



Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia

**Sello Editorial**

# **DESAFÍOS Y TENDENCIAS PARA LA PERDURABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES EN ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE**

---

**Grupo de Investigación  
y Estudios Prospectivos y Estratégicos (GIEPE)**

# **DESAFÍOS Y TENDENCIAS PARA LA PERDURABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES EN ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE**

## **UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD**

Jaime Alberto Leal Afanador

**Rector**

Constanza Abadía García

**Vicerrectora académica y de investigación**

Leonardo Yunda Perlaza

**Vicerrector de medios y mediaciones pedagógicas**

Edgar Guillermo Rodríguez Díaz

**Vicerrector de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados**

Leonardo Evemeleth Sánchez Torres

**Vicerrector de relaciones intersistémicas e internacionales**

Julialba Ángel Osorio

**Vicerrectora de inclusión social para el desarrollo regional y la proyección comunitaria**

Myriam Leonor Torres

**Decana Escuela de Ciencias de la Salud**

Clara Esperanza Pedraza Goyeneche

**Decana Escuela de Ciencias de la Educación**

Alba Luz Serrano Rubiano

**Decana Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas**

Martha Viviana Vargas Galindo

**Decana Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades**

Claudio Camilo González Clavijo

**Decano Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería**

Jordano Salamanca Bastidas

**Decano Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente**

Sandra Rocío Mondragón

**Decana Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios**

## **Desafíos y tendencias para la perdurabilidad de las organizaciones en escenarios de incertidumbre**

### **Editores:**

Marilú Avendaño Avendaño y Sandra Rocío Mondragón

**658.40  
A951**

Avendaño Avendaño, Marilú

Desafíos y tendencias para la perdurabilidad de las organizaciones en escenarios de incertidumbre/ Editores Marilú Avendaño Avendaño, Sandra Rocío Mondragón -- [1.a. ed.]. --. Bogotá: Sello Editorial UNAD /2022. (Grupo de Investigación y Estudios Prospectivos y Estratégicos (GIEPE))

ISBN: 978-958-651-838-3

e-ISBN: 978-958-651-835-2

1. Modelos de negocio 2. Emprendimiento 3. Planificación estratégica 4. Estrategia de desarrollo 5. Negocios digitales I. Avendaño Avendaño, Marilú II. Rocío Mondragón, Sandra.

### **Grupo de Investigación y Estudios Prospectivos y Estratégicos (GIEPE)**

**ISBN:** 978-958-651-838-3

**e-ISBN:** 978-958-651-835-2

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN**

©Editorial

Sello Editorial UNAD

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Calle 14 sur No. 14-23

Bogotá, D.C.

Noviembre de 2022

**Corrección de textos:** Diana Botero G.

**Diagramación:** Olga Lucía Pedraza Rodríguez

**Edición integral:** Hipertexto SAS

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).





# TABLA DE CONTENIDO

**INTRODUCCIÓN** ..... 10

**CAPÍTULO 1. ACCIÓN ESTRATÉGICA DE MODELOS DE NEGOCIOS CON ASISTENCIA DIGITAL Y LA NETNOGRAFÍA EN ÉPOCAS DE INCERTIDUMBRE** ..... 12

    Introducción ..... 16

    Fundamentación teórica ..... 18

    Metodología..... 23

    Resultados ..... 25

    Discusión ..... 30

    Conclusiones ..... 31

    Referencias..... 33

**CAPÍTULO 2. DISEÑO DE UNA RUTA DE EMPRENDIMIENTO A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO DE LOS VENDEDORES INFORMALES DE LA COMUNA 1 DEL MUNICIPIO DE GIRARDOT**..... 37

    Introducción ..... 40

    Contenido..... 42

    Metodología..... 46

    Resultados ..... 55

    Discusión ..... 59

    Conclusiones ..... 62

    Referencias..... 64

**CAPÍTULO 3. EL PENSAMIENTO PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO, UNA HERRAMIENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE FUTURO EN TIEMPOS DE COMPLEJIDAD** ..... 67

    Introducción ..... 70

    Contenido..... 71

    Objetivos ..... 71

    Marco conceptual y teórico ..... 73

    Metodología..... 75

    Resultados ..... 77

    Discusión o propuesta..... 92

    Conclusiones ..... 94

    Referencias..... 95

<b>CAPÍTULO 4. ESTUDIO PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA EMPRENDIMIENTOS INNOVADORES EN EL SECTOR AGROPECUARIO DEL MUNICIPIO DE EL TAMBO, CAUCA, AL 2024.....</b>	<b>99</b>
Introducción .....	102
Marco teórico.....	104
Metodología.....	109
Resultados .....	110
Discusión o propuesta.....	116
Conclusiones .....	118
Referencias.....	119
 <b>CAPÍTULO 5. USO DE APLICACIONES MÓVILES COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA EL SECTOR GASTRONÓMICO FRENTE A LA DECLARATORIA DE PANDEMIA DE COVID-19 EN BARRANQUILLA.....</b>	 <b>124</b>
Introducción .....	127
Contenido.....	128
Metodología.....	132
Resultados .....	132
Discusión .....	135
Referencias.....	138
 <b>CAPÍTULO 6. REDES SOCIALES VIRTUALES, COMO ALTERNATIVAS A LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DEL SENA MAGDALENA .....</b>	 <b>140</b>
Introducción .....	143
Fundamento teórico .....	144
Metodología.....	147
Resultados .....	149
Discusión .....	155
Conclusiones .....	157
Referencias.....	158
 <b>CAPÍTULO 7. ESTRATEGIAS RESPONSABLES Y SUSTENTABLES PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES FRENTE A LA CRISIS.....</b>	 <b>162</b>
Introducción .....	164
Metodología.....	165
Resultados y discusión.....	166
Conclusiones .....	178
Referencias.....	179
 <b>CAPÍTULO 8. TELETRABAJO Y TECNOLOGÍA MÓVIL, VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN ESCENARIOS DE PANDEMIA.....</b>	 <b>184</b>
Introducción .....	187
Metodología.....	188
Resultados .....	189
Discusión .....	201
Conclusiones .....	205
Referencias.....	207

<b>CAPÍTULO 9. MECANISMOS QUE FACILITAN LA AMBIDIESTRALIDAD EN LOS ESQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN .....</b>	<b>210</b>
Introducción .....	212
Fundamentos teóricos .....	213
Metodología.....	215
Resultados .....	215
Discusión .....	217
Conclusiones .....	218
Referencias.....	219
 <b>CAPÍTULO 10. ANÁLISIS DEL COMERCIO INTERNACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TOLIMA. APLICACIÓN DEL MODELO DE GRAVEDAD EN EL PERIODO 2009-2019 .....</b>	 <b>224</b>
Introducción .....	227
Metodología.....	230
Resultados .....	231
Discusión o propuesta.....	242
Conclusiones .....	244
Referencias.....	245
WEBGRAFÍA.....	246
 <b>CAPÍTULO 11. DESARROLLO PRODUCTIVO Y ASOCIATIVIDAD DE LA APICULTURA COMO FUENTE DE MEJORAMIENTO SOCIOECONÓMICO DE LA VEREDA CORRALEJAS, MUNICIPIO DE SOTARÁ, CAUCA.....</b>	 <b>248</b>
Introducción .....	251
Metodología.....	257
Resultados .....	257
Plan de acción para la comunidad agrícola de la vereda Corralejas .....	261
Conclusiones .....	265
Referencias.....	266
 <b>CAPÍTULO 12. EL EMPRENDIMIENTO COMO ACTIVIDAD OCUPACIONAL O DE REHABILITACIÓN EN EL INTERIOR DE LOS CENTROS CARCELARIOS DE VALLEDUPAR.....</b>	 <b>271</b>
Introducción .....	274
Contenido.....	275
Metodología.....	282
Resultados .....	282
Discusión .....	285
Conclusiones .....	286
Referencias.....	287
 <b>CAPÍTULO 13. ESCENARIOS: UNA HERRAMIENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PROCESO DE PAZ EN EL SUR DE COLOMBIA .....</b>	 <b>292</b>
Introducción .....	295
Contenido y fundamentos teóricos.....	297
Metodología.....	304

Resultados .....	306
Propuesta.....	307
Conclusiones .....	310
Referencias.....	311

#### **CAPÍTULO 14. IMPACTO EN EL USO DE UNA TIENDA VIRTUAL**

<b>EN LA PRESERVACIÓN DE LOS SABERES ANCESTRALES ARTESANALES ZENÚ Y EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE ARTESANÍAS DE MORROA, SUCRE .....</b>	<b>316</b>
--	------------

Introducción .....	319
Contenidos.....	321
Metodología.....	330
Resultados .....	332
Conclusiones .....	334
Referencias.....	335

#### **CAPÍTULO 15. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE AFECTAN LA EFICIENCIA LOGÍSTICA DE LAS EMPRESAS FORMALES DE PRODUCCIÓN DE QUESO DEL MUNICIPIO DE EL PAUJIL, CAQUETÁ, MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE DISEÑOS DE EXPERIMENTOS (DOE) .....**

338

Introducción .....	341
Contenido.....	341
Metodología.....	344
Resultados .....	351
Discusión .....	352
Conclusiones .....	353
Referencias.....	354

#### **CAPÍTULO 16. CALIDAD DEL CONOCIMIENTO SOBRE LAS HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN LOS EMPRESARIOS DE COMIDAS RÁPIDAS DEL DEPARTAMENTO DE TOLIMA, COLOMBIA .....**

358

Introducción .....	361
Marco teórico.....	362
Metodología.....	365
Análisis de resultados.....	367
Reflexiones finales.....	372
Referencias.....	373

#### **CAPÍTULO 17. EXPLORACIÓN DE COMPONENTES DE COMPETITIVIDAD ENDÓGENA EN MERCADEO PARA EMPRENDIMIENTOS SOCIALES .....**

376

Introducción .....	379
Metodología.....	380
Análisis de resultados, discusión .....	385
Conclusiones .....	387
Referencias.....	388

<b>CAPÍTULO 18. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN LAS ESTRUCTURAS PRODUCTIVAS DE LA YUCA INDUSTRIAL EN SAN PEDRO, SUCRE.....</b>	392
Contenido.....	396
Estado del arte.....	400
Metodología.....	401
Resultados.....	403
Referencias.....	411
<b>CAPÍTULO 19. SITUACIÓN ACTUAL DEL EGRESADO DEL PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ETNOEDUCACIÓN DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD), ZONA CARIBE.....</b>	416
Introducción.....	419
Contenido.....	421
Metodología.....	423
Resultados.....	425
Discusión.....	426
Conclusiones.....	426
Referencias.....	427
CIBERGRAFÍA.....	428
<b>CAPÍTULO 20. TURISMO CREATIVO A PARTIR DE LA ARTESANÍA EN CERÁMICA, QUE CONTRIBUYE CON EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO DE LOS NIÑOS EN EL MUNICIPIO DE RÁQUIRA, BOYACÁ.....</b>	430
Introducción.....	433
Contenido.....	435
Estructura teórica.....	436
Metodología.....	441
Resultados.....	442
Discusión y propuesta.....	446
Conclusiones.....	446
Referencias.....	448

# INTRODUCCIÓN

---

Este libro de investigación presenta capítulos que analizan el desarrollo y el fortalecimiento de las organizaciones para hacerse cada vez más competitivas frente a las oportunidades de nuevos modelos de negocios en contextos globales. Entre los temas presentados se abordan soluciones a problemáticas inherentes a la calidad de vida, la productividad, la competitividad y el desarrollo sostenible de las organizaciones, mediante la innovación, el *marketing*, la formación y el talento humano, entre otros.

Los capítulos iniciales muestran cómo el emprendimiento y la prospectiva promueven el pensamiento disruptivo en el ámbito empresarial y regional, como eje creador de nuevas propuestas competitivas que implican repensar y rediseñar de manera creativa e innovadora las organizaciones.

Otros capítulos se sumergen en el conocimiento del teletrabajo y aplicaciones móviles que han surgido en los escenarios de la pandemia. Estos permiten compartir experiencias en torno a los retos de la transformación digital hacia una sociedad 5.0 en el nuevo contexto mundial, y que toman como punto focal las ciudades y los territorios inteligentes.

Así mismo, algunos capítulos presentan la importancia del desarrollo productivo y la asociatividad, como fuente de mejoramiento socioeconómico de los diferentes contextos. Las estrategias responsables y sustentables permiten comprender los retos productivos, competitivos, tecnológicos y de sostenibilidad que asisten a las mipymes y pymes para la transformación de los desafíos y oportunidades en nuevos modelos de negocios.

Finalmente, se puede ver cómo el emprendimiento, a partir de la generación de ideas de negocio, se convierte en una actividad ocupacional, un proyecto de vida y el futuro de muchos hogares gracias a la exploración de componentes de competitividad

endógena. Estos permiten la creación de valor desde la acción estratégica con las nuevas tendencias de modelos de negocios emergentes en la industria 5.0.

Lo anterior demuestra la importancia de la productividad nacional con un valor agregado, como es la competitividad internacional, debido a la tecnología extranjera, que amplía el conocimiento y la experiencia en las empresas nacionales. Por consiguiente, la especialización logra de manera efectiva el comercio internacional, acelera el crecimiento de la economía nacional y mejora la calidad de vida de las regiones.



# ACCIÓN ESTRATÉGICA DE MODELOS DE NEGOCIOS CON ASISTENCIA DIGITAL Y LA NETNOGRAFÍA EN ÉPOCAS DE INCERTIDUMBRE

---

Cristian Hernández Gil  
Martha Susana Hernández Díaz



**STRATEGIC ACTION OF BUSINESS  
MODELS WITH DIGITAL  
ASSISTANCE AND NETNOGRAPHY  
IN TIMES OF UNCERTAINTY**

---



## RESUMEN

La sociedad del conocimiento y la proliferación de tecnologías están perfeccionando los sistemas de comercialización. Por ende, han generado nuevas dinámicas en la forma en que los negocios pequeños y medianos están realizando su gestión para satisfacer las necesidades de ciertos grupos de individuos. Es así como se ha consolidado una nueva forma de emprender, y es a través de las plataformas digitales.

## METODOLOGÍA

Se diseñó y ejecutó un estudio de tipo descriptivo, enfoque mixto y transversal, con un grupo de emprendimientos con asistencia digital en la ciudad de Florencia, Caquetá. Por medio del desarrollo de entrevistas y análisis netnográfico y documental, se determinaron las distintas maneras en que estos pueden generar valor en tiempos de incertidumbre, tomando como base los principios de la estrategia y la conformación de modelos de negocios de la nueva era.

## RESULTADOS

La creación de valor en este tipo de negocio de orden digital va de la mano con una serie de tendencias contrastadas desde la revisión literaria, que están relacionadas con la generación de contenidos, la continuidad en los procesos, el establecimiento de relaciones de confianza y la humanización del hecho comercial. Crear valor en el mundo empresarial digital es cuestión de diseñar estrategias que no estén encaminadas a abarcar todo el mercado, pero sí en establecer opciones permanentes de comunicación asertiva y empática con los consumidores.

**PALABRAS CLAVE:** negocio, emprendimiento, autosuficiencia, estrategia de desarrollo.



## ABSTRACT

The knowledge society and the proliferation of technologies to improve *marketing* systems have generated new dynamics in the ways in which small and medium-sized businesses carry out their management through the satisfaction of the needs of certain groups of individuals. A new way of undertaking is consolidated, and it is through digital platforms. Methodology: a descriptive, mixed and cross-sectional approach was designed and executed with a group of enterprises with digital assistance from the Florencia city through the development of interviews and netnographic and documentary analysis in order to determine the different ways in which These can generate value in times of uncertainty based on the principles of strategy and the formation of business models of the new era. Results: the creation of value in this type of digital business goes hand in hand with a series of trends contrasted from the literary review that are related to the generation of content, continuity in processes, the establishment of trust relationships, and the humanization of the commercial fact. Creating value in the digital business world is a matter of designing strategies aimed at not covering the entire market and creating permanent options for assertive and empathetic communication with consumers.

**KEYWORDS:** business, entrepreneurship, self-sufficiency, development strategy.

# INTRODUCCIÓN

---

Las empresas ostentan diferentes formas en las que pueden desarrollar su gestión. De hecho, hoy en día se presume que todos los procesos gerenciales tienen que ir de la mano con la generación de valor, pues es un proceso que liga y afianza las relaciones entre los grupos internos y externos de cualquier organización. Entre estos esquemas corresponde a cada ente valorar en el contexto estratégico sus funciones y enfocar los esfuerzos en consolidar una cultura de vocación hacia el servicio y en principios como la confianza, que sean evidentes en la generación de contenidos y en las soluciones a las exigencias de los consumidores que forman parte de la sociedad del conocimiento. Los cambios inesperados de los usuarios externos permiten a los sistemas económicos consolidar una orientación hacia el mercado, que se traduce en cumplir con los nuevos requerimientos de quienes tienen necesidades y crear constantemente valor a estas pretensiones (Rosier, 2011).

Así las cosas, orientarse al mercado es

- a.** disponer de una oferta con un valor superior;
- b.** tener niveles altos de desempeño en la relación con los clientes;
- c.** la capacidad para aprender sobre las nuevas formas de ser del mercado.

Todo lo anterior lleva a mejores resultados a largo plazo y a prospectar las nuevas preferencias de quienes compran, pues es una variable que constantemente se está modificando mente (Kumar *et al.*, 2011).

De acuerdo con lo anterior, es indispensable recurrir a la acción estratégica que fundamenta la gestión de toda organización, como es la debida planeación de las actividades que cumplan el objeto social del ente y promueva resultados satisfactorios a corto, mediano y largo plazo. Uno de esos esperados productos es la generación de valor, que subyace del cumplimiento de la labor social, económica, cultural y ambiental que desarrollan los sistemas empresariales. El fenómeno estratégico tendrá valor cuando las empresas sean capaces de detectar tendencias y seguirlas en el curso normal de los negocios, de la vida y de las dinámicas que actualmente el mundo le exige al individuo, esto es ser sustentable, generar confianza y promover acciones hacia la humanización del hecho comercial.

Actualmente, existen diferentes tipologías de empresas o emprendimientos. Las que más se han popularizado en esta época de pandemia han sido los negocios digitales gracias a su capacidad de afrontar los retos de la nueva normalidad, puesto que son sistemas de distribución eficientes que van más allá de los costos que originan prestar un servicio o vender un producto desde la presencialidad. Los negocios digitales llegaron para cambiar las dinámicas del mercado en las que las erogaciones fijas de manutención de un punto de venta fijo empiezan a ser rezagadas por sistemas más complejos, que le permiten a los consumidores obtener un beneficio sin trasladarse físicamente de un espacio a otro para obtenerlo. De esta manera es como se está evidenciando en el contexto regional, específicamente en Florencia, Caquetá.

Es importante mencionar que los investigadores no encontraron certezas de antecedentes relacionados con las temáticas y los objetos de estudio presentes en este proyecto. Por lo tanto, la posición de los autores de este documento se enfoca en dos principios: coherencia y pertinencia. El estudio es pertinente porque le apuesta al desarrollo económico de uno de los sectores que empieza a tener auge en la actual dinámica regional, que consiste en la gestión de ventas asistida por plataformas tecnológicas. Además, la investigación es coherente con la realidad laboral actual de la mayoría de las personas naturales en el radio de acción delimitado por los investigadores, que se muestra como una alternativa ante el desempleo generalizado.

Esta investigación tiene como propósito determinar las distintas maneras en la que los negocios digitales de la ciudad en mención pueden generar valor en tiempos de incertidumbre, tomando como base los principios de la estrategia y la conformación de modelos de negocios vinculados a nuevos sistemas de información, como el uso de la netnografía. Así pues, se inició con un proceso de revisión documental y literaria, que identificó una serie de tendencias para la generación de valor en las condiciones expuestas. Más adelante se aclara el concepto de ser un emprendimiento digital o con asistencia digital.

Todo lo anterior se configuró en un estudio de enfoque mixto y tipo descriptivo desde la transversalidad. Así mismo, se conformó una unidad de análisis representada por negocios que desarrollan sus funciones u objeto social utilizando plataformas digitales. Para este fin se siguieron cuatro fases representadas de la siguiente manera: una revisión documental e identificación de tendencias, un análisis de la realidad o diagnóstico de las organizaciones objeto de estudio, seguido de un planteamiento estratégico de un modelo de generación de valor y, finalmente, el contraste del modelo diseñado con un análisis netnográfico de las actividades de la unidad de análisis.

A continuación, se presentan los principales elementos del proceso de diseño, ejecución y socialización de los resultados de la investigación propuesta en el marco de la situación actual de pandemia que vive el mundo. Primero, se retoman, mediante la fundamentación teórica, las principales tendencias que le apuestan a la generación de valor. Seguidamente, se explica el diseño del método utilizado. Así también, se presentan y discuten los resultados originados del análisis netnográfico y, finalmente, se extraen las principales conclusiones del estudio.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

Para la identificación de las tendencias se definieron las siguientes tres categorías de análisis: modelos de negocios digitales y la generación de valor, la netnografía y la acción estratégica y tendencias en la generación de valor en épocas de incertidumbre. A continuación, se exponen los principales referentes de cada categoría:

### MODELOS DE NEGOCIOS DIGITALES Y LA GENERACIÓN DE VALOR

Inicialmente, es importante aclarar el concepto de emprendimiento o negocio digital. Según Bernal-Salazar (2019), esta noción no se considera una profesión naciente, puesto que tanto el emprendedor tradicional como el digital desafían las mismas fases para convertir su idea de negocio en una realidad. El autor es contundente al explicar que el emprendimiento digital es una etapa siguiente al tradicional, enmarcado en nuevas dinámicas, en las que el empresario digital desarrolla sus actividades a través de medios de origen tecnológico. Por ende, su único canal de distribución por donde comunica y ofrece sus bienes o servicios es el digital, y sus principales herramientas de trabajo son los *smartphones*, tabletas o computadores con acceso a internet. El camino parte desde la consolidación como *freelancer*, y crea diversas estrategias como la apertura de tiendas virtuales. De hecho, en ocasiones son más arriesgados y le apuestan a la creación de *startups*. Por lo tanto, y aclarado el concepto, se inicia un diálogo teórico sobre la capacidad que tienen estos negocios para



crear valor. Así las cosas, en el documento solo se mencionan en adelante los emprendimientos o negocios que tienen asistencia digital o tecnológica.

Según Cobo-Quesada *et al.* (2010) el eje transversal de cualquier negocio es el aporte que le hace la estrategia de *marketing* para la generación de valor. Esta se concibe como un vínculo relacional, mejorado y adecuado, entre la oferta y la demanda, es decir, el mercado. Aquí se demuestra la coherencia entre el mercadeo como ciencia de intercambio y la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Por otra parte, la creación de valor va en contravía de la no planificación del gasto de los recursos. En esta situación, lo más importante es que los esfuerzos y el diseño de estrategias se ligen con el mercado desde lo práctico y lo científico (López-Rodríguez, 2016).

Para lograr esta orientación, Porter (2008) le apuesta al análisis de cinco fuerzas relacionadas con los vínculos entre la competencia, los proveedores y los usuarios externos, y el ente que desarrolla su objeto social desde áreas con asistencia digital. La estrategia se debe diseñar para afianzar las fortalezas y minimizar el impacto de las amenazas. Estas fuerzas cambian continuamente y, por ende, el autor propone hacer un seguimiento y monitoreo constante. Por esta razón, la estrategia se une al concepto de *branding* o gestión de marcas. Cuando estos dos elementos se conjugan, la creación de valor se evidencia porque el consumidor está convencido de las características significativas en las categorías de marca que prefiere (Kotler y Keller, 2012). La marca se convierte en el principal diferenciador en el mercado de muchas propuestas de valor, cuya decisión y preferencia de compra es el principal indicador de éxito (López-Rodríguez y Perea-Sandoval, 2017).

Teece (2007) denomina la creación de valor como las capacidades dinámicas que promueven la constitución de una ventaja competitiva. Estas habilidades se centran más en la posibilidad que tiene el empresario de entender y comprender tendencias para aplicarlas en sus estrategias de productos o servicios, y crear valor a largo plazo para los inversionistas. A esto se le llama una fuerte orientación hacia el mercado, en el que los clientes reciben un valor superior que sobrepasa sus expectativas de consumo (Slater y Narver, 1994).

Ahora bien, hay estudios que demuestran que el uso de las redes sociales, o *networking*, en la estrategia de gestión de marcas, potencian la orientación del mercado y el desempeño empresarial (Uribe *et al.*, 2013). Estos autores la vinculan con la orientación emprendedora, y la definen como la habilidad propia del empresario de utilizar

nuevas tecnologías y experimentar opciones estratégicas de producto-mercado, en la que prevalece el riesgo y la aventura por innovar; además la diferencian del emprendimiento empresarial (Verhees y Meulenbergh, 2004).

Pero no todo es consecuente con la realidad de los pequeños y medianos negocios. En estos casos hay una crítica sobre cómo las pymes descuidan la imagen de marca por conquistar resultados en el corto plazo. López-Rodríguez y Perea-Sandoval (2017) argumentan la poca capacidad que tienen estos negocios para interactuar con sus clientes, lo que los desvía de la acción estratégica que todo negocio debe tener en el *marketing* (Day, 1994).

## LA NETNOGRAFÍA Y LA ACCIÓN ESTRATÉGICA

Porter (2008) menciona que el principal atributo de la estrategia es su capacidad para ser competitiva, es decir, la fortaleza para diferenciarse en el mercado y la tendencia hacia los consumidores para crearles valor. Pero esto solo es posible con una adecuada consolidación de los sistemas de información corporativos. Los negocios con asistencia digital generalmente utilizan la etnografía aplicada en comunidades virtuales (o netnografía) para descubrir tendencias y formas de proceder de sus usuarios externos.

Xun y Reynolds (2010) explican que la netnografía es una oportunidad para reconocer las acciones de los consumidores en espacios virtuales. En estos escenarios se crean contenidos que ponen de manifiesto qué es lo que los clientes quieren, cómo lo quieren y cuándo lo quieren (Turpo, 2008). La investigación netnográfica se realiza desde el enfoque cualitativo usando estrategias como la comunicación voz a voz y la elaboración de productos audiovisuales propios de los públicos externos.

La espontaneidad en los discursos y las conversaciones en los medios digitales es la principal herramienta de indagación que utilizan las empresas para recolectar y entender las tendencias (Turpo, 2008). Aquí existe una participación voluntaria de cada consumidor sin ningún tipo de sesgo o alteración por parte de estos medios. La efectividad de la técnica es la posibilidad de estudiar no solo al individuo, sino también la interacción con una sociedad que se ancla al mundo de la información y que está en línea permanentemente (Bengry-Howell *et al.*, 2011).

Kozinets (2002) se refiere al modelo netnográfico para garantizar la eficacia en la búsqueda de la información. El autor reconoce que la planeación de un debido trabajo en las plataformas digitales, así como la recolección de evidencias y la interpreta-

ción objetiva de los fenómenos encontrados, también debe considerar la ética de los investigadores para usar la información y las singularidades que se generan en las comunidades a través de los ordenadores, puesto que permite identificar y entender necesidades de los grupos de consumidores *online*. En otras palabras, el método netnográfico se constituye en dos fases: una que requiere un soporte ético (la recolección de los datos) y otra que requiere rigurosidad científica (la comprensión y formulación de las tendencias) (Turpo, 2008). En esta última fase es importante vincular variables como el tiempo, la calidad de los datos, los mensajes acumulados y la interacción entre los sujetos (Dwyer, 2011).

## TENDENCIA A LA GENERACIÓN DE VALOR EN ÉPOCAS DE INCERTIDUMBRE

Se demuestra, entonces, que la creación de valor se da por formular la ventaja competitiva y la debida ejecución y monitoreo (Mocciaro y Battista, 2005). Autores como Carmona-Halty *et al.* (2019) formulan esta dependencia por el uso adecuado de los recursos frente a los objetivos que se quieren alcanzar, es decir, la interacción entre los bienes del negocio y sus intangibles (capacidades, destrezas, componente intelectual) (Cepeda-Carrión, 2016).

Cepeda-Carrión y Ortega-Gutiérrez (2020) aseguran que la evolución del concepto de valor también está vinculado con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Para estos autores, la afinidad de la empresa con el entorno puede lograr conexiones que crean valor con la construcción compartida de satisfacciones. La cocreación, concebida como un modelo de alta complejidad, enriquece las relaciones con los consumidores y le da participación en la dinámica estratégica y efectiva (Yi y Gong, 2013).

Por otro lado, las crisis se han convertido en escenarios donde reina la incertidumbre. En estos espacios se recrean eventos que perjudican el quehacer de las organizaciones en diferentes aspectos como el financiero o el económico. Aquí prevalece la capacidad del ente para tomar decisiones de manera apresurada a partir de las amenazas que impone el entorno y de las cuales no tienen control (Vaaler y McNamara, 2004).

O'Malley *et al.* (2011) reconocen que las crisis no pueden evitarse, y para ello proponen que las empresas deben planificar y contar con herramientas de monitoreo para

que un fenómeno rodeado de incertidumbre no los sorprenda. Así, a pesar de generar traumatismos organizacionales, estos causarían menos impacto negativo que cuando no hay una planeación con supervisión continua.

En tiempos de crisis, Mesa-Correa *et al.* (2013) recurren al *marketing* proactivo. El desempeño organizacional se ve menos afectado cuando este se une a la acción estratégica y al uso debido de los sistemas de información, que permiten un mejor entendimiento de oportunidades o tendencias para fortalecer las actividades tácticas y demostrar beneficios a largo plazo (O'Malley *et al.*, 2011). El *marketing* proactivo se vuelve eficaz (capacidad del ente de adaptarse al entorno) cuando se agrega a la acción estratégica, la orientación al mercado y la orientación emprendedora.

Luego de finalizar la revisión documental se infirieron las siguientes tendencias que subyacen del objetivo de crear valor desde la perspectiva estratégica y hacer uso de elementos de sistemas de información como la netnografía. Estos son

- a. el uso del *storytelling*, es decir, el contenido de todo lenguaje comunicado (Turpo, 2008) a través de un mensaje creativo que repercute en la generación de experiencias y en la elaboración de contenidos en relación con la netnografía;
- b. los sistemas de comunicación y establecimiento de relaciones con los públicos a partir de la cocreación (Yi y Gong, 2013) y el establecimiento de sentimientos de confianza;
- c. la permanencia y constancia en el negocio (Verhees y Meulenbergh, 2004) frente al desarrollo de otras actividades de índole laboral, esto es, la priorización de objetivos del empresario frente a su negocio digital;
- d. las múltiples formas de llegar al usuario o consumidor sin perder los atributos de la marca (Kotler y Keller, 2012);
- e. las alianzas estratégicas (Porter, 2008) y de cooperación con otros negocios, por ejemplo, los concursos, la elección de embajadores de marca o la apuesta hacia la creación de nuevos productos,
- f. la gestión financiera (Vaaler y McNamara, 2004) y la economía familiar o la capacidad para diferenciar entre el presupuesto del negocio con el personal y definición de indicadores de gestión.

# METODOLOGÍA

La perspectiva o paradigma que sustenta el desarrollo de esta investigación fue el vivencialismo. Esta doctrina emerge de la capacidad de los seres humanos de registrar y documentar los hechos vividos, o sea, su realidad propia sin conjeturas falsas o eventos fantasiosos o surrealistas. Padrón (2001) reafirma que la construcción de ese nuevo conocimiento, que parte de la vivencia, permite captar la esencia de lo estudiado desde las apariencias, las narrativas, las evidencias documentales y las convicciones del proceso. Estudiar la realidad implica entender la convivencia del sujeto con sus espacios, tiempo y todo su contexto.

