chapingo)*, 53, 63-76.
- Romo, D., y G, Abdel. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Revista de comercio exterior*, 55(3), 200-214.
- Rubio, L., y V. Baz. (2005). *El poder de la competitividad*. Centro de Investigación para el Desarrollo. México: A.C. Fondo de cultura económica.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, 17, 32-47.
- Saavedra, M. (2017). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*, 33, 93-124.
- Salinas, F. y Rubio, M.J. (2001). Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 37, 79-116.



- Spear, R. and Bidet, E. (2005). Social enterprise for work integration in 12 European countries: a descriptive analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76, 195-231.
- Spear, R.; Cornforth, C. y Aiken, M. (2009). The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80 (2), 247–273.
- Vidal, I. (2001). Spain: Social enterprises as a response to employment policy failure. In C. Borzaga and J. Defourny. *The Emergence of Social Enterprises*. London, UK: Routledge.
- Vidal, I. y Claver, N. (2003). Las empresas sociales en el ámbito de la integración por el trabajo. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 46, 39-62.
- Villajos, E., Sanchis, J.R., y Ribeiro, D. (2012). Empresas Sociales: aproximación empírica a su dirección estratégica. El caso valenciano. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 199-221.
- Villajos, E. y Sanchis, J. (2013). Las empresas sociales y el management social. *Gezki*, 10, 189-216.
- Zahra, S. A.; Gedajlovic, E.; Neubaum, D. O. and Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532.









# CAPÍTULO 6





# Nociones de competitividad organizacional para la manufactura en la curtición de cuero

Ludwin Alexander Sánchez Vargas<sup>11</sup>

---

11 Master of Business Administration, MBA, UNAD, Florida – USA. Magister en Administración de Organizaciones, Docente de carrera, UNAD, Colombia. Contacto: ludwin.sanchez@unad.edu.co

## Resumen

En el presente capítulo se registran algunas generalidades de la cadena del cuero en Colombia y se profundiza en la situación de las empresas curtidoras del municipio de Chocontá, en Cundinamarca. El diagnóstico se construyó en el marco del desarrollo del proyecto de investigación denominado Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Mipymes de la Cadena del Cuero del Municipio de Chocontá (Cun.). Además, con fundamento en aspectos relacionados con pensamiento estratégico, dirección estratégica, creación de valor y responsabilidad social empresarial. A partir del diagnóstico se propone un programa de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión empresarial de tales organizaciones. Para poder enfrentar los múltiples desafíos que ponen en riesgo la permanencia y el crecimiento de unidades productivas fundamentales para mejorar la productividad de este sector de la economía y alcanzar niveles óptimos de competitividad. El programa propuesto puede aplicarse en cualquier mipyme de las distintas cadenas productivas como acción para la materialización de la proyección social de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

**Palabras clave:** competitividad, curtiembres de cuero de Chocontá, dirección estratégica, fortalecimiento empresarial, pensamiento estratégico, responsabilidad social empresarial.



## Introducción

La competitividad organizacional, en todos los sectores económicos de cualquier país, es el resultado de la eficiencia de los procesos de producción e intercambio de bienes y servicios. Estos se desarrollan con altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de los consumidores más allá de sus expectativas. De forma tal que la competitividad es el resultado de una producción de calidad, aunado a los máximos niveles de productividad. Sólo así se aporta al crecimiento económico y al desarrollo social, que deben traducirse en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del país. Es decir, beneficios para quienes producen, para los consumidores y, en general, para los diferentes grupos de interés de empresas y organizaciones.

Por tanto, la eficiencia en el uso y la asignación de recursos para producir es determinante. Requerimiento básico para hacer frente a la competencia en el mundo globalizado del presente que, a su vez, demanda un alto sentido de cooperación. En términos industriales se debe materializar a través de la asociatividad empresarial, entendida por Poiak (citado en Liendo y Martínez, 2001), como “un esfuerzo colectivo para la concreción de objetivos comunes, que pueden ser muy disímiles, desde comprar en común programas de investigación y desarrollo o mejores posicionamientos en la cadena de valor para su esquema de negociación” (p. 311)

En tal virtud, la asociatividad empresarial es fundamental para generar competitividad, aspecto en el cual hay mucho por hacer en la mayoría de sectores económicos de Colombia. En particular, el sector del cuero que afronta múltiples dificultades y de cuyos eslabones se hizo la investigación presentada en este capítulo. Este texto nace del proyecto de investigación denominado Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Mipymes de la Cadena del Cuero del Municipio de Chocontá (Cun.).

Dicho proyecto estuvo encaminado hacia el diseño y la ejecución de un programa de fortalecimiento para enfrentar la situación adversa y los desafíos que las empresas curtidoras de Chocontá tienen en la actualidad. Sobre todo, para propiciar la permanencia y el crecimiento de estas unidades productivas bajo



parámetros y criterios de sostenibilidad, sustentabilidad y competitividad. No obstante, por múltiples dificultades, la ejecución no se ha podido dar.

## Generalidades de la cadena del cuero en Colombia

En el presente, en la cadena del cuero se desarrollan las siguientes cuatro actividades principales: 1) producción de cuero crudo (cría y sacrificio de ganado); 2) curtiembre (curtición o tenería); 3) producción de artículos de marroquinería y talabartería; y 4) producción de calzado. En marroquinería y talabartería se elaboran manufacturas y prendas de vestir (diseño, modelo, cortado, guarnecido, terminado y empaque). A la producción de calzado se destina la mayoría de la materia prima y se involucran textiles y plástico (fabricación de suelas, patronado, cortado de piezas y guarnecido, que es la disminución del espesor del cuero en los bordes para facilitar el doblado y el armado, aplicación de adhesivos, costura, colocación de ojetes, pintura y entintado de los bordes). En atención a que la cría, el levante y el sacrificio de ganado hacen parte de otra cadena productiva, en adelante se entenderá la cadena del cuero compuesta por las tres últimas actividades referidas. De modo que, en la tabla 1, se registra la concentración de cada uno de los tres últimos eslabones de la cadena del cuero en las regiones de Colombia.

**Tabla 1.** Cadena del cuero en Colombia por regiones

Eslabón	Concentración
Curtiembre	Bogotá y Cundinamarca (71 %), Valle del Cauca y Eje Cafetero (8 %), Santanderes (5 %), Nariño (5 %), Antioquia (4 %), Atlántico (2 %) y otros (5 %).
Marroquinería y talabartería	Se concentra en las principales ciudades del país. Bogotá y Cundinamarca (50 %), Santanderes (12 %), Valle del Cauca y Eje Cafetero (11 %), Antioquia (11 %), y otros (11 %).
Calzado y sus partes	Bogotá y Cundinamarca (38 %), Santanderes (33 %), Valle del Cauca y Eje Cafetero (12 %), Antioquia (8 %), Atlántico (2 %), y otros (7 %).

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información de ACICAM (2017)



Como es natural, las actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los eslabones sugieren la participación de muchos actores que existen en el país. Tales actores se enuncian en la tabla 2.

**Tabla 2.** Actores de la cadena del cuero en Colombia

Actores
Ganaderos
Frigoríficos y mataderos de ganado vacuno principalmente
Curtidores de cuero
Productores de artículos de marroquinería y talabartería (prendas de vestir y artículos de cuero como bolsos, correas, entre otros)
Productores de calzado
Productores de partes para calzado
Productores de materiales textiles para calzado
Comercializadores de materiales textiles para calzado
Productores de materiales indirectos y suministros para la producción de marroquinería, talabartería y calzado
Exportadores de materias primas
Importadores de materias primas
Cámaras de Comercio de todo el país
Cluster de cuero, calzado y marroquinería de Bogotá
Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas – ACICAM
Entidades reguladoras como: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Departamento Nacional de planeación, Corporaciones Autónomas Regionales, entre otros
Comercializadores de materiales textiles para calzado
Comercializadores de artículos de marroquinería y talabartería (prendas de vestir y artículos de cuero como bolsos, correas, entre otros)
Comercializadores de calzado
Comercializadores de partes para calzado
Asociación Ecológica de Chingacío (ASECHI)
Otros cluster y agremiaciones de productores de cuero, marroquinería y calzado

*continúa*



Actores
Comercializadores de materiales indirectos y suministros para la producción de marroquinería, talabartería y calzado
Exportadores de productos terminados
Importadores de productos terminados
Cámara de Comercio del Calzado del Restrepo
Asociación de Curtidores de Villapinzón (ACURTIR)
Consumidores (mujeres y hombres de todas las edades, estratos económicos y municipios del país)

**Fuente:** Elaboración propia

Aunque es una cadena amplia y con múltiples actores, se presenta alta volatilidad en la generación de puestos de trabajo. De acuerdo con el DANE (citado en el Departamento Nacional de Planeación, 2018) en 2016 la cadena generó 25.311 empleos.

### *Tamaño del mercado*

Para tener una idea de la dimensión del tamaño del mercado de la cadena del cuero es preciso observar las exportaciones y las importaciones a partir de las cifras de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM).

- Exportaciones cuero, calzado y sus partes y marroquinería

En la tabla 3 se registran las exportaciones de cuero, calzado y marroquinería entre los meses de enero a diciembre de los años 2015 a 2017. Las cifras se presentan en dólares de Estados Unidos a precios FOB (Freight On Board o Free On Board, por su sigla en inglés), que significa que los costos hasta el embarque o envío de las mercancías están a cargo del vendedor.





**Tabla 3.** Exportaciones de cuero, marroquinería, calzado y sus partes, ene. – dic. / 2015 a 2017, precios FOB en dólares USA

CAPITULO	2015	2016	2017	Var 17-16
Cuero	170.877.388	119.660.551	104.393.500	-12,8 %
Marroquinería	73.528.786	63.592.866	50.321.469	-20,9 %
Marroquinería en USDFOB*	73.453.546	63.249.336	50.263.096	-20,5 %
Marroquinería en Unidades*	79.724.232	56.913.257	41.986.807	-26,2 %
Calzado y sus partes	38.424.711	33.589.306	40.002.433	19,1 %
Calzado en USDFOB	25.329.819	25.193.326	30.008.949	19,1 %
Calzado en No de pares	1.810.513	1.891.671	2.302.555	21,7 %
Partes de calzado	13.094.891	8.395.980	9.993.484	19,0 %
<b>Total cadena</b>	<b>282.830.886</b>	<b>216.842.723</b>	<b>194.717.402</b>	<b>-10,2 %</b>

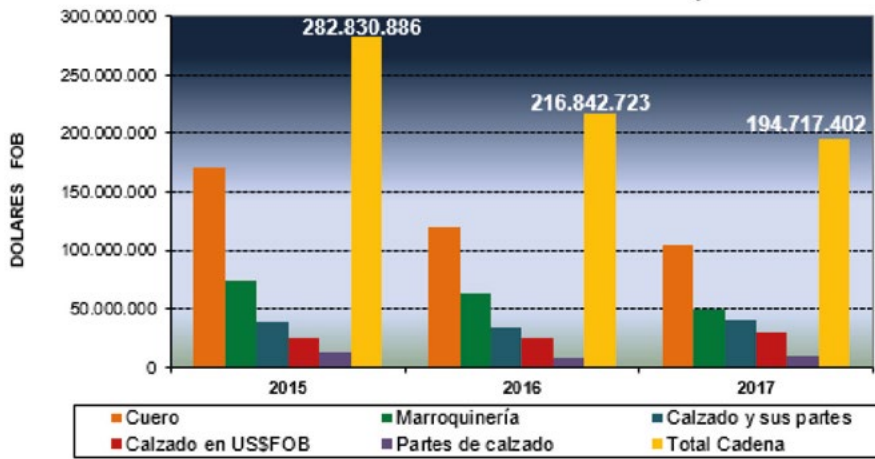
\* Se excluyen las unidades en Kilogramos

**Fuente:** DANE, (citado en ACICAM, 2017, Informe exportaciones diciembre 2015-2017)

En tal virtud, de acuerdo con el DANE (citado en ACICAM, 2017), la participación porcentual de las exportaciones por subsector de cuero, calzado y marroquinería entre enero y diciembre de 2017, a precios FOB en dólares USA es la siguiente: cuero 54 %, marroquinería 26 %, calzado 15 % y partes de calzado 5 %.

Igualmente, para mayor ilustración, en la figura 1 se plasma la evolución de las exportaciones de la cadena del cuero entre diciembre de 2015 y diciembre de 2017.





**Figura 1.** Registra la evolución de las exportaciones por subsector de cuero, calzado y marroquinería y el global de la cadena entre enero de 2015 y diciembre de 2017, precios FOB en dólares USA.

**Fuente:** DANE, (citado en ACICAM, 2017, Informe exportaciones diciembre 2015-2017)

En consecuencia, en la tabla 4 se discriminan las importaciones de cada eslabón y de la cadena en total entre enero y diciembre de 2017.

**Tabla 4.** Exportaciones cadena del cuero en Colombia entre enero y diciembre de 2017

Indicador	Valor/Descripción
Cuero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cueros y pieles, curtidos, de bovino (incluido el búfalo) o equino, en estado húmedo (incluido el ‘wet blue’ con plena flor sin dividir y divididos con la flor” (49 %).</li> <li>• “Los demás cueros preparados después del curtido o secado y cueros y pieles apergaminados, incluidas las hojas, de bovino (incluido el búfalo) o equino, depilados, incluso divididos, excepto los de la partida 41.14” (19 %).</li> <li>• “Cueros y pieles enteros, de peso unitario superior a 16 kg., de bovino (incluido el búfalo) o de equino (frescos o salados, secos, encalados, piquelados o conservados de otro modo, peso sin curtir, apergaminar ni preparar de otra forma), incluso depilados” (12 %).</li> <li>• “Cueros y pieles en bruto, de reptil (frescos o salados, secos, encalados, piquelados o conservado de otro modo, pero sin curtir, apergaminar ni preparar de otra forma)” (6 %).</li> </ul>

continúa



Indicador	Valor/Descripción
Cuero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cueros preparados después del curtido o secado y cueros y pieles apergaminados, de reptil, incluso divididos, excepto los de la partida 41.14” (5 %).               <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Destinos: China (30,05 %), Italia (20,58 %), México (7,91 %), Hong Kong (6,76 %), Taiwan (4,57 %), Otros (30,14 %).</li> <li>◊ Origen: Atlántico (40,67 %), Bogotá y Cundinamarca (21,59 %), Antioquia (20,79 %), Bolívar (4,78 %), Risaralda (4,30 %), Otros (7,87 %).</li> </ul> </li> </ul>
Calzado y sus partes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Los demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero artificial o regenerado y parte superior (corte) de cuero natural” (21 %).</li> <li>• “Los demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero artificial o regenerado y parte superior de cuero natural, que cubran el tobillo” (17 %).</li> <li>• Suelas y tacones (tacos), de caucho o de plástico” (15 %).</li> <li>• “Los demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y parte superior (corte) de materia textil” (10 %).</li> <li>• “Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o de plástico” (9 %).</li> <li>• “Otras subpartidas” (28%).               <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Destinos: Ecuador (36,43 %), USA y Puerto Rico (10,74 %), Costa Rica (7,58 %), Venezuela (7,00 %), Panamá (6,84 %), Otros (31,40 %).</li> <li>◊ Origen: Bogotá y Cundinamarca (32,41 %), Valle del Cauca (19,06 %), Santander (14,83 %), Antioquia (13,96 %), Norte de Santander (7,40 %), Otros (12,34 %).</li> </ul> </li> </ul>
Marroquinería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Las demás manufacturas de cuero natural o cuero regenerado” (46 %).</li> <li>• “Bolsos de mano, incluso con bandolera o sin asas, con la superficie exterior de cuero natural, de cuero regenerado o cuero charolado” (24 %).</li> <li>• “Bolsos de mano, incluso con bandolera o sin asas, con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil” (6 %).</li> <li>• “Artículos de bolsillo o de bolso de mano (carteras), con la superficie exterior de cuero natural, de cuero regenerado o cuero charolado” (4 %).</li> <li>• “Sacos de viaje y mochilas, con la superficie exterior de cuero natural, de cuero regenerado o de cuero charolado” (3 %)</li> <li>• Otras subpartidas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Destinos: USA (62,56 %), México (8,03 %), Perú (4,20 %), Panamá (2,97 %), Costa Rica (2,2 %), Otros (20,04 %).</li> <li>◊ Origen: Bogotá y Cundinamarca (72,76 %), Valle del Cauca (14,98 %), Antioquia (10,64 %), Santander (0,52 %), Norte de Santander (0,33 %), Otros (0,77 %).</li> </ul> </li> </ul>
Total cadena	<p>USD 194,71 millones (-10,2 % frente a ene. – dic. /2016).</p> <p>Destinos: USA y Puerto Rico (21 %), China (16 %), Italia (11 %) Ecuador (9 %), México (7 %), Hong Kong (4 %), Venezuela (4 %), Perú (3 %).</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de ACICAM (2017, Informe exportaciones diciembre 2015-2017)



- Importaciones cuero, calzado y sus partes y marroquinería

En la tabla 5 se registran las importaciones de cuero, calzado y marroquinería entre los meses de enero a diciembre de los años 2015 a 2017. Las cifras correspondientes son representadas en precios CIF (Cost, Insurance and Freight por su sigla en inglés), que contempla el costo de la mercancía, el seguro y el flete en el puerto de destino convenido.

Por su parte, según el DANE (citado en ACICAM, 2017), la participación porcentual de las importaciones por subsector de cuero, calzado y marroquinería entre enero y diciembre de 2017, precios CIF en dólares USA son: calzado 68 %, marroquinería 29 %, partes de calzado 2 % y cuero 1 %.

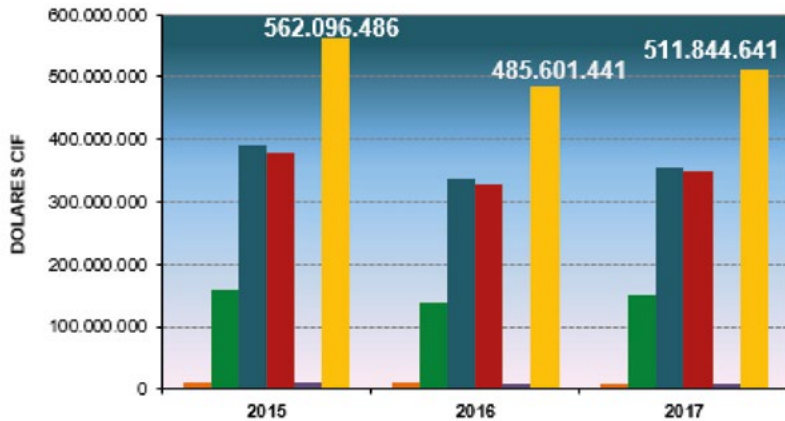
**Tabla 5.** Importaciones de cuero, marroquinería, calzado y sus partes, enero-diciembre / 2015 a 2017, precios CIF en dólares USA

CAPITULO	2015	2016	2017	Var 17-16
Cuero	10.362.901	10.538.002	7.251.507	-31%
Marroquinería	1.690.411.742	138.703.726	149.251.883	8%
Marroquinería en USDCIF*	159.879.914	138.231.249	148.886.874	8%
Marroquinería en Unidades*	90.729.326	78.341.807	96.679.406	23%
Calzado y sus partes	391.321.842	336.359.713	355.341.251	6%
Calzado en USDCIF	379.186.008	327.942.307	347.935.266	6%
Calzado en No. de pares	50.669.264	46.090.735	34.075.680	-26%
Partes de calzado	12.135.834	8.417.406	7.405.985	-12%
<b>Total cadena</b>	<b>562.096.486</b>	<b>485.601.441</b>	<b>511.844.641</b>	<b>5%</b>

\* Se excluyen las unidades en Kilogramos

**Fuente:** DIAN, (citado en ACICAM, 2017, Informe importaciones diciembre 2015-2017)

A su vez, en la figura 2 se representa la evolución de las importaciones de la cadena del cuero entre enero y diciembre de 2015 a 2017.