En esta investigación, el vivencialismo permitió identificar los elementos que componen las experiencias provistas de la realidad de cada empresario mediante su negocio con asistencia digital. La conexión con la gestión, el uso de estrategias para generar valor y mantener relaciones adecuadas con los clientes es el sustento que liga lo interno (la acción pensada, diseñada y ejecutada por el empresario) y lo externo (las respuestas de las personas que reciben la influencia del negocio para satisfacer sus deseos, necesidades o carencias). En la tabla 1 se presenta la estructura metodológica.

**Tabla 1.** Fases de la investigación

Fase	Descripción	Instrumentos de recolección de datos
<b>Fase I.</b>  Revisión documental e identificación de tendencias	Abarca el desarrollo y comprensión de los constructos teóricos en cuanto a las diferentes formas de generación de valor y su vinculación a los emprendimientos digitales. Diseño del estado del arte e identificación de tendencias en la gestión organizacional en época de incertidumbre.	Matriz guía con información explícita de cada referente teórico, utilizando fuentes secundarias como repositorios institucionales, base de datos especializadas y archivos de revistas digitales indexadas.

Fase	Descripción	Instrumentos de recolección de datos
<b>Fase II.</b>  Análisis de la realidad	Comprende la identificación de los elementos de la muestra y el diagnóstico de los sistemas de creación de valor antes y después del inicio del aislamiento social obligatorio.  Así mismo, el contraste teórico con respecto a las tendencias encontradas en la primera fase con la realidad de la unidad de análisis.	Cuestionario estructurado con preguntas abiertas para desarrollar las entrevistas y establecer el diagnóstico inicial.  Encuesta con sistema de escalas para la caracterización y desempeño de las tendencias en los emprendimientos objeto de estudio.
<b>Fase III.</b>  Planteamiento estratégico	Diseño y propuesta de modelo de creación de valor a partir de la acción estratégica y el uso de la netnografía.	Formato de identificación y relación de los elementos del modelo.  Cuestionario de preguntas orientadoras para el taller de grupos focales.
<b>Fase IV.</b>  Aproximación netnográfica	Análisis de la aplicación de los elementos del modelo y su influencia en la creación de valor.	Formato de observación netnográfica para la comprobación de la aplicación de los elementos del modelo.

Fuente: Elaboración propia.

El método que sigue el desarrollo investigativo es de orden secuencial (Creswell, 2003). En efecto, se establecieron dos momentos de recolección de la información como fueron, en una primera etapa, la inspección del conocimiento cuantitativo de acuerdo con las tendencias de los negocios objeto de estudio, y en una segunda etapa se estableció información de orden cualitativa con la aplicación del modelo. El método en mención se apoya en la herramienta netnográfica sustentada en los fundamentos teóricos.

El estudio de corte transversal se concibió como una investigación de enfoque mixto y de tipología descriptiva para identificar, desde la teoría y su aplicabilidad, las tendencias en entornos reales para crear valor en los negocios con asistencia digital. La selección de los elementos de la unidad de análisis, es decir, las empresas con sistemas de distribución en plataformas digitales contaron con la definición de algunos criterios de acuerdo con la conveniencia de los investigadores así:

- a. el negocio realiza las actividades en el área del municipio de Florencia y algunos otros del departamento de Caquetá;

- b.** el negocio proviene de emprendimientos que hacen uso de plataformas digitales para su debida comunicación y para la distribución de sus productos de forma continua y en al menos dos redes sociales;
- c.** los negocios tienen una experiencia en el mercado de más de un año;
- d.** el negocio no tiene un punto de venta fijo tangible como complemento de la comercialización,
- e.** El negocio ofrece productos fabricados por otros entes.

Con relación a lo anterior, se consideraron estos entes por ser productos de emprendimientos que en su mayoría no son formalizados ante el registro mercantil, y que provienen de la iniciativa de estudiantes universitarios con una formación media en gestión y de tipo unipersonal, es decir, son negocios en los que las funciones de todos los cargos recaen sobre el mismo propietario.

Con los criterios mencionados anteriormente, se realizó una búsqueda inicial y se encontró un total de cincuenta negocios con las condiciones propuestas. Este primer proceso de indagación se desarrolló en diversas plataformas como Facebook, Twitter, Instagram y WhatsApp. Luego de ello, se hizo la invitación a participar en el estudio y se contó con el compromiso, el interés y la disposición de treinta y cinco empresarios con sus negocios digitales.

## RESULTADOS

---

A continuación, se presentan los principales resultados de esta investigación de acuerdo con el desarrollo de las cuatro fases expuestas en la metodología. La primera de ellas (revisión documental e identificación de tendencias) se desarrolló con fundamentación teórica; por ende, se presentan los resultados en la segunda fase.



## FASE II: REALIDAD ACTUAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS EN MATERIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Los negocios digitales representados por sus propietarios diligenciaron un cuestionario que permitió comprobar el desarrollo de la gestión, el uso de la acción estratégica y la forma en la que se despliega la creación de valor. Primero es importante aclarar que desde la perspectiva de los dueños no se reconocen directamente como “digitales”, sino como modelos empresariales apoyados por algunos medios tecnológicos de tipo virtual y digital para prestar su servicio. En la mayoría de los casos comercializan bienes tangibles no fabricados por ellos, y que están orientados a usuarios finales. Se consideran modelos empresariales gracias a la oportunidad que le ofrecen estos medios para minimizar gastos frente a un negocio tradicional con un punto de venta físico. Además, reconocen que estas plataformas no son complejas para una comunicación efectiva para ofrecer sus productos a los usuarios y controlar todas las actividades. Frente a esto se registra el uso de redes sociales con servicios gratuitos en los que exponen, mediante perfiles o páginas, una serie de contenidos cuyo principal objetivo es comunicar los productos disponibles para la venta.

Estos modelos de negocios están representados por una sola persona que realiza las funciones de gestión, comercialización y negociación. Incluso, en el 80 % de los casos se circunscriben la creación de contenidos entre de las funciones del dueño. Los negocios son representados en un 90 % por estudiantes de instituciones de educación superior, que han visto la necesidad de emprender debido a las pocas ofertas laborales que hay en el mercado de acuerdo con su perfil académico actual. La necesidad principal del surgimiento de este tipo de entes parte de diversas modas que actualmente se desarrollan para realizar emprendimientos en la informalidad (aludiendo nuevamente a la necesidad de no incurrir en gastos fijos en cuanto a arriendos o servicios públicos). Es así como el 100 % de estos negocios trabajan desde sus residencias y no ven a corto plazo la urgencia de formalizarse ante las entidades públicas.

Frente al tema de la crisis, especialmente el confinamiento social obligatorio decretado en el país por causa de la pandemia de covid-19, estos negocios han tenido cambios significativos en las dinámicas de comercialización y gestión. Los más importantes han sido:

- a. aliarse estratégicamente con empresas de domicilios locales para la entre-

ga de productos;

- b.** crear contenidos para visualizar la humanidad de sus marcas o emprendimientos;
- c.** unir las historias de vida del empresario junto a los retos de la marca para subsistir en medio de la incertidumbre,
- d.** adaptar el portafolio de productos de acuerdo con las nuevas formas de vida de sus consumidores.

En la figura 1 se expone claramente la diferencia entre el antes y el durante de estos modelos de negocio frente a la crisis mundial de salud.

**Figura 1.** Cambios en los modelos de negocio frente a la pandemia



**Fuente:** Elaboración propia.

Por otro lado, el 20% de los negocios han creado valor a partir de dos tendencias explícitas en la revisión literaria: el uso del **storytelling** o construcción de contenidos para la gestión de marcas y, muy relacionado con este, la elección de embajadores de marca y el desarrollo de concursos para motivar la compra. Los empresarios exhiben las publicaciones que sus clientes crean y exponen en sus propias redes sociales mediante fotografías y videos con etiquetas (**hashtags**) mostrando la satisfacción del producto comprado.

Haciendo un contraste con las tendencias teóricas y la realidad organizacional de estos negocios, se comprobó lo expuesto por López-Rodríguez y Perea-Sandoval (2017) en cuanto a la poca capacidad que tienen para realizar sistemas de planificación del mercado en un periodo que incluya el largo plazo. Este hecho se representa en la desvinculación de un *marketing* proactivo y en el poco conocimiento que estos tienen del desarrollo de contenidos, lo que provoca que los elementos del mensaje creativo (intencionalidad, funcionalidad, humanización, comunicación) no sean percibidos por los clientes de manera coherente y pertinente. Esta afirmación se concluye con uno de los empresarios que reportó que durante la pandemia (marzo a julio) tuvo una disminución en sus ventas de aproximadamente un 30 %.

Para cerrar este primer análisis, se presenta en la tabla 2 el resumen de la autoevaluación de los negocios durante la pandemia, sobre el uso de las tendencias expuestas en el apartado de revisión documental. La calificación dada a las afirmaciones en cada tendencia se fundamentó en una escala de 1 a 5, siendo 5 un desempeño superior. Los rangos de un desempeño aceptable o superior fueron definidos por los investigadores a partir de una media mayor a 3.

**Tabla 2.** Desempeño de los negocios frente a las tendencias encontradas

N.º	Tendencia	N.º	Desempeño	
			Media	Desviación estándar
1	Construcción de contenidos y uso del <i>storytelling</i>	35	2,95	0,765
2	Sistemas de comunicación a partir de la cocreación	35	2,64	0,876
3	Permanencia y constancia de actividades	35	2,73	0,984
4	Pureza en la gestión de la marca	35	3,05	0,432
5	Alianza estratégica y cooperación	35	2,86	0,453
6	Gestión financiera y familiar	35	2,05	0,333

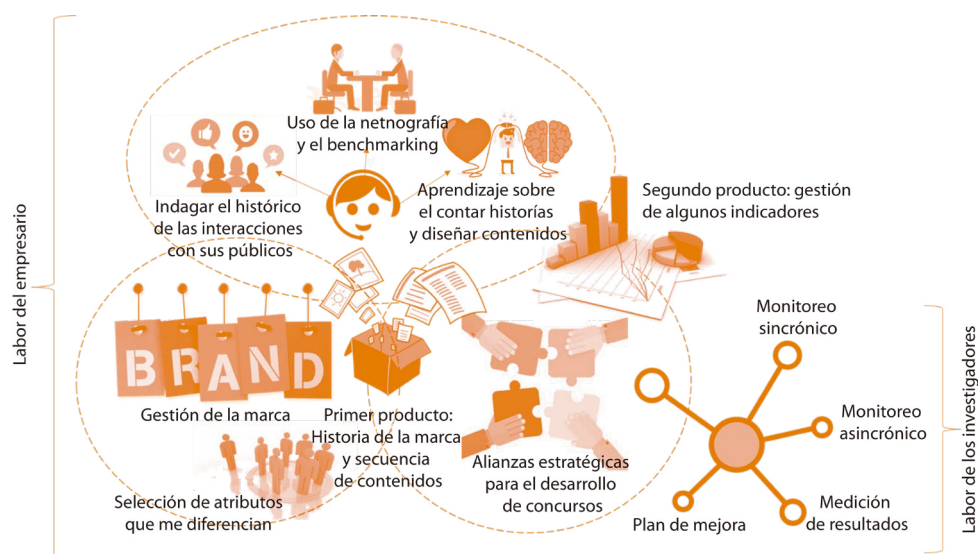
**Fuente:** Elaboración propia.

## FASE III: ADAPTACIÓN Y APLICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

Frente a los resultados anteriores, los investigadores vieron la necesidad de adaptar un modelo empírico a partir de las teorías encontradas en la revisión documental. El modelo se concibió como una práctica de generación de valor en tiempos de incerti-

dumbre, e integraron las seis tendencias valoradas por los mismos empresarios en la fase anterior. En la figura 2 se presenta la concepción gráfica del modelo.

**Figura 2.** Modelo empírico para la generación de valor en los negocios con asistencia tecnológica



**Fuente:** Elaboración propia.

El modelo se explica de la siguiente manera: se presume el establecimiento de dos productos o resultados (*branding* real para cada emprendimiento y una cultura de la medición de la gestión) mediante tres escenarios de acción por parte del empresario y uno de los investigadores. Las actividades orientadoras establecidas por los elementos de la unidad de análisis requieren tres aspectos:

- el uso de la netnografía para mejorar la producción de contenidos;
- la definición de los atributos de la marca y la conformación de una propuesta de valor que los diferencie de los demás competidores,
- las opciones de vinculación de otras marcas para desarrollar *co-branding* o gestión de marca compartida.

Por lo tanto, la función principal de los investigadores era medir los resultados de todo el trabajo hecho por los empresarios durante un periodo.

Luego del diseño del modelo, se realizó la socialización y validación con diez empresarios que decidieron participar aplicando el modelo durante tres meses (mayo, junio y julio de 2020). Los cambios en el modelo, recomendados por los empresarios en dos *focus group* realizados, fueron

- a. no considerar, según ellos, el uso de la tendencia “Sistemas de comunicación a partir de la cocreación”, porque de acuerdo con la situación de pandemia las estrategias para formular debían enfocarse hacia lo defensivo, y no habría suficientes recursos para la creación de nuevos productos.
- b. La tendencia “Gestión financiera y familiar” debería tener un grado de flexibilidad, pues en ocasiones los empresarios, al ser los únicos funcionarios del negocio y al poseer otras responsabilidades, como las personales y las familiares, no podrían disponer de tiempo suficiente para formular y calcular indicadores financieros que den cuenta de la efectividad de la gestión del negocio.

En la fase IV se exponen de manera detallada los resultados de la aplicación del modelo. Esto se sustentará en el siguiente apartado.

## DISCUSIÓN

---

Cada empresario recibió una asesoría para la implementación del modelo, recogió las actividades que debía realizar y acogió algunos elementos o herramientas complementarias que podía utilizar para llevar a cabo las acciones propias en su negocio.

Durante los tres meses de ejecución no se evidenció una constante en el desarrollo de las actividades. El diseño de los contenidos y el uso del proceso de contar historias ha sido superficial y sin una continuidad durante la época de la pandemia. En efecto, como lo exponen López-Rodríguez y Perea-Sandoval (2017), hay una falta de proceso estratégico. En el análisis se corroboraron procesos como la negligencia

en la gestión de marca, la priorización de actividades diferentes a las del negocio (algunos aceptaron estar buscando trabajo mientras estaban con su negocio) y la ausencia de motivaciones para continuar con el proceso.

Frente al dilema del objetivo económico (aumento en los ingresos) se logró destacar con los empresarios los siguientes indicadores:

- a.** elevación de las ventas en un 2 % en promedio;
- b.** aumento del 6 % en las interacciones de los consumidores en redes sociales (uso de emoticonos y comentarios);
- c.** incremento en el número de seguidores o fanes en las principales redes sociales que manejan los negocios de un 10 %,
- d.** tres alianzas que funcionaron durante el desarrollo del modelo.

Finalmente, lo presentado en esta discusión sigue la misma línea discursiva de Pitre-Redondo *et al.* (2019) quienes mencionan que algunos negocios comerciales de Latinoamérica tienen como debilidad la formulación, diseño y ejecución de estrategias debido a la ausencia de un diagnóstico inicial que dé cuenta de las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente externo. Los autores critican también la falta de una meta común que oriente sus esfuerzos hacia la creación de valor.

## CONCLUSIONES

---

El desarrollo de esta investigación arrojó las siguientes conclusiones. En primer lugar, los negocios o emprendimientos objeto de estudio, en su mayoría, son desarrollados por jóvenes universitarios que han visto en las redes sociales una oportunidad para obtener ingresos para ellos y sus familias, a falta de un empleo con las condiciones legales mínimas, puesto que no son concebidos dentro del sector “digital”. La forma más adecuada de nombrarlos es “negocios con asistencia de tecnologías de la comunicación”, puesto que los mismos empresarios lo consideran así. Este modelo de negocio se desarrolla en torno a la comercialización de productos no fabricados por

ellos mismos y dirigidos a consumidores finales. Están relacionados con accesorios, vestuario, comestibles y objetos de uso personal (aseo). Las principales maneras de generación de valor de los emprendimientos analizados están en función de la gestión de marcas y la creación de contenidos no solo para estimular la venta, sino también para establecer una comunicación más humana con sus públicos.

En segundo lugar, se diseñó un modelo de negocio cuyo objetivo central era crear valor a partir de las tendencias encontradas en la revisión literaria y centrado en el desarrollo de cada emprendimiento en épocas de incertidumbre, específicamente durante la pandemia, usando dos herramientas: la estrategia y la netnografía. El modelo fue validado por los empresarios quienes eliminaron una de las tendencias relacionadas con procesos de cocreación y solicitaron flexibilidad en el factor gestión financiera.

En tercer lugar, el modelo expuesto se aplicó en diez emprendimientos durante tres meses. Estos fueron los principales resultados de la experiencia:

- a.** una elevación en las ventas del 2 % en promedio;
- b.** un aumento del 6 % en las interacciones de los consumidores en redes sociales (uso de emoticonos y comentarios);
- c.** un aumento de un 10 % en el número de seguidores o fanes en las principales redes sociales que manejan los negocios,
- d.** cinco alianzas que funcionaron durante el desarrollo del modelo.

Estos indicadores se establecieron por medio de la información suministrada por los empresarios.

Finalmente, los dueños de estos negocios son conscientes del desafío que afrontan en todo este proceso empresarial y más en pocas de pandemia. Reconocieron que deben mejorar su gestión de marca y la generación de contenidos con el fin de no solo enfocarse en su objetivo económico de maximización de utilidades, sino también de aportarle a su público otro tipo de servicios que promuevan lealtad y fidelidad hacia sus negocios, y causar así el tan anhelado valor. Todo lo anterior como referencia a lo expuesto por Pitre-Redondo *et al.* (2019), quienes consideran que los emprendedores colombianos son capaces de anticiparse a los cambios, mostrar una actitud optimista ante las situaciones y visualizar opciones para mejorar con integridad. Así se debe concebir la personalidad de los dueños de los negocios con asistencia tecnológica.



Se sugiere aplicar este modelo en otros escenarios de comercio tradicional para hacer posibles comparaciones frente a los resultados con o sin asistencia tecnológica.

## REFERENCIAS

---

Bengry-Howell, A.; Wiles, R.; Nind, M. y Crow, G. (2011). *A Review of the Academic Impact of Three Methodological Innovations: Netnography, Child-Led Research and Creative Research Methods*. National Centre for Research Methods. Economic and social research council. 1-37. <http://eprints.ncrm.ac.uk/1844>

Bernal-Salazar. A. A. (2019). *El precariado en el desarrollo de emprendimientos digitales y el fenómeno de las startups*. [Tesis de posgrado, Universidad Jorge Tadeo Lozano] Repositorio Institucional <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/7894>

Carmona-Halty, M., Schaufeli, W., y Salanova, M. (2019). Good Relationships, Good Performance: The Mediating Role of Psychological Capital –A Three-Wave Study Among Students. *Frontiers in Psychology*, 10, 306-316. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00306>

Cepeda-Carrión, I. y Ortega-Gutiérrez, J. (2020). La co-creación de valor, y su influencia en los resultados empresariales en centros deportivos. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 20(1), 130-146.

Cepeda-Carrión, I. (2016). Knowledge management processes and organizational learning and unlearning: three works on their relationship and influence on value and performance. [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla].

Cobo-Quesada, F., Hervé, A. y Aparicio-Sánchez, M. (2010). *Emprender en clave de marketing: propuestas conceptuales y prácticas*. *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, 43, 373-392.

Creswell J. (2003). *Research design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage.

Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

Dwyer, P. (2011). An approach to quantitatively measuring collaborative performance in online conversations. *Computers in Human Behavior*, 27, 1021-1032.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). Pearson Education.

Kozinets, R.V. (2002). *The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities*. *Journal of Marketing Research*, 39, 61-72.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. y Leone, R. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.

López-Rodríguez, C. E. y Perea-Sandoval, J. A. (2017). El gerente de marca como protagonista de las organizaciones en Colombia. *Equidad y Desarrollo*, (28), 259-278. <http://dx.doi.org/10.19052/ed.4179>

López-Rodríguez, C. E. (2016). El gerente competitivo y su rol en las mipymes: una perspectiva desde el marketing. *Equidad y Desarrollo*, (25), 209-224. <http://dx.doi.org/10.19052/ed.3726>

Mesa-Correa, D., Martínez-Costa, C., Mas-Machuca, M. y Uribe-Saavedra, F. (2013). *Marketing en períodos de crisis: la influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial*. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 233-257.

Mocciaro, A. y Battista, G. (2005). The Development of the Resource-Based Firm between Value Appropriation and Value Creation. *Advances in Strategic Management*, 22, 153-188. [https://doi.org/10.1016/s0742-3322\(05\)22006-5](https://doi.org/10.1016/s0742-3322(05)22006-5)

O'Malley, L., Story, V. y O'Sullivan, V. (2011). *Marketing in a recession: retrench or invest?* *Journal of Strategic Marketing*, 19(3), 285-310.

Padrón, J. (2001). La estructura de los procesos de investigación. *Revista Educación y Ciencias Humanas*, año IX, n.º 17, julio-diciembre de 2001, (p.33). Universidad Simón Rodríguez. Venezuela.

Pitre-Redondo, R., Mangano-Molero, F., y Amaya-López, N. (2019). Prospectiva a nivel profesional desde miradas emprendedoras. Construcción de escenarios posibles como factor de competitividad. *Revista Estrategia Organizacional*, 8(1), 43-57. <https://doi.org/10.22490/25392786.3174>

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

Rosier, E. (2011). *Marketing strategy in a turbulent environment. Journal of Strategic Marketing*, 19(5), 413-419.

Slater, S. y Narver, J. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.

Turpo, O. (2008). La netnografía: un método de investigación en internet. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47(2), 1-10.

Uribe, F.; Rialp, J. y Llonch, J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de *marketing* en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 205-231.

Vaaler, P. y McNamara, G. (2004). Crisis and competition in expert organizational decision making: Credit-rating agencies and their response to turbulence in emerging economies. *Organization Design*, 15(6), 687-703.

Verhees, F. y Meulenbergh, M. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 134-154.

Xun, J., y Reynolds, J. (2010). Applying netnography to market research: The case of the online forum. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18(1), 17-31.

Yi, Y., y Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279-1284.

# DISEÑO DE UNA RUTA DE EMPRENDIMIENTO A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO DE LOS VENEDORES INFORMALES DE LA COMUNA 1 DEL MUNICIPIO DE GIRARDOT

---

Sugey Johana González Castañeda<sup>1</sup>

Juan Carlos Cuadros Gómez<sup>2</sup>

Juan Carlos Oviedo Barreto<sup>3</sup>

Yeny Astrid Leiva Ramírez<sup>4</sup>



- 1 Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Correo: [sugey.gonzalez@unad.edu.co](mailto:sugey.gonzalez@unad.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1974-1979>
- 2 Maestría en Administración de Organizaciones. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Correo: [juan.cuadros@unad.edu.co](mailto:juan.cuadros@unad.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5714-111X>
- 3 Especialista en TIC aplicado a la Educación. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Correo: [juan.oviedo@unad.edu.co](mailto:juan.oviedo@unad.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0575-0236>
- 4 Máster en Dirección y Administración de empresas (MBA). Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Correo: [yeni.leiva@unad.edu.co](mailto:yeni.leiva@unad.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7861-9565>

**DESIGN OF A PATH OF  
ENTREPRENEURSHIP BASED ON THE  
SOCIO-ECONOMIC DIAGNOSIS OF  
INFORMAL SELLERS IN COMMUNE 1  
OF THE MUNICIPALITY OF GIRARDOT**

---



## RESUMEN

Esta investigación pretende diagnosticar las condiciones socioeconómicas de los vendedores informales de la comuna 1 del municipio de Girardot y, además, diseñar una ruta de emprendimiento que afronte la ausencia de acciones, programas e información relacionados con emprender una actividad económica formal, y que, a su vez, contribuya al desarrollo socioeconómico de esta población.

En Girardot se encuentran aproximadamente 1250 personas que se dedican a la venta ambulante. De hecho, en la actualidad se está desarrollando un censo para determinar si ha habido aumento o disminución de esta población. En cuanto a esta investigación, se plantean diferentes razones por las cuales es importante iniciar un trabajo eficiente, efectivo y eficaz que permita socializar los proyectos; así mismo, fortalecer los incentivos y los programas que desde las instituciones se dan o proponen para apoyar el emprendimiento en la región.

Por ende, esta investigación tiene por objetivo diseñar una ruta de emprendimiento a partir del diagnóstico socioeconómico de los vendedores ambulantes de la comuna 1 de Girardot. El estudio pretende evidenciar cómo el diseño de líneas de acción es la única forma de articular el Gobierno, las entidades de control, el sector productivo y la academia para fortalecer el emprendimiento y el desarrollo económico y sociocultural del municipio.

**PALABRAS CLAVE:** ecosistema de emprendimiento, informalidad, acción comunitaria, investigación centrada en un problema, desarrollo económico y social.



## ABSTRACT

This research pretends to diagnostic the social economic conditions of the informal peddlers of the Commune 1, so, to design an entrepreneurship route to the Municipality of Girardot, taking in account that there are not actions, programs and information related to the guidelines to have in mind in the process to undertake a formal economic activity and at the same time contributes to the social and economic development of this population.

In the Municipality of Girardot it's found over 1.250 people who works as peddlers, for whom nowadays is developing a census to determine the increase or decrease of these figures, however, in this research are shown different reasons by which is important to start an efficient and effective work that lend the projects, programs and incentives socialization given from the institutions to support the entrepreneurship in the region.

The objective of this research is to design an entrepreneurship route based on the socioeconomic diagnosis of street vendors in commune 1 of the Girardot municipality, in order to demonstrate that the design of lines of action is the only way to articulate Government, Entities of control, Productive sector, Academy for the strengthening of entrepreneurship in this population, of the economic and socio-cultural development of the municipality.

**KEYWORDS:** ecosystem of entrepreneurship, informality, community action, research focused on a problem, economic and social development.

Girardot es un centro de emprendimiento y constante transformación de la realidad de los habitantes nativos y de los que llegan buscando beneficios de la población. Evidentemente, esto se debe al potencial económico que posee el municipio gracias a la afluencia de los turistas e inversionistas que nutren la actividad comercial. Uno de los sectores directamente relacionados son los vendedores ambulantes, ubicados en la comuna 1 de Girardot, y que alberga población flotante debido a que allí se ubica la iglesia y la plaza de mercado, lo que resulta un lugar con bastante afluencia tanto de población nativa como turística.

La labor de los vendedores ambulantes se caracteriza principalmente por no poseer una fuente de financiación que permita la expansión o procesos de mejoras. Adicionalmente, tienen el temor de legalizar sus negocios debido al pago de impuestos, la inflación, las condiciones de estabilidad laboral y el valor salarial, lo que impide la sostenibilidad económica de este sector productivo. La actividad se obtiene por medio de la venta informal de artículos personales, perecederos y no perecederos, artesanales y de consumo, entre otros, lo que hace que el cliente sea persuadido para la compra de dichos productos.

Así las cosas, los factores que dan origen a esta actividad económica informal son la marginación económica, la edad, la raza, la ideología y el desplazamiento de la población por grupos armados al margen de la ley, entre otras causas. Quienes ejercen esta actividad se conocen como “distribuidores externos de productos nacionales e importados”.

En cuanto a Girardot, se destaca por ser una de las ciudades más jóvenes de Colombia, y claramente se evidencia la desigualdad. Cuenta con una población muy diversa y tiene altos índices de pauperismo.

En el 2015, la Dian realizó un informe detallado sobre la situación de esta población, y manifestó que para ese año “en el municipio de Girardot aproximadamente 1.250 personas se dedica a la venta ambulante, entre vendedores estacionarios se estiman 149, vendedores ambulantes 600, rifas y chance ilegal se estima un máximo de 500 personas” (Alcaldía de Girardot, 2015).

Durante los siguientes años la preocupación de la administración municipal de Girardot fue liberar los espacios públicos de los vendedores ambulantes o buhoneros sin tener en cuenta un plan de contención para ayudar a aquellas personas pertenecientes a este gremio. El propósito consistió en recobrar espacios peatonales y viales



ocupados por distribuidores externos de productos nacionales e importados de alta rotación. Sin embargo, la población, que dependía de este tipo de comercio, colapsó ante la imposibilidad de tener otro sustento para satisfacer el mínimo vital de sus necesidades.

El actual Gobierno nacional se ha propuesto legalizar la actividad económica de los vendedores ambulantes para darles garantía y protección a esta población vulnerable. Incluso, es importante precisar cómo se encuentra la comuna 1 de Girardot y diseñar mejores condiciones laborales mediante un marco legal que garantice la calidad de vida de los habitantes.

La actividad de emprendimiento, que nace de las necesidades de los habitantes de la comuna 1 de Girardot, expresa y manifiesta la capacidad de superación que existe en la región. Cabe resaltar que el ideal de trabajo para estos comerciantes menores es la legalidad y el fomento de la creación de empresa para el crecimiento mancomunado de la región. Por lo tanto, fijar la mirada a este sector económico fortalecería el comercio y la actividad económica del municipio; así mismo, brindaría estabilidad económica a los habitantes vulnerables de la propia comuna.

Este proyecto surge para brindar la oportunidad de crecimiento al grupo de trabajadores informales, inicialmente a la comunidad 1 de Girardot. Por su parte, el principal resultado que se obtuvo de la investigación fue conocer el flujo de efectivo que obtienen estos comerciantes informales a través de los agresivos créditos gota a gota. Estos préstamos hacen que la fluctuación del comercio disminuya sus ventas, ya que la recuperación del capital invertido se va a pagar altos intereses, lo que hace que el consumo masivo se centralice en las grandes empresas cuyo margen de utilidad se invierte en las regiones de donde provienen. Es por ello por lo que el comercio sufre grandes cambios en la duración de las actividades económicas y, por ende, en las fuentes de empleo.

Todos estos factores permiten inferir cuáles son las debilidades y cómo enfrentan ese complejo escenario, pues es evidente la falta de estrategias que fortalezcan la actividad. Como resultado de este diagnóstico, es necesario un estudio sobre cuáles son las condiciones para potenciar la actividad económica de la comuna 1.

Por tal razón, es importante interpretar la proporción o incidencia de los factores socioeconómicos y culturales que caracterizan a los individuos en la inclusión y permanencia en la venta informalmente. Luego de esta identificación, establecer los li-

neamientos básicos para crear una ruta de emprendimiento que favorezca el empoderamiento y la transformación de prácticas de negocio en el sector.

En la actualidad, Girardot tiene en el casco urbano una población de 106 887 habitantes (Dane, 2018). Esta población rotativa tiende a incrementar significativamente en temporadas altas, como puentes festivos, periodos cortos de receso escolar y fiestas locales y vacaciones, lo que incrementa significativamente la actividad comercial de la comuna 1. Por consiguiente, es conveniente desarrollar propuestas que mejoren las condiciones de la actividad comercial local, que se ve claramente afectada por la gran cantidad de vendedores ambulantes, que obtienen su sustento diario mediante la informalidad comercial como primera fuente para el sustento (Dane, 2018).

## CONTENIDO

---

La problemática que origina la propuesta “Diagnóstico y diseño de la ruta de emprendimiento para vendedores informales de la comuna 1 de Girardot” está centrada en la ausencia de una ruta y acciones claras para este sector en relación con la mejora de las actividades económicas y, por ende, de las condiciones socioeconómicas.

Es importante conocer la naturaleza y la magnitud que la economía informal representa en la economía de un país. En este sentido, es necesario obtener estadísticas que describan y cuantifiquen las características de este tipo de actividades en mayor o menor medida frente a las economías de otros países.

El conocimiento de la economía informal garantiza una mejor determinación del producto interno bruto (PIB) y del empleo de un territorio.

De acuerdo con Ibáñez (2018),

el observatorio laboral de la Universidad del Rosario, en el informe 6 co-

respondiente a “Perfil Actual De La Informalidad Laboral en Colombia: Estructura y Retos” publicado en mayo de 2018 referencia a Guataqui. (2011) realiza un análisis sobre el perfil de la informalidad en Colombia y propone dos definiciones que buscan capturar la heterogeneidad de los trabajadores informales en el país, en términos de la composición interna que agrupa dicha medida; es decir, con estas medidas, se adquieren interesantes patrones derivados del hecho de que las definiciones propuestas enfatizan en el análisis de la informalidad a través de características de puesto de trabajo en lugar de medir la informalidad en función del tamaño de establecimiento. DANE-Prealc (p. 20).

**Figura 1** Perfil psicológico de los emprendedores

Perfil psicológico de los emprendedores (Barbara V., et. al, 2007)	
Características	Autor - año
Deseo de independencia	Anna, Chandier, Jansen y Meri (200); Barredo y Llorens (1993); Collins, Moore y Unwala (1988); Duchéneaut y Orham (1998); Feesen y Dugan (1989); García y Wandoseeel (2004); Genesca y Venecia (1984); Jenssen y Kolvered (1992); Koh (1996); Martínez. Sánchez y Urbina (1998); Rusque (2002); Sheinberg y Mac Millan (1988); Woo. cooper y Dunkelberrg (1988).
Gusto por riesgo	De Pablo y Bueno (2004); Díez de Castro <i>et al</i> (1995); Douglas y Shepherd (1997); Dubini(1988); Smith. Backerd y Miner (1987).
Elevada necesidad de logro	Anna, Chandler, Jansen y Mero (2000); Barredo y Llorens (1993); Collins, Moore y Unwala (1964); De Pablo y Bueno (2004); Díez de Castro <i>et al</i> (1995); Dubini (1988); Jenssen y Kolvered (1992); Jonson (1990); Koh (1996); McClelland (1968); Rusque (2002) ; Woo, cooper y Dubkelberg (1988).
alta necesidad de competencia	Box, White y Barr (1993); Davidsson (1988); De Pablo y Bueno (1004); Duchéneaut y Orham (1998); Feesen y Dugan (1989).
Preferencia por la innovación	Anna, Chandler, Jansen y Mero (2000); De Pablo y Bueno (2004); Dubini (1988); García y Wandoseel (2004); Jenssen y Kolvered (1992); Smith, Backerd y Miner (1987).

**Fuente:** Recuperada de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20620269008.pdf>

Una larga tradición teórica de corte estructuralista considera que la informalidad laboral es el resultado del escaso desarrollo del sector moderno de la economía. De tal manera, que no alcanza a absorber toda la fuerza laboral disponible. La población excedente, sea educada o no, se ve forzada a laborar en actividades informales de baja remuneración o cae en el desempleo. Desde este enfoque estructuralista se destacan los trabajos de Lewis (1954), Hart (1970, 1973), la Organización Internacional

del Trabajo [OIT] (1972), Singer (1980), el Programa de Empleo para América Latina y el Caribe [PREALC] (1981 y 1985) y Tokman (1978 y 1982), entre otros.

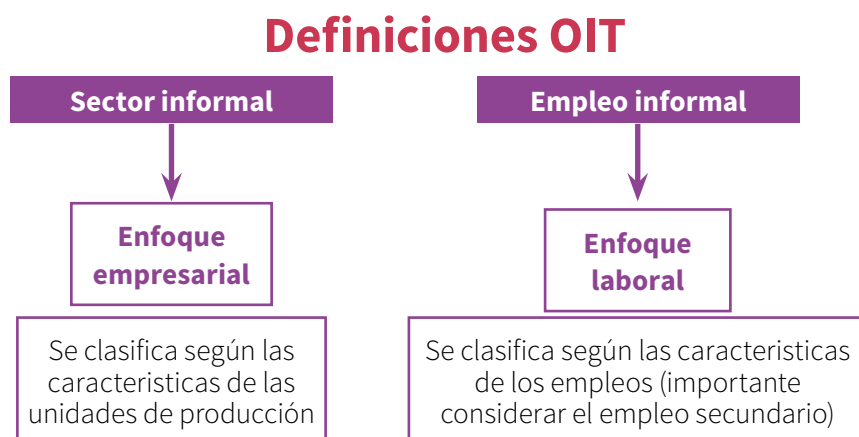
Lo más característico de la visión estructuralista es el dualismo económico, puesto que el sector moderno comprende las actividades económicas en las cuales existen economías de capital físico y capital humano, mientras que el sector tradicional o informal se caracteriza por escasos requerimientos de capital físico y capacitación laboral. La baja productividad en el sector informal se explica por el sobredimensionamiento laboral debido a los bajos costos de entrada en el sector. Por lo tanto, no es posible contener la entrada de trabajadores por encima de los niveles de eficiencia (Uribe *et al.*, 2006, p. 218).

La teoría institucionalista del sector informal es la otra corriente teórica que explica la existencia de informalidad, y que se debe a los costos que el Estado y en general las instituciones le imponen al funcionamiento, legalización y desempeño de las empresas. Esta visión aboga, en cierta forma, por un libre funcionamiento de los mercados y plantea de manera explícita o implícita una desconfianza en la intervención estatal en la economía. Como es bien conocido, en el contexto de un estado de derecho existen regulaciones para el funcionamiento de las empresas, y además obligaciones de diferente tipo: tributarias (impuestos a la renta, a las ventas, de industria y comercio, prediales, etc.), laborales (salario mínimo, pensiones, cesantías, parafiscales), pagos de servicios públicos de actividad económica (usualmente más altos que los servicios públicos domiciliarios), sanitarias, ambientales, etc. En este argumento es muy importante el grado de ineficiencia y corrupción de los gobiernos, pues este factor alarga el proceso de legalización y los costos relacionados con el proceso (León, 2013, p.190).

Por tal motivo, factores como el género, la edad, el desempleo, la migración y el nivel educativo, entre otros, han llevado a las personas a buscar sus propias fuentes de ingresos.

En la literatura sobre la economía informal diversos autores, entre ellos la OIT (2005), Portes y Haller (2004), Miranda y Rizo (2010) y Ochoa y Ordóñez (2004), han tratado de darle una tipología a estos negocios con el fin de lograr una clasificación que permita entender el modelo económico, los productos ofertados, los diversos servicios, la forma de subsistencia y todos los aspectos legales que afectan el desarrollo de sus mercados y no les permiten vivir en armonía con el Estado ni con la comunidad bajo las formas de la economía formal.

**Figura 2.** Definiciones de la OIT



**Fuente:** [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech\\_informalidad/metodologia\\_informalidad.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/metodologia_informalidad.pdf)

**Figura 3.** Clasificación internacional uniforme de ocupaciones adaptada para Colombia

### CIUO - 88A.C.

Criterios de Búsqueda [5341

### Regresar inicio

Código	Grupo primario
5341	Lotero ambulante
5341	Paletero vendedor ambulante
5341	Vendedor ambulante
5341	Vendedor chance callejero
5341	Vendedor lotería callejero
5341	Vendedor periódicos ambulantes
5341	Voceador periódicos

**Fuente:** [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)

## METODOLOGÍA

---

Este trabajo se realizó con base en una investigación descriptiva, teniendo en cuenta que Sampieri (2010) afirma que con ella se “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (p. 30).

De igual manera, es necesario mencionar que el enfoque fue mixto, ya que para sus fases se usaron herramientas cuantitativas de tipo estadísticas que permitieron definir las variables que determinaron el diseño de la ruta de emprendimiento y herramientas cualitativas. Fue así como se llegó al “análisis de los datos para revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Sampieri, 2014, p. 7).

Este proyecto busca desarrollar iniciativas para mejorar el panorama de los vendedores informales de la comuna 1 de Girardot. Por ello es importante conocer las causas y comprender el fenómeno de las ventas informales para generar actividades de alto impacto en la población objeto.

Por otro lado, el tipo de muestreo fue probabilístico aleatorio simple. Se seleccionó un número de vendedores informales de la comuna 1 del municipio, de tal manera que tuvieran la misma probabilidad de selección.

Teniendo en cuenta que la población total es de 1250, de acuerdo con la última estadística de la Dian de 2015, tenemos:

$$Muestra = \frac{\frac{z^2 p(1-p)}{e^2}}{1 + \frac{z^2 p(1-p)}{Ne^2}}$$

En la muestra, “N” es el tamaño de la población objeto, “e” se relaciona al margen de error y “Z” relaciona la cantidad de desviaciones estándar que una proporción se aleja de la media. Estas se consultan en una tabla de distribuciones.

Con esta información se aplicó el instrumento a una muestra de 170 vendedores informales que concurren la comuna 1 del municipio debido al flujo comercial del sector.

En el ámbito de la investigación, los indicadores socioeconómicos, los ecológicos y los individuales arrojaron una unidad de análisis que no es el sujeto en particular, sino un agregado de individuos, una comunidad como número total de personas residentes en una zona geográfica determinada, cuyas medidas se suelen obtener de datos poblacionales (censo, agencias internacionales, etc.). En cuanto a los indicadores individuales, “la unidad de análisis es el sujeto, la información sobre estos indicadores se obtiene habitualmente a partir de entrevistas (Domínguez, 2014).

Las variables socioeconómicas de la investigación son útiles para estratificar una población, caracterizarla y determinar aspectos relevantes del estudio. Estas reflejan aspectos correlacionados de una misma realidad y permiten el análisis desde el sentido “relacional”, con base en el significado de problemas que emergen en el contexto y la articulación que se establece en el entorno. En el caso que ocupa la presente investigación, además de la ciudad, se relacionaron aspectos particulares como el barrio, la comunidad y, por supuesto, la actividad comercial a la que se dedica el grupo objeto de investigación (Sanz, 2013).

Con relación a las políticas del sector informal, se debe tener un enfoque diferenciado con respecto al desarrollo económico de la capital colombiana. Además de considerar las variables socioeconómicas desarrolladas por el presente Gobierno Fedesarrollo (2018). Por lo que es necesario tomar los lineamientos enfocados en las siguientes áreas: información empresarial, asistencia técnica y promoción empresarial, gestión tecnológica, capacitación empresarial, financiamiento para empresas, redes de cooperación interempresarial, investigación y promoción económica regional, formación de agentes de desarrollo regional, formulación de planes de negocio para la transformación productiva y para la generación de ingresos.

Igualmente, propone monitorear las tendencias socioeconómicas para hacer posible que el departamento esté a la vanguardia de los cambios más importantes. Otro de los lineamientos es facilitar el acceso de la población vulnerable a ocupaciones rentables, en las que se busca construir procesos intersectoriales que apunten a una solución integral de las problemáticas locales. Por esta razón, es necesario desempeñar actividades que desarrollen el emprendimiento, especialmente en la población de escasos recursos.

Finalmente, los lineamientos apuntan a promover alianzas con el Fondo Emprender, consolidar la Red regional de emprendimiento e implementar centros de desarrollo a través de la metodología del Ministerio e impulsar el acceso a servicios financieros y financiamiento para emprendedores. Por último, reducir el número de viviendas inadecuadas, aumentar los años de educación de la población, fomentar los mecanismos de generación de ingresos y asegurar la inclusión en el sistema de salud (Fedesarrollo, 2018).

En el desarrollo del estudio, se establecieron los parámetros de una investigación descriptiva que especificara las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que fuera sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”.

Cabe resaltar la implementación del enfoque mixto, de la misma manera que las herramientas cuantitativas de tipo estadístico permitieron identificar las variables para la delineación de la ruta del emprendimiento y en cuanto a las herramientas cualitativas, facilitaron el “análisis de los datos para revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”.

## FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

De tipo cuantitativo: informes del Dane y la Dian, estadísticas y censos (alcaldía municipal, Cámara de Comercio, juntas de acción comunal).

De tipo cualitativo: encuesta, artículos periodísticos e información en la web de estudios o proyectos relacionados con el tema, artículos de investigación, documentos académicos.

Herramientas e instrumentos de tipo cuantitativo: encuesta con diseño de preguntas.

Estructuradas de tipo cualitativo: informes de inspección, diario de campo.

Prueba piloto o pretest: una vez redactadas las preguntas y adecuadamente situadas en el cuestionario, se realizó la prueba piloto o pretest. El cuestionario fue sometido a revisión por pares académicos para la debida evaluación, corrección y aprobación antes de aplicarlo. La población objeto para utilizar este instrumento fueron 15 vendedores informales.



Análisis de datos: la información recolectada mediante el instrumento “encuesta estructurada” fue sometida a análisis mediante estudio longitudinal y de frecuencia, ya que pretendía establecer repetitividad en la medida o variables teniendo en cuenta lo siguiente:

Variables independientes:

- Comuna de procedencia
- Nombre
- Sexo
- Edad
- Barrio
- Número de personas a cargo
- Variables dependientes:
- Nivel de escolaridad
- Horario de la jornada laboral
- Producto que comercializa
- Tiempo de desarrollo de la actividad
- Tipo de vivienda
- Afiliación a seguridad social

Análisis de la información:

- La información se analizó por medio de la hoja de cálculo Microsoft Excel. Este es el informe de caracterización de las variables socioeconómicas de los vendedores informales de la comuna 1 del municipio de Girardot bajo el análisis de criterios según los siguientes componentes:

## COMPONENTE 1: CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

**Figura 4.** Distribución geopolítica por comunas del municipio de Girardot



Fuente: Plan de Desarrollo 2016-2019.

La comuna 1 está compuesta por los barrios San Miguel, centro, Granada, Sucre, Muri-llo Toro, Santander, Bogotá, los Almendros, Barrio Blanco, la Magdalena, Bavaria, San Antonio y Miraflores. Es la tercera comuna en superficie y una de las más pobladas.

Los componentes demográficos son determinantes en la problemática de los distribuidores externos de productos nacionales e importados de alta rotación, en el sentido de que explica la inclinación de grupos de personas hacia la generación de ingresos por cuenta propia debido a las escasas oportunidades de acceder a empleos formales. Estos grupos se caracterizan por factores como la edad, comprendidas entre los 40 y 59 años, madres cabeza de hogar y jóvenes sin experiencia laboral ni cualificación suficiente para insertarse en el mercado laboral. De acuerdo con las cifras del Dane, la tasa de empleo informal para 2013 fue de 51,4 %, más alto que el promedio latinoamericano que se posicionó en el 47,7 %. Causa curiosidad que incluso el país vecino, Ecuador, tuvo una tasa más baja de informalidad, con un PIB per cápita por debajo de Colombia Banco Mundial (citado por Cusson, 2017, p.5).

## COMPONENTE 2: CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS

Se relacionan según el plan de acción territorial 2016-2019 de la alcaldía municipal. Por ejemplo, la principal actividad económica de Girardot es el turismo, por lo cual alberga una gran infraestructura de alojamiento y recreación. Se destacan los hoteles, los condominios vacacionales, los centros recreacionales de gran capacidad, los restaurantes, los clubes nocturnos y las instituciones ecoturísticas.

Adicional a esta dinámica turística existe la actividad agroindustrial, en la que se destaca la producción de oleaginosos (maíz, ajonjolí, sorgo), cereales, algodón y café, y en el sector pecuario la producción de cárnicos.

Debido a la prolongación anual de la dinámica turística, el comercio tiene un movimiento importante, y más por tratarse de un centro regional. El comercio de productos agrícolas y artesanales se llevan a cabo principalmente en el centro de la ciudad, donde se encuentra la plaza de mercado declarada monumento nacional, y que fuera diseñada por el arquitecto Leopoldo Rother. Los otros sectores comerciales se desarrollan principalmente en el camellón del comercio y en el área de influencia del parque Bolívar, donde se encuentran los edificios gubernamentales del municipio. Para el caso de los vendedores ambulantes de la comuna 1, podemos afirmar que la venta de alimentos representa el grueso de las actividades de las personas dedicadas a esta actividad.

A pesar de los diversos esfuerzos del Gobierno nacional, se conocen las innumerables situaciones que afectan no solo a las personas, sino también el desarrollo y crecimiento del país, tales como el desempleo, la pobreza, la falta de educación, las desigualdades salariales y la falta de oportunidades, entre otras. Sin embargo, a la fecha siguen manifestándose diversas problemáticas; especialmente, relacionadas con la población de los vendedores ambulantes, que son los catalizadores de las ventas callejeras y los inconvenientes que se derivan de ello, como la inseguridad, el desaseo, la evasión fiscal y la ocupación del espacio público, entre otras. Todo esto impacta de manera crítica el desarrollo de las ciudades y municipios del país.

## COMPONENTE 3: ACTIVIDAD ECONÓMICA

En el mundo, los trabajadores pobres representan el 39% del total de ocupados (Fields, 2012) y en Colombia esa cifra son del 23,5%. Los trabajadores pobres se ocu-

pan principalmente de actividades realizadas por cuenta propia (61 %), tienen muy bajos niveles educativos (55 % con un máximo de educación primaria) y se emplean principalmente en la agricultura (33 %) y el comercio (25 %) (Sánchez, 2015).

La calidad de vida es un estado de satisfacción general derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y objetivos. La sensación subjetiva es de bienestar físico, psicológico y social. Los aspectos subjetivos incluyen la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. Los aspectos objetivos son el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico, la sociedad y la comunidad y la salud objetivamente percibida (Ardila; 2003).

Los datos de ocupación están estrechamente relacionados con las cifras de empleo informal debido, en gran medida, a que mientras no haya capacidad de respuesta del aparato productivo para absorber la demanda de empleo se seguirán observando altos índices de trabajadores por cuenta propia. “Se calcula que alrededor del 42 % de los trabajadores en el mundo (esto es, 1400 millones de personas) se encuentran en modalidades de empleo vulnerable. Se prevé que este porcentaje permanezca especialmente elevado en los países en desarrollo y emergentes, donde superaría el 76 por ciento y el 46 por ciento respectivamente” (OIT, 2018).

## COMPONENTE 4: EMPRENDIMIENTO

Este componente resulta de suma importancia, pues fundamenta los lineamientos en la ruta de emprendimiento para los vendedores informales de la comuna 1 de Girardot. Se toma en cuenta la falta de oportunidades para los recién graduados del país, lo que ha representado un obstáculo para que muchos jóvenes profesionales universitarios logren ingresar al mercado laboral formal. Así las cosas, y paradójicamente, la educación no garantiza el acceso a un trabajo bien remunerado y amparado bajo las leyes. Como consecuencia, muchos se inclinan a obtener experiencia en el sector informal corriendo un alto riesgo de establecerse en él.

El emprendimiento ha sido el caballo de batalla de las administraciones nacionales, regionales y locales para atacar la problemática del desempleo. Es por esto por lo que se ha articulado como eje transversal en los diferentes planes de desarrollo como pilares de la economía naranja; por ejemplo, vinculando especialmente a jó-

venes entre 17 y 28 años y a mayores de 50 años al aparato productivo nacional. La política pública está encaminada a formalizar un porcentaje importante de trabajadores informales por medio de capacitaciones que le proporcionen, por una parte, información necesaria para dar el paso a la legalidad y, por la otra, adquirir conocimientos que coadyuven en un mejor desempeño competitivo y empresarial.

Para lo anterior, es necesario acompañar las entidades del orden público y privado que maximicen los resultados esperados en la aplicación de las estrategias de aprendizaje empresarial y en el apego a los requerimientos legales de índole institucional.

De hecho, es necesario interiorizar en los trabajadores informales los conceptos de creatividad e innovación, como facilitadores del desarrollo empresarial en términos de participación en el mercado y nivel de competitividad. No se trata de generar iniciativas de negocio que hagan lo que ya muchas personas están haciendo, sino de competir con productos y servicios altamente innovadores que apunten a la satisfacción de una necesidad o resolución de un problema real, y que incentiven la investigación fundamentada en la ciencia y la tecnología.

## LINEAMIENTOS EN LA RUTA DE EMPRENDIMIENTO DE LOS VENDEDORES INFORMALES DE LA COMUNA 1 DE GIRARDOT, EN CONCORDANCIA CON LA LEY 1988

El Gobierno sancionó, el 5 de agosto de 2019, la ley que establece políticas públicas en beneficio de los vendedores informales con el fin de garantizar los derechos a la dignidad humana, al mínimo vital, al trabajo y a la convivencia en el espacio público.

Esta política está formulada bajo los siguientes lineamientos:

1. Estructurar programas y proyectos encaminados a garantizar el mínimo vital de esta población y el derecho a gozar de una subsistencia en condiciones dignas e implementar alternativas al trabajo formal.

2. Desarrollar programas de capacitación en diversas artes u oficios a través del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena).
3. Fomentar proyectos productivos.
4. Reglamentar el funcionamiento de espacios o locales comerciales de interés social para promover la inclusión y mejorar sus condiciones de vida.
5. Establecer acciones de control y seguimiento que permitan evidenciar la evolución de la situación socioeconómica de la población.
6. Impulsar investigaciones o estudios sobre los vendedores informales a fin de enfocar soluciones a sus problemas prioritarios.
7. Desarrollar un sistema de registro e inscripción de los distribuidores externos de productos nacionales e importados de alta rotación informales que permita caracterizarlos para la elaboración de las líneas de acción y programas que integran la política pública.
8. Disponer de espacios seguros para las actividades que realizan los buhoneros.

Para los nuevos parámetros de organización se fijaron figuras de empleo, que se pueden identificar en la cotidianidad de las personas residentes de la comuna 1.

**Vendedores informales ambulantes:** realizan una labor, presentan diversas expresiones artísticas o prestan sus servicios recorriendo las calles y demás espacios de uso público sin estacionarse temporal o permanentemente en un lugar específico. Utilizan sus capacidades, un elemento móvil portátil o su propio cuerpo para transportar las mercancías.

**Vendedores informales semiestacionarios:** son los que realizan su labor recorriendo las vías y demás espacios de uso público. Se estacionan de manera transitoria en un lugar, con la facilidad de poder desplazarse a otro sitio distinto en un mismo día. Utilizan elementos como carretas, carretillas, tapetes, telas, maletas, cajones rodantes o plásticos para transportar las mercancías.

**Vendedores informales estacionarios:** son las personas que para ofrecer sus bienes o servicios se establecen de manera permanente en un lugar determinado del

espacio público, previamente definido por la respectiva autoridad municipal o distrital, mediante la utilización de kioscos, toldos, vitrinas, casetas o elementos similares.

**Vendedores informales periódicos:** realizan sus actividades en días específicos de la semana, del mes o en determinadas horas del día, en jornadas que pueden llegar a ser inferiores a las ocho horas.

**Vendedores informales ocasionales o de temporada:** realizan sus actividades en temporadas o periodos específicos del año, ligados a festividades o eventos conmemorativos.

## RESULTADOS

---

Para llevar a cabo esta investigación, se siguió una ruta que partió de un diagnóstico socioeconómico de los vendedores informales, y para esto se tomó como un primer grupo la comuna 1 del municipio de Girardot. En esta ruta se abarcaron aspectos importantes como la metodología, los recursos y las participaciones, entre otros, que permitieron culminar esta primera etapa del proyecto.

# LINEAMIENTOS PARA LA RUTA DE EMPRENDIMIENTO DE LOS VENDEDORES INFORMALES DE LA COMUNA 1 DE GIRARDOT

Tabla 3. Lineamientos

Objetivo	Metodología	Recursos	Componente normativo	instituciones participantes
Establecer programas y proyectos encaminados a garantizar el mínimo vital de esta población, que le permita gozar de una subsistencia en condiciones dignas, implementando alternativas de trabajo formal, por medio de programas de capacitación en los que se proporcione conocimiento y competencias en emprendimiento, innovación y productividad a los vendedores informales del municipio de Girardot.	Capacitar a vendedores informales en temas de emprendimiento, innovación y productividad.	Humano, materiales, financieros y tecnológicos	<p><b>Ley 1988 de 2019</b> Lineamientos para la formulación de la política pública para los vendedores informales.</p> <p><b>Ley 1014 de 2006</b> Ley del emprendimiento.</p> <p><b>Ley 388 de 1997</b> Desarrollo territorial</p> <p><b>Ley 152 de 1994</b> Plan de Desarrollo Municipal.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>Entidades de nivel nacional, departamental y municipal, y demás entidades que adelanten proyectos para los ventiladores informales.</li><li>Organizaciones de vendedores informales.</li><li>Entes de control.</li><li>Sector productivo</li><li>La academia.</li></ul> <p><b>UNAD</b> (y otras <b>IES</b>)</p>

Estrategia	Proyecto
Articular convenios y acuerdos de voluntades con el Gobierno nacional y municipal, Cámara de Comercio de Girardot, <b>SENA</b> y <b>IES</b> con la intención de generar programas de capacitación en el área de emprendimiento, innovación, y productividad para los vendedores informales de la comuna 1 de Girardot	Programas y proyectos en emprendimiento, innovación y productividad para vendedores informales del municipio de Girardot orientados por: <ul style="list-style-type: none"><li>Gobierno</li><li>Entidades de control sector productivo</li><li>Academia</li></ul>



Objetivo	Metodología	Recursos	Componente normativo	instituciones participantes
Impulsar investigaciones o estudios sobre los vendedores informales, a fin de enfocar soluciones a sus problemas prioritarios.	Fortalecer desde las IES procesos de investigación articulados a semilleros y grupos reconocidos ante Colciencias en los cuales se promuevan estudios sobre los vendedores informales como opción de grado enfocado a generar estrategias o solucionar problemas prioritarios	Humano, materiales, financieros y tecnológicos	<b>Ley 1988 de 2019</b> Lineamientos para la formulación de la política pública para los vendedores informales.  <b>Ley 1014 de 2006</b> Ley del emprendimiento.  <b>Ley 388 de 1997</b> Desarrollo territorial  <b>Ley 152 de 1994</b> Plan de Desarrollo Municipal.  <b>Ley 100 de 1993</b> Ley de seguridad social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades de nivel nacional, departamental y municipal, y demás entidades que adelanten proyectos para los ventiladores informales.</li> <li>Organizaciones de vendedores informales.</li> <li>Entes de control.</li> <li>Sector productivo</li> <li>La academia.</li> </ul> <b>UNAD</b> (y otras IES)

Estrategia	Proyecto
Establecer en las IES participantes, semilleros que promuevan en los estudiantes a partir de la su primera matrícula, investigaciones en temáticas relacionadas con las problemáticas prioritarias de los vendedores informales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semilleros de investigación que impulsen estudios sobre problemas prioritarios de los vendedores informales.</li> <li>IES participantes.</li> </ul>

Objetivo	Metodología	Recursos	Componente normativo	instituciones participantes
Garantizar el registro y inscripción de vendedores informales que permita la cobertura en salud y programas que integran la política pública (Ley 1988)	Vinculación de vendedores informales con ingresos inferiores a un salario mínimo mensual vigente a los diferentes mecanismos de protección social, disponibles para esta población, en particular en materia de salud y protección a la vejez, sin perjuicio de la temporalidad.	Humano, materiales, financieros y tecnológicos	<b>Ley 1988 de 2019</b> Lineamientos para la formulación de la política pública para los vendedores informales.  <b>Ley 1014 de 2006</b> Ley del emprendimiento.  <b>Ley 388 de 1997</b> Desarrollo territorial  <b>Ley 152 de 1994</b> Plan de Desarrollo Municipal.  <b>Ley 100 de 1993</b> Ley de seguridad social.	Ministerio del Trabajo y Ministerio de Salud y Protección.

Estrategia	Proyecto
<p>El Ministerio del trabajo y de Salud y protección, junto con la alcaldía municipal deberán garantizar que los vendedores informales con ingresos inferiores a un salario mínimo mensual vigente son vinculados a los diferentes mecanismos de protección social, disponibles para esta población, en particular en materia de salud y protección a la vejez, sin perjuicio de la temporalidad.</p> <p>Para lograrlo está población debe realizar el Registro Único Tributario.</p>	<p>Inscripción y seguimiento de los vendedores informales en los diferentes mecanismos de protección social, disponibles para esta población, en particular en materia de salud y protección a la vejez, sin perjuicio de la temporalidad.</p> <p>Ministerio del trabajo, Ministerio de salud y protección. Alcaldía Municipal de Girardot. Entidades de control Académica.</p>

Objetivo	Metodología	Recursos	Componente normativo	instituciones participantes
<p>Reglamentar la carnetización y el funcionamiento de espacios o locales comerciales de interés social (LCIS), para promover la inclusión social y mejorar condiciones de vida de vendedores informales</p>	<p>Construcción de locales comerciales de interés social (lcis), como mecanismo de fortalecimiento para la economía popular, que garantizan su utilización con criterios de responsabilidad social empresarial.</p>	<p>Humano, materiales, financieros y tecnológicos</p>	<p><b>Ley 1988 de 2019</b> Lineamientos para la formulación de la política pública para los vendedores informales.</p> <p><b>Ley 1014 de 2006</b> Ley del emprendimiento.</p> <p><b>Ley 388 de 1997</b> Desarrollo territorial</p> <p><b>Ley 152 de 1994</b> Plan de Desarrollo Municipal.</p> <p><b>Ley 100 de 1993</b> Ley de seguridad social.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>Entidades de nivel nacional, departamental y municipal, y demás entidades que adelanten proyectos para los ventiladores informales.</li><li>Organizaciones de vendedores informales.</li><li>Entes de control.</li><li>Sector productivo</li><li>La academia.</li></ul> <p><b>UNAD (y otras IES)</b></p>

Estrategia	Proyecto
<p>El Gobierno Nacional y Municipal debe disponer de los recursos para la carnetización y ubicación de los vendedores informales proporcionando elementos que permitan mejorar su calidad de vida.</p>	<p>Implementar el funcionamiento de locales comerciales de interés social (LCIS) por parte del Gobierno Nacional y Municipal con el acompañamiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Entidades de control</li><li>Sector productivo</li><li>Academia.</li></ul>

Fuente:

# DISCUSIÓN

---

La investigación tuvo como propósito el diseño de una ruta de emprendimiento a partir del diagnóstico socioeconómico de los vendedores informales de la comuna 1 del municipio de Girardot. Se estableció que el vendedor informal ejerce su labor comercial arraigado a las tradiciones generacionales que marcan determinados comportamientos relacionados con la visión de calidad de vida. De esta manera, ciertas iniciativas de negocio se han heredado de las generaciones salientes. La ruta de emprendimiento busca formalizar los procesos que adelantan los vendedores informales no solo de la comuna 1, sino también del municipio de Girardot. El propósito es establecer un ecosistema de emprendimiento, en el cual las instituciones participantes se articulen con proyectos que cumplan con los lineamientos establecidos, tal como lo contempla la ley 1988 de 2019.

A continuación, se discuten los principales hallazgos de este estudio según los componentes de la investigación:

## COMPONENTE DEMOGRÁFICO

- Género: las mujeres predominan en el sector comercial, y tienen que equilibrar el tiempo entre la responsabilidad del hogar y la actividad informal.
- Tipo de población: se destacan las madres o padres solteros, seguidos de las cabezas de hogar, lo que crea una composición asimétrica. No obstante, son las madres las que más sobresalen en esta población.
- Rango de edad: los ciudadanos entre los 40 y 59 años son la mayoría en esta actividad, seguidos por las personas de la tercera edad y finaliza con los jóvenes.
- Zona de procedencia: provenientes, en su gran mayoría, del casco urbano.

## COMPONENTE SOCIOECONÓMICO

- Número de personas por hogar: los ciudadanos informales tienen a su cargo más de tres personas que dependen de sus ingresos; son pocos los que poseen de una a dos personas a su cargo;
- Procedencia de los ingresos del hogar: los vendedores solo tienen como ingresos la actividad ambulante;
- Tipo y tenencia de la vivienda: la mayoría de los ciudadanos de este sector cuentan con viviendas alquiladas; son escasos los que poseen casa propia,
- Acceso a servicios públicos: los ciudadanos tienen los servicios públicos básicos, además de gas, televisión por cable e internet.