**Figura 2.** Registra la evolución de las importaciones por subsector de cuero, calzado y marroquinería y el global de la cadena entre enero y diciembre de 2015 a 2017 en precios FOB.

**Fuente:** DANE, (citado en ACICAM, 2017, Informe importaciones diciembre 2015-2017)

Como explicación, en la tabla 6 se detallan las importaciones de cada uno de los eslabones y de la cadena en general entre enero y diciembre de 2017.

**Tabla 6.** Exportaciones cadena del cuero en Colombia entre enero y diciembre de 2017

Indicador	Valor/Descripción
Cuero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Cueros y pieles de bovino (incluido el búfalo) o equino, en estado seco ('crust'), con plena flor sin dividir y divididos con la flor" (14 %).</li> <li>• "Los demás cueros preparados después del curtido o secado y cueros y pieles apergaminados, incluidas las hojas, de bovino (incluido el búfalo) o equino, depilados, incluso divididos, excepto los de la partida 41.14" (14 %).</li> <li>• "Cueros preparados después del curtido o secado y cueros y pieles apergaminados, de reptil, incluso divididos, excepto los de la partida 41.14" (13 %).</li> <li>• "Los demás cueros y pieles, de bovino (incluido el búfalo) o de equino, en estado seco ('crust')" (11 %)</li> <li>• "Cueros y pieles enteros, divididos con la flor, de bovino (incluido el búfalo) o equino, depilados" (10 %).</li> <li>• Otras subpartidas (38 %). <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Origen: España (17,06 %), Italia (15,70 %), Uruguay (14,85 %), Brasil (10,61 %), Chile (9,93 %) Otros (31,86 %).</li> <li>◊ Destino: Bogotá y Cundinamarca (56,61 %), Valle del Cauca (17,73), Atlántico (13,58 %), Antioquia (10,23 %), Norte de Santander (0,73), Otros (1,11 %).</li> </ul> </li> </ul>

continúa



Indicador	Valor/Descripción
Calzado y sus partes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Los demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y parte superior (corte) de materia textil” (36 %).</li> <li>• “Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o de plástico” (22 %).</li> <li>• “Los demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero artificial o regenerado y parte superior (corte) de cuero natural” (13 %).</li> <li>• “Los demás calzados para deportes, con suela y parte superior (corte) de caucho o de plástico” (5 %).</li> <li>• “Calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entretenimiento y calzados similares, con suela de caucho” (5 %).</li> <li>• “Otras subpartidas” (19 %).               <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Origen: China (43,45 %), Viet Nam (21,83 %), Brasil (11,27 %), Indonesia (8,51 %), Ecuador (3,44 %), Otros (11,50 %).</li> <li>◊ Destinos: Bogotá y Cundinamarca (58,85 %), Valle del Cauca (12,75 %), Antioquia (12,73 %), Caldas (6,24 %), Atlántico (5,04 %), Otros (4,40 %).</li> </ul> </li> </ul>
Marroquinería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sacos de viaje y mochilas, con la superficie exterior de hojas de plástico o de materia textil” (3 %)</li> <li>• “Bolsos de mano, incluso con bandolera o sin asas, con la superficie exterior de hojas de plástico o de materia textil” (24 %).</li> <li>• “Baules, maletas (valijas) y maletines, incluidos los de aseo, con la superficie exterior de plástico o de materias textiles” (46 %).</li> <li>• “Artículos de bolsillo o de bolso de mano (carteras), con la superficie exterior de hojas de plástico o de materia textil” (4 %).</li> <li>• “Los demás maletines, incluidos los de aseo y portadocumentos, carteras de manos (portafolios), cartapacios y continentes similares, con la superficie exterior de plástico o de materias textiles” (4 %).</li> <li>• Otras subpartidas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Origen: China (84,12 %), Viet Nam (2,16 %), India (1,91 %), España (2,97 %), Italia (1,59 %), Otros (8,60 %).</li> <li>◊ Destinos: Bogotá y Cundinamarca (70,90 %), Antioquia (14,90 %), Valle del Cauca (6,12 %), Atlántico (2,84 %), Risaralda (2,75 %), Otros (2,50 %).</li> </ul> </li> </ul>
Total cadena	<p>USD 511,84 millones (5 % frente a enero-diciembre /2016).</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de ACICAM (2017, Informe importaciones diciembre 2015-2017)

Ahora bien, como complemento de la descripción de la cadena, a continuación se presentan cifras generales de cada uno de los eslabones.



### 1). Calzado y sus partes.

Si se revisa la evolución de las exportaciones de calzado y partes de calzado entre enero y diciembre de 2015 a 2017, que se muestran en la tabla 7, se observa que hay una tendencia creciente gracias al incremento de las ventas a Ecuador, Bolivia, Costa Rica y Estados Unidos. Con respecto a 2016, en 2017 las exportaciones hacia Ecuador, Estados Unidos y Costa Rica variaron en 42 %, 39 % y 89 %, respectivamente (ACICAM, 2017).

**Tabla 7.** Evolución de las exportaciones de calzado y sus partes enero-diciembre / 2015 a 2017 en Colombia, precios CIF en dólares USA

CAPÍTULO	2015	2016	2017	Var 17-16
Calzado y sus partes	38.424.711	33.589.306	40.002.433	19,1 %
Calzado en USDFOB	25.329.819	25.193.326	3.008.949	19,1 %
Calzado en números de pares	1.810.513	1.891.671	2.302.555	21,7 %
Partes de calzado	13.094.891	8.395.980	9.993.484	19,0 %
<b>Total cadena</b>	<b>282.830.886</b>	<b>16.842.723</b>	<b>194.171.402</b>	<b>-10,2 %</b>

**Fuente:** ACICAM (2017)

Por su parte, en la tabla 8 se presentan las cifras correspondientes a las importaciones de calzado y sus partes entre los meses de enero a diciembre de los años 2015 a 2017. Rubro cuya tendencia es creciente en los años 2016 y 2017, es un periodo en el que se destacan importaciones provenientes de China y Vietnam que, con respecto a 2016, en 2017 tuvieron variaciones de 8 % y 14 %, respectivamente (ACICAM, 2017).

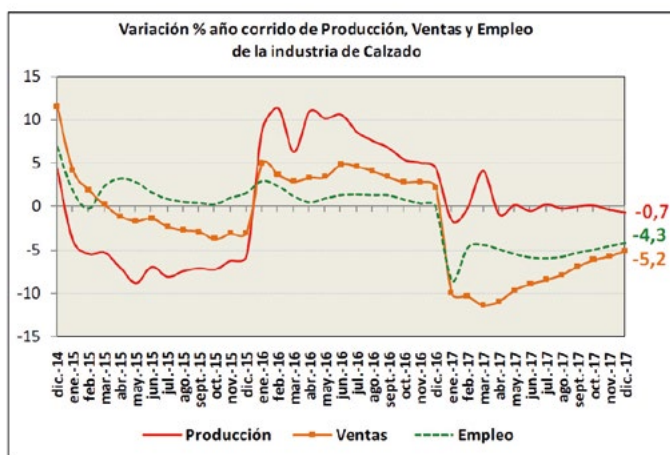


**Tabla 8.** Evolución de las importaciones de calzado y sus partes enero-diciembre / 2015 a 2017 en Colombia, precios CIF en dólares USA

CAPÍTULO	2015	2016	2017	Var 17-16
Calzado y sus partes	391.321.842	336.359.713	355.341.251	6,0 %
Calzado en USDCIF	379.186.008	327.942.307	347.935.266	6,0 %
Calzado en No. De Pares	50.669.264	46.090.735	34.075.680	-26,0 %
Partes de calzado	12.135.834	8.417.406	7.405.985	-125,0 %
<b>Total cadena</b>	<b>562.096.486</b>	<b>485.601.441</b>	<b>511.844.641</b>	<b>5,0 %</b>

**Fuente:** DANE, (citado en ACICAM, 2017)

De otra parte, tal como lo registra el DANE (citado en ACICAM, 2017), y como se refleja en la figura 3, a causa de “disminución de ventas institucionales, cierres de puntos propios, altos inventarios y la caída de las ventas en el sector de comercio” (p.1) entre enero y diciembre de 2017 la producción y las ventas reales de calzado disminuyeron 0,7 % y 4,3 %, respectivamente. Por su parte, la caída del empleo en el mismo periodo fue del 5,2 %.



**Figura 3.** Ilustra la variación porcentual de producción, ventas y empleo en el eslabón de calzado en Colombia entre enero y diciembre de 2017.

**Fuente:** DANE, (citado en ACICAM, 2017)





## 2). Marroquinería.

De acuerdo con datos de ACICAM (2017), entre enero y diciembre de 2017 las exportaciones de artículos de marroquinería se dirigieron a los mercados de USA y Puerto Rico (63 %), México (8 %), Perú (4 %), Panamá (3 %), Costa Rica (2 %) y otros países (20 %). Frente al año 2016 este rubro disminuyó en un 21 % a causa de disminución en las ventas “hacia Estados Unidos, Canadá y Perú con variaciones de -22 %, -48 % y -26 % respectivamente” (p.2). La evolución de tales exportaciones entre enero y diciembre de 2015 a 2017 se refleja en la tabla 9. Los principales exportadores son Bogotá y Cundinamarca, Valle del Cauca y Antioquia.

**Tabla 9.** Evolución de las exportaciones de marroquinería enero-diciembre / 2015 a 2017 en Colombia en US\$ FOB

CAPITULO	2015	2016	2017	Var 17-16
Marroquinería	73.528.786	63.592.866	50.321.469	-20,9 %
Marroquinería en USDFOB*	73.453.546	63.249.336	50.263.096	-20,5 %
Marroquinería en unidades*	79.724.232	56.913.257	41.986.807	-26,6 %
<b>Total cadena</b>	<b>282.830.886</b>	<b>216.842.723</b>	<b>194.717.402</b>	<b>-10,2 %</b>

\* Se excluyen las unidades en Kilogramos

**Fuente:** DANE, (citado en ACICAM, 2017)

A su vez, entre enero y diciembre de 2017, como se observa en la tabla 10, las importaciones de marroquinería ascendieron a USD 149,251 millones de dólares. Los productos importados provienen de China (84.1 %), Viet Nam (2,2), India (1,9), España (1,6 %), Italia (1,6 %) y otros países (8,6 %) y se dirigen a Bogotá y Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca.



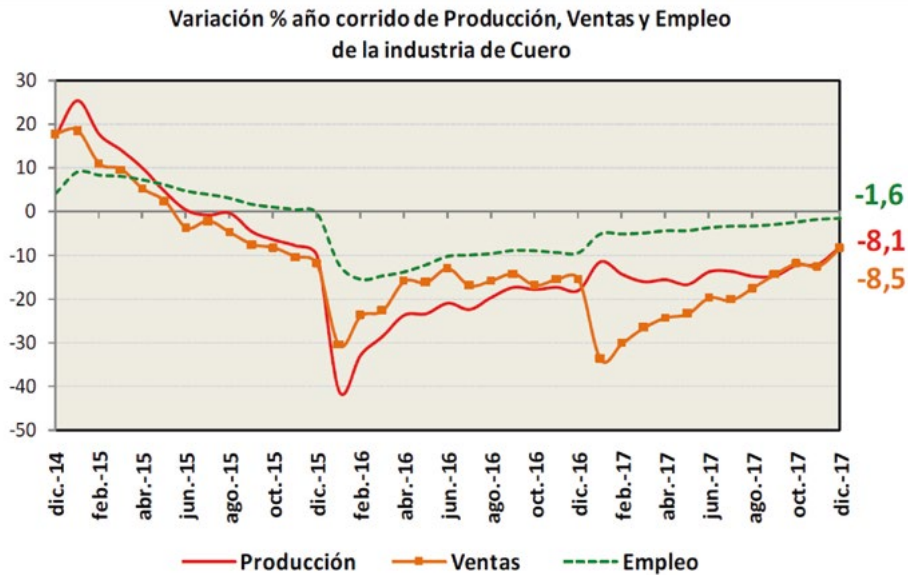
**Tabla 10.** Evolución de las importaciones de marroquinería enero-diciembre / 2015 a 2017 en Colombia USD CIF

CAPITULO	2015	2016	2017	Var 17-16
Marroquinería	53.655.823	39.455.383	39.789.499	1,0%
Marroquinería en USDCIF*	53.595.945	39.201.987	39.712.373	1,0%
Marroquinería en Unidades*	29.002.075	18.595.358	23.196.961	25,0%
<b>Total Cadena</b>	<b>171.722.932</b>	<b>142.946.670</b>	<b>140.553.853</b>	<b>-2,0%</b>

\* Se excluyen las unidades en Kilogramos

**Fuente:** DANE, (citado en ACICAM, 2017)

Por su parte, según el DANE (citado en ACICAM, 2017), entre enero y diciembre de 2017, el eslabón de marroquinería producción, ventas y empleo disminuyeron. El comportamiento de estas variables se ilustra en la figura 4.



**Figura 4.** Variación porcentual de producción, ventas y empleo en el eslabón de marroquinería en Colombia entre enero y diciembre de 2017.

**Fuente:** DANE, (citado en ACICAM, 2017)



### 3). Cuero.

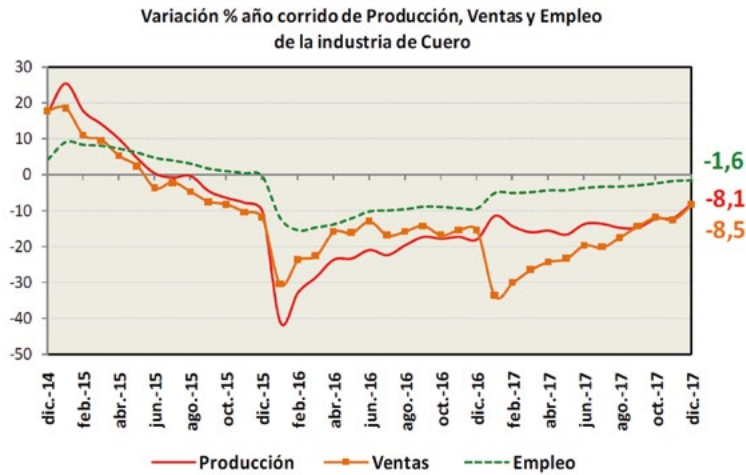
De acuerdo con ACCAM (2017), entre enero y diciembre de 2017 las exportaciones de cuero sumaron USD104,4 millones. Cifra que, con respecto a 2016, disminuyó en el 13%. “De estas USD13.5 millones corresponden a cuero crudo y USD54.2 millones a wet blue. (ACICAM, 2017, p. 3). Los principales destinos se ilustran en la figura 7. Los principales lugares de origen de las exportaciones son Atlántico (41 %), Bogotá y Cundinamarca (21 %) y Antioquia (21 %).

De igual modo, según cifras del DANE (citado en ACICAM, 2017) los destinos de las exportaciones de cuero por parte de la industria colombiana en 2017 son los siguientes: China 30 %, Italia 21 %, México 8 %, Hong Kong 7 %, Taiwan 4 % y otros países 30 %.

En cuanto a las importaciones de cuero, de acuerdo con información de ACICAM (2017), hay que precisar que entre enero y diciembre de 2017, éstas alcanzaron 7,2 millones de dólares de los Estados Unidos. Cifra inferior en el 31 % frente a la de 2016 que fue de 10,5 millones de dólares. Mientras los principales países de origen de tales importaciones se ilustran en la figura 8. Es preciso mencionar que los principales importadores son Bogotá y Cundinamarca (57 %), Valle del Cauca (18 %) y Atlántico (13 %). Según el DANE (citado en ACICAM, 2017), los países de origen de las importaciones de cuero por parte de Colombia en 2017 son: España 17 %, Italia 16 %, Uruguay 15 %, Brasil 10 %, Chile 10 %, otros países 32 %.

Enseguida, en la figura 5 se muestra la variación porcentual de producción, ventas y empleo en el eslabón del cuero. Allí se observa la disminución de las tres variables entre enero de 2015 y diciembre de 2017.

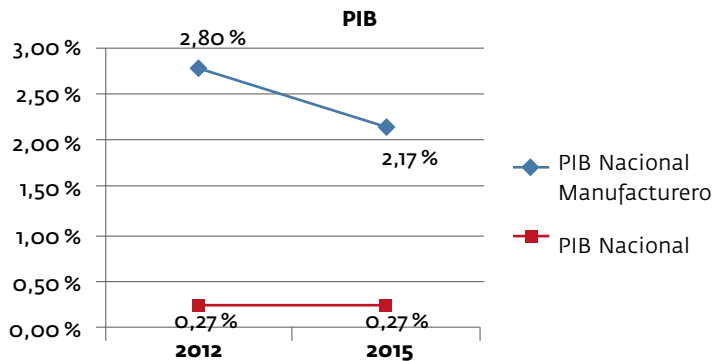




**Figura 5.** Muestra el comportamiento de producción, ventas y empleo en el eslabón del cuero entre enero de 2015 y diciembre de 2017

**Fuente:** DANE. Elaboración ACICAM (2017)

Como último aspecto de la cadena es pertinente referir que ésta es muy importante para la economía del país y es fundamental para la vida de los colombianos. En la figura 6 se registra el comportamiento de esta industria entre los años 2012 y 2015. Como se visualiza, entre el 2012 y el 2015. El Producto Interno Bruto (PIB) nacional no creció y el Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero tuvo una disminución considerable. Situación que refleja estancamiento.