## COMPONENTE ACTIVIDAD ECONÓMICA

- Nivel de escolaridad: predominan los vendedores ambulantes con nivel de educación primaria, y una considerable parte de ciudadanos con estudios universitarios que participan porque cuentan con el control de su tiempo;
- Régimen o servicio de salud: tienen la afiliación a una EPS, pero no a una ARL ni a un sistema de pensión marcado por la falta de entrenamiento;
- Cubrimiento del régimen contributivo: solo están afiliados el 7% mientras el 79%, en el subsidiado;
- Jornada laboral, tiempo y motivación:
- Jornada diurna (6 a. m. a 10 p. m.): de preferencia para los vendedores ubicando una labor por hora con gran participación hasta de 12 horas por trabajador;
- Jornada nocturna (10 p. m. a 6 a. m.): los vendedores en esta jornada dedican su labor por debajo de 12 horas;
- Tiempo en el ejercicio de la actividad: los ciudadanos se encuentran entre uno y quince años en la actividad informal;

- Motivación para realizar esta actividad: la responsabilidad de generar ingresos para el hogar, el legado familiar y el emprendimiento;
- Producto o servicio que comercializa: la variedad es inmensa, pero con preferencia hacia los alimentos procesados;
- Promedio de sus ventas semanal: las ventas se ubican en rangos poco uniformes;
- Créditos: la mayoría se obliga a créditos por cuotas,
- Carnetización: los vendedores que están registrados en la administración municipal son escasos; no están registrados ni son tomados en cuenta para encuestas de este estilo.

## COMPONENTE DE EMPRENDIMIENTO

- Formalización de la actividad: los ciudadanos destinados a esta actividad tienen la disposición de que su negocio esté bajo las leyes; sin embargo, se encuentran opiniones encontradas por la incertidumbre del entorno económico.
- Participación en capacitaciones: la incorporación a capacitaciones ha sido nula. En tal sentido, es escasa la participación en formaciones, lo que es contradictorio al pensamiento de la totalidad en cuanto a potencializar su actividad. Destaca que estos trabajadores requieren el uso de capacitaciones grupales, puesto que hay insipiencia en el préstamo del servicio.

Es necesario continuar investigando la trazabilidad de la ruta de emprendimiento para esta población, y la respectiva compenetración o articulación de las entidades participantes. Sin embargo, es la academia el principal veedor de estos procesos que, sin lugar a duda, no puede ser letra muerta cuando las oportunidades de mejora son latentes en cuanto a una sana competencia entre vendedores informales. Por ende, este progreso se visibilizará en su calidad de vida y en la formalización de un ecosistema de emprendimiento.

## CONCLUSIONES

---

- La falta de oportunidades y la desigualdad social en Colombia pone de precedente las diversas formas que hay para satisfacer las necesidades básicas de los sectores económicos menos favorecidos de la sociedad. El comercio informal, lejos de ser una alternativa más de productividad en el país, se ha convertido en un problema para las familias que dependen de este tipo de sustento debido a las condiciones para desarrollar estas actividades. Es inmenso el riesgo que corren las comunidades de vendedores si se tienen en cuenta las condiciones de salubridad y seguridad en el trabajo. Esta investigación pone de manifiesto la precariedad de la institucionalidad.
- El resultado que arroja el estudio es preocupante en cuanto al trabajo, la salud y la educación como factores que mejoran el nivel de vida de los habitantes de la ciudad de Girardot, como caso específico de esta investigación. Otro factor para destacar, como colofón a esta investigación, es el turismo. Si bien Girardot es un destino turístico de Cundinamarca, y de Bogotá en especial, también se pone de manifiesto que no está oficialmente constituido como una fuente importante de ingresos. Estos aspectos originan un desorden en las actividades económicas y un desnivel en los ingresos de la sociedad promedio del municipio.
- La formalización del trabajo de la venta informal es el principio para la transformación social, pues conlleva al bienestar y a cambios significativos en la calidad de vida de esta población. En concordancia se puede afirmar, sin ningún temor, que para lograr este cambio económico en la comuna 1 de Girardot es necesario iniciar prácticas que innoven la mentalidad de los comerciantes, ya que llevan varias décadas desarrollando la misma actividad económica, lo que trascendería hacia las futuras generaciones. Incluso estos cambios incrementarían la economía en Girardot.
- Durante el ejercicio del diagnóstico, en cuanto a la caracterización y el contacto directo con la población, se pudo identificar que las madres solteras son el número más alto en esta actividad económica informal. De hecho, al ser un trabajo que demanda tiempo, dificulta la crianza de los menores y un buen

resultado de su economía debido a que existen muchos casos en los que son cabeza de hogar. También se le suma el cuidado de adultos mayores, dando un resultado poco alentador en las relaciones familiares. Lo anterior se refleja en las problemáticas sociales del municipio.

- Como resultado, se ha logrado una estrategia con la población dedicada a la venta ambulante que consiste en fomentar el emprendimiento a la par con las entidades municipales. El objetivo es que la administración lleve a cabo acciones sostenibles para regular el espacio público y, de esta manera, recuperar las zonas peatonales para que turistas y propios puedan recorrer las calles de Girardot; como también que la administración pueda realizar el mantenimiento, mejora y embellecimiento del municipio.
- Al implementar esta estrategia en un proceso mancomunado con el ente municipal, se podrán brindar oportunidades de empleo y procurar un salario digno y justo; consecuentemente, y mediante la creación de líneas financieras, activar créditos subsidiados que permitan el desarrollo de múltiples ideas de negocio, y que aporten al bien común de esta comunidad.
- Finalmente, cabe resaltar que este es un proyecto que se debe realizar en diferentes etapas y que debe ir con un acompañamiento social, educativo y gubernamental. Cabe resaltar que la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD-CEAD) Girardot ha puesto su interés en participar en la reactivación económica y en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio.



## REFERENCIAS

---

Universidad de los Andes. (2015). Negocios ambulantes de alimentos y su relación con la familia manera de emprendimiento por necesidad. [versión electrónica] del 8 de diciembre de 2018 <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2015/11/18/negocios-ambulantes-de-alimentos-y-su-relacion-con-la-familia-a-manera-de-emprendimiento-por-necesidad/>

Baquero, C. P. (2016). Emprendimiento y empleabilidad por las juntas de acción. [Versión electrónica] del 8 de diciembre de 2018 UNAD: <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/9107/1/35420273.pdf>

Barahona, H. L. (2013). La Economía Informal Urbana En Honduras: Determinantes De Su Comportamiento. [Versión electrónica] del 8 de diciembre de 2018 <https://tzibalnaah.unah.edu.hn/bitstream/handle/123456789/4774/T-PhD%2000031.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Castro, W. J. (2000). Evolución del pensamiento administrativo. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia. [Versión electrónica] del 8 de diciembre de 2018 <http://www.worldcat.org/title/evolucion-del-pensamiento-administrativo-en-la-educacion-costarricense/oclc/16072022>

Cundinamarca, G. D. (2018). Comunales cundinamarqueses se preparan para ser transformadores sociales [versión electrónica] del 8 de diciembre de 2018 [http://www.cundinamarca.gov.co/Home/inicio.gob!/ut/p/z0/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zifTzdTTw8DYz8LEwMXQ0CLTz9Qr39jA1CPYz0C7ldFQHNPedY/?1dmy&pa](http://www.cundinamarca.gov.co/Home/inicio.gob!/ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zifTzdTTw8DYz8LEwMXQ0CLTz9Qr39jA1CPYz0C7ldFQHNPedY/?1dmy&pa)

[http://www.cundinamarca.gov.co/Home/inicio.gob!/ut/p/z0/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zifTzdTTw8DYz8LEwMXQ0CLTz9Qr39jA1CPYz0C7ldFQHNPedY/?1dmy&page=Prensa.gc&urile=wcm%3Apath%3A%2Fprensa%2Fasgaleriadenoticias%-2Fasnoticiasprensa%2Forganismos%2Bcomunales%2B](http://www.cundinamarca.gov.co/Home/inicio.gob!/ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zifTzdTTw8DYz8LEwMXQ0CLTz9Qr39jA1CPYz0C7ldFQHNPedY/?1dmy&page=Prensa.gc&urile=wcm%3Apath%3A%2Fprensa%2Fasgaleriadenoticias%-2Fasnoticiasprensa%2Forganismos%2Bcomunales%2B)



DANSOCIAL. (2010). Revista solidario: acción comunal, base social de emprendimiento y desarrollo nacional: [versión electrónica] del 8 de diciembre de 2018. <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Revista%20Solidaria%20N%2017.pdf>

Díaz, J. M., Vélez-Zapata, C., y Ramírez, G. B. (2014). Estrategias De Mercadeo De Los Vendedores Ambulantes. [versión electrónica] del 8 de diciembre de 2018. <https://www.redalyc.org/html/1650/165046671007/>

Gaviria, J. C., y Uribe, D. M. (2010). Corporación de vendedores ambulantes en la avenida el poblado en Medellín. [Versión electrónica] del 8 de diciembre de 2018 [https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1538/7/GutierrezJuan\\_2010\\_CorporacionVendedoresAmbulantes.pdf](https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1538/7/GutierrezJuan_2010_CorporacionVendedoresAmbulantes.pdf)

Universidad de Valencia (s.f) Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida [versión electrónica] del 12 de diciembre de 2018 <https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>



# EL PENSAMIENTO PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO, UNA HERRAMIENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE FUTURO EN TIEMPOS DE COMPLEJIDAD

---

Elizabeth Sánchez Carreño<sup>5</sup>



---

5 Zootecnista, especialista en gestión de proyectos, magíster en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) Colombia, presidenta de la Organización No Gubernamental Corporación Retorno Corporetorno, <https://orcid.org/0000-0002-7035-3149?lang=en>, [chavelin234@hotmail.com](mailto:chavelin234@hotmail.com), [corporetorno@hotmail.com](mailto:corporetorno@hotmail.com)

**PROSPECTIVE AND STRATEGIC THINKING,  
A TOOL FOR CONSTRUCTION THE  
FUTURE IN TIMES OF COMPLEXITY**

---



## RESUMEN

Esta investigación se realizó fundamentalmente para contribuir con la actual situación del problema objeto de estudio: “Desarticulación de las dimensiones que determinan el desarrollo del sector agropecuario de La Uvita, comunidad, producción, conocimiento y poder. Esto se debe, principalmente, a que no existe un acuerdo de voluntades entre los diferentes actores involucrados para lograr la competitividad de este sector, y ha limitado la estructuración de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias a largo plazo. ¿Cómo articular las dimensiones que determinan el desarrollo del sector agropecuario del municipio de La Uvita, Boyacá?”. De modo que los actores de estas dimensiones, basados en los resultados encontrados, tomen luego decisiones (estratégicas, tácticas y operativas) relevantes y de responsabilidad social, que permitan la sostenibilidad ambiental, la sustentabilidad económica, la gobernabilidad, la competitividad y la equidad del entorno local y rural.

Así las cosas, se ejecutaron las siguientes etapas metodológicas de la planeación estratégica prospectiva: taller de selección de los factores de cambio, método análisis estratégico matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas); taller de precisión de las variables clave, método ábaco de François Regnier, *software* Microsoft Excel [xls] hoja de cálculo habilitada para macros, ábaco Regnier versión 4-0; taller de estrategia de actores, método MACTOR (método, actores, objetivos, resultados de fuerza), *software* MACTOR; taller de diseño de escenarios, método cruz de escenarios de Peter Schwartz; taller de elección de estrategias, método MULTIPOL (criterios y políticas múltiples), *software* MULTIPOL, y el diseño del plan prospectivo y estratégico, método despliegue estratégico y *software* PESTEXPRESS (Plan Estratégico Express) versión 2014.

Los resultados de la investigación hicieron posible aprobar el problema, la hipótesis alternativa (HA) y los objetivos de la investigación. También diseñar el plan prospectivo y estratégico que permita lograr el escenario apuesta 2040 para el sector agropecuario de La Uvita, Boyacá, mediante la aplicación del modelo de prospectiva estratégica y el método despliegue estratégico.

**PALABRAS CLAVE:** prospectiva, estrategia, pensamiento prospectivo, sector agropecuario, dimensiones.



## ABSTRACT

This investigation was realized fundamentally, in order to contribute to generate information that offers material relative to the state of the current situation around the problem object of study: “Disarticulation of the dimensions that determine the development of the agricultural sector of the Municipality of The Uvita-Boyacá: community, production, knowledge and power; what previously exposed, owed mainly because there is not an agreement of wills concerted between the different actors involved in achieving the competitiveness of this sector; limiting the structuring of politics, plans, programs, projects and long-term strategies ¿How to articulate the dimensions that determine the development of the agricultural sector of the Municipality of The Uvita, Boyacá?” So that actors of these dimensions then take relevant decisions (strategic, tactics and operational) and of a nature of social responsibility; on based, to the results found, providing environmental sustainability, economic sustainability, governability, competitiveness and equity of the local and rural surroundings.

There were executed the following methodological stages of the prospective strategic planning: change factor selection workshop, DOFA matrix strategic analysis method (Weaknesses, Opportunities, Strengths, and Threats); precision workshop of the keys variables, method Abacus of François Regnier, software Microsoft Excel [xls] spreadsheet enabled for macros - Abacus Regnier version 4-0; actors strategy workshop, method MACTOR (Method, Actors, Objectives, Force Results), software MACTOR; scenario design workshop, method cross of scenario of Peter Schwartz; election of strategies workshop, method MULTIPOL (Multiples Criterions and Politics) and the design of the prospective and strategic plan, strategic deployment method, PESTEXPRESS software Strategic Plan Express version 2014.

The results of the investigation made possible: to approve the problem, the alternative hypothesis (HA) and/or the nullity hypothesis (H0), the objectives of the investigation; and design the prospective and strategic plan that allows to achieve the scenario bet 2040 for the agricultural sector of the Municipality of The Uvita-Boyacá, through the application of the strategic prospective model-strategic deployment method.

**KEYWORDS:** prospective, strategy, prospective thinking, agricultural sector, dimensions.

# INTRODUCCIÓN

---

Según Baena (2015) la prospectiva, en su condición de procedimiento epistemológico de la anticipación, es una herramienta privilegiada para la planeación estratégica. Su función central es la de prevenir lo que ha pasado (retrospectiva) y que se expresa en el presente (coyuntura). No es solamente una simple proyección de las tendencias del pasado, sino también la construcción de visiones alternativas al futuro. La planeación prospectiva y estratégica propone no solo estudiar el sentido de la prospectiva como anticipo, sino también convertirla en herramienta de cambio e innovación (ruptura) en estos procesos de planeación. En este sentido, el pensamiento estratégico permite instrumentar decisiones con visión de futuro y convertirlas en ejecuciones concretas. El carácter estratégico se fija por las características del entorno próximo y lejano y sobre el estado pasado-presente-futuro de la organización (pp. 70-71).

Esta investigación consistió en desarrollar el proceso de planeación prospectiva y estratégica aplicado al sector agropecuario de La Uvita, Boyacá, al 2040. Este estudio se realizó principalmente con el objetivo de proponer un plan prospectivo y estratégico que facilite alcanzar el escenario apuesta al 2040 para el sector agropecuario de este municipio mediante la aplicación del modelo de prospectiva estratégica. A su vez, y según lo establecido por el Consejo Municipal de Desarrollo Rural de La Uvita, Boyacá (2019), en el sector agropecuario del municipio se está trabajando para construir proyectos de vida familiar que mejoren el bienestar de la comunidad rural, que garanticen la seguridad alimentaria y nutricional en condiciones de equidad y que consolide el tejido social y agroempresarial.

Por consiguiente, y de acuerdo con Mera (2014), en la actualidad la prospectiva es utilizada para explorar las posibles o probables evoluciones futuras de organizaciones, empresas, sectores comerciales, sectores productivos, instituciones públicas y privadas. Por ende, es una herramienta que permite visualizar a futuro problemáticas de índole social, económica, política, ambiental, tecnológica, cultural, etc., a mediano y a largo plazo, con el apoyo y soporte de los modelos de la prospectiva estratégica, su metodología, sus herramientas y sus técnicas (p. 98).

# CONTENIDO

---

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se analizaron los principales síntomas que indicaron la existencia del problema, las causas que se cree lo generaron, las consecuencias que lo están creando actualmente o algunas que se pueden esperar de no resolverlos. Así mismo, se analizó la magnitud actual del problema, los intentos de solución al problema planteado y las principales dificultades para enfrentarlo.

## EL CONFLICTO

¿Cómo articular las dimensiones que determinan el desarrollo del sector agropecuario del municipio de La Uvita, Boyacá?

# OBJETIVOS

---

## OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan prospectivo y estratégico que permita lograr el escenario apuesta al año 2040 para el sector agropecuario de La Uvita, Boyacá, mediante la aplicación del modelo de prospectiva estratégica.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar el diagnóstico del sector agropecuario de La Uvita, Boyacá, mediante la aplicación de la metodología DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) para determinar las potencialidades y limitaciones del sector.

- Realizar el análisis prospectivo y estratégico que permita identificar los factores de cambio y variables estratégicas que influyen en el sector agropecuario La Uvita, Boyacá, utilizando las herramientas prospectivas matriz DOFA y ábaco de François Regnier.
- Compartir la información con los expertos por medio de cuestionarios Delphi y de entrevistas estructuradas, personalizadas o por correo, con el fin de conocer sus opiniones y determinar los factores de cambio y las variables clave que influyen en el sector agropecuario del municipio.
- Aplicar la herramienta prospectiva MACTOR (método, actores, objetivos, resultados de fuerza) con el propósito de valorar las relaciones de fuerza entre actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos relacionados con el “Plan prospectivo y estratégico del sector agropecuario del municipio de La Uvita, departamento de Boyacá, al año 2040”.
- Diseñar el escenario apuesta 2040 para el sector agropecuario de La Uvita, aplicando la herramienta prospectiva cruz de escenarios de Peter Schwartz.
- Seleccionar las estrategias de acuerdo con múltiples criterios y políticas utilizando la herramienta prospectiva MULTIPOL (criterios y políticas múltiples) para comparar diferentes acciones o soluciones al problema del sector agropecuario de La Uvita, Boyacá, al 2040.
- Diseñar el plan prospectivo y estratégico que permita lograr el escenario apuesta 2040 del municipio, mediante el modelo de prospectiva estratégica.



# MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

---

## MARCO CONCEPTUAL

En esta investigación, la perspectiva de pensamiento prospectivo y estratégico se aplicó esencialmente para ayudar a los procesos de reflexión y planificación estratégica relacionados con el sector agropecuario de La Uvita, Boyacá. Así mismo, para generar una cultura de innovación y creación de futuro en el sector objeto de estudio. Igualmente, para suministrar información trascendental, inteligible y oportuna con un enfoque de largo plazo y afín al entorno competitivo, y que se ajuste a las diversas funciones de la gestión del sector, entre otros propósitos.

Con esta investigación se origina crecimiento sectorial y desarrollo territorial sostenible, sostenible, competitivo y equitativo. También se contribuye a lograr la seguridad alimentaria en los hogares del municipio y se crean oportunidades de inversión, entre otros efectos.

## MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

### MARCO TEÓRICO

En este estudio se tuvieron en cuenta las siguientes teorías:

- **Teoría del pensamiento prospectivo y estratégico.** Mera (2014) establece que el pensamiento prospectivo cobra un razonamiento científico con el desarrollo de diversas ciencias, entre ellas, la teoría económica, la investigación operacional y el pensamiento filosófico (p. 95).
- **Teoría de la prospectiva estratégica.** Medina y Ortegón (citado por Segura 2016) plantean una propuesta conceptual distinta relacionada con la prospectiva estratégica. “Por pensamiento de largo plazo se entiende aquí la función que se ocupa de la formulación de la visión estratégica de un país, territorio o institución” (p. 50).

- **Prospectiva.** Baena (2015) determina que la prospectiva y la articulación de escenarios posibles ayudan a sistematizar la complejidad y la incertidumbre, y mejora la capacidad de comprensión y de anticipación (p. 55).
- **Teoría económica.** Para Buján (2018) la teoría económica es la ciencia social que estudia la producción, distribución y consumo de bienes y servicios; además, el autor establece que esta teoría tiene como objetivo explicar cómo funcionan las economías y cómo interactúan los agentes económicos. Según Caldentey (citado por Cardona, *et al.*, 2008) habría que decir también que en la ciencia económica lo agrícola no es un tópico nuevo, pues desde las primeras reflexiones de la “Economía” se encuentran apuntes explícitos en los que se describe la importancia de la agricultura en la generación de riqueza, crecimiento y bienestar (p. 6).
- **Teoría del desarrollo rural y del desarrollo local.** En la actualidad no existe una teoría universalmente aceptada en materia de desarrollo rural capaz de explicar los procesos en marcha y, menos aún, de predecir su evolución futura. Lo que hay es más bien una mezcla de diferentes concepciones, enfoques y líneas de pensamiento que comparten como objetivo común el desarrollo de las áreas rurales; por ejemplo, las teorías de la modernización, las estructuralistas y las neoliberales del desarrollo, entre otras (Donoso245, s.f., pp. 1-19).

## ESTADO DEL ARTE

El siguiente listado fue investigación documental que se realizó:

La revista No. 342 de Economía Industrial *Panorama de la prospectiva en Europa. Principios y visión general por países* (Gavigan, 2001, p. 111).

El artículo *Una prospectiva de la agricultura española en 2050* (Pérez, 2018).

El escrito *La prospectiva en Colombia, un relato de esperanza-acción con altibajos* (Hena y Jaramillo, 2015, pp. 37-38).

El artículo *Plan prospectivo para el desarrollo agrario en las regiones colombianas a partir del posconflicto al año 2015* (Guerrero *et al.*, 2014, pp. 412-413).

*El Documento prospectivo 2015-2030 del Sector Agricultura y Riego del Ministerio de Agricultura y Riego del Perú* (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015, p. 2).

El libro *Pensamiento Prospectivo y Estrategia. Retos y desafíos para la construcción Social de Territorios de Futuro* (Cruz et al., 2014, p. 38).

El *Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación – PEDCETI de Boyacá* (Ruiz et al., 2012, p. 50).

## METODOLOGÍA

---

Para este propósito se aplicaron herramientas como la investigación empírico-analítica, el enfoque mixto cualitativo y cuantitativo y el método inductivo-deductivo. Así mismo, se trabajó la línea institucional en pensamiento prospectivo y estrategia, sublínea prospectiva sectorial de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN) de la UNAD. A su vez, se formuló una hipótesis alternativa (HA) y una hipótesis de nulidad (H0).

Por otra parte, se obtuvo información de los actores y expertos de las diferentes dimensiones estudiadas (producción, comunidad, poder y conocimiento) y se diseñaron y elaboraron cuestionarios Delphi para recoger datos primarios mediante la aplicación de encuestas o entrevistas estructuradas personalizadas o por correo, con el fin de determinar las diferentes opiniones de los expertos. También se utilizó la técnica de recolección de información y observación participante, que contribuyó a emitir juicios de valor relacionados con el problema objeto de estudio. Y los datos secundarios se recopilaban por medio de documentos escritos y no escritos. Es necesario agregar que la información tomada de los diferentes cuestionarios Delphi (encuestas o entrevistas estructuradas personalizadas o por correo, fuentes primarias, fuentes secundarias y observación participante) se codificó y tabuló electrónicamente en tablas dinámicas de Excel. Adicionalmente, se crearon gráficas que fueron analizadas estadísticamente con el propósito de obtener información de naturaleza cuantitativa y cualitativa confiable para el diseño del plan prospectivo y estratégico. Más aún, las etapas que se incluyeron para el desarrollo de la metodología prospectiva se exponen en la tabla 1.

**Tabla 1.** *Etapas metodológicas y planeación estratégica*

Etapa	Método	Instrumento
Taller selección de los factores de cambio	Análisis estratégico. matriz DOFA	Encuestas, cuestionarios, entrevista, consulta de fuentes primarias (tesis, los actores de las diferentes dimensiones estudiadas: producción, comunidad, poder y conocimiento; observación participante; encuestas estructuradas; entrevista estructurada; cuestionarios Delphi) y secundarias (documentos electrónicos, libros de texto), consulta de evaluaciones agropecuarias de La Uvita, Boyacá.
Taller precisión de las variables clave	ábaco de François Regnier	Aplicación del <i>software</i> Microsoft Excel [xls] hoja de cálculo habilitada para macros, ábaco Regnier versión 4-0; esta herramienta se obtuvo en: <a href="https://delcapiorodriguez.files.wordpress.com/2011/10/abaco-regnier-v4-0.xls">https://delcapiorodriguez.files.wordpress.com/2011/10/abaco-regnier-v4-0.xls</a>  Cuestionarios, encuestas, entrevista, fuentes de información primaria y secundaria, observación participante.
Taller estrategia de actores	MACTOR (método, actores, objetivos, resultados de fuerza)	Cuestionarios, entrevista y aplicación del <i>software</i> MACTOR; esta herramienta se obtuvo en <a href="http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective/les-outils-version-cloud/21-mactor.html">http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective/les-outils-version-cloud/21-mactor.html</a>
Taller diseño de escenarios	Cruz de escenarios de Peter Schwartz	Cuestionario Delphi, entrevista.
Taller elección de estrategias	Criterios y políticas múltiples (MULTIPOL)	Cuestionarios, encuestas, fuentes de información primaria y secundaria y aplicación del <i>software</i> MULTIPOL; esta herramienta se obtuvo en <a href="http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective/les-outils-telechargeables---compatibilite-windows-uniquement/55-multipol.html">http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective/les-outils-telechargeables---compatibilite-windows-uniquement/55-multipol.html</a>
Diseño del plan prospectivo y estratégico	Despliegue estratégico	Aplicación del <i>software</i> PESTEXPRESS Plan estratégico express versión 2014, taller para la construcción del componente teleológico del plan, fuentes de información primaria y secundaria.

Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS

**Análisis estratégico matriz DOFA.** Se elaboró el diagnóstico actual del sector agropecuario de La Uvita, Boyacá, por medio de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz para formular estrategias de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). Para ser más específicos, en el diagnóstico realizado se involucraron los siguientes factores de cambio que, a criterio del investigador, estructuran al sector. Estos fueron los económicos, los políticos, los sociales, los tecnológicos, los culturales, la competitividad, los ambientales, los grupos de interés (*stakeholders*) y los recursos, capacidades y competencias centrales. De manera que el total ponderado de la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) correspondió a un valor de 2.436, lo que indicó una posición interna débil del sector agropecuario de La Uvita, Boyacá. Así mismo, el total ponderado de la matriz de evaluación de los factores externos correspondió a un valor de 3.803, lo que indicó que este sector agropecuario no está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes. En la tabla 2 se enuncian las variables que se trabajaron en la matriz para formular estrategias DOFA del Plan prospectivo y estratégico sector agropecuario de La Uvita.

**Tabla 2.** Variables que se trabajaron en la matriz para formular estrategias DOFA

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Ocho unidades de planificación agropecuaria (veredas).	Desconocimiento de estrategias de producción, industrialización y comercialización.
Tierras aptas para el desarrollo de actividades agropecuarias.	No se tienen en cuenta los diferentes procesos de administración agropecuaria: planeación, organización, ejecución, evaluación, monitoreo y control.
Identificación de zonas geoeconómicas mediante el proceso de estratificación socioeconómica rural.	Formación de escenarios poco atractivos para la inversión privada, las alianzas público-privadas (APP) y el regreso y permanencia de los profesionales de las ciencias agropecuarias y afines.
Producción agropecuaria limpia.	Desconocimiento de la clase dirigente local de las dinámicas del sector agropecuario.
No existen conflictos por el uso de la tierra.	Intensificación del proceso migratorio campo-ciudad.
Poder de resiliencia de los campesinos.	Predominio de la generación de adulto mayor.

Acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).	Rezago en la modernización de procesos productivos agrícolas, pecuarios y agroindustriales.
Hacer parte del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) Lácteo.	Incipiente asistencia técnica agropecuaria oficial.
Se maneja la cultura de la lana de oveja.	Falta de sensibilización de las comunidades en temas de emprendimiento, asociatividad, encadenamientos productivos y liderazgo.
Tradicición de la cultura agroindustrial de lácteos y cereales.	Paternalismo estatal a la comunidad.
Materias primas locales de calidad para la agroindustria.	Carencia de la cultura del trabajo en equipo.
Fácil acceso a créditos de fomento agropecuario.	Mercado local agropecuario reducido.
Ecosistemas y agrosistemas en equilibrio.	Tala indiscriminada de árboles.
Implementación de la agricultura orgánica.	Altos índices de metano por explotaciones de ganado bovino.
Seiscientos pequeños y medianos productores agropecuarios.	Cosmovisión reducida a lo local.
Compromiso con el sector agropecuario por parte de los actores que detentan el poder.	Asignación de recursos sin criterios de eficiencia y eficacia económica, cultural, social y ambiental.
Seiscientos predios rurales dedicados al sector agropecuario.	Los conceptos de valor agregado, productos con denominación de origen, productos certificados de buenas prácticas agrícolas (BPA), buenas prácticas pecuarias (BPP), buenas prácticas de manufactura (BPM) y calidad total, no están presentes en los procesos de producción, industrialización y comercialización de los diferentes productos agropecuarios.
Existe una cadena de valor para formalización.	No se realizan estudios de mercado para los diferentes productos y subproductos agropecuarios.
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Explotaciones de cultivos permanentes.	Procesos productivos agrícolas, pecuarios y agroindustriales no dinámicos.
Explotaciones en modalidad de plasticultura.	La comunidad rural habita en contextos de minifundio.
Gestionar recursos de cooperación internacional para el desarrollo del sector.	Desconocimiento de la inclusión en los planes de desarrollo departamental y local de políticas, programas, proyectos y estrategias relacionadas con el sector agroindustrial.

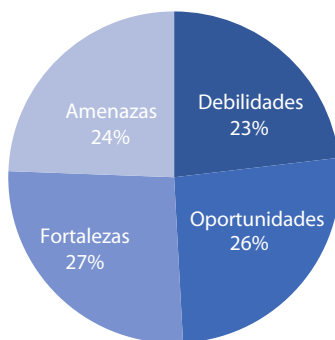
Conformación de alianzas público-privadas (APP).	Inconveniente influencia del factor político en los procesos de planeación y en el desarrollo de la planeación local de forma ineficiente y cortoplacista
Consolidación del tejido social.	Violencia sociopolítica.
Inclusión de género.	Insumos agropecuarios con altos precios por medio de las cadenas de valor.
Adaptación y transferencia de tecnologías.	Bajos porcentajes de adaptación o transferencia de ciencia y tecnología en las actividades agroindustriales.
Aumento de la competitividad sectorial.	La no transición de un modelo de producción agrícola, pecuaria, de agroindustrialización y comercialización de forma tradicional, empírica y con bajos índices de tecnificación a un modelo de producción, agroindustrialización y comercialización que integre las BPA, BPP y BPM.
Cambio de cosmovisión social.	Comunidades rurales con actitud y pensamiento etnocéntrico.
Implementación del trabajo en equipo.	No valoración de la clase social campesina.
Articulación entre academia, productores, agroindustrializadores y comercializadores.	Escasez de modelos consolidados de emprendimiento, asociatividad, liderazgo, encadenamientos productivos, redes y clústeres.
Oferta de productos con valor agregado y con denominación de origen.	Imperfecciones en el mercado agropecuario relacionadas con la oferta, demanda, precio y canales de comercialización y distribución.
Creación de mercados verdes.	Efectos del cambio climático.
Ser amigables con el medioambiente.	Inducción de los medios de comunicación masiva a la aplicación.
Creación de mercados de productos agropecuarios.	Oligopolio local en la compra de materias primas del sector agropecuario, no es un mercado de competencia.
Autogestionarios.	Academia distanciada del sector agropecuario.
Capacitaciones teórico-prácticas en industrialización de derivados lácteos y cárnicos, producción limpia, formulación de proyectos agropecuarios y en algunos temas relacionados con las BPA, BPP y BPM.	Comunidad rural con explotaciones agropecuarias no diversificadas.
Pertenecer a cadenas productivas agropecuarias y clústeres.	Sector agropecuario local expuesto a competidores externos con altos índices de competitividad.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación de la técnica de recolección de información de la observación participante, mediante el uso del método de investigación de inferencias deductivas y utilizando el enfoque metodológico aprendizaje basado en problemas (ABP).