**Figura 6.** Comportamiento de la cadena del cuero en cuanto a PIB nacional y PIB manufacturero de Colombia entre los años 2012 y 2015

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Propaís (2015)



## Situación de las empresas curtidoras de Chocontá.

Después de la descripción de la cadena del cuero, es importante detallar el proceso de curtición de cuero y presentar la situación de las empresas dedicadas a esta industria en el municipio de Chocontá, que fueron objeto de estudio. Antes de avanzar, es significativo reiterar que la información que contiene este capítulo surgió del proyecto de investigación “Fortalecimiento de la gestión empresarial de mipymes de la cadena del cuero del municipio de Chocontá (Cundinamarca),” ejecutado por el autor de este capítulo, en calidad de integrante del grupo de investigación Fénix de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN) de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

En primera instancia es preciso acotar que la curtición o tenería de un cuero es un proceso industrial cuya duración es, en promedio, de un mes. Proceso que se desarrolla para estabilizar las propiedades de los cueros, desnaturalizar las proteínas (albúminas), dar mayor consistencia y evitar su descomposición o putrefacción. Busca que el cuero sea: a) resistente al desgaste y a la humedad; b) flexible; y c) agradable a la vista y al tacto. Inicialmente la piel se limpia y se elimina la carnaza (sebos y carne). Enseguida, se eliminan pelos, grasa y glándulas anexas, se lava, se hierve y se pasa por cal. Después se neutraliza el exceso de álcali (Universidad Nacional del Nordeste, s.f.).

Para la curtición existen dos métodos. El primero es el natural, que es lento y poco usado y emplea sustancias químicas extraídas de cortezas de árboles ricas en taninos. El segundo es más utilizado, pero usa sales químicas derivadas del cromo y líquidos con altos niveles de pH, cal, sulfatos libres, sulfuros y alta demanda bioquímica de oxígeno a causa de la presencia de materia orgánica y grasas. Cuando no se hace debidamente genera múltiples residuos sólidos altamente contaminantes.

Después de describir el proceso de la curtición es pertinente mencionar que, según Alzate (2004), en Colombia este eslabón está compuesto por más de



677 curtiembres porque muchas operan en la informalidad. También es oportuno indicar que para conocer la forma como operan los curtidores de cuero de Chocontá se diagnosticaron empresas ubicadas en la vereda Chingacío de ese municipio, que pertenecen a la Asociación Ecológica de Chingacío (ASECHI). Estas empresas producen cueros curtidos en pelo, cuero teñido (tula), carnaza gamuzada (de superficie sedosa), Wet blue (cuero curtido en azul) y Napa (cuero liso, fino, suave curtido a cromo).

A continuación se presentan las particularidades de los curtidores de cuero del municipio de Chocontá (Cundinamarca), desde donde se aporta una considerable cantidad de materia prima para la fabricación de calzado y artículos de marroquinería en Colombia. Aunque no existen cifras precisas, entre los municipios de Villapinzón, Chocontá y Cogua, ubicados en la cuenca alta del Río Bogotá, existen 190 curtiembres (124 micro y 66 pequeñas empresas) que producen entre 70.000 y 120.000 pieles al mes (Centro Nacional de Producción Más Limpia, 2004).

Al igual que en todo el país, en Chocontá existe informalidad empresarial para la explotación de la curtición de cuero. Además, la Corporación Autónoma Regional (CAR), que es la autoridad ambiental en esa jurisdicción, no cuenta con planes precisos para que la actividad sea sostenible y sustentable. Más aún cuando el proceso se desarrolla con el segundo método mencionado, que genera múltiples residuos sólidos altamente contaminantes.

Adicionalmente, la contaminación del río Bogotá es tan avanzada que, mediante Sentencia No. 25000-23-27-000-2001-90479-01(AP) del 28 de marzo de 2014, el Consejo de Estado declaró: 1) la catástrofe ecológica del río Bogotá; 2) la contaminación de ríos y quebradas afluentes; 3) la responsabilidad por acción de industrias y habitantes por vertimientos, a su cuenca, de residuos domésticos e industriales; 4) la responsabilidad por omisión de diferentes entidades; y 5) amparó “los derechos colectivos relacionados con el agua, el goce de un ambiente sano, la existencia del equilibrio ecológico y el manejo y aprovechamiento racional de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución” (p.1515). También ordenaron múltiples acciones para descontaminar el río. En la tabla 11 están las



acciones que se deben acometer en materia de curtiembre, los responsables y los plazos de cumplimiento.

**Tabla 11.** Acciones ordenadas para descontaminar el Río Bogotá en áreas de curtiembres

Orden o disposición	Entidades responsables	Plazo
<p>Propiciar y controlar (...) "los procesos de producción más limpia de las curtiembres de Villapinzón y Chocontá" (...) y (...) "cofinanciar todas las obras de infraestructura que requieran dichos procesos de producción más limpia bajo -si es del caso- el sistema de Cooperación Del Gremio De Las Curtiembre" (p.9).</p>	<p>Varias entidades del Estado</p>	<p>1 año</p>
<p>(...) "de manera inmediata apoyen técnica, administrativa y financieramente el desarrollo de sistemas de abastecimiento hídrico que reduzcan el riesgo por falta de disponibilidad en las zonas de mayor contaminación o sobreexplotación del recurso" (p.1551).</p>	<p>Dpto. de Cundinamarca; Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.A.A.B</p>	<p>Inmediato</p>
<p>(...) "revocar o suspender las licencias, títulos, permisos, autorizaciones o concesiones para el uso y aprovechamiento de los recursos naturales y del medio ambiente en las zonas de exclusión" (...) y (...) "cuando se establezca el incumplimiento de las condiciones o exigencias de acuerdo con los actos de expedición" (p.1544).</p>	<p>Autoridades competentes</p>	<p>3 meses</p>
<p>(...) "la construcción y puesta en funcionamiento del Parque Ecoeficiente Industria de las curtiembres" (...) "en donde se reubicarán los curtidores y se contribuirá a la reducción de la contaminación" (p.1566).</p>	<p>CAR Cundinamarca; Dpto. de Cundinamarca; M/pios de Villapinzón y Chocontá</p>	<p>3 años</p>
<p>(...) "censo de las personas y/o empresas que realicen actividades industriales con información de procesos productivos, caracterización de vertimientos y sistemas de tratamiento en la fuente de la actividad curtidora en cualquiera de sus etapas o procesos. Lo anterior con el fin de mantener un control real y efectivo de dicha actividad en el marco de la sostenibilidad del recurso hídrico, este hecho lo deberá acreditar y comunicar al juez de instancia so pena de incurrir en desacato a orden judicial" (p.1566).</p>	<p>CAR Cundinamarca; Departamento de Cundinamarca; M/pios de Villapinzón y Chocontá</p>	<p>1 año</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la Sentencia No. 25000-23-27-000-2001-90479-01 AP) del Consejo de Estado, del 28 de marzo de 2014.



Cumplir esas disposiciones exige mucha inversión de recursos y muchos procesos sociales, culturales, políticos e institucionales. Se ha avanzado poco en aspectos como revocación y suspensión de varias licencias ambientales y las familias que explotan la curtición han seguido trabajando de manera ilegal. Además, la Asociación de Curtidores de Villapinzón – Acurtir afirmó que, “si el Estado prohíbe a sus afiliados el desarrollo de estas actividades, estarán en riesgo sus derechos fundamentales al trabajo, al mínimo vital y a la igualdad” (Consejo de Estado, 2014, p. 215).

En cumplimiento de las tareas impuestas por el Consejo de Estado, en 2014 la Gobernación de Cundinamarca realizó el *Diagnóstico Económico, Ambiental y Social de los Curtidores de Chocontá y Villapinzón*. Sin embargo, la información acerca de propiedad, instalaciones, empleo, uso de tecnologías, procesos de producción, conocimiento y cumplimiento de la legislación de la actividad, tipo de empresa, mercados, capacidades de crecimiento, productos, asociaciones, agremiaciones, aspectos ambientales y perfil del gerente o propietario es muy general. Se caracterizaron 110 de las 123 curtiembres existentes, porque trece se encontraban cerradas. De ellas, 78 son micro, 30 pequeñas y dos medianas empresas, 74 están ubicadas en Villapinzón y 36 en Chocontá. (Gobernación de Cundinamarca, 2014).

Otra orden del Consejo de Estado (2014) es la construcción y la puesta en marcha de un parque ecoeficiente industria de las curtiembres (Ecoparque Industrial), que se construirá en la vereda Chingacío de Chocontá (Ardila y Cortés, 2014). A éste deben trasladarse las mipymes curtidoras ubicadas en la cuenca alta del río Bogotá y se espera que allí se implementen tecnologías limpias. Pero para que empresarios y empresas no sucumban y se ubiquen en el ecoparque hay que propiciar su permanencia y crecimiento y el mínimo impacto ambiental posible. Para lograr tal propósito es fundamental desarrollar procesos de fortalecimiento a la gestión empresarial. Sin embargo, a la fecha no se ha avanzado en nada al respecto.

Como se puede ver, el panorama no es muy alentador. Más aún si se tiene en cuenta que los diagnósticos realizados a las empresas curtidoras de Chocontá





advierten varias debilidades y amenazas que ponen en entredicho su permanencia. Tales diagnósticos permitieron concluir que en las empresas curtidoras de ese municipio existe un buen conocimiento del proceso de curtición, una actitud positiva de los empresarios y los empleados hacia ese trabajo, una aceptable infraestructura física para el desarrollo de las actividades y una amplia experiencia en el sector.

Sin embargo, en esas empresas existe escases de recursos para inversión en activos productivos y capital de trabajo que impide hacer ventas a crédito. Los procesos de producción no son óptimos, el talento humano no cuenta con formación en aspectos comerciales, de gestión administrativa y operacional (procesos productivos), hay un alto endeudamiento con entidades financieras e incapacidad para cumplir las normas ambientales, que implica el cierre de las empresas si se aplica de forma estricta la normatividad ambiental.

Además, a pesar que existen oportunidades de crecimiento de las exportaciones gracias a la globalización y un mercado internacional abierto y en crecimiento, los curtidores de Chocontá afrontan dificultades a causa de una demanda inestable que depende de la disponibilidad de cuero crudo en el mercado y de los pedidos específicos de los clientes. Así mismo, enfrentan la competencia desleal, el acaparamiento de pieles por grandes empresas y capitalistas generan escases y altos precios, la competencia agresiva de mayoristas y empresas exportadoras, como algunas de Ibagué (Colombia), la devaluación, altos precios de los insumos, exportación del cuero en pelo, importación de artículos de cuero y calzado de países como China y contrabando de productos de cuero que ingresan al país. De modo que, pensar en la obtención del sello verde gracias a la implementación y el desarrollo de buenas prácticas ambientales es temporalmente imposible porque no se opera desde la formalidad y en cumplimiento de la normatividad legal vigente.

En términos generales, la antigüedad de las empresas oscila entre 15 y 35 años. Mientras que una sola, formalmente constituida, es clasificada como pequeña empresa las demás son microempresas que contratan entre uno y veinte operarios a destajo y de acuerdo con los pedidos que se deban atender. En todas



existen instalaciones, equipos y maquinaria adecuados para producir, pero en ninguna se desarrollan procesos técnicos para empaque, embalaje y transporte de las pieles.

En cuanto a los aspectos estratégicos, únicamente la pequeña empresa cuenta con misión, visión, valores, principios y objetivos formulados por escrito, pero no hay certeza que todo el grupo social conozca estos postulados. Mientras que en ninguna se establecen políticas de gestión de manera formal, solamente en dos empresas los resultados obtenidos son medidos y comparados con los resultados esperados.

En el manejo financiero no se aprecia que exista claridad en la estructura de costos, no se preparan presupuestos de ingresos y egresos y no hay un manejo claro de la contabilidad. Así que no se calculan indicadores financieros que soporten la toma de decisiones.

Al respecto de las labores comerciales, se encontró que en ninguna empresa existe un portafolio de productos ni una estructura comercial. Tampoco se asignan recursos para el desarrollo de actividades de mercadeo y publicidad, no se establecen metas de ventas, no existen políticas de servicio al cliente y ninguna tiene un plan de mercadeo formal ni una propuesta de valor clara para sus clientes.

Aunque en todas las empresas existen procesos y procedimientos claramente establecidos, no existen manuales que los documenten. Tampoco se cuenta con sistemas de información confiables y oportunos para tomar decisiones ni planes de control para la optimización de los recursos. Ninguna empresa está certificada en Normas Técnicas de Calidad (Icontec, ISO, OSHAS, u otras). En ninguna existen programas de capacitación del talento humano para mejorar su desempeño y sólo dos evalúan sus proveedores. Sólo la pequeña empresa cumple las normas ambientales de permisos de vertimientos, tratamiento de aguas residuales y sostenibilidad del recurso hídrico.



De otra parte, ninguna cuenta con una estructura organizacional, cargos ni perfiles preestablecidos. Tampoco se cuenta con planes de incentivos ni con programas de bienestar para los empleados y su núcleo familiar.

Adicional a las debilidades y amenazas que afrontan las empresas curtidoras de Chocontá, la situación ambiental es una variable muy importante que pone en riesgo la permanencia de estas organizaciones.

## Contexto metodológico

Para ilustración del lector, a continuación, se describen tipos de investigación realizadas, variables estudiadas, participantes, instrumentos usados para recolección, procesamiento, análisis y presentación de la información; procedimientos desarrollados y método de análisis de información.

### *Tipo de investigación*

Se desarrolló una investigación mixta, exploratoria, descriptiva, aplicada y con enfoque deductivo. De manera que se ejecutaron procedimientos cuantitativos y cualitativos en forma concurrente (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), se examinó “un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández, et al., 2010, p. 127). También se realizaron procesos de observación, entrevistas y cuestionarios estructurados para reconocer las características de las empresas curtidoras y se proponen acciones de fortalecimiento para la gestión de las empresas estudiadas.

Todo ello exigió al investigador familiarizarse con las empresas curtidoras de Chocontá y con los empresarios, al igual que realizar un Diseño de Triangulación Concurrente (DITRIAC).



### 1). Variables

Las variables a investigar contemplaron las fortalezas y debilidades en las siguientes áreas de la empresa: a) contabilidad y finanzas; b) procesos internos; c) prácticas productivas; d) logística; e) prácticas comerciales; f) uso de tecnologías limpias; g) formación y crecimiento del talento humano; h) proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control). También se establecieron oportunidades y amenazas para las empresas curtidoras al respecto de asuntos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos.

### 2). Participantes

Participaron en la investigación las empresas y los empresarios de la curtición en Chocontá, agremiadas en la Asociación Ecológica de Chingacío (ASECHI).

### 3). Instrumentos

Para el desarrollo de la investigación se diseñaron y utilizaron los siguientes instrumentos:

- a). Acta de compromiso y confidencialidad para formalizar compromisos y garantizar la reserva sobre la información confidencial a la que se tuvo acceso.
- b). Ficha de caracterización compuesta por varios formularios mediante los cuales se recopiló información de las áreas funcionales de cada empresa a través de preguntas cerradas y con base en la escala de Likert, afirmaciones de opción múltiple con única respuesta tal como lo ilustran Hernández, et al. (2010).
- c). Matrices EFI (de evaluación del factor interno) y EFE (de evaluación del factor externo) para clasificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.



- d). Matriz de registro de observaciones para describir otras características de las empresas, prácticas administrativas, conducta y actitudes de los empresarios y directivos que no se incluyen en los demás formatos.

#### 4). Procedimientos

En términos de Hernández, et al. (2010) se ejecutó una investigación concurrente, en la que se aplicaron “ambos métodos de manera simultánea (los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan más o menos en el mismo tiempo)” (p. 601). Para ello se desarrollaron los siguientes procedimientos:

- a). Sensibilización a los empresarios para describir el proceso.
- b). Formalización de la participación con la suscripción del acta de compromiso y confidencialidad.
- c). Visitas a las plantas de producción.
- d). Aplicación de la ficha de caracterización.
- e). Observación de otras características de las empresas, prácticas administrativas y comportamientos concretos para describir y comprobar “la asociación entre variables de investigación” (Méndez, 2006, p. 231).
- f). Procesamiento de información en la hoja de cálculo Excel (tabulación y sistematización).
- g). Para el diseño del Programa de Acompañamiento para el Fortalecimiento a la Gestión Empresarial de Mipymes Curtidoras del Municipio de Chocontá (Cundinamarca) se consultaron varios de los programas de fortalecimiento empresarial existentes en Colombia. Entre muchos, gestionados por diferentes organizaciones públicas, se pueden mencionar el “Programa de Fortalecimiento Empresarial a las Micro y Pequeñas Empresas” del SENA; el “Programa de Transformación Productiva PTP” y el “Programa de Fortalecimiento Empresarial a las MIPYMES” del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT); y el “Programa de Fortalecimiento Empresarial” del Instituto Distrital de Turismo de Bogotá. También se pueden mencionar algunos



de los que ofrecen organizaciones privadas como: el "Programa de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá", que ofrece la posibilidad de hacer un auto diagnóstico en línea; el programa de "Fortalecimiento Empresarial - Cafam"; el de la Fundación Amanecer; el de "Desarrollo empresarial" del Centro Alaya, "iniciativa de las Universidades Icesi y Valle, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Fundación de Apoyo de la Universidad del Valle y Compañeros de las Américas". Igualmente, el programa "Fortalecimiento empresarial y regional" de Propaís, que es una entidad de carácter mixto.

#### 5). Método de análisis de datos

El análisis de la información se realizó con base en el Diseño de Triangulación Concurrente DITRIAC, para "efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades" (Hernández, et al., 2010, p. 612). Esto permitió identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para cada empresa diagnosticada.

## Contexto teórico

El proyecto que aquí se describe se sustenta en tres postulados teóricos muy relacionados con el concepto de empresa. El primero es la gestión empresarial y creación de valor; el segundo el pensamiento estratégico; el tercero, la dirección estratégica; y el cuarto, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). A continuación se hace un bosquejo general de estos postulados.

### *Gestión empresarial y creación de valor*

En el entendido que no existe una manera ideal de llevar a cabo la gestión empresarial, es claro que su materialización es ecléctica. Es decir que, con este



enfoque, como lo advierten Hernández, et. al., (2010) se “concilia diversas perspectivas” (p. 48) de las teorías administrativas. Sin embargo, es generalmente aceptado que dicha gestión reconoce cuatro funciones administrativas que son planear, organizar, dirigir y controlar (Robbins y De Cenzo, 2002), orientadas hacia el logro de determinados objetivos. De manera que la gestión se traduzca en generación de valor.

Generación de valor que representa “riqueza, teniendo en cuenta la eficiencia y la productividad de sus activos, así como la estructura de capital y el entorno dentro del cual se mueve” (Ortiz, 2003, p. 215). Resultado que supone supervivencia y crecimiento y exige la aplicación de modelos como la dirección estratégica que, de acuerdo con David (2013), es “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p. 5).

Contexto en el cual se deben integrar la gerencia y las áreas funcionales (mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información) con la dirección estratégica (David, 2013). Esto con el fin de crear y conservar ventajas competitivas, que son la supremacía de una organización sobre sus competidores (Hill y McShane, 2008), “de manera que la organización pueda funcionar como una máquina bien aceiteada” (Laudon y Laudon, 2004, p. 51). Situación a la que deben llegar las empresas curtidoras de Chocontá.