En relación con la aplicación de la encuesta Delphi, se seleccionaron a seis expertos a quienes se les aplicó una encuesta con el objetivo de conocer la opinión relacionada con los factores de cambio que se consideran conducen al sector agropecuario de La Uvita, Boyacá, hacia la situación óptima. En la encuesta se incluyó una matriz DOFA con los factores internos y externos de cambio del sector agropecuario de La Uvita, Boyacá.

En general, los resultados de la encuesta Delphi, para el análisis estratégico matriz DOFA, determinaron que existe una simetría entre los factores internos de cambio (fortalezas 27 % y debilidades 23 %) y los factores externos de cambio (oportunidades 26 % y amenazas 24 %) (figura 1). Por lo tanto, el enfoque es lograr la competitividad del sector agropecuario mediante la corrección de las debilidades y las amenazas y utilizando las fortalezas y oportunidades que posee el sector teniendo en cuenta los resultados de la aplicación de la encuesta Delphi, el taller de selección de los factores de cambio y el ejercicio prospectivo.

**Gráfica 1.** Análisis estratégico matriz DOFA. Factores internos de cambio fortalezas (F), debilidades (D) y factores externos de cambio oportunidades (O), amenazas (A). Encuesta Delphi



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la opinión de los expertos consultados, los principales factores de cambio identificados en el sector agropecuario de La Uvita fueron las fortalezas y las oportunidades.



## PRECISIÓN DE LAS VARIABLES CLAVE, ÁBACO DE FRANÇOIS REGNIER

**Fase 1. Elección de preguntas clave:** Los factores de cambio analizados en esta fase de investigación correspondieron a los principales factores de cambio identificados en esta etapa de selección, mediante el método análisis estratégico matriz DOFA, los factores de cambio internos fortalezas y los externos oportunidades.

En la tabla 3 se presentan los principales factores de cambio (factores de cambio internos fortalezas y externos oportunidades), que se analizaron mediante el instrumento prospectivo ábaco de François Regnier, con el objetivo de determinar las principales variables de cambio del sector.

**Tabla 3.** Principales factores de cambio analizados mediante el instrumento prospectivo ábaco de François Regnier

Tema	Descripción
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotaciones de cultivos permanentes.</li> <li>• Explotaciones en modalidad de plasticultura.</li> <li>• Ocho unidades de planificación agropecuaria (veredas).</li> <li>• Tierras aptas para el desarrollo de actividades agropecuarias.</li> </ul>
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar recursos de cooperación internacional para el desarrollo del sector.</li> <li>• Conformación de alianzas público-privadas (APP).</li> <li>• Identificación de zonas geoeconómicas mediante el proceso de estratificación socioeconómica rural.</li> <li>• Producción agropecuaria limpia.</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación del tejido social.</li> <li>• Inclusión de género.</li> <li>• No existen conflictos por el uso de la tierra.</li> <li>• Poder de resiliencia de los campesinos.</li> </ul>
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación y transferencia de tecnologías.</li> <li>• Aumento de la competitividad sectorial.</li> <li>• Acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).</li> <li>• Hacer parte del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) Lácteo.</li> </ul>

Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de cosmovisión social.</li> <li>• Implementación del trabajo en equipo.</li> <li>• Se maneja la cultura de la lana de oveja.</li> <li>• Tradición de la cultura agroindustrial de lácteos y cereales.</li> </ul>
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación entre academia, productores, agroindustrializadores y comercializadores.</li> <li>• Oferta de productos con valor agregado y con denominación de origen.</li> <li>• Materias primas locales de calidad para la agroindustria.</li> <li>• Fácil acceso a créditos de fomento agropecuario.</li> </ul>
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de mercados verdes.</li> <li>• Ser amigables con el medioambiente.</li> <li>• Ecosistemas y agrosistemas en equilibrio.</li> <li>• Implementación de la agricultura orgánica.</li> </ul>
Grupos de interés (stakeholders)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear mercados de productos agropecuarios.</li> <li>• Ser autogestionarios.</li> <li>• Seiscientos pequeños y medianos productores agropecuarios.</li> <li>• Compromiso con el sector agropecuario por parte de los actores que detentan el poder.</li> </ul>
Recursos, capacidades y competencias centrales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones teórico-prácticas en industrialización de derivados lácteos y cárnicos, producción limpia, formulación de proyectos agropecuarios y en algunos temas relacionados con las BPA, BPP y BPM.</li> <li>• Pertenecer a cadenas productivas agropecuarias y clústeres.</li> <li>• Seiscientos predios rurales dedicados al sector agropecuario.</li> <li>• Existe una cadena de valor para la formalización.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia basada en las respuestas de los expertos encuestados.

**Resultado final por tema:** Los resultados del taller 2 “Precisión de las variables clave”, que se hizo por medio de la herramienta ábaco de François Regnier y del Software Microsoft Excel [xls] hoja de cálculo habilitada para macros, ábaco Regnier versión 4-0, permitieron determinar que la mayoría de las opiniones de los expertos encuestados para la categoría Muy importante correspondió a los siguientes cinco temas: económico (5 opiniones) y tecnológico, competitividad, ambiental y recursos, capacidades y competencias centrales (4 opiniones por cada tema). Las variables clave que se tuvieron en cuenta para diseñar el plan prospectivo y estratégico fueron las relacionadas con estos cinco temas.

En la tabla 4 se presentan los resultados finales por tema, ábaco de François Regnier, plan prospectivo y estratégico del sector agropecuario de La Uvita.

**Tabla 4.** Resultados finales por tema, ábaco de Regnier

Opinión Muy importante	Tema	Descripción
5	Económico	Explotaciones de cultivos permanentes. Explotaciones modalidad de plasticultura. Ocho unidades de planificación agropecuaria (veredas). Tierras aptas para el desarrollo de actividades agropecuarias.
4	Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación y transferencia de tecnologías.</li> <li>• Aumento de la competitividad sectorial.</li> <li>• Acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).</li> <li>• Hacer parte del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) Lácteo.</li> </ul>
4	Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación entre academia, productores, agroindustrializadores y comercializadores.</li> <li>• Oferta de productos con valor agregado y con denominación de origen.</li> <li>• Materias primas locales de calidad para la agroindustria.</li> <li>• Fácil acceso a créditos de fomento agropecuario.</li> </ul>
4	Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de mercados verdes.</li> <li>• Ser amigables con el medioambiente.</li> <li>• Ecosistemas y agrosistemas en equilibrio</li> <li>• Implementación de la agricultura orgánica.</li> </ul>
4	Recursos, capacidades y competencias centrales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones teórico-prácticas en industrialización de derivados lácteos y cárnicos, producción limpia, formulación de proyectos agropecuarios y en algunos temas relacionados con las BPA, BPP y BPM.</li> <li>• Pertenecer a cadenas productivas agropecuarias y clústeres.</li> <li>• Seiscientos (600) predios rurales dedicados al sector agropecuario.</li> <li>• Existe una cadena de valor para formalización.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Del Carpio (2011). Ábaco Regnier versión 4.0.xls. Hojas de cálculo Microsoft Excel 1, 2, 3, 4.

ESTRATEGIA DE ACTORES, MACTOR (MÉTODO, ACTORES, OBJETIVOS, RESULTADOS DE FUERZA). INFLUENCIAS DIRECTAS E INDIRECTAS. MATRIZ DE MÁXIMAS INFLUENCIAS DIRECTAS E INDIRECTAS (MMIDI) COMPETITIVIDAD.

• **Vector de relaciones de fuerza MMIDI**

La competitividad de la MMIDI se calcula de la misma manera que la matriz MIDI. Estas escalas contienen un único valor de los grados de la máxima de influencia directa e indirecta y la dependencia en cada actor. El resultado de esta operación es una medida de la competitividad con respecto a la matriz MMIDI.

En la tabla 5 se presenta el vector de las relaciones de fuerza MMIDI del Plan prospectivo y estratégico del sector agropecuario de La Uvita.

**Tabla 5.** Vector de las relaciones de fuerza MMIDI

	$Q_i$
JHHO	0,7
TPP	1,3
HMBP	1,3
RSC	1,3
WBC	0,6
WHBD	0,8

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Godet (2010).

$Q_i^*$  es la relación de fuerza del actor, teniendo en cuenta sus máximas influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción.

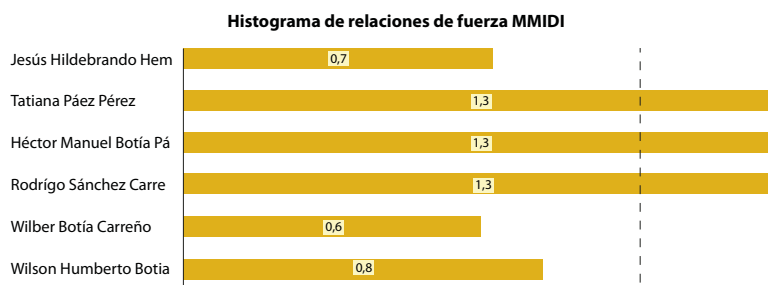
En la tabla 5 se analiza lo siguiente: los actores Tatiana Páez Pérez (TPP), Rodrigo Sánchez Carreño (RSC) y Héctor Manuel Botía Páez (HMBP) presentaron los valores más altos del indicador de relación de fuerza ( $Q_i$ ), 1,3 cada actor respecto a los demás actores Jesús Hildebrando Hernández Oviedo (JHHO), Wilber Botía Carreño (WBC) y Wilson Humberto Botía Duarte (WHBD), con indicadores de relación de fuerza ( $Q_i$ ) más bajos 0,7, 0,6 y 0,8, respectivamente. Esto quiere decir que los actores con más altos indicadores de relaciones de

fuerza (Qi) poseen más capacidad de transmitir mensajes de cambio, modernización, competitividad y sostenibilidad, entre otros aspectos, en el sector agropecuario de La Uvita.

- **Histograma de relaciones de fuerza MMIDI**

El histograma de la matriz de máximas influencias directas e indirectas (MMIDI) competitividad es creado a partir del vector de la matriz de máximas influencias directas e indirectas (MMIDI) competitividad. En la figura 2 se presenta el histograma de relaciones de fuerza MMIDI competitividad.

**Figura 2.** *Histograma de relaciones de fuerza MMIDI competitividad*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Godet (2010).

En la figura 2 se observa que los actores que presentaron las máximas influencias directas e indirectas sobre los demás, JHHO, WBC y WHBD, y que, por tanto, pueden aportar más al logro de la competitividad del sector agropecuario, fueron (RSC) con el reto de representar a la sociedad civil (TPP) con el reto financiero y el rol de representar a la institucionalidad local de La Uvita y (HMBP) en condición de representar al sector comercio y con el reto de emprendimiento.

## DISEÑO DE ESCENARIOS: CRUZ DE ESCENARIOS DE PETER SCHWARTZ

**Variables estratégicas:** Las variables estratégicas que se tuvieron en cuenta para el taller elección de estrategias se determinaron en el taller “Precisión de las variables clave” mediante el método ábaco de François Regnier. Se asume una conjetura, y es

considerar que dentro del tiempo determinado (2020-2040) estas variables se irán a encontrar en una situación mejor o peor de la situación actual.

Se señala el mejoramiento de la situación con el signo +

Se señala el empeoramiento de la situación con el signo –

Lo cual determina solo cuatro combinaciones posibles de los signos + y –, por lo tanto, entre (2020-2040) las variables escogidas deberán encontrarse en una de estas cuatro situaciones: (+ –) (– +) (– –) (+ +). En la tabla 6 se pueden visualizar las variables clave para la elección de estrategias, método cruz de escenarios de Peter Schwartz.

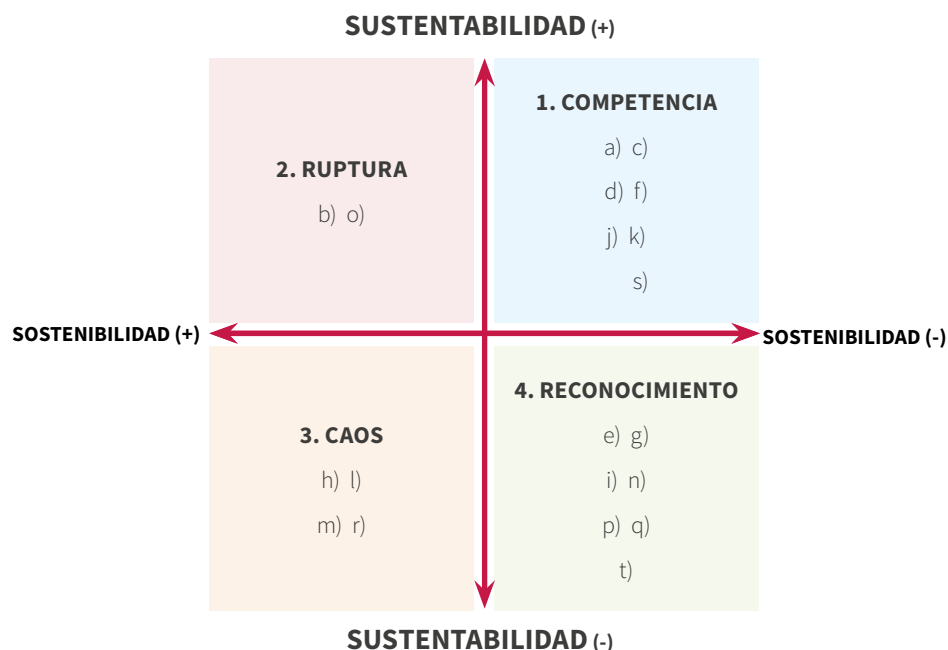
**Tabla 6.** Variables claves para la elección de estrategias, método cruz de escenarios de Peter Schwartz

Eje temático	Código - Descripción
Económico	a. Explotaciones de cultivos permanentes. + b. Explotaciones en modalidad de plasticultura. – c. Ocho unidades de planificación agropecuaria (veredas). + d. Tierras aptas para el desarrollo de actividades agropecuarias. +
Tecnológico	e. Adaptación y transferencia de tecnologías. + f. Aumento de la competitividad sectorial. + g. Acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). + h. Hacer parte del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) Lácteo. –
Competitividad	i. Articulación entre academia, productores, agroindustrializadores y comercializadores. + j. Oferta de productos con valor agregado y con denominación de origen. + k. Materias primas locales de calidad para la agroindustria. + l. Fácil acceso a créditos de fomento agropecuario. –
Ambiental	m. Creación de mercados verdes. – n. Ser amigables con el medioambiente. + o. Ecosistemas y agrosistemas en equilibrio. – p. Implementación de la agricultura orgánica. +
Recursos, capacidades y competencias centrales	q. Capacitaciones teórico-prácticas en industrialización de derivados lácteos y cárnicos, producción limpia, formulación de proyectos agropecuarios y en algunos temas relacionados con las BPA, BPP y BPM. + r. Pertenecer a cadenas productivas agropecuarias y clústeres. – s. Seiscientos predios rurales dedicados al sector agropecuario. + t. Existe una cadena de valor para la formalización. +

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Del Carpio (2011).

**Análisis y resultado:** Por consiguiente, en la figura 3 se presentan los ejes de Schwartz en relación con las variables sustentabilidad y sostenibilidad del sector agropecuario de La Uvita.

**Figura 3.** Aplicación de los ejes de Schwartz a la relación de las variables sustentabilidad y sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia a partir de Montoya, *et al.* (2017).

- **Escenario de competencia (Co):** En este escenario se imponen alternativas a la diversificación de la producción agropecuaria, teniendo como ventajas comparativas el factor de producción tierra y las materias primas de alta calidad para los diferentes procesos agroindustriales, lo que permite al sector agropecuario de La Uvita insertarse en mercados especializados. El escenario en referencia se reconoce por correlacionar variables clave de orden económico, tecnológico, competitividad y recursos y competencias y capacidades centrales del sector agropecuario de La Uvita al año 2040. Dicho escenario se caracteriza por presentar sostenibilidad ambiental positiva (+) y sustentabilidad económica positiva (+) (figura 3 y tabla 6). Así que el escenario apuesta para el plan prospectivo y estratégico, evidentemente es el escenario que obtiene mayor aceptación; es decir, el escenario 1 de competencia (++).

- **Escenario de ruptura (Ru):** De acuerdo con este escenario, las explotaciones en modalidad de plasticultura no es una alternativa a la producción viable para los pequeños y medianos productores de La Uvita debido a factores del orden cultural. Por otra parte, el horizonte de este escenario señala la aparición de ecosistemas y agrosistemas inestables. El escenario de ruptura en su dinámica es sustentable (+) y no es sostenible (–) (figura 3 y tabla 6).
- **Escenario de caos (Ca):** Se caracteriza porque existe una desorganización interna por parte de algunos actores que contribuyen de forma parcial a generar crecimiento en el sector agropecuario de La Uvita, limitando la creación y desarrollo de capacidades y competencias que faciliten la articulación con instituciones e instancias de orden superior relacionadas con políticas, planes, programas y proyectos afines al sector. Lo anteriormente expuesto, no permite, entre otras, la inclusión local, regional, nacional e internacional en mercados de productos agropecuarios especializados, la implementación de modelos de producción organizados y competitivos y la visión autogestionaria de algunos grupos de interés (*stakeholders*) de La Uvita. De igual forma, admite la continuidad de la dependencia, el paternalismo y las posibles dificultades para acceder a recursos de financiación. El escenario de caos se cataloga por tener sostenibilidad negativa (–) y sustentabilidad negativa (–) (figura 3 y tabla 6).
- **Escenario de reconocimiento (Re):** Dicho escenario está estructurado en la participación de variables decisivas de naturaleza tecnológica, ambiental, recursos, capacidades y competencias centrales y de competitividad. En este escenario habrá concertación entre los distintos grupos de interés (*stakeholders*), relacionada con el impacto que genera la tecnología y el conocimiento en el sector en referencia. Además, se valorará de forma positiva la importancia de las variables estratégicas de tipo ambiental, competitividad y recursos y competencias y capacidades centrales. En general, el escenario de reconocimiento es sostenible (+) pero no es sustentable (–) (figura 3 y tabla 6).



## ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS: CRITERIOS Y POLÍTICAS MÚLTIPLES (MULTIPOL). ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS EN FUNCIÓN DE LOS ESCENARIOS

**Matriz evaluación de las políticas en función de los escenarios:** Contiene el resultado de las políticas en función de los escenarios, es decir, las notas afectadas a las políticas según los criterios, ponderadas por los juegos de peso de criterios de los escenarios. Se puede leer también la media, la distancia-tipo y el rango de las políticas por escenario (tabla 7).

**Tabla 7.** Matriz evaluación de las políticas en función de los escenarios

	Co	Ru	Ca	Re	Moy.	Ec. Ty	Número
RMA	8,9	8,7	8,4	8	8,5	0,3	3
FSAL	8,9	8,2	8	8,2	8,4	0,3	1
FIDTA	9,2	8,9	8,2	8,2	8,6	0,5	6
CESSA	8,4	8,5	9,1	8,5	8,6	0,3	5
DAS	8,7	8,4	8,4	8,5	8,5	0,1	4
SISAM	9	8,6	8,2	8	8,5	0,4	2

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Godet (2010).

En la tabla 7 se detalla que existe en general una alta correlación entre las seis políticas en función de los escenarios, que consiste en la consolidación de la economía solidaria del sector agropecuario (CESSA), Fomento a la innovación y al desarrollo tecnológico agropecuario (FIDTA), Desarrollo agropecuario sostenible (DAS), Reactivación del mercadeo agropecuario (RMA), Soporte institucional para el sector agropecuario municipal (SISAM) y Fortalecimiento de la seguridad alimentaria local (FSAL). Igualmente son interdependientes, es decir, oscilan entre un intervalo de  $[>8,4 >8,6]$  respecto a la media, un intervalo de  $[>0,1 <0,5]$  en relación con la distancia tipo y un intervalo de  $[>1 <6]$  referente al rango de las políticas por escenario.

En primer lugar, CESSA es la política que más impacta a los escenarios, teniendo en cuenta como criterios de evaluación de la media, la distancia-tipo y el rango de las

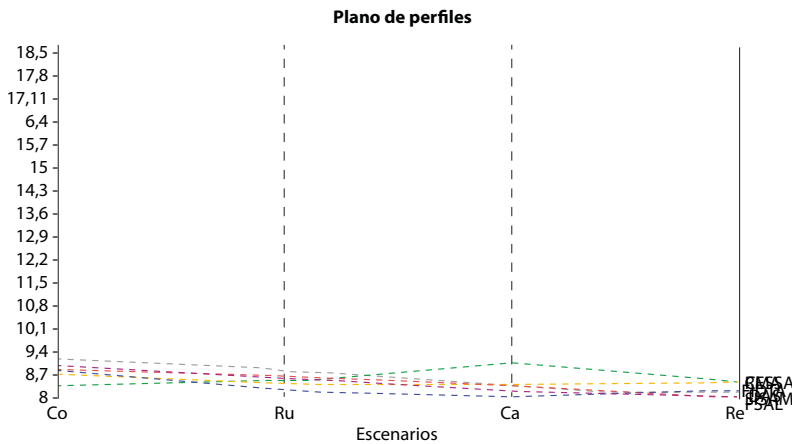
políticas en función de los escenarios. En cuanto a la matriz evaluación de las políticas en función de los escenarios, presenta valores para la media de 8,6 la distancia-tipo 0,3 y el rango de las políticas por escenario 5.

En segundo lugar, se encuentra la política FIDTA, que le es más favorable a los escenarios. La matriz de evaluación de las políticas en función de los escenarios muestra los siguientes valores: media 8,6, distancia-tipo 0,3 y rango de las políticas por escenario 6.

Las restantes políticas (DAS, RMA, SISAM y FSAL) están altamente correlacionadas e impactan favorablemente el desarrollo de los escenarios. Los valores para la media, la distancia-tipo y el rango de las políticas por escenario presentan una variación muy cercana entre ellas.

**Plano de perfiles. Políticas/escenarios:** En la figura 4 se presenta el plano de perfiles políticas/escenarios del plan prospectivo y estratégico de La Uvita.

**Figura 4.** Plano de perfiles: políticas/escenarios



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Godet, M. (2010).

Convenciones políticas:

---- CESSA Consolidación de la economía solidaria del sector agropecuario.

---- **FIDTA** Fomento a la innovación y al desarrollo tecnológico agropecuario.

---- **DAS** Desarrollo agropecuario sostenible.

---- **RMA** Reactivación del mercadeo agropecuario.

---- **SISAM** Soporte institucional para el sector agropecuario municipal.

---- **FSAL** Fortalecimiento de la seguridad alimentaria local.

Escenarios:

Co = Competencia

Ru = Ruptura

Ca = Caos

Re = Reconocimiento

En la figura 4 se visualiza que la política CESSA presenta valores de la media de 8,6 e impacta favorablemente en los escenarios Competencia (Co) y Ruptura (Ru). El escenario de Competencia (Co) se caracteriza por mostrar sostenibilidad ambiental positiva (+) y sustentabilidad económica positiva (+). El escenario de Ruptura (Ru) en su dinámica es sustentable (+) y no es sostenible (-).

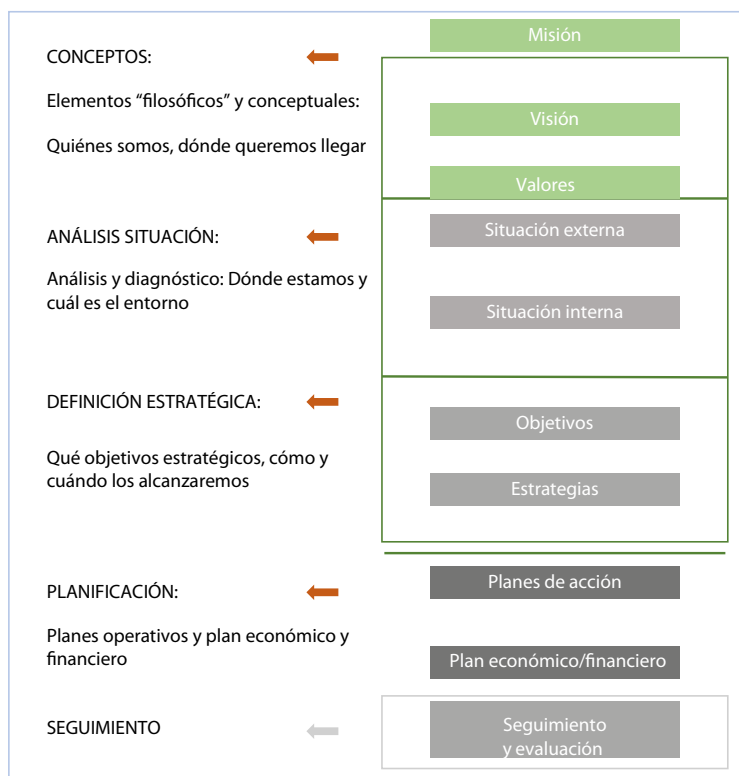
La política FSAL es la más distante al logro de los objetivos de los cuatro escenarios, enseña valores de la media de 8,4. Sin embargo, beneficia en mayor grado y en forma precisa al escenario Caos (Ca); este escenario se cataloga por tener sostenibilidad negativa (-) y sustentabilidad negativa (-).

## DISCUSIÓN O PROPUESTA

### Diseño del plan prospectivo y estratégico del sector agropecuario, municipio de La Uvita, departamento de Boyacá, al año 2040; despliegue estratégico, software PESTEXPRESS Plan Estratégico Express

El diseño de este plan se realizó utilizando el método despliegue estratégico y el instrumento prospectivo *software* Plan estratégico Express versión 2014 (PESTEXPRESS). En la figura 5 se presenta la estructura.

**Figura 5.** Estructura del “Plan prospectivo y estratégico del sector agropecuario de La Uvita, Boyacá, 2040”



**Fuente:** Elaboración propia basada en e.ditor consulting y Esteve (2014).

Así mismo, el plan prospectivo y estratégico se estructuró teniendo en cuenta el escenario apuesta de Competencia (Co); resultado del taller diseño de escenarios y el método cruz de escenarios de Peter Schwartz.

Por lo tanto, desarrollar la metodología del plan prospectivo y estratégico como herramienta metodológica, por medio de las herramientas como el análisis estratégico matriz DOFA, el ábaco de François Regnier, MACTOR, la cruz de escenarios de Peter Schwartz, MULTIPOL, PESTEXPRESS y el método Delphi, permitió comprender, depurar, articular, interpretar e inferir la información para tomar decisiones acertadas, en el presente y futuro, que beneficien el sector agropecuario de La Uvita, Boyacá.

De modo que el diseño de este plan prospectivo contribuye a articular las dimensiones comunidad, producción, conocimiento y poder que determinan el desarrollo de La Uvita. También posibilita la estructuración, ejecución, evaluación, monitoreo y control de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias a largo plazo que conducen a estados de mayor productividad y competitividad sectorial. Todo esto conlleva a superar las condiciones de bienestar social para la población municipal.

Se sugiere realizar esta clase de investigaciones de pensamiento prospectivo y estrategia (prospectiva sectorial) de manera autónoma, creativa, transparente y con visión holística porque se fomenta la construcción del futuro. Así mismo, este tipo de estudios se convierten en actores activos en la determinación del curso local, regional o global; permiten la autogestión para la elección y construcción del porvenir; combinan la experiencia pasada y la capacidad presente con el desarrollo futuro y proporcionan ventaja competitiva sectorial.

## CONCLUSIONES

---

La investigación posibilitó proponer el diseño de un plan prospectivo y estratégico para el sector agropecuario de La Uvita, Boyacá, al año 2040, y contribuyó para el cambio del estado real del conflicto.

Se debe agregar que en esta investigación tanto el pensamiento prospectivo como el estratégico se integraron en los procesos de planeación y toma de decisiones referentes con el sector agropecuario de La Uvita, y contribuyeron para estructurar y estimular las acciones de este sector en función de los objetivos y metas a un horizonte temporal de 20 años (2020-2040).

Conviene subrayar que se aplicó la metodología de Peter Schwartz y como resultado se obtuvo el escenario apuesta de competencia, que alcanzó la mayor aceptación. También se caracterizó por presentar sostenibilidad ambiental positiva (+) y sustentabilidad económica positiva frente a los escenarios de ruptura con sustentabilidad (+) y sostenibilidad (–), caos con sostenibilidad y sustentabilidad (–) y reconocimiento con sostenibilidad (+) y sustentabilidad (+).

En consecuencia, la implementación del escenario de competencia permitirá el desarrollo del sector agropecuario de La Uvita al 2040, porque las dimensiones que son incompatibles a sus objetivos (sostenibilidad y sustentabilidad) serán íntegras.

En definitiva, los resultados de la investigación facilitaron la toma de decisiones convenientes para la estructuración de políticas, planes, programas, proyectos, estrategias o acciones a mediano y largo plazo. Estas decisiones permitirán, entre otros aspectos, tener un sector agropecuario municipal competitivo, sostenible y sustentable en lo local, regional, nacional e internacional.



## REFERENCIAS

---

Baena, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica. Teorías metodologías y buenas prácticas en América Latina* (pp. 70-71, 55). Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales Dirección General de Personal Académico. Proyecto PAPIME No. PE300414. [https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE\\_interactivo1.pdf](https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf)

Buján, A. (2018). *Enciclopedia financiera*. Teoría económica. <https://www.encyclopediafinanciera.com/teoriaeconomica.htm>

Cardona, M., Barrero, Y., Álvarez, E., Muñoz, J., Espinoza, D. (2008). Análisis de la estructura agrícola antioqueña: Aproximación teórica y espacial (p. 6). Archivos de Economía. Departamento Nacional de Planeación. Dirección de estudios económicos. Documento 349. República de Colombia. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/349.pdf>

Consejo Municipal de Desarrollo Rural La Uvita, Boyacá (2019). Acta Número 6 del Consejo Municipal de Desarrollo Rural municipio de La Uvita, Boyacá. Misión, Visión y Valores del sector agropecuario del municipio de La Uvita, departamento de Boyacá.

Cruz, F., Pérez, A., Rojas, C., Arregocés, M., Pitre R., Echavarría, J., Vargas, E., Vargas, A., Moncaris, L., Martelo R., Villabona, N., Mera, C., Avendaño, M., Coy, N., Morales, C., Quintero, N., Rojas, C., González, Y., Barrero, M., Solarte, F., Arias, F., Vega, J. (2014). *Pensamiento prospectivo y estrategia. Retos y desafíos para la construcción social de territorios de futuro* (p. 38). Grupo de Investigación y Estudios Prospectivos y Estratégicos (GIEPE). ISBN: 978-958-651-595-5. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/1427/1748>

Del Carpio, O. (2011). Ábaco Regnier versión 4.0.xls. Hojas de cálculo Microsoft Excel 1, 2, 3, 4. <https://delcarpiorodriguez.files.wordpress.com/2011/10/abaco-regnier-v4-0.xls>

Donoso245. (s.f.). Delgado - *Teorías del desarrollo rural* (pp. 1-19). <https://es.scribd.com/doc/60352775/Delgado-Teorias-Del-Desarrollo-Rural>

e.ditor consulting s.l. y Esteve A. D. (2014). PESTEXPRESS, Plan estratégico Express (p. 3). Versión en español: e.ditor consulting s.l., Esteve A.D.

Gavigan, J. (2001). Panorama de la prospectiva en Europa. Principios y visión general por países (p. 111). Instituto de Prospectiva Tecnológica de Sevilla. *Revista de Economía Industrial No. 342*. Centro Común de Investigación de la Comisión Europea.