Por esas razones, cada curtiembre debe tener claridad acerca de su cadena de valor, que no es más que la estructura de sus actividades primarias y de apoyo. Es decir que, como lo definen Hill y McShane (2008), las primarias “tienen que ver con el diseño, la creación y la entrega del producto; su comercialización; y su apoyo y servicio post-venta” (p. 144) y abarcan Investigación y Desarrollo (I + D), producción, marketing, ventas y servicio al cliente. Por su parte, las de apoyo comprenden abastecimiento, logística, sistemas de información y recursos humanos que, como lo afirman Hill y McShane (2008), “proporcionan insumos que permiten el desarrollo de las actividades primarias” (p. 144).



## *Pensamiento estratégico*

En el contexto organizacional y empresarial el pensamiento estratégico se concibe como la capacidad de directivos, empresarios y empresas y organizaciones para entender la realidad y generar ideas para el análisis del negocio y de su entorno para formular la visión de futuro que pretendan alcanzar. Máxime cuando, en palabras de Román (2010), "en el mundo de los negocios el pensamiento estratégico se ve asociado con el proceso intelectual, intuitivo, divergente, imaginativo, análogo y simultáneo que busca combinar los métodos analíticos con la elasticidad mental" (p. 23). Pensamiento que se debe materializar a través de la formulación, la ejecución y la evaluación de estrategias.

Para tal efecto se debe acudir a la planeación estratégica que define el rumbo para lograr los objetivos y la visión que se proponga una organización. Ejercicio que requiere un conocimiento amplio del negocio en el que se actúa, tal como lo definen Minstzberg, Quinn y Voyer (1997, p.129).

No es conocimiento intelectual, no son reportes analíticos o hechos y cifras abstractas (aunque éstas ciertamente pueden ayudar); se trata de un conocimiento personal, de una comprensión íntima, equivalente a la sensibilidad del alfarero hacia el barro. Los hechos son accesibles a cualquiera; no así este tipo de conocimiento: sabiduría es la palabra que mejor lo describe (p.129).

Por consiguiente, la formulación de estrategias requiere el desarrollo de un proceso que abarca "una serie de decisiones que sigan la siguiente lógica: visión estratégica, misión o finalidad de la organización, objetivos, ámbito de la empresa, posicionamiento competitivo, metas estratégicas y estrategias y planes de acción de respaldo" (Román, 2010, p. 24). Razón por la cual el pensamiento estratégico tiene una relación directa con la generación de valor, en tanto que, tal como lo plantea Román (2011), encarna un "enfoque sistémico, capacidad de síntesis, inteligencia intuitiva y creatividad con el fin de visualizar un futuro y articular la forma de llegar a él" (p. 28), pues debe satisfacer las expectativas de accionistas, clientes, trabajadores y, en general, todos los grupos de interés.





Adicionalmente, es importante tener en cuenta que el pensamiento estratégico es un proceso que exige el estudio de la organización y su entorno para reunir toda la información disponible, ponerla en perspectiva, separar la información pertinente de la inadecuada y obtener conclusiones racionales para formular la estrategia (Robert, 2006). Ejercicio que, tal como lo refiere este mismo autor, exige: a) sentido común y prosperidad; b) facilidad de entendimiento; y c) relacionar conocimiento y experiencia de los administradores y de todo el grupo social. Todo ello para que la toma de decisiones sea soportada en opiniones, información subjetiva, conocimientos, experiencia y juicios objetivos.

Pensamiento estratégico que debe motivar la alta dirección para identificar claramente productos, clientes, segmentos de mercado, mercados geográficos, competidores directos y potenciales, proveedores y todo el entorno en el que se desempeña la empresa u organización. De modo que, “quienes desempeñan la función gerencial deben disponer de un tipo de pensamiento muy particular para definir las estrategias que sus empresas requieren para ser exitosas en este medio tan competitivo” (Román, 2011, p. 24).

Es decir que el pensamiento estratégico debe propiciar la formulación participativa de las estrategias para que todo el grupo social las entienda y las ejecute en la forma prevista (Robert, 2006). Obviamente, a través de la cooperación entusiasta de todos, motivada por la visión de la organización como un objetivo común que la conducirá al éxito, cuya clave, según Román (2011).

No radica de forma exclusiva en lo económico y en el saber producir bien, sino también en saber vender bien tanto el producto como su propia imagen al traslucir su responsabilidad social, y esto se logra mediante la generación de calidad de vida, progreso y desarrollo para los empleados, clientes, proveedores y demás grupos de interés que interactúan en la organización. (p. 49).

En consecuencia, los empresarios de la curtición de Chocontá deben proyectar sus empresas hacia un futuro deseado en el que se genere valor y se explote la



actividad industrial de forma sostenible y sustentable. Todo ello apoyado en el pensamiento estratégico, que tal como lo refiere Robert (2006) "es, en esencia, la aplicación de sentido común y cualquiera puede entenderlo, cuando dispone de la metodología" (p. 35). Que, además "es el tipo de pensamiento que se encuentra en las cabezas de los CEO y el equipo de administración, quienes procuran transformar esta visión conceptual y abstracta de una herramienta funcional y dinámica, que llamamos perfil estratégico" (p.51).

Es decir que, el pensamiento estratégico, según Robert (2006), "es semejante a 'pintar un cuadro', con lo cual la administración de una organización literalmente 'dibuja' una imagen o perfil de cómo quieren que se vea el negocio en el futuro" (p. 51). Pero es preciso que ese pensamiento se irradie desde el Chief Executive Officer (CEO, por sus siglas en inglés), que es el equivalente al director ejecutivo de la organización, y del equipo del más alto nivel.

### *Dirección estratégica*

Naturalmente, la planeación estratégica por sí sola no garantiza el logro de los objetivos propuestos. Así que, después de tan importante proceso, las estrategias formuladas deben ejecutarse. Para ello se puede acudir a la dirección estratégica, que es un modelo de gestión en el que, según Dess y Lumpkin (2003), la organización formula unos objetivos globales, teniendo en cuenta los diferentes grupos de interés, perspectivas de corto y largo plazo y la necesidad de equilibrar la eficacia y la eficiencia. Proceso para el que se requiere la integración de la alta dirección con las áreas funcionales (producción mercadotecnia, contabilidad y finanzas, talento humano, entre otras) y que debe apuntar a que, tal como lo refiere Milla (2011), en el largo plazo el ROIC (Rentabilidad Sobre el Capital Invertido) sea mayor que el WACC (Costo Promedio Ponderado del Capital).

Indudablemente, del modo como lo conciben Hill y McShane (2008), todo ello deberá propiciar la creación y la conservación de ventajas competitivas que permitan la superación de los competidores. Perspectiva desde la cual también es recomendable que las empresas curtidoras de Chocontá desarrollen



sus operaciones, que luego de un ejercicio responsable de planeación estratégica, exige la ejecución de “acciones, de corto plazo o largo plazo, orientadas a superar los rivales y que pueden hacerse con base en la fijación de precios y la oferta de productos” (Hill y McShane, 2008, p. 147).

Así las cosas, tal como lo plantean Dess y Lumpkin (2003), la dirección estratégica se constituye en un proceso continuo en el que se realizan análisis, se toman de decisiones y se ejecutan acciones para la creación y la conservación de ventajas competitivas. Pero se requiere evaluar las estrategias formuladas y su ejecución. Pues como lo indican Chiavenato y Sapiro (2011), la planeación estratégica debe identificar “la intención estratégica de la organización” (p. 73), que, en términos de generación de valor y, como lo anotan Harrison y St. John (2002), “incluye una orientación general hacia el crecimiento” (p. 61).

Por lo anterior, es pertinente mencionar que la planeación estratégica es un componente fundamental de la dirección estratégica. Componente que, en palabras de David (2013), a través de “información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p. 80) permite hacer la evaluación externa indirecta, la evaluación externa directa y el diagnóstico interno de una empresa u organización. Como es lógico, antes de organizar y dirigir se debe planear. Para ello, en la evaluación externa indirecta se identifican las cinco fuerzas competitivas de Porter (1998) que son: 1) competidores actuales; 2) competidores potenciales; 3) bienes sustitutos; 4) proveedores y 5) clientes. También se establecen los factores claves de éxito (FCE) que determinan lo que las empresas deben hacer de forma efectiva para generar valor y que, según Romero, Noriega, Escobar y Ávila (2009), “aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa” (p. 7). Enseguida, se efectúa el diagnóstico interno que “sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (David, 2013, p. 122).

Entonces, en la etapa de planeación se formulan y evalúan las estrategias que en una etapa siguiente se ejecutan o implementan. Todo ello bajo el enfoque



de dirección estratégica que exige el cumplimiento de las acciones, se asignen los recursos y se definan los responsables de tales acciones para el logro de los objetivos propuestos. Razón por la cual, como lo manifiesta David (2013) "la administración estratégica ayuda a una empresa a tomar decisiones efectivas a largo plazo y a que éstas se ejecuten, y a aplicar las medidas correctivas necesarias que garanticen el éxito" (p. 304).

## *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*

Entendida por la Corporación Financiera de Desarrollo S.A. (COFIDE, 2013) como "Compromiso de las Empresas al Mejoramiento Económico, Social y Medio Ambiental" (p. 8) es claro que la RSE "es un paradigma a partir del cual se puede construir el nuevo significado que tienen o deben tener las organizaciones o empresas con su entorno externo e interno en el marco de una búsqueda de desarrollo sostenible" (Vives y Peinado, 2011, p. 45). En tal sentido, se debe apuntar a la economía del bienestar, definida por Samuelson y Nordhaus (2006) como el "Análisis normativo de los sistemas económicos, es decir, el estudio de lo que está 'mal' o está 'bien' acerca del funcionamiento de la economía" (p. 709)

Por tanto, se requiere reflexionar acerca de la producción, las ganancias, la rentabilidad, los derechos laborales, el impacto ambiental y el desarrollo sostenible. Sobre todo, de cara al objetivo de generación de valor que toda empresa se plantea y a la economía normativa que cualquier gobierno de cualquier país debe entender como "preceptos éticos y normas de justicias" (Samuelson y Nordhaus, 2006, p. 7). Es decir que se deben resolver los dilemas éticos que surgen al enfrentar objetivos de generación de valor con objetivos de sostenibilidad y sustentabilidad.

Dilemas que siempre estarán presente en los procesos de toma de decisiones, pues, en términos de Vásquez, Cerda y Orrego (2007) "Una amplia variedad de las actividades realizadas por las personas o las empresas afectan la calidad y la cantidad de los recursos naturales y de los servicios ambientales" (p. 16). Situación que se evidencia en la cuenca alta del río Bogotá en donde el impacto



de vertimientos y desechos que genera la curtición de cuero es evidente, a tal punto que, como ya se mencionó, en el año 2014 el Consejo de Estado declaró la catástrofe ecológica del río Bogotá.

Por consiguiente, es perentorio que las empresas que explotan esa actividad económica resuelvan el dilema entre generación de valor y RSE. Para lo cual se puede acudir a la bioética, definida por Hottois (citado en Yate, 2015) como "una visión positiva del progreso científico y técnico, al mismo tiempo que subraya con coherencia la necesidad de acompañarlo con una reflexión ética que tenga en cuenta, en forma explícita, los valores y la totalidad" (p. 31) De forma tal que los empresarios dedicados a la curtición de cuero desarrollen prácticas responsables que, según Vives y Peinado (2011), "pueden representar una ventaja comparativa para la empresa, no solamente por la diferenciación y el favor que los consumidores y compradores le den a los productos producidos de forma responsable, sino que muchas prácticas responsables son más eficientes" (p. 15).

En tal virtud, tal como lo planteó la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 1987), "Se define 'el desarrollo sostenible como la satisfacción de «las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades»" (p.55). Paradigma que deben interiorizar y cumplir los empresarios y las empresas curtidoras de Chocontá, quienes deberán contar con tecnologías eficientes para el tratamiento de las aguas residuales que se generan en el proceso de curtición de cuero y, en general, la sostenibilidad del recurso hídrico. Además, deberán disponer de sistemas de producción limpia que cumplan las exigencias normativas ambientales en lo referente a licencias, títulos, permisos, autorizaciones o concesiones para uso y aprovechamiento de los recursos naturales y del medio ambiente.

De forma que, si lo anterior se logra, las empresas generarán valor y serán sostenibles. A tal punto que puedan evolucionar hacia la integración en procesos productivos de jabones, grasas, cosméticos y alimentos para animales como productos que se deriven del aprovechamiento de las 720



toneladas mensuales de grasa que en la actualidad se disponen en la ronda del río Bogotá sin ningún tipo de tratamiento manejo ambiental (Rojas, 2010).

Para concluir, es preciso afirmar que con los postulados referenciados acerca de la gestión empresarial y la creación de valor, el pensamiento estratégico, la dirección estratégica y la Responsabilidad Social Empresarial son referentes en los que se deben apoyar los curtidores de Chocontá para superar la situación adversa que afrontan. Referentes en los que se soporta el programa de fortalecimiento empresarial que se describe en el presente capítulo.

## Resultados o propuestas, retos y recomendaciones

En este apartado, como parte de los resultados de la presente investigación, se describe el programa de acompañamiento para el fortalecimiento a la gestión empresarial de mipymes curtidoras del municipio de Chocontá (Cundinamarca). También se plasman los principales retos de estas empresas de la cadena del cuero, el cazado y la industria de la marroquinería y las recomendaciones a tener en cuenta para la formalización y la operación del programa y, en general, para el fortalecimiento de las curtiembres y de la cadena productiva.

### *Propuesta*

A partir de la identificación de las condiciones de las empresas curtidoras de Chocontá, como aporte al mejoramiento de la competitividad de estas organizaciones y, en general, las empresas del país, es pertinente proponer un programa de fortalecimiento de la gestión empresarial y el mejoramiento de las prácticas productivas, logísticas y de comercialización. De manera que se promueva el uso de tecnologías limpias, el acceso a mercados nacionales e internacionales para lograr competitividad y el logro de niveles óptimos de competitividad. Para tal efecto, a continuación se describe el programa



de Acompañamiento a la Gestión Empresarial de Mipymes Curtidoras del Municipio de Chocontá (Cundinamarca) que se presenta enseguida.

## *Programa de acompañamiento para el fortalecimiento a la gestión empresarial de mipymes curtidoras del municipio de Chocontá (Cundinamarca)*

### 1). Objetivo

Proporcionar acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión empresarial y el mejoramiento de las prácticas productivas, logísticas y de comercialización. Con esto se busca promover el uso de tecnologías limpias, propiciar el acceso a mercados nacionales e internacionales y mejorar la competitividad de las mipymes curtidoras de cuero del municipio de Chocontá.

Este objetivo se puede lograr a través de acciones concretas en el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) y en las áreas funcionales (producción, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas, gestión del talento humano y administración). Es decir que se espera el mejoramiento de las condiciones laborales, económicas y sociales de empresarios, empleados y familiares de quienes se dedican a la curtición de cueros.

La intención es proponer algunas acciones que se consideran apropiadas para contribuir a la construcción de competitividad organizacional en la cadena del cuero y, particularmente, en la curtición o tenería se refiere. De manera que se propicie una transformación productiva que contribuya a la generación de crecimiento económico y desarrollo social.

### 2). Participantes

Para la ejecución del programa se definen diferentes actores y roles. Los actores serán empresarios, docentes y estudiantes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y la Decanatura de la Escuela de Ciencias



Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN) de la UNAD. Los empresarios desempeñarán el rol de representantes de las empresas beneficiarias. La Decanatura fungirá como supervisora del programa. El autor del presente trabajo será el director del programa. Los docentes y estudiantes, según su perfil, serán los asesores designados para el desarrollo de las fases y etapas que conforman el programa.

### 3). Metodología

Una vez realizadas la sensibilización y la inscripción, se iniciará la ejecución de las fases subsiguientes. Para ello, de común acuerdo con el empresario, el asesor designado elaborará un cronograma de trabajo y realizará visitas de asesoría y sesiones de acompañamiento. Para la elaboración del diagnóstico se utilizará el instrumento digital de diagnóstico que se diseñe. Dicho instrumento podrá ser similar a la ficha de caracterización, la matriz de evaluación del factor externo (EFE), la matriz de evaluación del factor interno (EFI) y la matriz de registro de observaciones utilizadas en la etapa de diagnóstico de las empresas curtidoras de Chocontá.

De todos modos, tal como se mencionó, el instrumento deberá ser digital. De forma que permita la realización de diagnósticos de áreas funcionales y variables externas que afectan las empresas, facilite el procesamiento de la información y genere informes de diagnóstico. Los modelos de informe de diagnóstico, de avance y de cierre serán diseñados por el director del programa; lo mismo ocurre con el acta de cierre del programa.

### 4). Fases

El programa de Acompañamiento a la Gestión de las Mypimes curtidoras de Chocontá está compuesto por seis fases que, en términos generales, se convierten en su columna vertebral. Tales fases se describen en la tabla 12.





**Tabla 12.** Fases y etapas del Programa de Acompañamiento a la Gestión Empresarial de Mipymes Curtidoras de Chocontá (Cundinamarca)

Fase	Etapas	Descripción	Duración
Instrumentación	Estructuración instrumento de diagnóstico	Diseño de un instrumento digital para realización de diagnóstico a todas las áreas de la empresa y funciones administrativas.	Dos meses
	Modelación plan estratégico	Construcción del modelo de plan estratégico (formulación estrategias FO, FA, DO y DA), calificación de objetivos estratégicos y de estrategias y formulación de metas.	
	Modelación planes tácticos	Construcción modelo de planes tácticos (financiero o de inversión; de negocios o de crecimiento y expansión; internacionalización; marketing; formación (capacitación) y otros según, se requiera). Se deben establecer actividades, indicadores, plazos, recursos y responsables.	
Capacitación asesores	Definición Perfiles	El director del programa estructura los perfiles requeridos para los asesores que ejecutarán el programa.	Un mes
	Selección Asesores	Una vez definidos los perfiles, se convoca estudiantes (pasantes) y docentes para seleccionar los asesores.	Dos meses
	Capacitación	Se brinda orientación al respecto de objetivos, metodología, fases, formatos, instrumentos, modelos procedimientos y demás detalles del programa.	Dos meses
Preparación	Sensibilización	Presentación del programa a los beneficiarios por parte del director del programa.	Una semana
	Inscripción	El empresario y el asesor designado suscriben acta de inscripción, compromiso y confidencialidad.	Una semana
	Diagnóstico	El asesor recopila información para establecer el estado en que se encuentra la empresa	Una semana
	Informe de Diagnóstico	El asesor procesa la información recopilada y presenta informe al empresario para su validación.	Dos semanas

continúa



Fase	Etapas	Descripción	Duración
Intervención y acompañamiento	Planeación	Con base en el informe de diagnóstico, en forma conjunta, el asesor y el empresario formulan un plan estratégico y los planes tácticos requeridos.	Un mes
	Implementación y seguimiento	El empresario implementa los planes formulados. El asesor designado acompaña y orienta a empresario y funcionarios a cargo, realiza seguimiento a la implementación de los planes y acciones de mejoramiento ejecutadas y presenta informes mensuales a la dirección del programa. El informe debe dar cuenta de los logros de las metas propuestas.	Un año
Medición de impacto	Revisión de avances	El asesor designado construye indicadores para comparar el avance de la empresa frente a los objetivos del programa.	Un año
	Informe de avance	El asesor presenta informe de fortalecimiento a la gestión de la empresa, tanto al empresario como al director del programa. En caso de que la empresa no alcance determinado nivel, debe recomendar las acciones de mejoramiento que se requieran.	Un mes
Cierre	Finalización del programa	El empresario, el director del programa y el asesor suscriben acta de finalización de la participación de la empresa en el programa.	Un mes
	Informe de cierre	El asesor presenta logros alcanzados, limitaciones, lecciones aprendidas y sugerencias para continuar el proceso de mejoramiento.	Dos mes

**Fuente:** Elaboración propia

## Retos para los curtidores de cuero de Chocontá y la cadena del cuero en Colombia

Naturalmente, son muchos retos los que debe enfrentar y superar la cadena del cuero en Colombia, igualmente, las curtiembres del municipio Choconta y, en general, todas las existentes en el país. Los siguientes son los retos que se consideran de mayor relevancia:



- Mejorar los procesos de gestión de las empresas curtidoras con base en eficiencia, innovación y sostenibilidad ambiental.
- Alcanzar altos niveles de productividad y competitividad.
- Generar círculos virtuosos entre productores de cuero curtido y productores de calzado y marroquinería para dinamizar el mercado interno.
- Propiciar mayor asociatividad entre los eslabones de la cadena. Iniciando por los curtidores de cuero, no solamente de Chocontá sino de Villapinzón y Cogua en Cundinamarca, y los del barrio San Benito en Bogotá. Posteriormente en todo el país.
- Aprovechar los TLC con USA y Europa para incrementar la participación en mercados globales.
- Capacitar el talento humano en temas de moda.
- Incrementar la disponibilidad, la calidad y la variedad de cueros para el sector.
- Posicionar los cueros en el mercado interno y en el mercado mundial.
- Lograr altos estándares tecnológicos y de desarrollo sostenible.
- Incrementar la participación en el mercado interno.
- Formalizar y fortalecer los vínculos comerciales formales entre proveedores, transformadores y comercializadores para que haya verdadera equidad.
- Incorporar el diseño como componente fundamental de la producción de cuero en las empresas curtidoras.
- Unificar información acerca de tendencias, gustos, preferencias y estadísticas del mercado interno y de mercados potenciales para todos los productos de la cadena del cuero en Colombia.
- Renovación tecnológica para impulsar la producción limpia y el cumplimiento de la normatividad ambiental.
- Mejorar las condiciones laborales en las empresas curtidoras a través de formalización y cumplimiento de las leyes que regulan estos asuntos.
- Mejorar la seguridad industrial y la salud ocupacional.



## Recomendaciones

Como es lógico, los retos enunciados exigen cambios y el desarrollo de procesos y actuaciones de diferentes actores para aprovechar posibilidades de mejoramiento. Para tal efecto es importante que se tengan en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Hacer un seguimiento riguroso al cumplimiento de las acciones ordenadas en la sentencia No. 25000-23-27-000-2001-90479-01(AP) del 28 de marzo de 2014 del Consejo de Estado (p. 1566). En particular, en cuanto a “la construcción y puesta en funcionamiento del Parque Ecoeficiente Industria de las curtiembres” sitio definido como ubicación de los curtidores de cuero de Chocontá y Villapinzón. Precisamente para que se dé cumplimiento a la normatividad ambiental en cuanto a vertimientos de aguas residuales de dicha actividad, pues a la fecha no se han ejecutado las acciones ordenadas.
- Formalizar el programa de acompañamiento para el fortalecimiento a la gestión empresarial de mipymes curtidoras del municipio de Chocontá (Cundinamarca) en la UNAD para ofrecerlo como proyección social. Inicialmente a estas empresas y a las existentes en los municipios cundinamarqueses de Villapinzón y Cogua. Posteriormente, extenderlo a las curtiembres de Bogotá y de todo el país.

La ejecución del programa puede hacerse a través de convenios que suscriba la UNAD con las agremiaciones de curtidores, las alcaldías de los municipios donde opera y otras organizaciones interesadas. De forma tal que todos los involucrados aporten conocimientos, experiencias, opiniones, información y los recursos requeridos para entender la realidad del eslabón y la cadena productiva en general. Ello con el objetivo de formular y ejecutar estrategias de mejoramiento de la gestión y fortalecimiento empresarial que propicien progreso en las condiciones laborales, económicas y sociales de empresarios, empleados y familiares del sector de curtición de cueros, productividad, competitividad y, en general,



generación de valor para todos los grupos de interés. Todo esto con fundamento en aspectos relacionados con sostenibilidad, sustentabilidad, pensamiento estratégico, dirección estratégica, gestión basada en el valor y Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

De hecho, el programa puede extenderse a todas las cadenas productivas existentes en Colombia. Acción con la que, bajo la dirección de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN), se contribuirá a la materialización del décimo postulado del decálogo de valores de la UNAD que plantea que la Universidad cree “en la importancia de trabajar para que la proyección social y la investigación generen mejores condiciones de vida a las poblaciones vulnerables del país” (UNAD, 2011, p. 35).

- En Colombia existen 13.000 empresas de transformación y 15.000 comerciales de marroquinería, talabartería y calzado con capacidad productiva para abastecer el mercado interno y parte del mercado mundial. Su operación está ligada a la producción de cueros curtidos y es claro que las curtiembres de Chocontá abastecen una buena parte de la demanda de materia prima. Por tanto, es necesario fortalecer la actividad curtidora en ese municipio.
- Los mercados de USA y Europa son atractivos gracias a los tratados de Libre Comercio (TLC) suscritos con Colombia. Así que, el fortalecimiento de los empresarios curtidores de Chocontá aportará a la ampliación del mercado en esos países.
- Realizar una profunda transformación productiva en las curtiembres de Chocontá y, en general, en todas las existentes en Colombia para incrementar la participación en el mercado interno y propiciar la ampliación en el mercado externo. Como es el caso de la oportunidad de profundizar la penetración de los mercados de Perú, Ecuador, Chile, Costa Rica.
- Las tendencias del mundo exigen la construcción de capacidades empresariales fundamentadas en la sostenibilidad y la sustentabilidad y las empresas curtidoras de Chocontá no



deben ser ajenas a ello. Necesidad que debe ser atendida no solamente por los empresarios sino por múltiples actores como la CAR, la alcaldía municipal, la Gobernación de Cundinamarca, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y, en general, toda la sociedad.

- Continuar con el fortalecimiento de las empresas curtidoras de Chocontá y extender el programa a las demás empresas del país para propiciar el desarrollo, la conservación y el mejoramiento de los estándares de calidad en las materias primas y en los procesos productivos. De manera que este eslabón y toda la cadena del cuero de Colombia se conviertan en referentes mundiales de creación de moda en manufacturas de cuero para aprovechar el reconocimiento internacional de la “marca país” en productos de calzado y marroquinería de gamas media y alta en cuero de calidad. En especial porque la materia prima es también de calidad y gran parte de ella proviene de las curtiembres de Chocontá.
- Mejorar los procesos productivos y las prácticas gerenciales de las empresas curtidoras de Chocontá y, en general, de todas las existentes en el país para que Colombia se convierta en el tercer productor de cuero, calzado y marroquinería de América Latina.
- Fortalecer el mejoramiento de la gestión empresarial de las curtiembres de Chocontá para contribuir al incremento y facilitar negocios en el marco del Programa Compre Colombiano del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Las entidades gubernamentales deben brindar más y mejor apoyo para el mejoramiento de los procesos productivos de las empresas curtidoras. Inicialmente al respecto del cumplimiento de la normatividad ambiental en asuntos de permisos de vertimientos, tratamiento de aguas residuales y sostenibilidad del recurso hídrico.



## Conclusiones

El programa de fortalecimiento a la gestión empresarial que se presentó en este texto propone instrumentos muy valiosos para propiciar la operación sostenible y sustentable de uno de los cuatro eslabones y de la cadena de cuero en Colombia.

Por sus aportes al PIB y la generación de empleo, la cadena productiva del cuero, calzado e industria marroquinería es un sector productivo muy importante para la economía colombiana. Sin embargo, ha perdido participación en el mercado interno y requiere fortalecimiento de la gestión empresarial. No solamente de los curtidores de cuero sino de todas las organizaciones productivas que la conforman.

Las exportaciones de la cadena productiva del cuero, calzado e industria marroquinera han crecido y sus principales destinos son China, Italia y Hong Kong. Además, existen mercados atractivos como los de USA, Europa, Perú, Ecuador, Chile, Costa Rica en los que se puede ampliar la penetración del mercado. Sin embargo, la producción ha disminuido y se hacen importaciones considerables que provienen de Italia, Estados Unidos, Puerto Rico y Brasil.

La curtición de cuero en Chocontá es una actividad industrial fundamental para la economía colombiana, la cadena del cuero y la vida de todos los seres humanos. No obstante, se desarrolla de manera informal e ilegal. Así que su continuidad está en riesgo a causa de su incapacidad para cumplir las normas ambientales al respecto de licencias, títulos, permisos, autorizaciones o concesiones para uso y aprovechamiento de los recursos naturales y del medio ambiente, tratamiento de aguas residuales, vertimientos, sostenibilidad del recurso hídrico y sistemas de producción limpia. Razón por la cual operan de forma ilegal.

Los procesos productivos que se desarrollan en las empresas curtidoras de cuero de Chocontá son empíricos y no cuentan con estándares de calidad claros que propicien el logro de productividad y competitividad. Situación que



impide el cumplimiento de los estándares establecidos para la obtención del sello verde que permite el acceso a mercados internacionales.

Los procesos administrativos desarrollados en las empresas curtidoras de Chocontá no se fundamentan en criterios técnicos ni científicos. Situación originada en el desconocimiento de teorías, técnicas, procesos, procedimientos, herramientas propias de las ciencias empresariales, que dificulta la toma de decisiones, la optimización de recursos, el control, la gestión en general y la generación de valor. Por tales factores existen altos riesgos para la permanencia y el crecimiento de estas organizaciones.

## Referencias

ACICAM. (2017). *Cómo va el sector, diciembre 2017*. [en línea]. Disponible en: <https://acicam.org/download/como-va-el-sector-diciembre-2017/>

ACICAM. (2017). *Cálculos Dirección de Estudios Sectoriales. Informe exportaciones diciembre 2015-2017*. [en línea]. Disponible en: <https://acicam.org/download/informe-exportaciones-diciembre-2015-2017-2/>

ACICAM. (2017). *Informe importaciones, diciembre 2015-2017*. [en línea]. Disponible en: <https://acicam.org/download/informe-importaciones-diciembre-2015-2017/>

Alzate, A. (2014). *Centro Nacional de Producción Más Limpia. Proyecto de Gestión Ambiental en la Industria de Curtiembre en Colombia. DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS*. [en línea]. Disponible en: <http://www.tecnologiaslimpias.org/curtiembres/estrategiasdiagnostico.pdf>

Ardila, L. y Cortés, K. (2014). *El Ecoparque Industrial como parte de la solución para la recuperación del río Bogotá*. [en línea]. Disponible en: <http://www.urosario.edu.co/Plaza-Capital/Nacion/El-Ecoparque-Industrial-como-parte-de-la-solucion/>





Centro Nacional de Producción Más Limpia. (2004). *Proyecto de Gestión Ambiental en la Industria de Curtiembre en Colombia*. [en línea]. Disponible en: <http://www.sirac.info/curtiembres/html/Archivos/Publicaciones/EstrategiasDiagnostico.pdf>

Consejo de Estado. (2014). *Sección Primera. Sentencia 2018698 del 28 de marzo de 2014*. [en línea]. Disponible en: <http://190.24.134.114:8080/WebRelatoria/ce/index.xhtml>

Corporación Financiera de Desarrollo S.A. COFIDE. (2013). *Ética, Valores y Responsabilidad Social Empresarial*. [en línea]. Disponible en: [http://www.cofide.com.pe/tabla\\_negocios/18/administracion/Etica\\_Valores\\_y\\_Responsabilidad\\_Social\\_Empresarial-Jorge\\_Linares.pdf](http://www.cofide.com.pe/tabla_negocios/18/administracion/Etica_Valores_y_Responsabilidad_Social_Empresarial-Jorge_Linares.pdf)

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.

David. (2013). *Fred R. Conceptos de Administración Estratégica*. Mcgraw Hill.

Departamento Nacional de Planeación, DNP. (2018). *Principales variables cadena Cuero, Calzado y Manufacturas (2002-2016)*. [en línea]. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cuero.zip>

Des, G.; Lumpkin, G. y Rivera O. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. McGraw-Hill.

Gobernación de Cundinamarca. (2014). *Diagnóstico económico, ambiental y social de los curtidores de Chocontá y Villapinzon (Cundinamarca)*. [en línea]. Disponible en: <http://www.cundinamarca.gov.co/wps/wcm/connect/a8576998-3968-4461-bb57-12c6c2a2b8ca/Presentaci%C3%B3n+Gobernador+Curtiembres.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE>

Harrison, J. S., y St. John, C. H. (2002). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.



Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.

Hill, L., y McShane, S. (2008). *Principles of Management*. McGraw-Hill Education, 2006.

[en línea]. Disponible en: [http://instructors.coursesmart.com/0077222466/ii?readertab=search&readersearch=Principles+of+Management&readerquery=\(\(\(Principles+of+Management+AND+\(BOOKSHELF+OR+ARCHIVES\)\)\)\)+AND+ONLINESUBSCRIBED+\)+AND+ISBN%3d0077222466#X2ludGVybmFsX0J2ZGVwRmxhc2hSZWFkZXI/eG1saWQ9MDA3NzlyMjQ2Ni80](http://instructors.coursesmart.com/0077222466/ii?readertab=search&readersearch=Principles+of+Management&readerquery=(((Principles+of+Management+AND+(BOOKSHELF+OR+ARCHIVES))))+AND+ONLINESUBSCRIBED+)+AND+ISBN%3d0077222466#X2ludGVybmFsX0J2ZGVwRmxhc2hSZWFkZXI/eG1saWQ9MDA3NzlyMjQ2Ni80)

Liendo, G., y Martínez A. (2001). *Asociatividad. una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes*. Universidad Nacional de Rosario. Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía. Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2001. [en línea]. Disponible en: [https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez\\_asociatividad.pdf](https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf)

Laudon, K., y Laudon, J. (2004). *Sistemas de Información Gerencial*. [en línea]. Disponible en: [http://books.google.com.co/books?id=KD8ZZ66PF-gC&pg=PA66&dq=apoyo+de+los+sisemas+de+informaci%C3%B3n+a+las+%C3%A1reas+de+la+empresa&hl=es&sa=X&ei=te-LU-r0M6rKsATtzlGYBA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=funciones%20de%20la%20empresa&f=false](http://books.google.com.co/books?id=KD8ZZ66PF-gC&pg=PA66&dq=apoyo+de+los+sisemas+de+informaci%C3%B3n+a+las+%C3%A1reas+de+la+empresa&hl=es&sa=X&ei=te-LU-r0M6rKsATtzlGYBA&redir_esc=y#v=onepage&q=funciones%20de%20la%20empresa&f=false)

Méndez, C. (2006). *Metodología. diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa. Cuarta Edición.

Milla, A. (2011). Creación de valor para el accionista. [en línea]. Disponible en: [http://books.google.com.co/books?id=dXX-iUJ1vh8C&pg=PA27&dq=influencia+de+l+tiempo+en+la+creaci%C3%B3n+de+valor&hl=es&sa=X&ei=3a2EU-q7BsvKsQTa\\_YKAAg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=influencia%20del%20tiempo%20en%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20valor&f=false](http://books.google.com.co/books?id=dXX-iUJ1vh8C&pg=PA27&dq=influencia+de+l+tiempo+en+la+creaci%C3%B3n+de+valor&hl=es&sa=X&ei=3a2EU-q7BsvKsQTa_YKAAg&redir_esc=y#v=onepage&q=influencia%20del%20tiempo%20en%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20valor&f=false)

Minstzberg, H.; Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contexto y casos*. México: Pearson Prentice Hall. . [en línea]. Disponible en: <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=YephqTRD71IC&oi=fnd&pg=PR13&d->



q=el+pensamiento+estrat%C3%A9gico+es+el+arte+de+ordenar+los+conocimientos+y+los+recursos+para+superar+esa+diferencia+tradicional+que+existe+entre+el+plan+y+el+resultado&ots=FbGIJ31Xot&sig=oiRgPkgJcXW\_1P79obcxa-T8WeVA#v=onepage&q=pensamiento%20estrat%C3%A9gico&f=false

Organización de las Naciones Unidas, ONU. (1987). *Informe "Nuestro futuro común", Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Cuadragésimo segundo período de sesiones, Terna 83 e) del programa provisional A/42/150*. [en línea]. Disponible en: [http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)

Ortiz, H. (2003). *Análisis financiero aplicado con análisis de valor agregado*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations. With a new introduction*. USA: Simon & Schuster. [en línea]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=CqZzxAxBpfEC&lpg=PT10&ots=AtXnGM40SB&dq=info%3AiX62fx1mhygJ%3Ascholar.google.com&lr&pg=PT7#v=onepage&q&f=false>

Propaís. (2015). *Sector de cueros en Colombia*. [en línea]. Disponible en: <http://propais.org.co/biblioteca/inteligencia/sector-cueros-en-colombia.pdf>

Robbins, S., y De Cenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. [en línea]. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=yly3Ak0GLykC&pg=PA6&dq=planear,+organizar,+dirigir+y+controlar&hl=es&sa=X&ei=kncAVYm-CcHZggSO4IPgBQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=planear%2C%20organizar%2C%20dirigir%20y%20controlar&f=false](https://books.google.com.co/books?id=yly3Ak0GLykC&pg=PA6&dq=planear,+organizar,+dirigir+y+controlar&hl=es&sa=X&ei=kncAVYm-CcHZggSO4IPgBQ&redir_esc=y#v=onepage&q=planear%2C%20organizar%2C%20dirigir%20y%20controlar&f=false)

Robert, M. (2006). *El nuevo pensamiento estratégico puro y libre*. México: McGraw-Hill Interamericana. [en línea]. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?ppg=1&docID=10433855&tm=1498591583003>



- Rojas, F. (2010). Estudio económico-financiero del aprovechamiento de las grasas extraídas del residuo de descarte "unche" derivado del proceso de curtición en el municipio de Villapinzón – Cundinamarca. [en línea]. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/3052/1/790655.2010.pdf>
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. El enfoque sistémico en el pensamiento estratégico, una dimensión vital para la construcción de organizaciones inteligentes. *Revista Gestión & Desarrollo*, 7(1), 19-35. [en línea]. Disponible en: <https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/4-gestionydesarrollo.pdf>
- Román, O. (2011). La estrategia como un proceso mental. *Revista Gestión & Desarrollo*, 8(1), 17-50. [en línea]. Disponible en: <http://revistas.usb.edu.co/index.php/GD/article/view/1821/1577>
- Romero, R.; Noriega, S.; Escobar, C. y Ávila, V. (2009). Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *Revista Cultura Científica y Tecnológica*, 6(31). [en línea]. Disponible en: <http://openjournal.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/340/322>
- Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2006). (s.d.). Mcgraw Hill.
- Universidad Nacional Abierta y A Distancia, UNAD. (2011). *Proyecto académico pedagógico solidario versión 3.0*. [en línea]. Disponible en: <http://thumano.unad.edu.co/portal/documentos/inducccion/PAP%20solidario%20v3.pdf>
- Universidad Nacional del Nordeste, UNNE. (s.f.). *El Proceso de Curtido*. [en línea]. Disponible en: [http://www.biologia.edu.ar/tesis/forcillo/proceso\\_de\\_curtido.htm](http://www.biologia.edu.ar/tesis/forcillo/proceso_de_curtido.htm)
- Vásquez, F.; Cerda, A. y Orrego. S. (2007). *Valoración Económica del ambiente*. Buenos Aires: Thompson Learning.