Godet, M. (2010). La prospective “Pour penser et agir autrement” *Métodos de Prospectiva*. Los programas versión en la nube. MACTOR. <http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective/les-outils-version-cloud/21-mactor.html>

Godet, M. (2010). La prospective “Pour penser et agir autrement” *Métodos de Prospectiva*. Los programas versión en la nube. MULTIPOL. <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/71-Multipol.html>

Guerrero, E., Rojas, A., Torres, M., Bourdon, N. (2014). Plan prospectivo para el desarrollo agrario en las regiones colombianas a partir del posconflicto al año 2025. AGO. USB (pp. 412-413). Vol. 14, no. 2. Pp. 311-703. junio-diciembre. <http://www.scielo.org.co/pdf/agor/v14n2/v14n2a04.pdf>

Henao, L. y Jaramillo, M. (2015). La Prospectiva en Colombia, un relato de esperanza-acción con altibajos (pp. 37-38). [http://www.academia.edu/19161079/La\\_prospectiva\\_en\\_Colombia.\\_Un\\_relato\\_de\\_esperanza-acci%C3%B3n\\_con\\_altibajos](http://www.academia.edu/19161079/La_prospectiva_en_Colombia._Un_relato_de_esperanza-acci%C3%B3n_con_altibajos)

Mera, C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro (pp. 98, 95). Análisis. *Revista Colombiana de Humanidades*, vol. 46, núm. 84, 86, enero-junio, pp. 89-104. Universidad Santo Tomás. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=515551535005>

Ministerio de Agricultura y Riego (2015). *Sector agricultura y riego. Documento prospectivo al 2030* (p. 2). Oficina General de Planeamiento y Presupuesto. Oficina de Planeamiento. <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/dcto-prospectivo-2030.pdf>

Montoya, M., Aguirre, J., Arango, I. y Zuluaga, A. (2017). Aplicación de los ejes de Schwartz como metodología de prospectiva tecnológica al modelo universitario-empresa en el contexto colombiano (p. 68). *Ingenierías USBMed*, vol. 8, nº 1, enero-junio. <http://revistas.usb.edu.co/index.php/IngUSBmed/article/viewFile/2772/2503>



Pérez, A. (2018). *Una prospectiva de la agricultura española en 2050*. Foro Agroy-Food organizado por Cajamar. Interempresas net. Agricultura. <http://www.interempresas.net/Agricola/Articulos/216458-Una-prospectiva-de-la-agricultura-espanola-en-2050.html>

Ruiz, C., Henao, D., Lozano, M., Colorado, L., Mora, H., Velandia, J., Navarro, O., Montes, J., Ariza, N., Cancino, R. y Salazar, M. (2012) *Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación de Boyacá* PEDCTI, (p. 50). Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología - OCyT. ISBN: 978-958-57775-1-4. <https://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-boyaca.pdf>

Segura, L. (2016). Prospectiva estratégica: una propuesta metodológica para su uso en la planificación estratégica de ciudades pequeñas y medianas (p. 50). *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública* (71): 49-67, diciembre 2016/-49-. <http://ojs.icap.ac.cr:8012/ojs/index.php/RCAP/article/view/26/43>



# ESTUDIO PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA EMPRENDIMIENTOS INNOVADORES EN EL SECTOR AGROPECUARIO DEL MUNICIPIO DE EL TAMBO, CAUCA, AL 2024

---

María Erika Narváez Ferrín<sup>6</sup>

Blanca Julieth Quilindo Guarín<sup>7</sup>

María Teresa Valencia<sup>8</sup>

Dora María Vidal Rosero<sup>9</sup>



- 
- 6    PhD. (C) Administración Gerencial. Universidad Benito Juárez G. Magíster en Administración de Organizaciones. Docente investigadora UNAD. ORCID: 0000-0002-8931-5775. @mail: maria.narvaez@unad.edu.co
- 7    Magíster en Administración de Organizaciones. Coordinadora de Talento Humano Sotracauca Mettro S.A. ORCID: 0000-0002-7816-9522. @mail: bjquilindog@unadvirtual.edu.co.
- 8    Magíster en Administración de Organizaciones. Instructora del SENA Regional Valle del Cauca. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4158-6007>. @mail: mvalenciap@unadvirtual.edu.co.
- 9    Magíster en Administración de las Organizaciones. Auditor Senior Banco Mundo Mujer. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8773-4159>. @mail: amlondonoco@unadvirtual.edu.co.

**STRATEGIC PROSPECTIVE STUDY  
FOR ENTERPRISES INNOVATORS  
IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF  
THE MUNICIPALITY OF THE TAMBO  
CAUCA TO THE YEAR 2024**

---



## RESUMEN

Adaptar las nuevas tecnologías en los negocios innovadores es una oportunidad para que sean más productivas, competitivas y perdurables en el tiempo. Por lo anterior, el presente “Estudio prospectivo estratégico para emprendimientos innovadores del sector agropecuario del municipio de El Tambo, Cauca, al año 2024” busca brindar herramientas que fortalezcan la producción de bienes o servicios con valor agregado o diferenciador, igualmente las competencias de los productores de la región. Esta investigación se desarrolla por medio de un estudio mixto con enfoque descriptivo exploratorio. Como técnica para recabar datos, se usa un cuestionario estructurado tipo Likert aplicado a una muestra probabilística simple de corte correlacional conformada por ocho expertos y cuarenta representantes de asociaciones agrícolas del municipio, indagados con diez y nueve preguntas cerradas respectivamente. Cada cuestionario consta de cuatro ítems de respuesta por interrogante. Se emplea el método Delphi en tres rondas a fin de conocer el estado de las organizaciones y obtener la mayor exactitud en los resultados que permitieron establecer las variables de cambio para la aplicación del método MIC MAC. De allí se extrajeron las variables clave para el diseño de escenarios mediante el Eje de Peter Schwartz; seguido a esto se recurrió a la matriz de importancia y gobernabilidad (IGO) para determinar las acciones estratégicas que se deben plantear para el escenario apuesta, que se enfoca principalmente en el fortalecimiento de los programas de capacitación, la responsabilidad social empresarial, la creación de ciencia por medio de proyectos y la asociatividad y relevo generacional con sentido social.

**PALABRAS CLAVE:** innovación científica, prospectiva, sector agropecuario, emprendimiento.



## ABSTRACT

The adoption of new technologies creates an opportunity for those business initiatives that wish to venture into the field of innovation to be more productive, competitive and durable over time, therefore, this prospective strategic study for innovative enterprises in the agricultural sector of the municipality of Tambo Cauca by the year 2024, seeks to provide tools that strengthen the production of goods or services with added or differentiating value, as well as the competencies of the producers of the region. This research is developed through a mixed study with an exploratory descriptive approach, as a technique to collect information a structured Likert-type survey is used, applying a simple probabilistic sample of correlational cut made up of 8 experts and 40 representatives of agricultural associations of the municipality investigated with 10 and 9 closed questions respectively, where each questionnaire consists of 4 response items per question. The Delphi method is used in 3 rounds in order to know the state of the organizations and obtain the highest accuracy in the results that allowed establishing the change variables for the application of the MIC MAC method, from which the key variables for the design were extracted. of scenarios through the Peter Schwartz Axis, followed by this, the Importance and Governance Matrix-IGO is used to determine the strategic actions that should be proposed for the best scenario, which focuses mainly on strengthening training programs, corporate social responsibility, the creation of science through projects, associativity, and generational renewal with a social sense.

**KEYWORDS:** scientific innovations, prospective, agricultural sector, entrepreneurship

# INTRODUCCIÓN

---

El sector agropecuario es considerado como uno de los eslabones más importantes en el desarrollo económico del país. De este surgen actividades secundarias derivadas de las costumbres, la gastronomía y los conocimientos ancestrales que caracterizan a toda una región. Por esta razón, es importante determinar la situación de estos emprendimientos versus la innovación en el municipio de El Tambo, Cauca.

Según el Departamento Nacional de Planeación (2019), consignado en el Plan Nacional de Desarrollo en Colombia (PND 2014-2018), aunque en los últimos años el país ha progresado en innovación, aún existe una gran brecha frente a otros países en vía de desarrollo, debido a las tensiones sociales originadas por la violencia, la desigualdad económica, la falta de empleo, vivienda y apoyo para la educación y la obsolescencia tecnológica, entre otras; lo que poco a poco ha menguado el interés de los emprendedores a proponer iniciativas innovadoras. Por lo anterior, en el citado documento se destacan la creación de valor y el incremento de la productividad con mejoras en la política gubernamental, que correlacionen el procedimiento científico con el marco normativo vigente para diseñar estrategias e instrumentos que fomenten y fortalezcan la innovación.

En tal sentido, el Gobierno nacional, en pro de mejorar la competitividad en el sector rural y en concordancia con el objetivo dos del PND, buscó impactar la producción regional invirtiendo en infraestructura vial, conectividad y diferentes estrategias de enlace en beneficio de la agroindustria para vincular a los productores y hacer mejoras tributarias que estimulen la actividad emprendedora, la eficacia en la inversión estatal y una mayor conexión entre los mercados y la población vulnerable. Sin embargo, no han sido suficientes los esfuerzos en materia agropecuaria, puesto que aún se siguen presentado grandes problemáticas que restan bienestar a la población, especialmente la falta de agua potable y la contaminación.

Ahora bien, la falta de apoyo y acceso a la educación formal son otros aspectos que afectan el sector, pues un alto porcentaje de población rural no finaliza la básica primaria, solo la mitad ha completado el grado noveno y la cuarta parte termina el bachillerato (tabla 1).

**Tabla 1.** *Falta de apoyo y acceso a la educación formal - CNA 2014*

Aspecto	Porcentaje
Educación primaria	88 %
Educación media técnica	55 %
Bachillerato	25 %

**Fuente:** Elaboración propia con base en el informe del Dane (2014).

De otro lado, la falta de tecnificación en el proceso productivo también ha venido afectando el sector agropecuario, pues de acuerdo con el tercer Censo Nacional Agropecuario 2014, realizado por el Dane, el 84,1 % de los censados manifestaron no contar con la maquinaria idónea o requerida para el desarrollo de sus actividades; el 51 % de los jóvenes rurales no les gusta y no tienen interés en estudiar y gran parte de ellos tampoco en emplearse en el sector rural.

De la misma manera, la Agenda Nacional de Competitividad 2014-2018 (2019) contempló en sus ejes prioritarios para la ejecución de proyectos todo lo concerniente a la ciencia, el desarrollo regional, la transformación agropecuaria y la tecnología e innovación, entre otros, en aras de volver más atractivo el sector agropecuario y buscar por medio de políticas empresariales incrementar la productividad en las empresas; sin embargo, el panorama no ha sido el esperado, puesto que el agro colombiano continúa en crisis. Una de las causas se debe a que el sector está condicionado a la disponibilidad de los recursos del Estado, que apenas cubren las necesidades básicas y difícilmente llega a un mayor grado de tecnificación.

Así mismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2014) destaca en el informe *OECD Reviews of Innovation Policy: Colombia 2014* que el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI) es débil, y se requiere la creación de un centro empresarial que fortalezca y apoye el logro de las metas. Lo anterior se refleja en la poca inversión realizada en este rubro en el que el 0,5 % y el 0,2 % se destinaron a gastos de investigación y desarrollo (ID) durante el 2013.

Ahora bien, las falencias en cuanto a la distribución de los recursos, la concentración de tierras, la violencia y la falta de acceso a créditos bancarios afecta significativamente el sector. La violencia que trajo como consecuencia el conflicto armado a Colombia representa grandes costos económicos y sociales que golpean directamente los diferentes sectores productivos, entre ellos el agrario, lo que conlleva a la

improductividad y el abandono de las tierras por parte de las familias, esto equivale aproximadamente a cuatro millones de hectáreas por desplazamiento. Así mismo, la inseguridad por las amenazas y las masacres de los grupos armados crean un impacto negativo en el agro. (Álvarez y Rettberg, 2008).

Finalmente, las problemáticas identificadas en el sector agropecuario se traducen en la escasez de oportunidades que causan bajo desarrollo, disminución en las condiciones socioeconómicas y con ello el menoscabo en los niveles de vida y, por consiguiente, el incremento de la pobreza.

Teniendo en cuenta que las problemáticas mencionadas y sus consecuencias representan la situación del país, es evidente la necesidad de realizar un diagnóstico de los emprendimientos en el municipio, determinar las tendencias en el sector agropecuario y, seguido a esto, plantear las diferentes estrategias que permitan la sostenibilidad mediante un estudio prospectivo estratégico para emprendimientos innovadores en el sector agropecuario del municipio de El Tambo, Cauca, al 2024. Con esto se busca integrar las políticas de ordenamiento municipal y nacional, mejorar las condiciones de convivencia en el campo, fortalecer la democracia participativa y defender el capital social y político.

## MARCO TEÓRICO

---

Según Guevara (2016), el estado del arte consiste en inventariar y sistematizar todas las investigaciones y producciones en un área del conocimiento para trascender cada texto, cada palabra, cada idea hasta llegar a una reflexión profunda.

Por lo anterior, se evidenció que estos estudios estuvieron enfocados en líneas de investigación tales como epistemologías, metodologías, nuevos saberes, exclusión social, cuerpo, saberes y tecnologías y procesos sociales y culturales como subjetividad, institucionalidad y políticas, así como las representaciones sociales y culturales. Ejemplo de ello, son los aportes relacionados con la transferencia de conocimiento por medio de la docencia, la salud alimentaria, la medicina local, los alimentos funcionales, el impacto de la innovación en el medioambiente, la fusión de los avances



tecnológicos con la ciencia ancestral, la participación colectiva para la formulación de estrategias y propuestas en el sector agro, la vigilancia tecnológica, la legislación agraria y la transferencia tecnológica acorde con los objetivos del sector.

Montes y Paz (2015) realizaron un estudio en los municipios de El Tambo y Timbío, Cauca, partiendo de que las bases de sus economías son el sector primario, especialmente las actividades forestales y las agropecuarias. Identificaron especies vegetales útiles en alimentación y medicina local y el conocimiento asociado a su uso y manejo en fincas de estos municipios, lo que contribuye a la conservación del agro, la biodiversidad y al fortalecimiento de la seguridad alimentaria de las comunidades de la región.

Por otra parte, Rodríguez *et al.* (2015) realizaron una propuesta metodológica para la formulación participativa de programas de desarrollo agropecuario local por medio de la actividad reflexiva y la acción colectiva, teniendo como eje central la participación y el análisis de información de las comunidades. Con ellas se busca identificar las limitantes en el desarrollo del sector agropecuario que sirvan como base en el planteamiento del programa local, así como de sustento para justificar el fortalecimiento de capital ante las entidades pertinentes.

Tofiño *et al.* (2017) en su artículo “Vigilancia tecnológica de plantas aromáticas: de la investigación a la consolidación del agro cadena colombiana” buscan potencializar el sector agroindustrial por medio de la vigilancia tecnológica aplicada a la variedad de especies nativas existentes y priorizando ciertas especies aromatizantes.

Cárdenas y Vallejo (2016) en su artículo de investigación “Agricultura y desarrollo rural en Colombia 2011-2013: una aproximación” lograron determinar que la legislación agraria colombiana debe abordarse bajo los nuevos paradigmas del desarrollo rural, en los que se incluyan actividades que fomenten el agro y focalizados solo al sector productivo. Cabe decir que consiguieron esta conclusión después de una previa revisión bibliográfica del concepto agro y del papel que este juega en el desarrollo económico del país.

Espinosa *et al.* (2018) en su artículo investigativo “Factores Determinantes de la Sostenibilidad de las Agroempresas Asociativas Rurales” establecen que la globalización ha conllevado a las empresas del sector agropecuario a asumir grandes retos en competitividad para la sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo. En este estudio proponen un enfoque multidimensional de análisis de

sostenibilidad de las agroempresas asociativas rurales, en las que utilizaron un muestreo preseleccionado para fortalecer cuatro programas del sector rural en Antioquia, Cauca, Nariño y Valle del Cauca. El muestreo permitió obtener un indicador que identificó cuáles eran los campos menos destacados para trabajar en ellos, y estos fueron el productivo, el tecnológico y la orientación al mercado. Se concluyó que un enfoque en el modelo multifuncional en las empresas del sector agropecuario se convierte en la línea base y en los pilares para la reformulación de políticas públicas.

Arnés *et al.* (2018) en su artículo “Escuelas de campo para agricultores (FFS): una herramienta para potenciar la sostenibilidad y la seguridad alimentaria en los sistemas agrícolas campesinos en las tierras altas de Nicaragua” buscan mitigar la brecha dejada por la globalización y mejorar la sostenibilidad en los sistemas campesinos. Por medio de datos empíricos del sector agrícola evaluaron si estas escuelas habían contribuido a las comunidades en la mejora de la sostenibilidad en sus sistemas de seguridad alimentaria. De este modo, obtuvieron como resultado que sí han generado un impacto gradual y han servido de fuente potencial para empoderar a los agricultores.

Gutiérrez *et al.* (2018) en su artículo analítico “Política de transferencia tecnológica del sector agropecuario colombiano con enfoque territorial” revisaron las políticas de transferencia tecnológica existentes en el sector agropecuario en Colombia, basados en datos estadísticos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística en el Censo Nacional Agropecuario (2014), en el que identificaron variables tales como índice multidimensional de pobreza, analfabetismo y servicio de asistencia técnica directa rural (SATDR). Por medio de análisis estadísticos identificaron la relación y dependencia espacial entre las variables antes descritas y determinaron el grado de asociación, y obtuvieron como resultado que factores como la pobreza y el analfabetismo tienen gran dependencia. Concluyeron que en el proceso de transferencia de tecnología del sector agropecuario aún hace falta articular objetivos, y que cuando estas tengan un efecto espacial puedan aplicarse a todo el territorio.

Flórez *et al.* (2018) en su artículo “Gestión de agendas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación a través de procesos de gestión de conocimiento, un estudio de caso” lograron demostrar cómo un modelo de integración de procesos basado en la innovación y desarrollo (I+D) sirve para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones y contribuye a la generación de conocimiento, que es la base fundamental en la planeación estratégica para el logro de los objetivos. El modelo lo obtuvieron por medio de un esquema procedimental que abarcó desde la concepción de la idea del proyecto hasta el seguimiento, evaluación y medición de impacto.

Patiño *et al.* (2016) en su artículo: “Estudio de las Competencias de los Emprendedores Innovadores Sociales. El caso del premio ELI de la Universidad EAN” manifiestan que el emprendimiento innovador tiene que ver con proyectos propuestos con impacto significativo en el ámbito social, económico y ambiental. Por lo tanto, debe estar orientado a darle solución a las necesidades de una comunidad específica, lo que contribuye significativamente a reducir los niveles de pobreza que, según el Banco Mundial (2016), se sitúa en un 9,6 %, ya que la oferta de productos o servicios innovadores que vinculen tecnologías los hacen más competitivos.

Antolín-López *et al.* (2016) enfatizan en la innovación como elemento clave para impulsar y optimar los procesos de competitividad empresarial, de allí que en las últimas décadas los gobiernos han desarrollado planes y programas que incentivan el crecimiento y desarrollo económico a largo plazo, pero las pocas investigaciones relacionadas con la efectividad de estas políticas públicas indican que han sido poco positivos.

El termino emprendimiento *entrepreneur* fue implementado en el vocablo y literatura económica a principios del siglo XVIII por el economista Richard Cantillon, quien se preocupó porque las personas comprendieran el significado del concepto y el papel tan relevante que tiene en la economía (Castillo, 1999).

Autores como Schumpeter (1942) indican que un emprendedor es aquella persona dinámica que hace cosas fuera de lo común implementando la innovación. En su libro lo describe así: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.”

Peter Drucker (1985) reafirma que el emprendedor *al entrepreneur* es aquel empresario que es innovador. Recalca que no se le puede llamar a cualquier iniciativa emprendimiento, pues para merecer esta definición su negocio debe llevar implícita la innovación.

Según Covey (citado por Guerra, 2002) “La única cosa que resiste al paso del tiempo es la ley de la cosecha, y no hay nada rápido y fácil al respecto, debemos aprender a ver a la organización más como un paradigma de agricultura que de mecánica”.

Por consiguiente, Guerra (2002) define a la empresa agropecuaria como una unidad que combina el conocimiento tecnológico, información, recursos naturales (tierra,

agua, clima, vegetación y animales), capital humano y capital económico para producir bienes y servicios en un mercado determinado en una operación rentable y sostenible.

Autores como Reddy (2006) afirman que la tecnología es como el material genético: lleva el código de la sociedad en la que fue creada y cuando existen condiciones favorables, tiende a replicar la sociedad de origen. Lo anterior permite reflexionar sobre el papel de la tecnología como un “conjunto de conductas sociales actuando sobre la sociedad” Pfaffenberger (citado por Cáceres, 1995). Por lo tanto, cuando se habla de cambio de paradigmas, transformaciones y transferencia de tecnología de una sociedad a otra, en realidad se está hablando “del impacto de un tipo de conducta sobre otra” (Mackenzie y Ajuman, 1985).

Para Molina y Conca (2000) la innovación debe ser considerada como una de las áreas de gestión más importantes dentro de una organización, como lo son el área de finanzas, recursos humanos y producción, en la cual no solo hace parte la alta dirección, sino todos los integrantes de una empresa con el objeto de explorar todas las posibilidades.

En concordancia con lo anterior, Rodríguez *et al.* (2016) refieren que la gestión de la innovación se centra en tres actividades importantes: la demanda y oferta de articulación, la composición de las redes y el proceso de innovación. Es por ello por lo que estos tres elementos son importantes en el desarrollo rural actual.

Robbins (1970) refiere que “la economía es la ciencia que se encarga del estudio de la satisfacción de las necesidades humanas mediante bienes que siendo escasos tienen usos alternativos entre los cuales hay que optar”. Es decir, es la ciencia que analiza al ser humano y su comportamiento ante situaciones de escasez de recursos, y estudia sus decisiones.

Los economistas Samuelson y Nordhaus (2006) en su libro *Economía* precisan este término como “El estudio de la manera en que las sociedades utilizan los recursos escasos para producir mercancías valiosas y distribuirlas entre los diferentes individuos”.

Martin (1995) describe la prospectiva como “El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales”.

Para Godet (2000), la estrategia nos dice cómo construir el futuro que más conviene, mientras que la prospectiva permite explorar los futuros posibles; es decir, lo que puede acontecer. Así las cosas, se ve una fuerte relación entre ambas corrientes que se complementan y son indispensables para ser competitivos en un mundo de alta incertidumbre.

## METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta investigación, se emplea un estudio mixto basado en la metodología planteada por Hernández (2014), que implica la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos y un enfoque descriptivo exploratorio.

Como técnica para recolección de la información se usó una encuesta estructurada tipo Likert, aplicada a un grupo de ocho expertos del grupo de profesionales y actores conocedores e inmersos en el tema del emprendimiento, con incidencia y experiencia en las diferentes entidades que promueven y fortalecen el sector agrícola en el municipio, y que se seleccionaron aleatoriamente, y cuarenta representantes de asociaciones agrícolas del municipio formalmente constituidas.

**Muestra:** En ambos casos se tuvo en cuenta el tipo de muestra probabilística simple de corte correlacional. El segundo grupo muestral se define mediante herramientas estadísticas a partir de los datos registrados en la tabla 2.

**Tabla 2.** *Ficha técnica encuesta asociaciones*

Aspecto	Definición
Objetivo de la encuesta	Conocer la opinión que tienen las asociaciones en emprendimiento rural sobre las variables y actores que intervienen en el municipio de El Tambo, Cauca, y su desarrollo hacia el 2024
Tema	Estudio prospectivo estratégico para emprendimientos innovadores en el sector agropecuario del municipio de El Tambo, Cauca, al 2024
Población	95 asociaciones
Muestra	40 asociaciones

Aspecto	Definición
Tipo de encuesta	Personal, vía telefónica o correo electrónico de acuerdo con la disposición del encuestado, con una metodología simple. Se obtuvo una muestra significativa.
Número de preguntas	9

**Fuente:** Elaboración propia.

El instrumento para la recolección de la información es una encuesta con diez y nueve preguntas cerradas respectivamente, cada cuestionario consta de cuatro ítems de respuesta por interrogante. Se emplea el método Delphi en tres rondas a fin de conocer el estado de las organizaciones y obtener la mayor exactitud en los resultados que permitieron identificar las variables de cambio para la aplicación del método MIC MAC. Del resultado se extrajeron las variables clave ubicadas en el cuadrante superior derecho del plano de influencias dependencias, insumos necesarios para el diseño de los cuatro escenarios mediante la herramienta denominada Eje de Peter Schwartz.

Seguido a esto, se recurre a la matriz de importancia y gobernabilidad (IGO) que determina las acciones estratégicas que se deben plantear para el escenario apuesta, enfocado principalmente al fortalecimiento de los programas de capacitación, la responsabilidad social empresarial, la creación de ciencia por medio de proyectos, la asociatividad y relevo generacional con sentido social.

# RESULTADOS

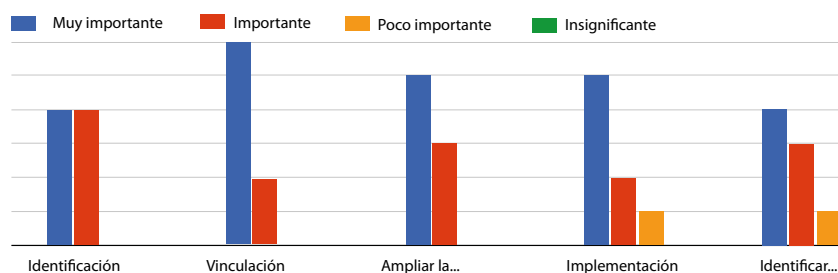
---

Una vez aplicados los instrumentos se procede a tabular los resultados y se destacan los más relevantes para el estudio:

El 75 % de los consultados opinan que es muy importante la vinculación del sector educativo a los procesos de formación para el emprendimiento, el 62 %, la ampliación de las fuentes de financiación e implementar normas y leyes que favorezcan a los pequeños emprendedores, mientras que el 50 % manifiestan que son la identi-

cación de necesidades empresariales del municipio y de nuevas tecnologías lo que permitiría reducir costos en los procesos (figura 1).

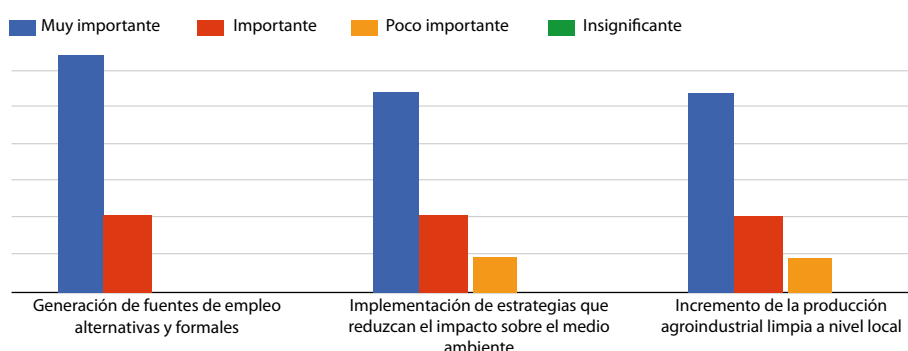
**Figura 1.** Vinculación de los sectores a procesos de emprendimiento



**Fuente:** Elaboración propia (2019)

Así mismo, el emprendimiento informal es una de las consecuencias del desarrollo económico del municipio, es por esto por lo que el 75 % de los encuestados aseguran que se debe centrar en la generación de fuentes de empleo alternativos y formales y el 62 % opinan que se deben implementar estrategias para reducir el impacto sobre el medio ambiente y el incremento de la producción agroindustrial limpia en el ámbito local (figura 2).

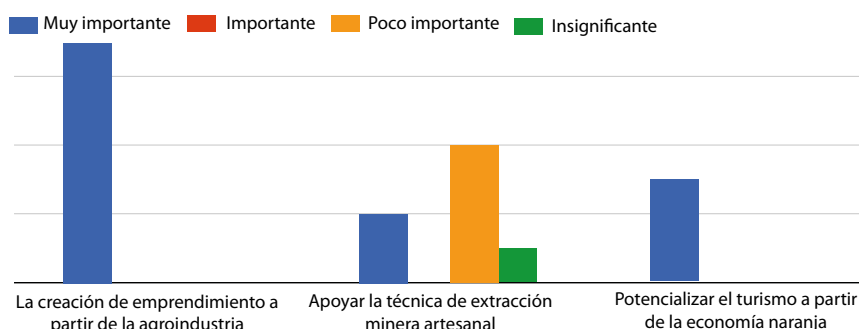
**Figura 2.** Variables por intervenir



**Fuente:** Elaboración propia (2019)

El municipio de El Tambo por su vocación agrícola ofrece una gran variedad de productos. El 87 % de los encuestados consideran que se deben enfocar en la creación de emprendimientos relacionados con la agroindustria; el 50 %, en apoyar la técnica de extracción minera artesanal, y el 37 % considera que es mejor potenciar el turismo a partir de la economía naranja (figura 3).

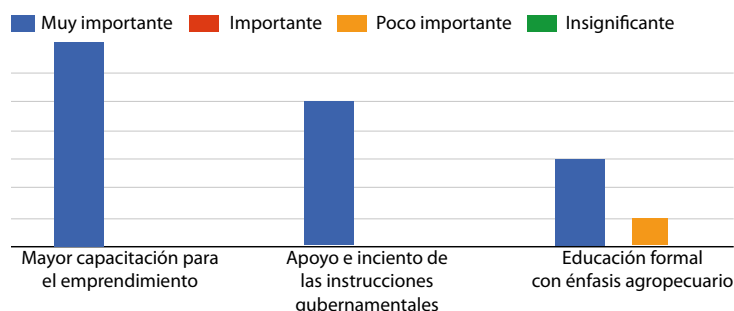
**Figura 3.** Oportunidades empresariales para emprendedores



**Fuente:** Elaboración propia (2019)

La formación técnica debe ser acorde con el entorno del municipio para permitir la transferencia de conocimientos y el empoderamiento de sus habitantes, de ahí que los principales propósitos que deben tener los jóvenes, por concepto del 87% de los encuestados, es centrarse en la capacitación para el emprendimiento; seguido de un 62 %, en el apoyo e incentivo de las instituciones gubernamentales, y finalmente un 37 %, en la educación formal con énfasis agropecuario (figura 4).

**Figura 4.** Características para transferencia de conocimiento y emprendimiento

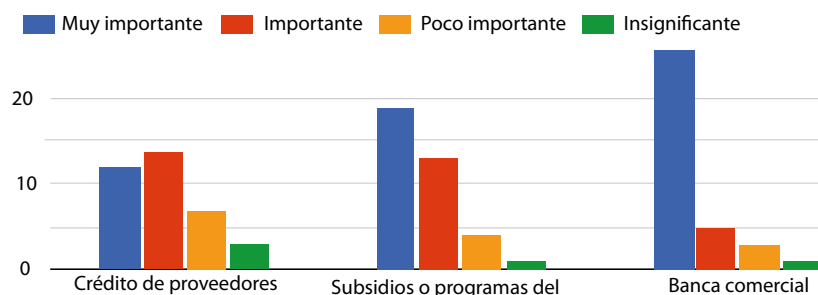


**Fuente:** Elaboración propia (2019)



El acceso a fuentes de financiación fue otra de las variables consideradas para el estudio. El 65 % de los encuestados consideran que la banca comercial permite fácil acceso; el 47%, los subsidios o programas de gobierno, y el 35% estiman que los créditos de proveedores son menos importantes (figura 5).