Vives, A. y Peinado, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo - Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). [en línea]. Disponible en: <http://services.iadb.org/mifdoc/website/publications/8bb3ba36-bec1-42e3-acc2-4a1dd8186402.pdf>

Yate, A. (2017). Relación entre la percepción de los conceptos de bioética, ética y moral, del ciudadano común y las definiciones teóricas. *Revista Colombiana de Bioética*, 12(1). [en línea]. Disponible en: <http://revistas.unbosque.edu.co/RCB/article/view/2049/1573>







# CAPÍTULO 7







# Seguridad y salud en el trabajo: revisión histórica y avances a partir de la expedición del Decreto 1072 de 2015 en Colombia

Edward Yecid Torres Nova<sup>12</sup>

Angela Paola Muñoz Ortega<sup>13</sup>

---

12 Profesional en Administración y Construcción Arquitectónica, especialista en gerencia en salud ocupacional, magíster en Calidad y Gestión Integral. Estudiante de doctorado en Administración, Universidad de Celaya, México. Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia, líder del Semillero Activos ECACEN, Contacto: edward.torres@unad.edu.co, edwardyecid@gmail.com

13 Profesional en Administración de Empresas, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Colombia. Coordinadora de Recursos Humanos en una Empresa de Abogados Laborales. Integrante del Semillero Activos ECACEN, Contacto: angelamunoz\_o@hotmail.com

## Resumen

En este capítulo se exponen algunos avances que se han logrado con la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo en las empresas de Colombia. Se inicia con un análisis de la evolución histórica del Sistema, el cual se denominaba anteriormente "Salud Ocupacional". Así mismo, se realizó una revisión de la legislación vigente, se hizo un análisis de estadísticas sobre riesgos laborales publicadas por el Ministerio de Trabajo y finalmente se consultó a expertos del país con el fin de establecer el estado de la implementación del sistema en la actualidad. Para el desarrollo de la investigación se realizó un estudio cualitativo y cuantitativo que describe los avances de la seguridad y salud en el trabajo en Colombia y la gestión que se ha realizado a partir de la expedición del Decreto 1072 de 2015, el cual que regula el Sistema.

**Palabras clave:** riesgos laborales, enfermedad laboral, accidente laboral, seguridad y salud en el trabajo.

## Introducción

Esta investigación tiene como fundamento exponer los principales efectos de la implementación de la normatividad en seguridad y salud en el trabajo con relación a los índices de accidentabilidad y enfermedades laborales. Igualmente, los avances evidenciados a partir de la expedición del Decreto 1072 de 2015, normativa que regula la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo SG-SST en Colombia.

La legislación colombiana en lo referente a la protección de la salud de los trabajadores es rigurosa debido a las reformas que se han presentado en la última década. El ordenamiento jurídico ha trazado una ruta hacia la modernización en cuanto a la prevención de accidentes y enfermedades laborales, la gestión de riesgos y la implementación de Sistemas de Gestión en Salud y Seguridad en el Trabajo de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1072 de 2015 y otras normas que le acompañan.



El Decreto 1072 de 2015 tiene como objetivo que las empresas desarrollen un proceso lógico de mejora continua que busca organizar, planificar, aplicar, evaluar, auditar y realizar acciones de mejora con el fin de anticipar una situación que ponga en riesgo la integridad de los trabajadores y así controlar los riesgos que puedan afectar su salud física y psicológica.

Por medio de esta investigación se realizó una revisión estadística en riesgos, accidentes y enfermedades laborales, presentados desde el año 2012 hasta el año 2017. Los datos secundarios fueron tomados de la página del Ministerio de Trabajo, Administradoras de Riesgos Laborales, Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA), sentencias de altas cortes, y normatividad vigente en riesgos laborales. Finalmente se reunió información primaria mediante aplicación de entrevistas y encuestas a expertos en seguridad y salud en el trabajo del país.

## Competitividad y gestión en seguridad y salud en el trabajo

Chiavenato define la competitividad como “la capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente” (2005, p. 20). Así mismo indica que “[...] el éxito de las empresas depende directamente de las personas. Hoy se reconoce que la manera en que la empresa trata y administra a las personas es el secreto del éxito y la competitividad” (p. 119).

Así las cosas, se justifica desde el punto de vista de la competitividad hacer gestión efectiva en gestión de salud y seguridad. Hay que tener en cuenta que las cortes de justicia colombianas en repetidos casos fallan a favor de los trabajadores que demandan a sus empleadores por errores en gestión de riesgos laborales. Lo anterior trae como consecuencia grandes pérdidas económicas para las organizaciones y puede causar un gravísimo riesgo para la sostenibilidad de una empresa. Es así que, se observan casos como el del año 2016 cuando



la Sala de Casación Laboral de la Corte Suprema de Justicia, emite la sentencia condenatoria SL5619-2016, donde falló en contra de una empresa demandada por un accidente de trabajo y le ordenó a ésta pagar la suma de doscientos cuarenta y dos millones novecientos diecinueve mil trescientos veinticinco pesos (\$ 242.919.325), por concepto de indemnización plena y ordinaria de perjuicios. Evidentemente estas sanciones económicas afectan negativamente la competitividad de las organizaciones. Por ello, los administradores y líderes empresariales deben reconocer y aplicar la normativa vigente en riesgos laborales.

Cabe recordar que son las personas las que tienen el conocimiento, las que operan las organizaciones, las que solucionan los problemas, atienden a los clientes, generan valor o fabrican productos. Esto no podría hacerse si las personas están ausentes o tienen dificultades de salud en especial a causa del trabajo. Por eso se concluye, de la misma manera, que el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (2015), el mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo deriva positivamente en los resultados organizacionales, en términos de un mejor control de los riesgos laborales, menor siniestralidad, menor absentismo, mayor satisfacción y compromiso del trabajador e implicación de éste con la empresa y, por tanto, mayor productividad y competitividad.

El Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2013–2021 es un instrumento de gestión en el cual se priorizan las necesidades que actualmente tiene Colombia respecto del área de riesgos laborales. Esto está acorde con lo establecido en la Ley 1562 de 2012 pues intenta promover una transformación de un Sistema de Riesgos Laborales para que sea más eficiente. A través este plan los implicados deben comprometerse a cumplir con la diversa normatividad que se construye y promulga a fin de mantener y mejorar culturas de la prevención alrededor de las organizaciones que operan en el país para aportar al aumento de la competitividad de las organizaciones.



## Evolución histórica de la seguridad y salud en el trabajo

Durante la historia, los seres humanos se han expuesto a riesgos ocupacionales los cuales han atentado contra su salud, integridad física y mental, no existe una etapa histórica en la que no se haya presentado una amenaza al diario vivir de las personas, quienes se han visto desde sus inicios expuestos a riesgos y enfermedades laborales. Desde la prehistoria “El hombre se enfrenta a un mundo que no entiende y que le agrede constantemente, a lo que se agregan las enfermedades y por consiguiente la urgente necesidad de prevenirlas” (Nugent, 1997, p. 603).

Dada la necesidad de prevenir estas enfermedades, la seguridad y salud en el trabajo se ha venido desarrollando desde épocas remotas. En el año 4000 a. C. en Egipto se realizaban tratamientos médicos con el fin de curar a fabricantes de armas, embalsamadores y guerreros. En el año 1760 a. C., en la Antigua Mesopotamia, se creó el código Hammurabi, que fue uno de los primeros códigos escritos en la historia, en la que se exige que las edificaciones que fueran construidas se realizaran con seguridad, de lo contrario esto traería sanciones, las cuales se regían por la Ley de Talión contra los constructores cuyas edificaciones causaran accidentes o muertes (Quintero, 2013).

La seguridad y salud en el trabajo en la antigüedad y edad media se centró especialmente en el área de la minería. Hipócrates año 460 a. C., quien es considerado el padre de la medicina, realizó su tratado *Aires, aguas y lugares* donde se habla de las enfermedades de los mineros y allí describió los síntomas de la intoxicación con Mercurio, determinó que las enfermedades se relacionan con el ambiente familiar, social y laboral (Arias, 2012).

Por su parte, Plinio el Viejo en el año 77 en su enciclopedia *Naturalis Historia*, incluyó algunas enfermedades ocupacionales y, así mismo, realizó recomendaciones sobre los elementos que se deberían utilizar para la protección personal, (Nava, 2010). Igualmente, se destaca el médico Galeno en el año 130, quien en sus escritos incluyó comentarios sobre enfermedades debidas a expo-



siciones de origen ocupacional asociadas a vapores de Plomo y enfermedades respiratorias de los trabajadores de minas (Quintero, 2013).

En la época del Renacimiento, aparecen investigadores como el médico Ellen Bog quien, en el año 1473, escribió sobre la sintomatología de la intoxicación industrial con Plomo y Mercurio (Robledo, 2014). El médico naturista Georgius Agrícola año 1556, en su obra "*De Re Metallica*" describió las diferentes enfermedades padecidas por los mineros, e indicó que la aspiración de algunas partículas podría producir asma y ulceraciones en los pulmones, (Arias, 2012). Paracelso, en el año 1560, en su obra *Tisis y otras enfermedades de los mineros* trata sobre las enfermedades pulmonares de los metalúrgicos y fundidores causadas por el uso del Mercurio (Hernandez, 2003).

Bernardino Ramazzini, año 1700, considerado como el padre de la medicina laboral, escribió la obra *De Morbis Artificum Diatriba* en donde presentó el análisis de la forma de vida, las profesiones de los obreros y sus patologías donde analizó el origen de la enfermedad e incluyó en la anamnesis (Lopez, 2014). Este autor, escribió sobre 54 tipos de ocupaciones existente en la época y se fijó en las condiciones en que se desarrollaban los trabajos y las variaciones como el calor, el frío, la humedad, el ruido, movimientos, entre otros factores, que los trabajadores desarrollaban al ejecutar las actividades.

A consecuencia de la Revolución Industrial, en las fábricas de Inglaterra se empezaron a utilizar sistemas mecánicos y maquinarias que traían consigo peligros para las personas que los operaban, así mismo hubo un aumento de la demanda de mano de obra, que derivó en aumento de las enfermedades y accidentes laborales (Herrera, 2015). Por esta razón, en Inglaterra se creó el cargo de inspectores quienes tenían la función de visitar a los centros de trabajo y realizar recomendaciones o proponer elementos de protección que se deberían instalar en las máquinas con el objetivo de que los obreros no sufrieran daños en su cuerpo

En Francia, en el año 1841, se crea la Ley de Minas en la que determinaron las compensaciones por las lesiones causadas por la maquinaria utilizada para



minas, y se estableció que las mujeres y menores de diez años no podrían trabajar en estos lugares. Así mismo, en 1842 el Ingles Edwin Chadwick quien era conocido por ser un reformista social realizó el *Informe sobre las condiciones sanitarias de la población obrera en la Gran Bretaña* que buscaba evitar la degradación de la clase trabajadora (Nasar, 2012).

En Alemania, en el año 1868, se emitió la Ley de Compensación al Trabajador, que estableció que todo trabajador que tuviera un accidente laboral, debería tener una compensación económica de su empleador (Arias, 2012). Mientras que en Estados Unidos el 1 de mayo de 1886 en la ciudad de Chicago, sindicalistas fueron ejecutados por el Gobierno, por el hecho de protestar por lograr la reducción de la jornada laboral a ocho horas diarias (Schnirmajer, 2009), a estos sindicalistas se les conoció como los Mártires de Chicago, desde entonces, el 1 de mayo se conmemora el Día Internacional del Trabajo.

En Colombia, en el año 1904, el presidente Rafael Uribe Uribe promovió una política que estaba orientada a la importancia de indemnizar a los empleados que sufren accidentes y enfermedades en los lugares de trabajo, lo que posteriormente en el año 1915 da paso a la Ley 57 conocida también como la “ley Uribe”. Esta ley obliga a brindar asistencia médica para los empleados que realizaban su trabajo con máquinas de fuerza mecánica y además de esto, pagarle al empleado indemnizaciones por incapacidad o por muerte, es la primera ley en Colombia relacionada con salud ocupacional (Lizarazo, 2011).

En el año 1919 se crea la Organización Internacional del trabajo conocida como OIT, organismo de las Naciones Unidas que aun promueve los derechos humanos y laborales (Organización Internacional del Trabajo, s.f.). En Colombia, en el año 1934, se abre la primera oficina de Medicina e Higiene industrial inscrita al Ministerio de Trabajo que se encargó del diagnóstico de accidentes y enfermedades laborales para así mismo indemnizar a los empleados.

Con el Decreto 2623 de 1950 se presentó la primera tabla de enfermedades laborales, allí aparecen las categorías incapacidad temporal, incapacidad permanente parcial, incapacidad permanente total y gran invalidez, en esta



misma tabla se establecieron las prestaciones a las cuales tiene derecho el trabajador por un accidente o enfermedad laboral. En ese mismo año se expidió el Código Sustantivo del Trabajo (Jaramillo, 2010) en donde en los artículos 348 y 349 se establecen medidas de higiene y seguridad para los centros de trabajo.

En el gobierno del presidente Guillermo León Valencia, en el año 1965, el Instituto de Seguros Sociales comienza a prestar sus servicios de atención para accidentes y enfermedades laborales. En el año 1967 en el gobierno del presidente Carlos Lleras Restrepo se amplían los beneficios en lo correspondiente a riesgos de invalidez, vejez y muerte.

En el año 1979 se promulgó la Ley 9, conocida también como el Código Sanitario Nacional, en cuyo título 3 se instauran las normas para preservar, conservar y mejorar la salud de los empleados, del mismo modo, se expidió la resolución 2400 de 1979 también llamado Estatuto de Seguridad Industrial en el cual se establecen disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.

En el Decreto 614 de 1984 se determinaron las bases de organización de la Salud Ocupacional en el país. Luego, en el año 1986 mediante resolución 2013 se reglamentó los comités de medicina, higiene y seguridad industrial en los lugares de trabajo. Posteriormente en el año 1989 se emite la resolución 1016 para establecer la reglamentación de la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional, los cuales debían existir en las empresas del país.

En el año 1991, con la Constitución Política de Colombia, se establece en el artículo 25 que el trabajo es un derecho y una obligación social que goza de la especial protección del Estado, toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. (Motta, 2007). Por ello, nace la resolución 1075 en 1992 que implica que los empleadores deben fomentar la prevención y control de la farmacodependencia, alcoholismo y el tabaquismo en la población trabajadora.





Dada la nueva constitución colombiana nace también la Ley 100 de 1993 que configura un nuevo sistema de seguridad social y nace el Sistema General de Riesgos laborales bajo el Decreto ley 1295 de 1994. Este decreto estableció un modelo de aseguramiento privado de los riesgos ocupacionales y cuyo principal objetivo fue la creación y promoción de una cultura de prevención en accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (Lizarazo, 2011, p. 40). Anteriormente las leyes que se habían expedido hablaban de la reparación al trabajador, pero nunca de la cultura de la prevención.

Como medida de control, en la resolución 2318 de 1996 se reglamenta la expedición de licencias en salud ocupacional tanto para personas jurídicas como naturales.

El Decreto 1607 en el año 2002 modifica la Tabla de Clasificación de Actividades Económicas para el Sistema General de Riesgos profesionales debido a que el crecimiento económico generó que aparecieran nuevas actividades económicas (Ministerio de Salud y Protección Social, 2002). En la Ley 776 de 2002 se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.

En el año 2006, la Ley 1010 define, con el objeto de prevenir, corregir y sancionar, las diferentes formas en las que el empleado puede sufrir agresiones y todo ultraje a su dignidad en el momento de tener una relación laboral con el empleador (López, 2015). Así mismo, con el fin de establecer cómo debe funcionar y conformarse el Comité de Convivencia Laboral en Colombia, se expidió la resolución 652 de 2012 (Ministerio del Trabajo, 2012). En ese mismo año, se aprobó la Ley 1562 de 2012 que, en su artículo 5 parágrafo 2, indica que las ARL deben asumir el pago de la cotización a salud y pensión correspondiente a los empleadores y trabajadores independientes en los periodos de incapacidad temporal. Además, esta ley modifica el sistema de Riesgos Laborales por lo cual ya no se utilizará el término de "Salud Ocupacional" sino de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ministerio del Trabajo, 2012). En ese mismo año, la resolución 4502 de 2012 reglamenta el procedimiento, requisitos para el otorgamiento y la renovación de las licencias en salud ocupacional (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012).



En el año 2014, la Presidencia de la Republica presentó el Decreto 1477 en el cual se establece una nueva tabla de enfermedades laborales, se crea la categoría de enfermedades directas las cuales no requieren de exámenes previos para que las ARL asuman sus pagos. En esta categoría se encuentran la silicosis, asbestosis, neumoconiosis del minero del carbón y el mesotelioma maligno por exposición al asbesto (Ministerio del Trabajo, 2014).

El Estado con el fin de proponer las nuevas directrices de implementación de obligatorio cumplimiento para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, en el año 2014 expidió el Decreto 1443, directrices que deben ser implementadas por el sector público, privado y solidario. Este decreto fue derogado por el Decreto 1072 de 2015 (Fondo de Riesgos Laborales, s.f.).

## Legislación en riesgos laborales a partir de la expedición del Decreto 1072 de 2015

Con el fin de compilar todas las normas que reglamentan el trabajo se creó el Decreto 1072 de 2015, que en su capítulo 6 dicta las disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo o SG-SST. Por medio de este, el Estado define las normas para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo que deben ser aplicadas por todos los empleadores del país, todo con el fin de garantizar espacios de trabajo seguros y disminuir las tasas de accidentes y enfermedades laborales por medio de un proceso que se desarrolla por etapas. Basado en la mejora continua con el objetivo de anticipar, evaluar y controlar riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo (Olarte, 2017).

Para garantizar el cumplimiento del Decreto 1072 de 2015, el Ministerio de Trabajo complementó con el Decreto 472 de 2015 en el cual se establecen sanciones y multas a las empresas que no cumplan o infrinjan las normas de seguridad y salud en el trabajo.



Para implementar el Sistema de Gestión para la Seguridad y Salud en el Trabajo establecido en el Decreto 1072 de 2015, las empresas cuentan con el apoyo de las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL), que están facultadas y tienen la función legal de asesorar y realizar asistencia técnica a las empresas afiliadas a ellas.

Buscando asegurar la correcta implementación del Sistema de Gestión para la Seguridad y Salud en el Trabajo, el Decreto 1072 de 2015 indica que los responsables de la ejecución de este sistema deben realizar un curso virtual de cincuenta horas, lo cual se reglamenta en la resolución 4927 del año 2016. Además, esta resolución en el artículo 15 se indica que los empleadores deben verificar que la persona que implemente el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo cuente con licencia en Seguridad en Salud en el Trabajo (Olarte, 2017).

En el año 2016 se modifica el artículo 2.2.4.6.37 del Decreto 1072 de 2015, donde se establecían los plazos para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, dado que la Dirección de Riesgos Laborales del Ministerio de Trabajo detectó por medio de la información reportada por las ARL que a poco plazo de cumplirse las fechas estipuladas en este Decreto, muchos empleadores aún se encontraban en un nivel incipiente de la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, lo cual es indicado en el Decreto 171 de 2016. Por ello, en este Decreto se fija una prórroga a los plazos establecidos donde habría una fecha de cumplimiento para todas las empresas sin importar el número de empleados, la cual sería el 31 de enero de 2017 (Ministerio del Trabajo, 2016).

En el año 2017 las ARL reportan a la Dirección de Riesgos Laborales del Ministerio del Trabajo que las empresas no han desarrollado adecuadamente el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Por lo anterior, se requiere que su desarrollo sea por fases, lo cual es indicado en el Decreto 52 de 2017 y se hace necesario prorrogar el plazo de transición donde, desde junio de 2017, se debe dar inicio a la ejecución del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en todas las empresas del país desarrollando fases de implementación. Así mismo, en este Decreto se indica que el Ministerio de Trabajo podrá



verificar en cualquiera de las fases el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (Ministerio del Trabajo, 2017).

Al ver necesario que el sistema se implemente por fases, se expidió la Resolución 1111 de 2017 mediante ella, el Ministerio de Trabajo establece los estándares mínimos para la implementación del Sistema de Gestión para la Seguridad y Salud en el Trabajo, los cuales son de obligatorio cumplimiento sin importar el tamaño de la empresa. Se crea así nuevamente la transición y sustitución del programa de salud ocupacional por el Sistema de Gestión para la Seguridad y Salud en el Trabajo donde, desde el 1 de junio de 2017, se debe dar inicio a las fases de evaluación inicial, plan de mejoramiento conforme a la evaluación inicial, ejecución del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, seguimiento y plan de mejora y la inspección, vigilancia y control, esto último será realizado por el Ministerio de Trabajo (Olarte, 2017). Además de lo anteriormente indicado, se entiende que este Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo, no se debe llevar solo de forma digital, sino que deben existir evidencias en diversos formatos que verdaderamente prueben el diseño, implementación y desarrollo.

Para que las empresas tengan evidencias de que evalúan la implementación de su sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y que realizan sus auditorías internas, la Circular 26 de 2018 del Ministerio del Trabajo indica y aclara que la persona que la gerencia designe como auditor puede ser una persona que trabaje en la misma empresa pero de un área diferente a la que va a ser evaluada. Lo anterior para que la empresa verifique el cumplimiento de la normatividad vigente en seguridad y salud en el trabajo, así mismo en esta circular, el Ministerio del Trabajo hace énfasis en el artículo 11 de la resolución 1111 de 2017, el cual indica que la implementación definitiva del Sistema de Gestión y de la Seguridad y Salud en el Trabajo será a partir de enero del año 2020 y desde esa fecha debe ser ejecutado anualmente de enero a diciembre de cada año o fracción si la empresa es nueva (Fondo de Riesgos Laborales, 2018).



## Análisis de estadísticas de riesgos laborales entre los años 2012 a 2017

La medición de los avances del Decreto 1072 de 2015 se realiza analizando las estadísticas otorgadas por el Ministerio de Trabajo y Fasesolda con respecto a afiliados al Sistema de Riesgos Laborales, tasas de accidentes y enfermedades laborales, pensiones de invalidez y las indemnizaciones por incapacidad permanente parcial otorgadas por las Administradoras de Riesgos Laborales. Se analizará esta información desde al año 2012 hasta el año 2017.

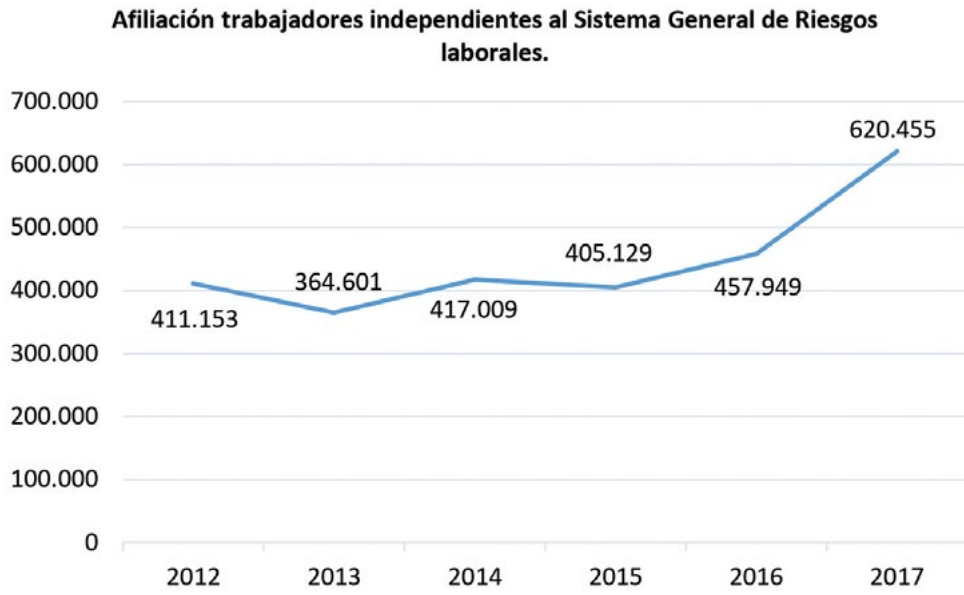
**Tabla 1.** Estadísticas en riesgos laborales años 2012–2017  
Promedio de afiliados al Sistema de Riesgos laborales años 2012 a 2017

Información estadística en riesgos laborales 2012 – 2017					
Año	Promedio de afiliados	Accidentes laborales calificados	Enfermedades laborales calificados	Muertes por accidentes de trabajo	Muertes por enfermedad laboral
2012	8.430.719	609.881	9.524	528	2
2013	8.296.056	526.349	10.024	741	2
2014	8.936.924	688.942	9.710	564	5
2015	9.656.828	723.836	9.583	563	3
2016	10.037.875	702.932	10.572	602	5
2017	10.216.877	655.866	9.692	562	4

**Fuente:** Elaboración propia

Realizando una comparación entre los años 2015 a 2017, se observa que se aumentó progresivamente el número de afiliados, en 2017 se afiliaron 560.049 personas más que en 2015. Sin embargo, el aumento viene siendo progresivo desde años anteriores tal como se observa en la tabla 1.

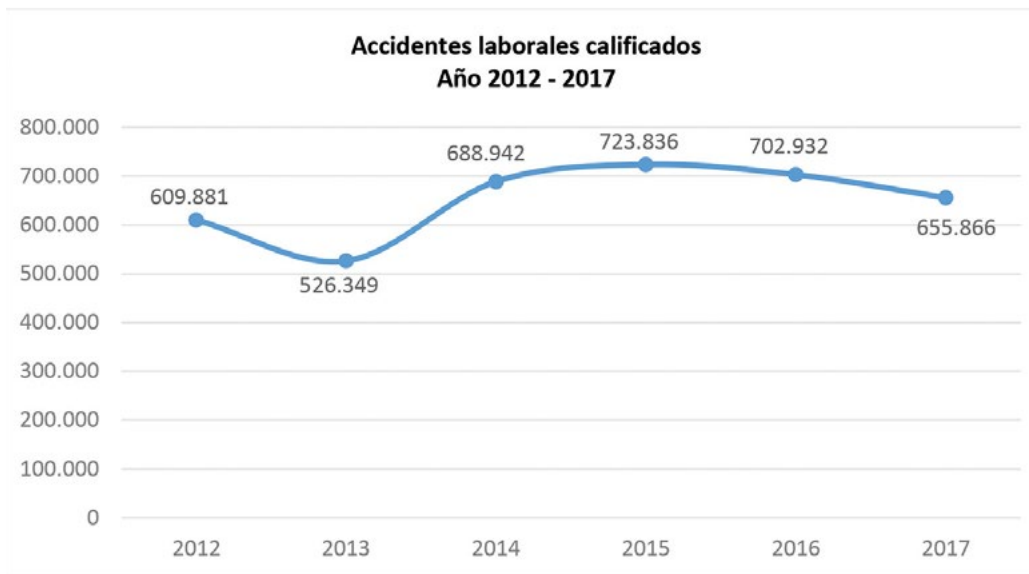




**Figura 1.** Trabajadores independientes afiliados al Sistema de Riesgos Laborales 2012-2017

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Fasecolda

Dada la obligatoriedad de la implementación del Decreto 1072 de 2015, las empresas empiezan a implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad en el Trabajo de forma consiente. Por ello, según lo indica el Decreto 723 de 2013 capítulo II artículo 5 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014), el contratante afilia al contratista al Sistema General de Riesgos Laborales pues el incumplimiento de esto hace responsable al contratante de todas las prestaciones económicas a las que haya lugar. Dado lo anterior, es una gran probabilidad que las empresas, al ver las repercusiones de no realizar lo que indica la normatividad vigente, hayan empezado a realizar estas afiliaciones de los contratistas.

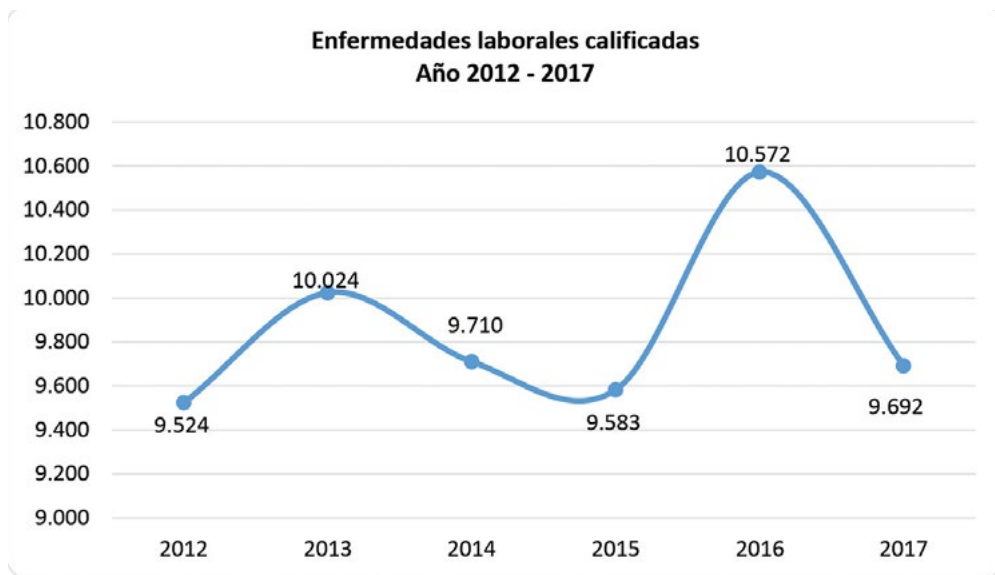


**Figura 2.** Accidentes laborales calificados año 2012- 2017

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Fasecolda

En la figura 2 se observa que entre los años 2012 a 2017, es en el año 2015 donde presentó mayor cantidad de accidentes laborales. Pero, a partir de 2016, aunque aumentó, el número de afiliados al sistema de Riesgos Laborales de 9.656.828 a 10.037.875, los accidentes empiezan a disminuir, esto puede ocurrir porque en artículo 2.2.4.1.7 del Decreto 1072 de 2015 se establece la obligación para el empleador de reportar los accidentes de trabajo que ocurran al interior de la empresa en un plazo de dos días hábiles después a la ocurrencia del accidente.





**Figura 3.** Enfermedades laborales calificados 2012 -2017

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Fasecolda

En la figura 3 se evidencia que entre 2015 y 2016 se dio un aumento significativo de enfermedades laborales calificadas, dado que las nuevas reglamentaciones, tales como la Ley 1562 de 2012, el Decreto 723 de 2013 y el Decreto 1072 de 2015 entre otras, han logrado más rigurosidad en cuanto a la calificación de enfermedades y reporte de accidentes laborales, aumento de la población afiliada al sistema de riesgos laborales. Entre otras situaciones, por aumento de afiliación de independientes y por lo tanto aumento de los reportes y calificación de enfermedad laboral, en otras palabras, existe menos subregistro y también existe más población afiliada, lo cual representa más eventos reportados. En este sentido hay una reacomodación del sistema dada expedición de nuevas normas que afectan a empleadores, afiliados y demás actores del sistema. Así mismo, hay que tener en cuenta que el Decreto 1477 de 2014 establece la nueva tabla de enfermedades laborales, en esta se creó una categoría de enfermedades directas en las cuales se encuentran enfermedades como la silicosis y asbestosis las cuales a los empleados que estén expuestas a estas, el





Sistema General de Riesgos Laborales les garantiza el pago de incapacidades y las prestaciones asistenciales (Ministerio del Trabajo, 2014). Dado lo anterior, se podría analizar que al reconocer más enfermedades laborales esto aumento la tasa de estas calificaciones.

## Metodología

Esta investigación es de orden descriptivo ya que, según Hernández (2014), los estudios descriptivos consisten en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos. Esto es, detallar cómo son y se manifiestan, dicho de otra manera, pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variable. Del mismo modo, la investigación es de corte cualitativo y cuantitativo, se parte de conceptos y luego estos se representan en cifras aproximadas que se recopilan gracias a la aplicación de formulario con seis preguntas de selección y dos preguntas abiertas que fue aplicado a 64 profesionales o personas con experiencia en seguridad y salud en el trabajo que se emplean en ARL o empresas relacionadas con la gestión de riesgos laborales.

Como insumo para el diseño de la encuesta previamente se aplicó una entrevista o formulario digital con preguntas abiertas a 77 personas con experiencia en el tema. El análisis del contenido sirvió para tener un marco de referencia para diseñar con certeza las preguntas y las opciones de respuesta de la encuesta definitiva, estos instrumentos fueron aplicados durante el primer semestre de 2018, con la ayuda de estudiantes de programas de seguridad y salud en el trabajo de dos universidades y de una empresa de abogados especialistas en seguridad social que se encuentran localizadas en la ciudad de Bogotá.

Una vez recopilados los datos, estos son validados para luego realizarles el correspondiente análisis. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.



## Resultados

Se consultó con 64 expertos en seguridad y salud en el trabajo sobre nivel académico logrado. Los resultados fueron: doctorado 1 %, magíster 11 %, especialistas 53 %, profesional 27 %, tecnólogo 6 % y técnico 1 %. Seguidamente se propusieron otros ítems o preguntas cuyos resultados se presentan a continuación.

A la pregunta: ¿Cuál es la actitud de los empresarios frente a la implementación del Sistema de Gestión para la Seguridad y Salud en el trabajo?

Los expertos respondieron 56 % que la actitud de los empresarios es positiva, 31 % es indiferente y 11 % es negativa.

Se evidencia que existe una mayoría con actitud positiva de parte de los empresarios, no obstante, es necesario avanzar en fortalecer elementos del sistema que permitan que menos empresarios estén con actitud indiferente o negativa, lo que en definitiva perjudica a la comunidad trabajadora, a las personas que operan los sistemas de gestión y a los mismos empresarios que se exponen a las sanciones de las que habla el Decreto 472 de 2015 y otras normas.

A la pregunta: ¿Cómo cree que es la participación de los trabajadores en la implementación del SG-SST?

El 45 % de los expertos, considera que la participación de los trabajadores es activa. El 33 % considera que la participación es baja y un 19 % es muy bajo.

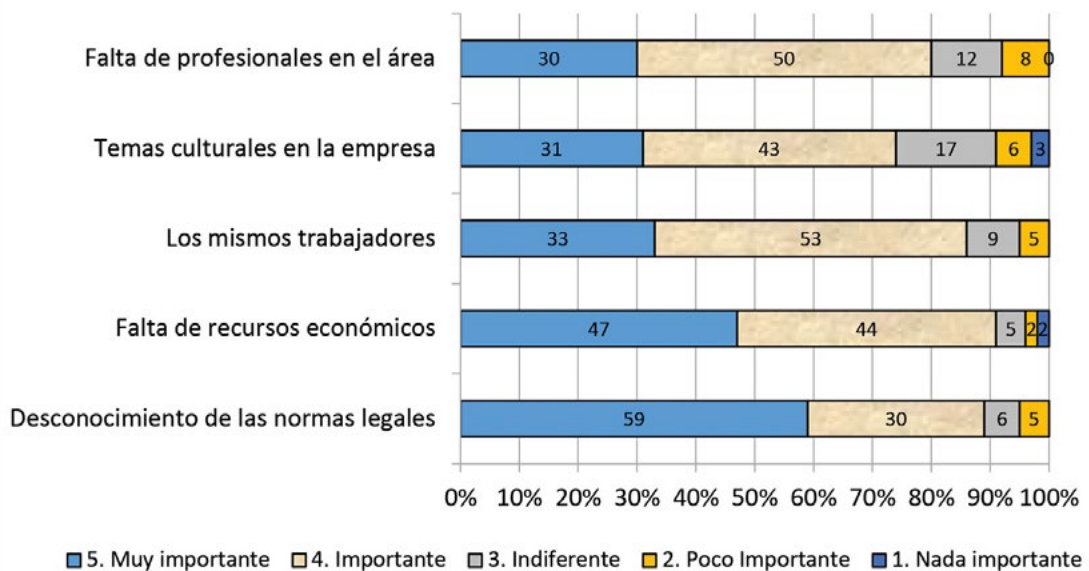
Dado lo anterior, es recomendable que los responsables del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo trabajen arduamente en el tema. En aras de fortalecer los subsistemas implícitos o en actividades que permitan incrementar la participación de los trabajadores en las empresas y de esta manera fortalecer todo el sistema y sus actores. Cabe recordar que el Decreto 1072 de 2015 establece unas responsabilidades específicas para los



trabajadores y que el incumplimiento de estas responsabilidades podría configurar una causal de terminación de contrato con justa causa.