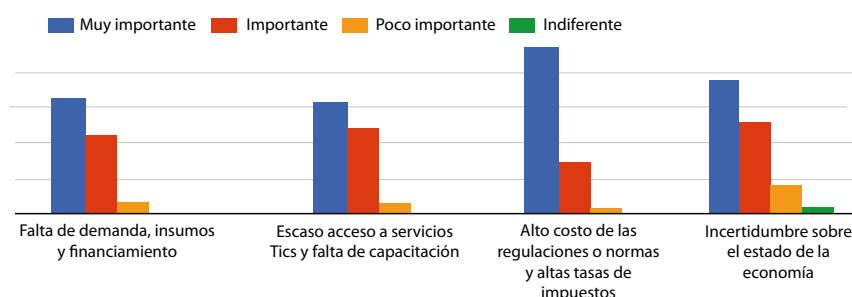
**Figura 5.** Fuentes de financiación



**Fuente:** Elaboración propia (2019)

Al indagar sobre los factores que limitan el crecimiento económico de las asociaciones en el municipio, se deja ver que el 70 % de los encuestados consideran como altos los costos de los impuestos; el 47 % señalan que el escaso acceso a los servicios TIC, la falta de capacitación y la falta de demanda de insumos y financiamiento, mientras que el 40%, la incertidumbre económica (figura 6).

**Figura 6.** Factores que impiden el crecimiento económico de las asociaciones

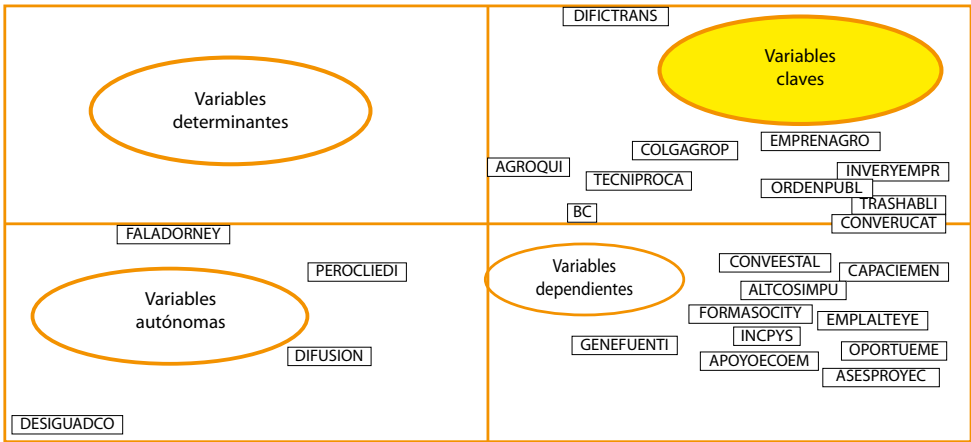


**Fuente:** Elaboración propia (2019)

De acuerdo con los resultados, se identificaron veinticuatro factores de cambio a los que se le aplicaron el método MIC MAC (Godet 2000), basado en una matriz de multiplicación de variables por variables hasta establecer la matriz de influencias directas (MID). Luego, el plano de influencias dependencia (PID) en las que se ubican las variables clave en el cuadrante superior derecho.

Dificultad del transporte de insumos agropecuarios para la producción (DIFIC-TRANSP), Colegios con enfoque agropecuario (COLGAGROP), Problemas de orden público (ORDENPUBL), Creación de emprendimientos a partir de la agroindustria (EMPRENAGROIND), Mayor capacitación para el emprendimiento (CAPACIEMPRENDI), Tecnificación de los procesos con adopción de nuevas tecnologías y capacitación de los campesinos (TECNIPROCAMPES), Convenios con entidades del Estado (CONVEESTADO) y Falta de adopción de nuevas tecnologías (FALADOPNEVTEC) (figura 7).

**Figura 7.** Plano de influencias dependencia (PID)



**Fuente:** Elaboración propia (2019)

A partir de esta identificación se procede a la categorización de las variables y al diseño de cuatro escenarios mediante el Eje de Peter Schwartz, los cuales se explican en la figura 8.

**Figura 8.** *Diseño de escenarios Eje de Peter Schwartz*



**Fuente:** Elaboración propia (2019).

**1.** Escenario catastrófico: Migración del campo a la ciudad (–)

Con este estudio se identificó que en el municipio de El Tambo la migración del campo a la ciudad impactará la producción agropecuaria, pues la población rural optará por actividades distintas ante la ausencia de garantías y el fortalecimiento del sector educativo.

**2.** Escenario alternativo: Ideas de negocio informales (+ o –)

La baja o nula inversión en tecnificación de los procesos productivos en el interior de las asociaciones las pondrá en desventaja competitiva frente a otras que comercian en mercados altamente globalizados con menos imposiciones y mayor estímulo estatal. Así mismo, la falta de financiamiento e innovación en la producción restará atractivo a los productos de la región.

**3.** Escenario alternativo: Ideas de negocio que avanzan lentamente (+ o –)

La falta de capacitación será la mayor limitante para el crecimiento de las asociaciones vinculadas al sector con producción novedosa y diferenciada, pero poco conocida por falta de estrategias de comunicación y comercialización acordes con el contexto.

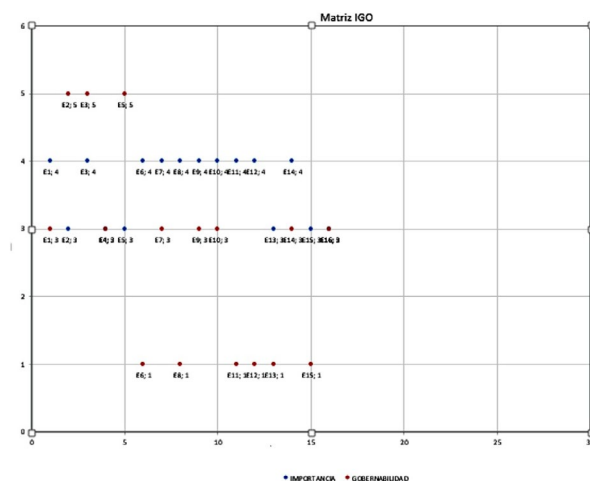
#### 4. Escenario apuesta: Emprendimiento e innovación (+)

El municipio de El Tambo será líder y referente nacional en el fortalecimiento de todos los emprendimientos por medio de estrategias de formación, capacitación, generación de empleo, tecnificación e innovación, las cuales contribuirán al desarrollo económico y al incentivo del empleo, la producción agropecuaria de la región y el avance social debido a la formación de estudiantes empoderados y activistas de un legado acorde con sus raíces y necesidades del entorno.

## DISCUSIÓN O PROPUESTA

Será posible el escenario de emprendimiento e innovación con la implementación de las siguientes estrategias identificadas a partir de la matriz importancia y gobernabilidad (IGO), puesto que permite anticipar y controlar los cambios futuros que podrían incidir en una problemática, por lo que sugiere una serie de pasos en los que la gobernabilidad hace alusión a la capacidad que se tiene para controlar y dominar el factor que se está analizando, así como la importancia hace alusión a la pertinencia de la misma” Sena (citado por Godet 2007). (figura 9).

**Figura 9.** Matriz de importancia y gobernabilidad (IGO)



**Fuente:** Elaboración propia (2019)

De manera resumida se plantean las estrategias por eje, las cuales necesariamente deberán contar con el apoyo y liderazgo de la administración municipal para el cumplimiento del objetivo estratégico de generar desarrollo en la productividad, el incremento de la comercialización y las nuevas alternativas para la empleabilidad en el mediano y largo plazo (figura 10).

**Figura 10.** Definición de estrategias según matriz de importancia y gobernabilidad (IGO)

Escenarios	Estrategias
Emprendimientos del municipio competitivos e innovadores	1. Implementación de un Centro de Innovación y ciencia en municipio en donde se puedan crear productos diferenciados.
	2. Capacitaciones especializadas y constantes que permitan realizar acompañamiento a los emprendimientos.
	3. Ferias empresariales y micro ruedas de negocios en donde los productores tengan oportunidad de dar a conocer sus ideas de negocios ante compradores nacionales e internacionales.
	5. Incentivar las formas asociativas por medio de asesorías y capacitación en economía solidaria y asociatividad que permita una comercialización eficiente de productos y servicios.
Jovenes hijos de agricultores que continuen el legado de sus padres jóvenes	1. Colegios con énfasis agropecuarios y empresariales.
	3. Acompañamiento a nivel social y psicológico a los padres y a los Jóvenes
	4. Creación de semilleros de investigación en los colegios con el fin de incentivar y promover la creación de nuevas ideas de negocio.
Creación de planes y programas a nivel gubernamental en beneficio del agro	1. Generación de Políticas ambientales que permitan la conservación y producción sostenible.

**Fuente:** Elaboración propia (2019).

## CONCLUSIONES

---

Una vez finalizado el estudio, se cuenta con un diagnóstico real sobre el estado de los emprendimientos en el municipio, las variables más retadoras y los posibles escenarios para enfrentar en el futuro en pro de la generación de ideas innovadoras de negocio y competentes ante un mercado globalizado como el actual.

Así mismo, queda claro que la educación es uno de los pilares más importantes en la sociedad, pues contribuye al desarrollo y crecimiento económico del municipio. Por ende, es urgente trabajar sobre la población productiva del sector rural, minimizando los posibles impactos negativos en el relevo generacional por la pérdida de saberes ancestrales propios del arraigo colectivo y la migración del campo a la ciudad, que afectaría gravemente la producción agrícola, principal vocación del territorio. En concordancia, esto dejaría más problemas sociales y económicos de los que ya subyacen por cuenta de situaciones externas.

La adopción de nuevas tecnologías e innovación en procesos y productos son los retos más importantes para el funcionamiento de los emprendimientos y las asociaciones a largo plazo. Así pues, urge la vinculación de las entidades gubernamentales con políticas serias, que con una radiografía local impacten realmente en la calidad de vida de los habitantes del municipio.

Es imprescindible que el municipio cuente con un programa de capacitación permanente que permita el fortalecimiento y continuidad en el tiempo y espacio de los emprendimientos existentes y futuros acorde con las necesidades del sector agropecuario.

Es importante que el municipio continúe generando espacios en los que puedan darse a conocer los emprendimientos ante clientes reales y potenciales, y estos espacios deben ser más frecuentes para dar la posibilidad de que se presenten aquellos que en un determinado momento no puedan hacerlo.

El presente estudio demostró la importancia de los colegios con enfoque agropecuario en el municipio como una manera de contribuir al sector agro; sin embargo, es importante revisar la metodología y alcance del PEI, puesto que no se ha cumplido lo establecido. Lo que se ha visto reflejado en la ausencia de proyectos representativos.

Así mismo, demostró la importancia de que los colegios brinden un acompañamiento continuo en intervenciones de psicorientación a padres e hijos por medio de escuelas de padres y convivencias que fortalezcan los lazos de familia. Se trata de minimizar el vandalismo y la delincuencia común, por lo que se sugiere pensar en una escuela de formación agropecuaria en donde se dé la importancia al conocimiento ancestral mezclado con la tecnología actual.

En cuanto al sector solidario, se identificó que hace falta mayor conocimiento sobre la importancia de unirse y trabajar de manera mancomunada, ya que se observa que hay miedo en la legalización, lo que conlleva a que buenas ideas de negocio no salgan del informalismo y no surjan como debiera ser.

## REFERENCIAS

---

Alcaldía Municipal del municipio de El Tambo Cauca. (2019). *Plan de Desarrollo “Por el Tambo que queremos” 206-2019* <http://www.eltambo-cauca.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-20162019-por-el-tambo-que-queremos>

Agenda Nacional de Competitividad 2014-2018 (2019). <http://www.colombia-competitiva.gov.co/snci/Documents/seguimiento-agenda-nacional-competitividad-2019-I.pdf>

Antolín-López, R., Martínez-del-Río, J. y Céspedes-Lorente, J. (2016). Fomentando la Innovación de Productos en las Empresas Nuevas. ¿Qué instrumentos públicos son más efectivos?. *European Research on Management and Business Economics*, 22 (1), 38-46. ISSN: 2444-8834. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5016/501650368006>

Álvarez, S. y Rettberg, A. (2008). Cuantificando los efectos económicos del conflicto: Una exploración de los costos y los estudios sobre los costos del conflicto armado colombiano. *Colombia Internacional*, 67, p. 192. <http://www.scielo.org.co/pdf/rci/n67/n67a02.pdf>

Arnés, E., Díaz, A., Marín, O. y Merino, A. (2018). Escuelas de campo para agricultores (FFS): Una Herramienta para Potenciar la Sostenibilidad y la Seguridad Alimentaria en los Sistemas Agrícolas Campesinos en las tierras altas de Nicaragua. Nicaragua: *Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos*. Universidad Politécnica de Madrid. <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/9/3020/htm>

Cáceres, D. (1995). Tecnología, Participación y Desarrollo Rural. *Estudios Digital*, 0(9), 141-160. <http://dx.doi.org/10.31050/1852.1568.n9.13701>

Cárdenas, J. Vallejo, L. (2016). Agricultura y desarrollo rural en Colombia 2011-2013: una aproximación. <http://www.scielo.org.co/pdf/cenes/v35n62/v35n62a04.pdf>

Castillo, A. (1999). Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional. INTEC Chile. [http://www.intec.cl/documentos\\_linea/ARI2487-INV-ENSE.pdf](http://www.intec.cl/documentos_linea/ARI2487-INV-ENSE.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). *Censo Nacional Agropecuario 2014*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/censo-nacional-agropecuario-2014#12>

Departamento Nacional de Planeación (2019). *Bases del Plan de Desarrollo 2018- 2022*. <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Bases-del-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2018-2022.aspx>

Drucker, P. (1985). *La Innovación y el empresario innovador*. Ed. Edhasa. pp. 25-26, 35-44.

Espinosa, H., Rodríguez, G., Ramírez, C. y Restrepo, L. (2003, 01 de marzo). Factores Determinantes de la Sostenibilidad de las Agroempresas Asociativas Rurales. *Revista de Economía e Sociología Rural*, 56(1), 107-122. <https://dx.doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560107>

Flórez, D., Sánchez, J. y Rodríguez, C. (2018). Gestión de agendas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación a través de procesos de gestión de conocimiento, un estudio de caso. Actas de la Multiconferencia Internacional de LACCEI para ingeniería, educación y teología. [http://www.laccei.org/LACCEI2018-Lima/full\\_papers/FP1.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2018-Lima/full_papers/FP1.pdf)



Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson-Prentice Hall.

Godet, M. (2000). *Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. (4ta. Edición). Instituto Europeo de Prospectiva Estratégica. <http://es.lapropective.fr/dyn/espanol/bo-lips-esp.pdf>

Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. 509 p. 23. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XPLV3n3UY50C&oi=fnd&pg=PR17&dq=agropecuaria&ots=4wtsMPVlnR&sig=NVK1rZdhegO-BFLVle53KmfpXmA#v=onepage&q=agropecuaria&f=false>

Guevara Patiño, R. (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? *Folios*, (44), 165-179. <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n44/n44a11.pdf>

Gutiérrez, L., Calle, C. y Agudelo, G. (2018). Política de Transferencia Tecnológica del Sector Agropecuario Colombiano con Enfoque Territorial. *Lecturas de Economía. Volumen 89*. pp. 199-219. <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/lecturasdeeconomia/article/view/334313/20790257>

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Martin, B. (1995) "Foresight in Science and Technology" en TechnologyAnalysis y

Molina, M. y Conca, F. (2000). *Innovación tecnológica y competitividad empresarial*. Alicante: Digitalia. <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search-eb-scohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=318020&lang=es&site=ehost-live>

Montes, C. y Paz, J. (2015). Agrobiodiversidad útil en alimentación y en medicina tradicional en dos municipios del Cauca. *Biotecnología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial*. Vol. 13 No. 2 (94-103). <http://www.scielo.org.co/pdf/bsaa/v13n2/v13n2a11.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2014). *OECD Reviews of Innovation Policy: Colombia 2014*. <https://www.oecd.org/sti/inno/colom->

bia-innovation-review-assessment-and-recommendations-spanish.pdf

Patiño, O., Cruz, E., y Gómez, Martha Cecilia. (2016). Estudio de las Competencias de los Emprendedores Innovadores Sociales, el caso del premio ELI de la Universidad EAN. *Revista EAN*. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602016000200005&lang=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602016000200005&lang=en)

Reddy, K. (2006). *Technology, development, and the environment: a re-appraisal*. United Nations Environment Programme.

Robbins, L. (1970). *Economics and Political Economy*. Londres: Mac Millán, p. 9. file:///C:/Users/HOME%20XD/Downloads/OliveiraSuprinyakTD535.pdf

Rodríguez, H., Ramírez, C. y Restrepo, L. (2016). Nuevas tendencias de la extensión rural para el desarrollo de capacidades de autogestión. *Corpoica Ciencia Tecnología Agropecuaria*. 17(1): 31-42. <http://www.scielo.org.co/pdf/ccta/v17n1/v17n1a04.pdf>

Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2006) “*Economía*”, Madrid, España: McGraw-Hill Decimoséptima edición, p. 4.

Sena (2017). Guía de Métodos y Herramientas de Prospectiva, Vigilancia e Inteligencia Organizacional. *Sistema de Prospectiva, Vigilancia e Inteligencia Organizacional*. PREVIOS. <http://senaprevios.com/wp-content/uploads/2017/instrutivos/guia-de-metodos-prospectivos.pdf>

Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Ed. Folio. pp. 118-124.

Tofiño, A., Ortega, M., Melo, A. y Mier, H. (2017). Vigilancia tecnológica de plantas aromáticas: de la investigación a la consolidación de la agrocadena colombiana. *Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria*. <http://www.scielo.org.co/pdf/ccta/v18n2/0122-8706-ccta-18-02-00353.pdf>



# USO DE APLICACIONES MÓVILES COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA EL SECTOR GASTRONÓMICO FRENTE A LA DECLARATORIA DE PANDEMIA DE COVID-19 EN BARRANQUILLA

---

Yarly Cecilia Reid García<sup>10</sup>  
Fredys Padilla González<sup>11</sup>  
Wilfred Vilardy Naggles<sup>12</sup>

.....



- 
- 10 Administrador de empresas UNAD; especialista en Entornos Virtuales de Aprendizaje, Universidad de Panamá; magíster en Entornos Virtuales de Aprendizaje, Universidad Técnica Nacional de Costa Rica, filial Institucional UNAD. Correo: [yarly.reid@unad.edu.co](mailto:yarly.reid@unad.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3876-9718>
- 11 Contador público, especialista en Educación Superior a Distancia, magíster en Mercadeo, Candidato a magíster en Finanzas, doctor en Gestión de la Innovación Filial Institucional UNAD. Correo: [fredys.padilla@unad.edu.co](mailto:fredys.padilla@unad.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9927-1585>
- 12 Economista y especialista en Gerencia de Empresas, magíster en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo, doctor en Ciencias Gerencias, posdoctor en Gestión en las Organizaciones y posdoctor en Gerencia Pública y Gobierno, filial Institucional UNAD. Correo: [wilfred.vilardy@unad.edu.co](mailto:wilfred.vilardy@unad.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5201-6539>

# **USE OF MOBILE APPLICATIONS AS A COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE GASTRONOMIC SECTOR AGAINST THE DECLARATION OF PANDEMIC COVID-19 IN BARRANQUILLA**

---



## RESUMEN

Con el continuo aplazamiento de levantar la emergencia por la pandemia de covid-19, se aceleraron los cambios y la adaptación de los estilos de negocios en Colombia. A los empresarios, a raíz de esta declaratoria, les nació la necesidad de seleccionar diferentes alternativas que hoy fueran convenientes a la hora de tomar decisiones para subsistir en el futuro. La presente investigación tiene como objetivo conocer la importancia de las aplicaciones móviles como ventaja competitiva para el sector gastronómico de Barranquilla frente al covid-19. El estudio se realizó mediante investigación exploratoria con enfoque cualitativo descriptivo, utilizando datos secundarios relevantes como fuentes fundamentales para conocer las tecnologías digitales, el emprendimiento y las ventajas competitivas que presenta el emprendimiento digital. Los resultados mostraron que las tecnologías han facilitado la transformación de los negocios y los han convertido en aliados de los emprendedores o innovadores digitales o de los que tienen lo digital como soporte de su proyecto, en especial el sector gastronómico. Se concluye que este sector es uno de los que más generan ingresos a la economía del país, y en especial Barranquilla. Antes de la declaratoria de emergencia, era casi imposible pensar que las empresas del sector gastronómico, como los restaurantes, restaurantes a la carta y de comidas rápidas, además de cafeterías y bares, pudiesen llegar a ser competitivas sin involucrar a las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), como parte integral de la planificación estratégica para alcanzar una visión empresarial que fuera rápida y eficiente.

**PALABRAS CLAVE:** competitividad, pandemia, aplicaciones móviles, emprendimiento, tecnología, sector gastronómico.



## ABSTRACT

With the continuous postponement of the lifting of the declaration of emergencies due to the covid-19 pandemic, the change and adaptation of business styles in Colombia accelerated, as a result of this declaration of covid-19 pandemic, entrepreneurs were born a clear need to select different alternatives that were convenient when making decisions today, to survive in the future. The objective of this presentation is to know the importance of the use of mobile applications as a competitive advantage of the gastronomic sector in the face of the declaration of the covid-19 pandemic in Barranquilla. The study was carried out through exploratory research with a descriptive qualitative approach using relevant secondary data as fundamental sources to understand digital technologies, entrepreneurship, and the competitive advantages that digital entrepreneurship presents. The results showed that technologies have facilitated the transformation of businesses and have turned them into allies of entrepreneurs or innovators related to the digital field, or who have digital as the support of their project, especially in the gastronomic sector. It is concluded that the gastronomic sector is one of the sectors that generate the most income for the country's economy and especially in the city of Barranquilla, before the emergency declaration, it was almost impossible to think that companies in the gastronomic sector such as restaurants, à la carte and fast food restaurants, as well as cafeterias and bars, could become competitive without involving ICTs (Information and Communication Technologies) as an integral part of strategic planning to achieve the business vision quickly and efficiently.

**KEYWORDS:** competitiveness, pandemic, mobile applications, entrepreneurship, technology, gastronomic sector.

# INTRODUCCIÓN

---

Gracias al rápido y continuo cambio que ha tenido el entorno, hoy existe para los empresarios la necesidad de tomar decisiones de acuerdo con la selección de alternativas que le sean más convenientes para tener éxito en el futuro. En este mundo cambiante, la aspiración de las empresas del sector gastronómico es llevar a cabo de forma eficiente el uso de aplicaciones móviles soportadas por las TIC, ya que actualmente la forma de ser competitivo y hacer negocios no es la misma de hace algunos años. Actualmente, este sector se encuentra afectado por el continuo aplazamiento del levantamiento de la declaratoria de emergencia por la pandemia de covid-19, lo que ha hecho esto cada vez más influyente.

Hablar hoy del sector gastronómico de Barranquilla es igual a hablar del uso de aplicaciones móviles. Son muchas las que encontramos en el mercado (Rappi y Food, entre otras) que han cambiado las reglas del juego. Internet les ha permitido a las aplicaciones móviles y al sector gastronómico comenzar a vender con muchos menos recursos y a la vez gestionar su negocio sin ninguna necesidad de comprar, tomar en arriendo un local o vender productos físicos. Las aplicaciones móviles han echado abajo muchas barreras de compras.

Igualmente, han habilitado tanto instrumentos para la mejora en la eficiencia como para la optimización de los procesos (canales de distribución), especialmente, y con mucho impacto, en la innovación de los modelos de negocio.

Así mismo, en estos tiempos de incertidumbre la globalización de la economía está presionando y obligando a las organizaciones a incorporar urgentemente las aplicaciones móviles y las metodologías que ayudan a las empresas del sector gastronómico de Barranquilla a crear un entorno favorable que les permita cumplir con sus expectativas y logros y también ser competitivos. En otras palabras, el uso de las aplicaciones móviles, como ventaja competitiva para el sector gastronómico, se ha convertido en la herramienta imprescindible para afrontar en Barranquilla la pandemia de covid-19.

Sin embargo, la incorporación de las TIC en la estrategia empresarial debe seguir lineamientos para no tener fracasos en el futuro, además es indispensable tener en cuenta la digitalización tecnológica y otros elementos significativos, como son los

procesos de negocio y las personas. En efecto, cuando las empresas del sector gastronómico alinean estos tres elementos, llega de forma estratégica y exitosa a un mercado competitivo.

Como concepto de los autores de este trabajo, el uso de las aplicaciones móviles con la incorporación de las TIC se ha convertido en una estrategia para mejorar el posicionamiento en tiempos de covid-19 del sector gastronómico de Barranquilla, como apoyo al proceso de control y gestión para mitigar la incertidumbre y superar las expectativas frente al mercado competitivo.

Por lo tanto, para el desarrollo de la presente investigación es necesario formular el objetivo y conocer la importancia del uso de las aplicaciones móviles como ventaja competitiva para el sector gastronómico frente a la pandemia de covid-19 en Barranquilla.

## CONTENIDO

---

### EMPREDIMIENTO DIGITAL

Se encuentra vinculado con las prácticas de trabajo que usan tecnologías digitales como las TIC, y la expresión inicial que se podría sugerir sería la de “emprendimiento digital”. Este concepto, utilizado por varias instituciones, no ha tenido mucha expansión en el lenguaje de la literatura sobre empleo y mercados laborales. La Comisión Europea la define como: “El uso inteligente de tecnologías digitales entre las empresas europeas para crear nuevas oportunidades de negocios y acelerar la transformación del paisaje de negocios europeo” (*Digital Entrepreneurship: European Commission*, 2016).

Para enero de 2013, la misma Comisión Europea recalca su versión “aceptada” para la definición de emprendimiento digital, esta dice: “El emprendimiento digital abarca todas las nuevas empresas y la transformación de las empresas existentes que impulsan el valor económico o social creando y utilizando nuevas tecnologías digitales.” Sin embargo, existe una definición más clara y se puede ver en la página web



de la Universidad en línea Cegos, que la enuncia como “Aquel que realiza sus tareas generalmente en medios digitales y canales relacionados con la tecnología. [...] Estos emprendedores muchas veces utilizan exclusivamente el medio digital para ejercer sus tareas y ofrecer sus servicios o productos.” (“¿Qué es el emprendimiento digital?,” 2016).

Pero existe aún una definición más clara, y es la que se encuentra en uno de los sitios web más reconocidos y usados por emprendedores digitales: *Copyblogger*, que en una de las principales páginas sobre redacción publicitaria en la actualidad digital, se encuentra la definición en el artículo “*Are you a digital entrepreneur?*”, que dice así: “Los empresarios digitales son empresarios enfocados exclusivamente al comercio digital, y el comercio digital es ‘un subconjunto del comercio electrónico utilizado para delinear empresas que crean productos y servicios digitales que son comercializados, entregados y soportados completamente en línea’” (Jaramillo, 2016).

Así mismo, lo definido por Morris es contundente y acorde con idea del emprendimiento que antes se había planteado, y esto se debe a que es una versión creada teniendo como punto de partida la experiencia de desempeñarse en el medio.

De acuerdo con lo anterior, el emprendimiento digital se puede definir como aquel que, existiendo oportunidades que no se han explotado o la posibilidad de introducir innovaciones en un mercado, tiene la capacidad de organizar un plan basado en estrategias digitales, las cuales permiten formular ganancias o la consecución de un objetivo no monetario.

Desafíos de los emprendimientos digitales: Hoy en día, las empresas caracterizadas como emprendedoras digitales, el caso de las aplicaciones móviles, necesitan tener formación de emprendedores, es decir, un adiestramiento orientado a mejorar sus conocimientos y habilidades en el ámbito del *marketing* digital.

Aparentemente, cualquier emprendedor puede tener la facilidad de constituir un negocio de la nada; no obstante, lo cierto es que muchos emprendimientos que se encuentran en internet y en las redes sociales fracasan por no tener conocimientos de organizaciones ni contar con una estrategia competitiva, y abandonan sus grandes esfuerzos a corto plazo (menos de un año). Estudios recientes de la Cámara de Comercio de Bogotá demuestran que no todas las empresas de base emprendimientos digitales que están constituidas son rentables, y que siempre existen riesgos que están ahí, pues aunque un emprendedor digital no tenga que invertir un alto capital, sí es necesario hacer algunas inversiones para tener éxito y avanzar.

De igual forma, se establece que los costos generados en anuncios digitales y la utilización de herramientas de pago para analizar o gestionar el negocio y la compra de servicios digitales suponen un costo que es significativo, por lo que es de gran importancia que la estrategia competitiva de las empresas del sector gastronómico se oriente a conseguir resultados y fortalecer el negocio lo antes posible para continuar con su inversión.

Se debe tener en cuenta que el internet posibilita la consecución de clientes en otros países, pero también existe la posibilidad de una mayor competencia. Las empresas de aplicaciones móviles en línea a diario enfrentan los mismos problemas de la internacionalización, en la que se encuentran las empresas del sector gastronómico que no están en la era de las aplicaciones móviles.

De igual forma, hay otro desafío y es la necesidad de formación, ya que existe en internet mucha información que no está reglada y no es fiable. Muchos datos se refieren una y otra vez sin que se haya contrastado con otras opiniones alternas; es por ello por lo que la formación en el uso de aplicaciones móviles, como ventaja competitiva para el sector gastronómico, debe ser continua y especializada para el empresario, ya que todas las personas, aunque conozcan de internet, no tienen habilidades digitales ni tienen la capacidad para dirigir un negocio y ser competitivos.

## COMPETIR EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En el mundo empresarial la competitividad es concebida como un fenómeno organizativo de la sociedad, que se relaciona como un comportamiento en el mercado que opera, mantiene e incrementa su participación a partir de nuevas estrategias competitivas. Así las cosas, en la mayoría de los casos depende de la rentabilidad, la posición competitiva, la productividad y la participación en el mercado interno y externo (Orozco-Rosas y Ahumada-Tello, 2010).

Por otro lado, la Real Academia Española (1992) define la competitividad como la capacidad de competir para la consecución de un fin.

Según Porter (1985), la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

Para otros autores como Ivancevich y Lorenzi (1997), la competitividad es cuando una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

La competitividad empresarial es un término muy utilizado en el contexto socioeconómico y político, que tiene incidencia en la forma de desarrollar cualquier iniciativa de negocio. El concepto de competitividad hace referencia a la excelencia, eficiencia y eficacia de una organización.

En tal sentido, los mercados se han vuelto altamente competitivos debido a su rápido crecimiento y constante cambio, pasando de simples a complejos, de estables a dinámicos, no importando el tamaño de las empresas que lo conformen (Gebauer *et al.*, 2011).

En años recientes, la consolidación de la era digital ha afectado la productividad de las organizaciones y los territorios. No solamente se han alterado las prestaciones y funcionalidades de los bienes y servicios producidos, sino que ha cambiado la estructura de los precios, en los que la lógica económica de la arquitectura de las cadenas de proveedores, las relaciones de las unidades productivas con el ecosistema, las competencias laborales y el perfil de los empleados y trabajadores han hecho que las organizaciones del sector gastronómico de Barranquilla hayan tenido que repensar estratégicamente sus ventajas competitivas frente a la emergencia de covid-19.

## TECNOLOGÍA

Así mismo, en el mundo empresarial del sector gastronómico de Barranquilla, hoy por hoy el uso de aplicaciones móviles se encuentra ligado directamente a la tecnología, programas y plataformas, aplicaciones, generación de contenido a gran escala y todo un entorno cibernético que permite en tiempo real generar, presenciar y facturar globalmente para romper fronteras en tiempo y espacio.

Por consiguiente, para las empresas de emprendimientos de base tecnológica y digital, como es el caso del uso de aplicaciones móviles, deben tener conocimiento de las tecnologías existentes para que el alcance permita encontrar la forma más eficiente de utilizarlas, rentabilizarlas y aplicarlas en el tiempo. La factibilidad de la tecnología en el escenario de la creación de emprendimientos digitales, aplicaciones móviles, se vuelve vital para obtener el alcance y resultados esperados del emprendimiento Shapero (citado por Marulanda y Morales, 2016, p. 16).