Cuando el personal es capacitado sobre la importancia en el autocuidado, aumenta la receptividad a la hora de realizar la implementación del SG-SST. Aunque hay que tener en cuenta que el personal joven es muchas veces más receptivo a la hora de participar activamente en los procesos de seguridad y salud en el trabajo, el personal de mayor edad muchas veces es reacio a cambiar la forma en la cual venía haciendo sus labores durante tantos años y a veces piensan que estos procedimientos son pérdida de tiempo.

En el ítem: Por favor califique la importancia de los aspectos que podrían ser limitantes para la implementación de sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo regido por el Decreto 1072 de 2015. Se dieron las siguientes respuestas.



**Figura 4.** Aspectos limitantes para la implementación del SG-SST

**Fuente:** Elaboración propia



En la figura 4, los aspectos calificados como “Muy importantes” son los siguientes en su orden, desconocimiento de las normas legales 59 %, falta de recursos económicos 47 %, los mismos trabajadores 33 %, temas culturales en la empresa 31 % y falta de profesionales 30 %.

Es un deber que los responsables de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo se preparen continuamente en cuanto a normatividad, por cuanto es altamente cambiante en el tiempo. Los empresarios deben invertir aún más en temas de seguridad y salud en el trabajo, pues es probable que con el ejemplo de la alta dirección y de los gestores del sistema y una buena gestión los trabajadores se puedan motivar e integrar aún más para lograr mejores resultados. Del mismo modo, la normativa legal vigente establece obligaciones para empleador tales como cumplimiento legal, incentivar la participación de los trabajadores, dotar de recursos y establecer planes de trabajo en seguridad y salud en el trabajo.

En el ítem: de acuerdo a su experiencia, califique la utilidad y efectividad de la legislación colombiana en seguridad y salud en el trabajo.

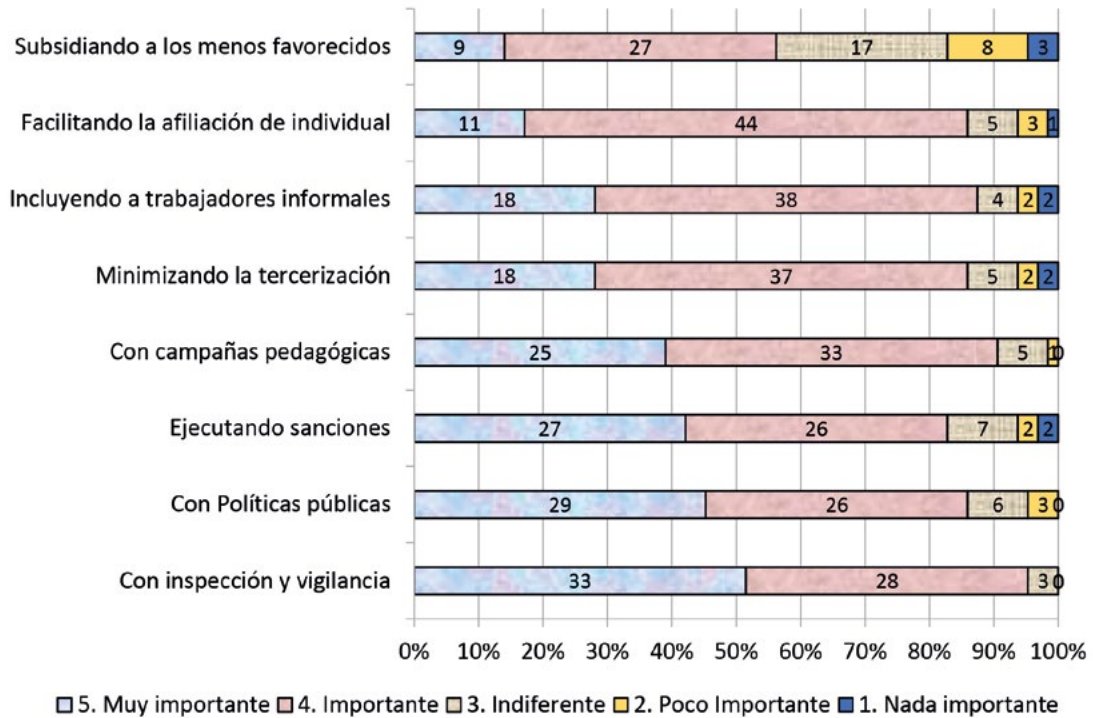
Los expertos respondieron que, la utilidad ha sido calificada como “Muy útil” por el 55 % de los expertos. El 25 % de los expertos la calificó la utilidad y efectividad como “Moderadamente útil”; y un 15 % calificó como “Extremadamente útil”. Puede resultar que la normatividad en la materia en un 70 % es muy importante.

La normatividad es el marco de referencia, y las normas legales son de obligatorio cumplimiento, sin embargo, debe complementarse con buena gestión, participación y promover culturas que permitan estilos de vida saludable en las empresas. Debería tenerse en cuenta el conocimiento de las normas, asignación de recursos y participación de los actores para que los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo funcionen dinámicamente, la normativas técnica y legal tratan el tema de liderazgo como un eje fundamental para que los sistemas funcionen armónicamente.



En el ítem: Califique la importancia los siguientes aspectos para aumentar la cobertura del Sistema de Riesgos laborales en el país.

Los expertos respondieron así:



**Figura 5.** Aspectos importantes para aumentar la efectividad del SG-SST

**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 5, para aumentar la cobertura en el sistema de riesgos laborales es muy importante, según los expertos, inspección y vigilancia 33 %, implementar políticas públicas 29 %, ejecutando sanciones 27 %, con campañas pedagógicas en un 25 % e incluyendo a trabajadores informales en un 18 %.

Es bien sabido que en Colombia existen elevados niveles de informalidad, muchos centros de trabajo no tienen cobertura a sistemas de seguridad social lo cual es perjudicial para el sistema establecido. Al final, muchas personas que



no tienen cobertura en riesgos laborales deben ser asistidos por el sistema, pudiendo ellos ser parte activa y cotizar para estar asegurados. La inspección y la vigilancia cobran importancia junto con las políticas públicas para tratar de disminuir los niveles de informalidad.

El país ha avanzado en afiliación en el sistema de riesgos laborales, esta ha venido aumentando progresivamente, tal como se evidencia en la figura 6. Aun así, debe hacerse más control para reducir evasión y reducir la informalidad, según se entiende, alrededor del 40 % de la población no está afiliada al sistema de riesgos laborales, por lo que todos los esfuerzos son bienvenidos para mejorar esta situación en el país.

Al estar los contratistas y subcontratistas afiliados al sistema de riesgos laborales, se cumple con la normatividad establecida y se aumenta el número de afiliados al sistema.

En otro punto se preguntó: en dos frases, para usted, ¿Cuál sería el futuro ideal del país con respecto a la Seguridad y Salud en el trabajo?

En su orden los temas más planeados por los expertos están los siguientes:

- 1). Es responsabilidad de todos.
- 2). Conciencia de los trabajadores y empresarios.
- 3). Importante el autocuidado.
- 4). Es cultural.
- 5). Importante el cumplimiento de la normatividad.

Para que exista una buena gestión se requiere compromiso de los diferentes actores. Los empresarios deben formular políticas claras y deben brindar los recursos necesarios para que el sistema de seguridad y salud funcione correctamente, los encargados de la seguridad y salud en el trabajo deben actualizarse permanentemente en especial en requerimientos legales y deben proponer acciones claras y motivantes para que los demás participen de manera activa. Las ARL deben apoyar a las empresas para implementar sistemas de gestión



de seguridad y salud en el trabajo. Finalmente, los trabajadores deben seguir las normas, participar dinámicamente en el cumplimiento de lo planeado y procurar el cuidado de la salud en los lugares de trabajo. Con perseverancia y práctica se podría formar una cultura del autocuidado que sea benéfica para todos.

En el ítem: En una o dos palabras, por favor indique qué variables deberían mejorar en los próximos años con respecto a la seguridad y salud en el trabajo en Colombia.

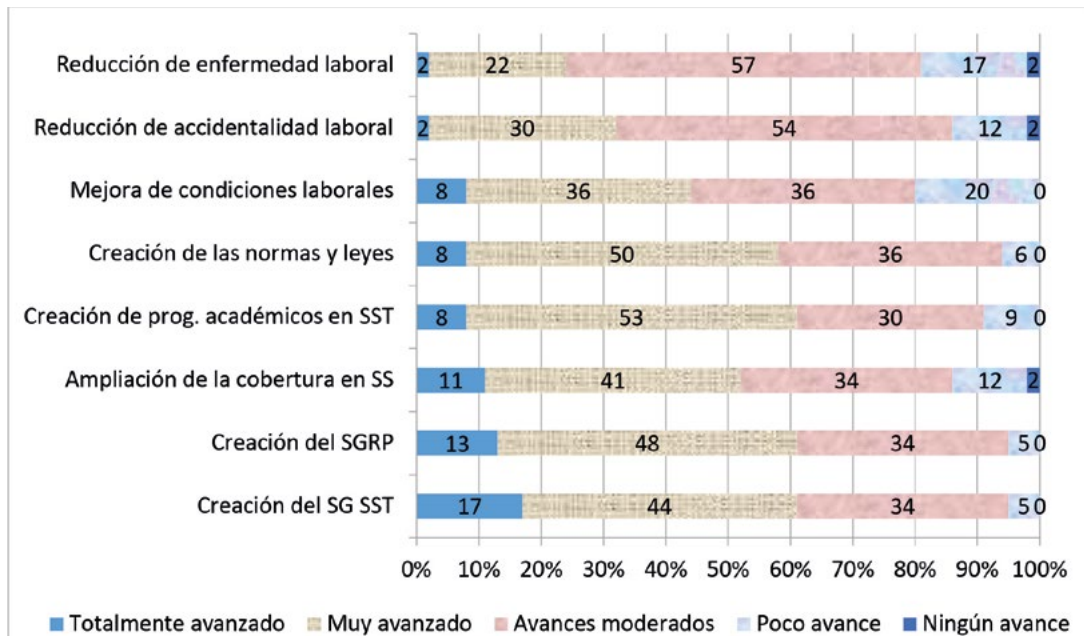
Las palabras más mencionadas fueron:

- 1). Sanciones.
- 2). Cultura.
- 3). Cobertura.
- 4). Educación.
- 5). Compromiso.

Las palabras más reiteradas son las que, en su orden, se indicaron anteriormente. Es interesante que en la cultura colombiana aún se tenga que recurrir a las sanciones para que las empresas implementen el sistema de seguridad y salud en el trabajo, sin embargo en ocasiones debe imponerse, pero una vez el sistema empiece a ejecutarse, se crea la cultura de riesgos laborales, que puede irse perfeccionando poco a poco con ayuda de la capacitación, el cumplimiento de las normas y la auditorias que se planean y se llevan a cabo.

En el ítem: Califique los aspectos han avanzado más en durante los últimos cincuenta años en seguridad y salud en el trabajo en el país.





**Figura 7.** Aspectos que han avanzado en los últimos cincuenta años en SG-SST

**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 6, según los expertos, los aspectos que más avanzaron durante los últimos cincuenta años en seguridad y salud en el trabajo fueron: la creación del sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST 17 %; la creación de Sistema General de Riesgos SGRL 13 %; la ampliación en la cobertura en seguridad social 11 %; la creación de programas académicos 8 %; la creación de normatividad 8 % y mejora en de las condiciones laborales 8 % respectivamente.

Los expertos calificaron estos aspectos como totalmente avanzados, si bien es cierto, esto temas podrían no estar totalmente avanzados, sí podrían ser una base para que el Sistema de Riesgos laborales en Colombia esté funcionando y este tenga un buen desarrollo. Muchas personas están interesadas y existen muchos programas académicos en todos los niveles lo que indica que el sistema viene perfeccionándose para beneficio de la población colombiana.





Como ya se ha mencionado, es recomendable que los responsables de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, estudien permanentemente las novedades de la normatividad y que los empresarios destinen los suficientes recursos para mantener la seguridad y salud. En definitiva, es probable que con ejemplo y una buena gestión los trabajadores se motiven y se integren mucho más para lograr mejores resultados.

## Conclusiones

Cada vez hay más compromiso evidenciado y basado en hechos por parte de los trabajadores, los empresarios, las ARL y los entes de control, los operadores de las normas sobre seguridad y salud en el trabajo vienen mejorando progresivamente su forma de ver el tema de riesgos laborales y aplicando las normativas creadas por el Estado para la implementación de este sistema.

El tema de seguridad y salud en el trabajo ya no es visto como otro tema más que hay que ejecutar y cumplir por capricho del Estado. Actualmente es visto como un sistema que hay que implementar en favor de la salud y el bienestar de la comunidad de trabajadores y de los mismos empresarios, esta es una manera poderosa para evitar sanciones económicas.

Todos los actores del sistema se han involucrado más con el tema de seguridad y salud en el trabajo, las normas han hecho que el sistema sea de obligatorio cumplimiento, incluso se estableció que los prestadores de este tipo de servicios en seguridad y salud en el trabajo deben realizar un curso de cincuenta horas que permite un conocimiento básico de las normas vigentes en materia del sistema de riesgos laborales y en particular el conocimiento del Decreto 1072 de 2015.

La normatividad es un marco de referencia que ha avanzado en los últimos cincuenta años, lo que se puede evidenciar en la creación del Sistema General de Riesgos Laborales SGRL y el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en



el Trabajo SG-SST. Estos son el soporte básico para la implementación en todas las empresas, muchas más personas han sido cubiertas en materia de riesgos laborales lo cual ha permitido desplegar acciones de prevención y reconocimiento de prestaciones asistenciales y económicas a los afectados. No obstante, al cumplimiento de las normas legales, se le debe adicionar la buena gestión y participación de las diferentes partes de manera permanente para generar culturas favorables al bienestar de los trabajadores y empresarios.

Las normas no están completamente perfeccionadas, ni los modelos de sistemas de gestión, estas son tareas que corresponden tanto a la sociedad como a la experiencia de los actores del sistema y a los expertos, los cuales deben proponer mejoras a los modelos establecidos, para que se pueda avanzar en materia de prevención de accidentes y enfermedades a causa del trabajo. Así mismo es interés del Ministerio del Trabajo hacer que los controles sean automáticos, que los sistemas estén controlados desde acceso remoto y que se vigilen desde aplicaciones digitales.

## Referencias

Arias, W. (2012). Revisión histórica de la Salud Ocupacional y la Seguridad Industrial.

*Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 45-52.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México:

MacGraw-Hill.

Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020. (2015). *Estrategia*

*Española de Seguridad y Salud*. INSHT: Madrid. [en línea]. Disponible en:

[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/ESTRATEGIA%20SST%2015\\_20.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/ESTRATEGIA%20SST%2015_20.pdf)

Fasecolda. (s.f.). *RL Datos Riesgos laborales*. [en línea]. Disponible en: <https://sistemas.fasecolda.com/rldatos/Reportes/xCompania.aspx>



Fondo de Riesgos Laborales. (s.f.). *¿El Decreto 1443 de 2014 fue derogado por el Decreto 1072 de 2015?* . [en línea]. Disponible en: <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/seccion/sg-sst/preguntas-frecuentes-sgst.html#N1>

Fondo de Riesgos Laborales. (2017). *Información estadística*. [en línea]. Disponible en: <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/seccion/informacion-estadistica/estadisticas-2017.html>

Fondo de Riesgos Laborales. (2018). *Circular 26 de 2018*. [en línea]. Disponible en: <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/normatividad/circulares/2018/CIRCULAR%20026%20DE%202017%20-%20ACUERDO%20NACIONAL%20ESTATAL.pdf>

Hernandez, F. (2003). *Evolución histórica de la Salud Ocupacional y sus principales efectos en el sistema Colombiano*. Universidad de la Sabana, Bogotá.

Herrera, J. H. (2015). *Derecho Laboral y la administración de recursos humanos*. México: Grupo Editorial Patria.

Jaramillo, I. (2010). *Principios constitucionales y legales del derecho del trabajo colombiano*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Lizarazo, C. (2011). Breve historia de la salud Ocupacional en Colombia. *Arch Prev Riesgos Lbor* , 38-42.

Lopez, J. (2014). Apuntes para un ensayo histórico-sociológico de la medicina del trabajo (de los tiempos primitivos a la Revolución Insustrial. *Revista cubana de Salud Pública*, 40.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2002). *Decreto 1607 de 2002*. [en línea]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Paginas/freeseachresults.aspx?k=&k=1607%20de%202002>



Ministerio de Salud y Protección Social. (2012). *Resolución 4502 de 2012*. [en línea].

Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion-4502-de-2012.PDF>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2014). *Aseguramiento en riesgos laborales*. [en

línea]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/RL/Aseguramiento%20en%20riesgos%20laborales.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). *Indicadores de riesgos laborales*.

[en línea]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/RiesgosLaborales/Paginas/indicadores.aspx>

Ministerio del Trabajo. (2012). *Ley 1562 del 11 de julio de 2012*. [en línea]. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes/2012>

Ministerio del Trabajo. (2012). *Resolución 652 de 2012*. [en línea]. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/atencion-al-ciudadano/transparencia/resoluciones>

Ministerio del Trabajo. (2014). *Decreto 1477 del 5 de agosto de 2014*. [en línea].

Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/normatividad/decretos/2014?inheritRedirect=true>

Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 472 del 17 de Marzo de 2015*. [en línea].

Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decretos/2015>

Ministerio del Trabajo. (2016). *Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. [en

línea]. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decreto-unico-reglamentario>

Ministerio del Trabajo. (2016). *Plan Nacional de Seguridad y salud en el Trabajo 2013 - 2021*.

Bogotá, Colombia: Fundación Ave Fénix.

Motta, F. (2007). El acoso laboral en Colombia. *VIA IURIS*, 93-105.



Nasar, S. (2012). *La gran búsqueda: Una historia del pensamiento económico*. Barcelona: Debate.

Nava, R. (2010). Tendencias de la medicina en el trabajo en México. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 349-350.

Nugent, R. (1997). *La Seguridad Social, su historia y sus fuentes*. México: Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social.

Olarte, A. C. (2017). *Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, qué es y como aplicarlo en cualquier empresa lineamientos legales básicos y Guía Técnica*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Acerca de la OIT*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>

Quintero, G. (2013). *Propuesta de implementación de un Modelo de gestión de Seguridad y salud Ocupacional para la empresa IVÁN BOHMAN C.A*. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil.

Robledo, F. H. (2014). *Seguridad y Salud en el trabajo conceptos básicos*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Schnirmajer, A. (2009). José Martí y el mundo del trabajo en los Estados Unidos (1880 - 1890). *Confluente*, 240-261.



En este libro se abordan áreas y temas relacionados con la gestión del conocimiento, el control público, el neuromarketing, el emprendimiento social, la propiedad horizontal, el sector manufacturero y el sector agrícola. Todos ellos enmarcados en la competitividad organizacional. Los autores presentan visiones que aportan al concepto de competitividad, entendida como una estrategia para el desarrollo organizacional.