## METODOLOGÍA

---

El estudio se realizó mediante investigación exploratoria con enfoque cualitativo descriptivo, utilizando datos secundarios relevantes como fuentes fundamentales para conocer las tecnologías digitales, el emprendimiento y las ventajas competitivas que presenta el emprendimiento digital (uso de aplicaciones móviles), como ventaja competitiva para el sector gastronómico de Barranquilla frente a la declaratoria de pandemia de covid-19.

Como instrumento de recolección de información, se cuenta con una encuesta mediante el uso de un cuestionario aplicado a la muestra que representa la población objeto de estudio; entre ellos contamos con empresarios del sector gastronómico, comensales y usuarios del servicio. La técnica utilizada para el procesamiento y análisis de datos fue el método estadístico Alpha de Cronbach.

## RESULTADOS

---

La primera claridad que debe tener el empresario del sector gastronómico de Barranquilla es el conocimiento de la visión, misión y valores corporativos; el rumbo que debe tomar su proyecto a futuro y definir cuál es la ventaja competitiva mediante la visión empresarial. Cuando tenga claro el destino, se aplica todo el conocimiento y las herramientas que se encuentran disponibles para posicionar la empresa y alcanzar competitividad antes que los demás.

De igual forma, la tecnología y la digitalización han marcado grandes diferencias competitivas empresariales en el mundo globalizado. La innovación tecnológica ha permitido que con el uso de las aplicaciones móviles muchas empresas del sector gastronómico de Barranquilla repunten frente a la pandemia de covid-19, y que se sientan al lado de las grandes que existen en el mundo. No obstante, también hay casos de empresas del sector que han fracasado debido a que no incluyeron la tecnología entre sus ventajas competitivas.

El entorno cambia muy rápido y la digitalización cada día se vuelve más influyente en la gestión de las empresas del sector gastronómico de Barranquilla. Todas las organizaciones necesitan tener clara la razón de ser de su empresa en el mercado. Por consiguiente, el uso de las aplicaciones móviles es considerado el corazón del negocio del sector gastronómico de Barranquilla, y son las características diferenciadoras las que las definen en el mercado altamente competitivo.

Dentro de la planificación estratégica de hoy en día, no se tienen en cuenta las concepciones antiguas de los planes complejos y rígidos, su elaboración y cumplimiento está en las herramientas que deben utilizar todas las empresas del sector gastronómico de Barranquilla, como son el uso de las aplicaciones móviles como ventaja competitiva frente a la declaratoria de pandemia de covid-19, ya que son flexibles de gestionar y de gran utilidad para la empresa. Igualmente, deben adaptarse al entorno cada vez más cambiante, competitivo y turbulento.

El uso de las aplicaciones móviles juegan un papel importante como ventaja competitiva frente a la declaratoria de pandemia de covid-19 de las empresas del sector gastronómico de Barranquilla, ya que gracias a la información que se obtiene mediante el procesamiento de datos o la investigación, estas se convierten en una ventaja competitiva para las comunicaciones. Las empresas del sector gastronómico tendrán la capacidad de anticiparse a los cambios de las variables externas, y podrán dirigir una buena planificación de acuerdo con las expectativas, en las que el uso de aplicaciones móviles se debe convertir en un objetivo empresarial.

## INCORPORACIÓN DE LAS APLICACIONES MÓVILES EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR GASTRONÓMICO DE BARRANQUILLA

En el diseño y ejecución de las estrategias competitivas, las empresas del sector gastronómico de Barranquilla deben incorporar el uso de aplicaciones móviles como ventaja competitiva en este mundo cambiante. Ahora bien, deben hacerlo mediante los objetivos estratégicos que se planteen para alcanzar su visión trazada.

Las empresas del sector gastronómico de Barranquilla deben desarrollar una planificación estratégica integrando los conceptos y posibilidades del uso de aplicaciones móviles como ventaja competitiva. Para realizar esta integración se deben considerar dos enfoques: 1) el apoyo sistemático de tecnologías y la digitalización de los

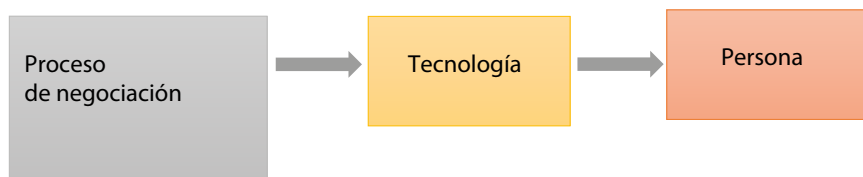
procesos de la empresa para mejorarlos de forma continua y hacerlos más eficientes (procedimiento de alineamiento), 2) el rediseño radical de los procesos de negocios (procedimiento en paralelo) (Andreu *et al.*, 1998).

Una de las razones del fracaso o el logro mediocre de resultados en la implementación de la tecnología es simplemente no haber escogido el enfoque correcto de acuerdo con la visión de la empresa o, habiendo escogido el enfoque correcto, usaron los elementos o ingredientes de las TIC en funciones que no aportan sustancialmente el uso de las aplicaciones móviles.

## ELEMENTOS CLAVE PARA EL USO DE APLICACIONES MÓVILES

Dentro de las empresas del sector gastronómico de Barranquilla interactúan tres elementos que son claves e importantes para alinear, competir de manera exitosa y cumplir con la estrategia competitiva empresarial, estos elementos son (figura 1):

**Figura 1.** *Elementos clave para uso de aplicaciones móviles*



**Fuente:** Elaboración propia.

El uso de las aplicaciones móviles, como ventaja competitiva de las TIC, debe implementarse como un elemento fundamental para el mejoramiento continuo y competitivo, y como una adaptación al entorno para buscar la mayor productividad de los recursos humanos, y no como un criterios de novedad o modernidad. No se debe olvidar que las empresas del sector gastronómico de Barranquilla son un sistema social en el que interactúan personas, y la tarea de los directores es cuidar, respetar y modelar esta cultura dentro de ellas.

Las empresas del sector gastronómico de Barranquilla deben tener como objetivo el buen uso de las aplicaciones móviles con la utilización de las TIC, y establecerlas

como herramienta de competitividad en estos tiempos de incertidumbre, y también para la eficiencia en la gestión empresarial. Esto no será un proceso sencillo como tampoco económico, por lo tanto, es necesario hacer muchos esfuerzos en cada uno de los componentes empresariales, como es el de los recursos humanos de la empresa, a los que es fundamental la capacitación.

Por consiguiente, la forma de llegar exitosamente a la implementación de la ventaja competitiva es superando el desequilibrio que hay entre la tecnología, los procesos del uso de las aplicaciones móviles como ventaja competitiva en todos los procesos empresariales y la utilidad que tiene el uso de las TIC en su día a día, y demostrarlo a cada miembro de la organización.

## DISCUSIÓN

---

Sin tener en cuenta el tamaño de las empresas del sector gastronómico de Barranquilla, en las que hay desde pequeños negocios hasta grandes multinacionales, la transformación digital se ha vuelto algo imprescindible en ellas. Esta transformación es un cambio cultural que ha motivado a las organizaciones del sector gastronómico a asumir desafíos constantes para su competitividad, buscando en las aplicaciones móviles una ventaja competitiva en todos los departamentos o áreas de sus negocios, transformando la forma en que la empresa opera y agrega valor a sus clientes y haciéndolas más competitivas.

Es necesario recordar que las empresas del sector gastronómico de Barranquilla, en los momentos de incertidumbre, se encuentran en diferentes momentos en el camino de la implementación de las aplicaciones móviles como ventaja competitiva. Una de las dificultades que han tenido que superar es la falta de visión para ejecutar estrategias competitivas. Sin embargo, los bares, las cafeterías, los restaurantes a la carta y los de comidas rápidas se encuentran en un buen camino hacia la transformación y el emprendimiento, aunque han tenido obstáculos difíciles como el presupuesto, la búsqueda de talento humano con conocimiento, la capacidad para competir y los cambios culturales.

Desde la declaratoria de la emergencia sanitaria, el concepto de transformación digital ha sido relativamente usual. Aunque la tecnología ha estado muy presente en nuestras vidas desde hace algunos años, el internet ha empezado a ganar acogida en el mundo por la forma en que las empresas interactúan con los clientes. Incluso, el cambio ha sido con sus propios empleados debido a la influencia de las aplicaciones en la actualidad. Estas nuevas aplicaciones móviles ofrecen una mayor ventaja competitiva, pues surgieron con ellos nuevos negocios, pero afectaron muchas empresas que cerraron sus puertas y, aunque tuvieran reconocimiento, desaparecieron por falta de innovación y uso de las aplicaciones móviles.

Actualmente, la digitalización está afectando nuestras vidas gracias a que ha modificado la forma de trabajar, de comprar, de educarse, de viajar, etc., por lo tanto, se gobierna y se vive según las aplicaciones móviles. En la publicación *Think with Google*: “En los últimos dos años, se han producido el 90% de todos los datos disponibles en el mundo. Y en los próximos dos, produciremos un volumen equivalente a todo el conocimiento generado por la humanidad hasta el día de hoy”.

La significativa introducción de las tecnologías digitales ha desembocado la creación de nuevos modelos de negocios, como también nuevos flujos de ingresos. Ejemplo de ello, es la tecnología artificial (IA), los archivos en la nube y el Internet de las cosas (IoT) que han acelerado considerablemente la transformación, mientras que las tecnologías, que inicialmente se conocían como la gestión y el análisis de datos, se han vuelto necesarias para analizar las grandes cantidades de información que son el resultado de la transformación digital.

Cuando se habla de transformación no solo se hace referencia a la tecnología, sino también a un trípode conformado por la contratación del recurso humano con conocimiento de innovación, el negocio y las tecnologías emergentes: IA e IoT y las tecnologías fundamentales: la gestión y análisis de datos.

Las empresas del sector gastronómico de Barranquilla siempre han visto la tecnología digital como una herramienta que le sirve de apoyo para mejorar su competitividad y productividad, en lugar de mirarla como un motor activo, y que está intrínsecamente vinculado con la innovación. Esta visión que tienen las empresas ha sido significativa a medida que el uso del internet, los dispositivos móviles y la conectividad se han convertido en algo más interconectado que da apoyo a las empresas en esta época de incertidumbre.



Con la llegada de la Cuarta Revolución Industrial, las empresas del sector gastronómico de Barranquilla han tenido más oportunidades de planificar detalladamente la demanda tecnológica y dar un buen uso a las aplicaciones móviles como ventaja competitiva. Así las cosas, han logrado elevar sus prioridades y han permitido que el emprendimiento digital se convierta en algo indispensable para la estrategia de su plan de negocios.

Según estudios elaborados por Kantar TNS, en colaboración con Google, aproximadamente el 70 % de los consumidores de países como Chile, México, Colombia y Perú hacen su consulta en la web antes de tomar cualquier decisión de compra, y un 93 % utilizan los navegadores en línea para contratar y adquirir productos y servicios, lo que indica lo extendido que está el uso del internet en estos países. Ya no se puede tratar el internet como un canal de *marketing*, pues en la actualidad los canales en línea es la forma más sencilla y económica de capturar a un gran público para que esté bien informado.

La mayoría de las personas que permanecen conectados hoy en día mediante las diferentes redes sociales se han convertido en un mercado potencial, que es considerado altamente rentable y expansivo para las empresas del sector gastronómico de Barranquilla, pues las aplicaciones móviles permiten penetrar los productos y servicios como ventaja competitiva y, a la vez, evaluar los modelos de compra de los clientes.

Esta transformación ofrece muchas ventajas y opciones, no solamente con el *marketing*, sino también la gestión el inventario, interacción con el cliente en tiempo real, mayor productividad, previsión financiera más fiable, toma de decisiones de negocio más asertivas y mejor reparto de recursos (Laurent *et al.*, 2018).

Cuando las empresas del sector gastronómico de Barranquilla combinan la tecnología y la innovación con los negocios digitales, apoyan la transformación digital, lo que da como resultado ventajas competitivas para su emprendimiento y ayuda a satisfacer las demandas de la economía digital que se encuentra en constante cambio.

## REFERENCIAS

---

Digital Entrepreneurship: European Commission 2016.

Jaramillo, L. (2016). Emprendimiento: Concepto básico en competencias. *Lumen*, 7, 6. Retrieved from <https://guayacan.uninorte.edu.co/divisiones/iese/lumen/ediciones/7/articulos/emprendimiento.pdf>

Gebauer, H. Gustafsson, A. y Witell, L. Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*, vol. 64, pp. 1270–1280, 2011.

Ivancevich, J. y Lorenzi, P. (1997). *Gestión de calidad y competitividad*. 2da. Edición. McGraw-Hill.

Laurent Probst, Bertrand Pedersen, Olivia-Kelly Lonkeu, Christian Martinez-Diaz, y Lucas Novelle Araujo, PwC and, y Demetrius Klitou, Johannes Conrads, Morten Rasmussen, CARSA. 2017. (2018). «Digital Transformation Scoreboard 2017: Evidence of positive outcomes and current opportunities for EU business». European Commission. Directorate-General Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs.

Marulanda Valencia, F. A. y Morales Gualdrón, S. T. (julio-diciembre de 2016). Entorno y motivaciones para emprender. *Revista Escuela Administración y Negocios EAN* (81), 12-28.

Porter, M. (1985). Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior). Editorial CECSA

Andreu, R. Ricart J. E., y Valor, J. (1998). *Estrategia y sistemas de información*. McGraw-Hill.

Orozco-Rosas, U. Ahumada-Tello, E. y Zárate, R. (2010). *Factores en el desarrollo de la competitividad: El modelo de competitividad sistemática en la industria del software en Baja California*. Global Conference on Business and Finance Proceedings, vol. 5.

# REDES SOCIALES VIRTUALES, COMO ALTERNATIVAS A LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DEL SENA MAGDALENA

---

Vladimir Jhosmell Baquero Márquez<sup>13</sup>



---

13    Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), especialista en Gerencia Financiera de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, administrador de empresas de la UNAD. Investigador asociado al grupo INCACEN de la escuela ECACEN y al semillero de investigación SIGMA de la Zona Caribe, CEAD Santa Marta. Correo: vladimir.baquero@unad.edu.co celular 301 6732850 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2122-3305>

**VIRTUAL SOCIAL NETWORKS,  
AS ALTERNATIVES IN THE  
TEACHING-LEARNING PROCESSES  
OF SENA MAGDALENA**

---



## RESUMEN

Este artículo se refiere al uso de las redes sociales como una alternativa de aprendizaje en los entornos educativos donde docente y estudiantes relacionan la actividad formativa en un contexto de interacción y comunicación virtual, que beneficia la productividad y calidad educativa. Sin embargo, la inclusión de las redes sociales en los ambientes de aprendizaje puede derivar en desatenciones que impiden el desarrollo del trabajo individual y colaborativo e inclinarse más a un espacio de entretenimiento, lo que puede constituirse en un elemento distractor que limita la participación y la relación entre docente y estudiante.

No obstante, este aspecto intrínseco no puede ser sustancial a la evolución tecnológica en los procesos de enseñanza y aprendizaje, pues las redes sociales se están incorporando e integrando de manera óptima tanto en las diferentes actividades académicas dentro y fuera del aula como en el prospecto generacional de nuevos conocimientos y competencias que ofrece la educación del siglo XXI. Las TIC en la educación tienen un carácter dinámico y diferencial en los procesos de enseñanza y aprendizaje, y adquieren un nuevo rol entre estudiante y profesor en el desarrollo de un pensamiento crítico y analítico. En el estudio se evidencia que las redes sociales virtuales se constituyen en un soporte que adecuan las estrategias pedagógicas y formativas en el aula, facilitando la cohesión social entre miembros de la comunidad académica. En efecto, las redes sociales se han convertido en una propuesta innovadora y flexible que fomenta la autonomía estudiantil y el aprendizaje colaborativo.

**PALABRAS CLAVE:** redes sociales, interacción social, aprendizaje, ambiente de aprendizaje, comunidad educativa.



## ABSTRACT

This article refers to what is now considered as learning alternatives under the use of social networks in educational environments, where teachers and students relate formative activity in a context of interaction and virtual communication that benefits productivity and educational quality. While it is true that the inclusion of social networks in learning environments can lead to distractions that impede the development of individual and collaborative work and lean towards entertainment space, which can be built on a distracting element that limits participation and the relationship between teacher and student.

This intrinsic aspect cannot be substantial to technological evolution in the teaching and learning processes, where virtual social networks are being optimally incorporated and integrated into the different academic activities inside and outside the classroom and in the generational prospect of new knowledge and skills that 21st century education has been offering. TIC in education has a dynamic and differential character in the teaching and learning processes, acquiring a new role between student and teacher in the development of critical and analytical thinking. Before this situation, it is evident in the study that virtual social networks are constituted in a support that adapts pedagogical and training strategies in the classroom, facilitating social cohesion between members of the academic community. Becoming an innovative and flexible proposal that promotes student autonomy and collaborative learning.

**KEYWORDS:** social media, social interaction, learning, learning environment, educational community

# INTRODUCCIÓN

---

Para las personas las redes sociales se han convertido en las plataformas virtuales de mayor interacción social, ya sea para establecer relaciones comunes e intercambio de opiniones en tiempo real y efectivo, para desarrollar procesos de comunicación o para acceder a la información. En cuanto al acceso a las redes sociales virtuales, el informe anual de la Global State of Digital de 2019 (citado por Hootsuite, 2019) dice que Colombia utiliza YouTube en un 96%, Facebook un 93%, WhatsApp un 89%, Instagram un 73% y Twitter un 60%; siendo estas las redes más activas por los usuarios. Con relación al tiempo invertido, diariamente usan de treinta y un minutos a tres horas. En cuanto a la distribución por el género, el 46% es masculino y el 54%, femenino.

Por lo tanto, la educación no se puede apartar de este imperativo tecnológico actual, puesto que las redes sociales es uno de los elementos de mayor uso y en especial por parte de los jóvenes. Así las cosas, se puede observar en los ambientes de formación que los aprendices no son ajenos al uso de este tipo de comunicación virtual, pero la necesidad de estar conectados puede descuidar los procesos de aprendizaje y disminuir la atención y participación en la formación.

A pesar de este planteamiento, a continuación se muestra la importancia del uso de las redes sociales en favor del aprendizaje y como medio de comunicación entre instructor y estudiantes en los procesos de formación del Sena. Para esto es necesario identificar las redes sociales más usadas y descubrir las motivaciones frente al uso de ellas en el proceso de formación, pues la integración de las redes sociales en los procesos de enseñanza generaría condiciones más familiares para los aprendices (Valenzuela, 2013).

De igual forma, las redes sociales se han convertido en una moda generacional para la consecución de información e interacción constante entre las personas. Orozco *et al.* (2014) afirman que las redes potencian los recursos y posibilitan un intercambio entre sus integrantes enriqueciendo las relaciones entre sus miembros. Por ende, estas herramientas pueden ser un soporte didáctico para el instructor, ya que ellas pueden contribuir al ofrecimiento de la información y al intercambio de ideas y conceptos que benefician el aprendizaje y favorezcan una mayor participación e integración entre sus miembros.

## FUNDAMENTO TEÓRICO

---

Los procesos educativos se han reformado, y han pasado del modelo en el que la transmisión y la memorización del conocimiento se potenciaba a modelos en los que el conocimiento es una construcción conjunta y se hace énfasis en utilizarlo. De ahí surgen las propuestas que centran el proceso de aprendizaje en el desarrollo de escenarios, ambientes y estrategias en los que se promuevan la participación de los estudiantes Gardner (citado por Armstrong, 2012).

Estos nuevos modelos han encontrado soportes para la mediación de herramientas tecnológicas que evolucionen en procesos más incluyentes en materia educativa (Hernández *et al.*, 2017, Ibáñez *et al.*, 2017, Díaz y Montes, 2017), pues ayudan al mejoramiento de la calidad formativa de las personas gracias al acceso a la información, la integración de un espacio universal de conocimiento y la relación de grupo que impulsa el trabajo colaborativo (Unesco, 2016). Un eficiente uso de estas herramientas motiva el aprendizaje, ya que facilita el acceso a información esencial y pertinente para el desempeño personal y profesional.

Las redes sociales han establecido una nueva cultura de comunicación entre las personas. Este tipo de herramientas digitales ha suscitado un cambio generacional en materia de información e interacción, especialmente entre los jóvenes que las utilizan para construir relaciones sociales y como medio de formación (Blasco *et al.*, 2017). También han generado transformaciones en los procesos de aprendizaje, razón por la cual es posible encontrar investigaciones respecto a la integración de estas redes sociales al ámbito educativo (Rauch, 2016, Azorín, 2017, Azorín y Arnaiz, 2018). Si bien se resaltan los aspectos positivos de tal integración, igualmente sobresalen trabajos en los que se manifiesta que la injerencia de las redes sociales en los procesos de aprendizaje no es del todo significativa.

El uso de las TIC en la educación genera motivación en los estudiantes debido a la facilidad que tienen de encontrar información oportuna y a tiempo, lo que beneficia el aprendizaje y la actitud de participar en la generación de conocimiento. Ahora bien, su participación puede producirse dentro del ambiente de aprendizaje o fuera de él, pero cualquiera que sea la razón el beneficio es el rendimiento académico, la disminución de problemas relacionados con la deserción escolar y la motivación en



los estudiantes para la construcción de su propio conocimiento (Alderete *et al.*, 2017, Monsalve y Amaya, 2014).

El beneficio que brindan las TIC se convierten en reto para que los docentes incorporen en sus procesos de enseñanza habilidades que le permitan adaptarse a este tipo de actividades interdisciplinarias, y poner en práctica la argumentación y el desempeño en áreas de interés del alumno. De esta manera puede ofrecer un ambiente educativo diferente al habitual mediante el conectivismo (Monsalve y Amaya, 2014).

De igual forma, la tecnología ha traído un cambio diferencial en la forma de aprender y enseñar, rompiendo esquemas y paradigmas educativos vigentes. Lo que ha permitido un desarrollo educacional interconectado y globalizado (Escoda, 2018). En esta era de la conectividad digital, las habilidades de los estudiantes se potencializan hacia nuevos y mejores conocimientos.

Por lo tanto, es imperativo el uso de competencias tecnológicas mediante entornos virtuales que ayuden a jóvenes y estudiantes a desarrollar habilidades innovadoras y creativas (Pérez *et al.*, 2017). Las redes sociales pueden ser un soporte didáctico para el docente en actividades pedagógicas que contribuyan a fortalecer la excelencia educativa, y que los estudiantes puedan establecer una comunicación sincrónica y asincrónica en entornos más móviles. Así mismo, pueden interactuar y obtener resultados más significativos mediados por nuevos procesos y procedimientos educativos tradicionales (Laurencio *et al.*, 2018).

Cabe decir entonces que las redes sociales se incorporan cada vez más a las prácticas docentes. Así lo proponen (Rodríguez *et al.*, 2017) al establecer una orientación educativa en la que los profesores intervienen las redes usándolas como herramientas para sus actividades. En efecto, pueden crear foros de discusión en Facebook, Twitter, y otras estrategias didácticas digitales, que los habilita a compartir videos, fotografías, imágenes o juegos para dinamizar el aprendizaje y activar la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

- Un aspecto esencial es delimitar en los procesos de aprendizaje el papel del docente y de los estudiantes cuando se usan las redes sociales o las herramientas TIC. En este aspecto los cambios que se presentan en los procesos formativos hacen que el docente se incorpore participativamente en la búsqueda del conocimiento y desarrolle nuevas habilidades y competencias que le permitan la interacción con la red y lo convierta en mediador del proceso de enseñanza-aprendizaje (Islas y Carranza, 2011).

- De hecho, uno de los aspectos importantes de los medios digitales es la facilidad que tienen los usuarios de compartir información por medio de videos, fotos, imágenes y mensajes, permitiendo una comunicación sincrónica y autónoma que propicia la creatividad e innovación en los procesos educativos (Salas *et al.*, 2017). Además, es un medio importante para adquirir conocimiento e intercambio de ideas interpuesta por la participación e integración entre instructor y aprendices. Se resalta, por ejemplo, la utilización de *hashtags* (etiquetas) ya que permiten “una clasificación y agrupación al momento de sus lecturas, en el entorno educativo es bastante utilizado cuando se desea trabajar por tema” (López, 2017, p. 46).

Pi (citado por Pérez y Tejedor, 2017) asegura que con la llegada de internet y las TIC, el acceso, la generación y la transmisión de la información ha cambiado radicalmente. La red se ha convertido en el aula del siglo XXI, con lo que se ha transformado el objeto mismo del aprendizaje y de los procesos de generación de conocimiento en el aula. Las redes sociales se articulan en un contexto ubicuo comunicacional rápido y económico, donde se intercambian emociones, sentimientos, pensamientos y nuevas formas de reflexión en la construcción de conocimiento.

Por consiguiente, las redes sociales son un recurso interesante para el estudiante, ya que genera un espacio divergente de lo que convencionalmente encuentra en el aula. Separado del mundo presencial de la educación, puede involucrarse en un autoaprendizaje y autodisciplina que solo el estudiante es capaz de controlar mediante la exploración de conocimientos imperativos para su saber (González *et al.*, 2019, Cuartas, 2017) (tabla 1).

**Tabla 1.** Diferencia entre aprendizaje presencial y aprendizaje en línea

Aprendizaje presencial	Aprendizaje en línea
Se presenta una interacción con el docente mediante un canal oral y audiovisual sincrónico	La interacción está mediada por múltiples variables comunicacionales sincrónicas y asincrónicas
El aula se concibe como un espacio cerrado, donde el docente mantiene una posición dominante y unidireccional	En este ambiente de aprendizaje la comunicación es flexible, participativa y bidireccional
Empleo de recursos didácticos tradicionales, rígidos en contenido pedagógico, que disminuye la posibilidad de participación	Uso de recursos didácticos con mayor contenido pedagógico que motiva la participación y el desarrollo de procesos cognitivos
Aprendizaje conductualista y cognitivista	Aprendizaje constructivista y conectivista

Aprendizaje presencial	Aprendizaje en línea
Es necesario la presencia física del profesor	No es necesario la presencia física del profesor
Las estrategias metodológicas del docente ayudan al desarrollo de aprendizaje significativo	Las estrategias metodológicas contribuyen al aprendizaje autónomo y colaborativo
El tiempo es rígido y limitado	El tiempo es abierto y con mayor accesibilidad

**Fuente:** Durán (2015).

# METODOLOGÍA

---

- El diseño de investigación fue de tipo descriptivo con un enfoque explicativo, que permitió observar y describir el impacto de las redes sociales en el proceso de aprendizaje sin generar una influencia que alterara su comportamiento, y su relación es de causa-efecto.
- La población objeto de estudio está conformada por los aprendices de los programas de tecnología en las áreas de Contabilidad, Gestión Hotelera y Gestión Administrativa del Sena Santa Marta. De igual forma, se consultaron a los profesores que orientan los procesos de aprendizaje y enseñanza.
- El tipo de muestreo es probabilístico al azar simple. El instrumento utilizado fue el cuestionario, como herramienta para conocer las experiencias y opiniones de los encuestados y en una escala tipo Likert. Una vez aplicada la encuesta, se socializaron los resultados con el fin de generar opiniones que ayudaran al fortalecimiento del proyecto.

## FICHA TÉCNICA

- **Población:** conformada por el total de estudiantes de formación titulada del Sena, regional Magdalena (tabla 2).

**Tabla 2.** Formación titulada

Regiones	Cód. Reg.	Regionales	Total Formación Titulada					
			Metas Aprendizices	Ejecución Aprendizices	% Ejecución Aprendizices (*)	Metas Cupos	Ejecución Cupos	% Ejecución Cupos (*)
Región Caribe	47	Regional Magdalena	25.483	23.385	91,77%	25.483	23.385	91,77%

**Fuente:** Sena (2018).

- **Tamaño de la muestra:** Se utilizó la muestra para universo finito, que para el periodo de julio de 2018 estaba conformado por 23 385 aprendices del Sena. De acuerdo con esta cifra, se desea conocer el total de población objeto de estudio.

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{(N - 1) * d^2 + Z\alpha^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total aprendices (23 385)
- $Z\alpha^2$  = Nivel de confianza 1,96 (95 %)
- p = Probabilidad (5 %)
- $q = 1 - p$
- d = Error admisible (4,5 %)
- n = Muestra

$$n = \frac{23385 * (1,96)^2 * 0,05 * 0,95}{(23385 - 1) * (0,045)^2 + (1,96)^2 * 0,05 * 0,95}$$

- $n = 89,77$
- La población objeto de estudio (**n**) correspondió a 90 aprendices, y con este dato se recaudó información por medio de un cuestionario prediseñado.
- Programa de Contabilidad y Finanzas: 20 aprendices
- Programa de Gestión Hotelera: 15 aprendices
- Programa de Gestión Administrativa: 55 aprendices
- **Recolección de datos:** Se desarrolló un cuestionario prediseñado para recolectar la información sobre la experiencia y opiniones de los estudiantes.

## RESULTADOS

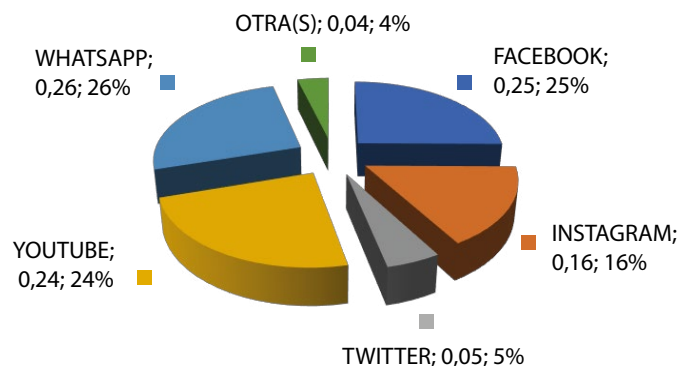
---

A continuación, se muestra el análisis de los datos de las encuestas planteadas a los estudiantes:

Encuestados: 90 aprendices

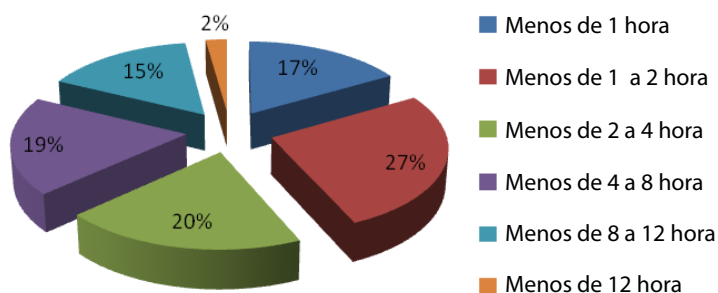
Sexo: El 47% masculino y 53% femenino

Edad: El 74% entre 15 y 25 años, y 26% entre 26 años y más.

**Figura 1.** *Redes sociales más utilizadas*


Fuente: Elaboración propia.

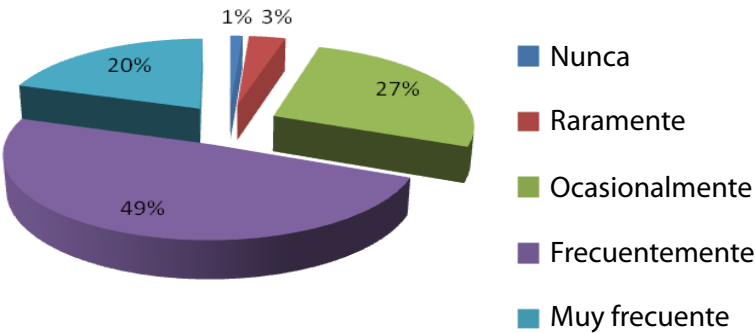
La figura 1 evidencia que los estudiantes se inclinan por el uso de WhatsApp (26 %), seguida por Facebook (25 %), YouTube (24 %) e Instagram (16 %) y de poco uso Twitter (5 %). Al preguntar la importancia de estas redes, manifestaron que les facilita tener un espacio comunicacional ágil e instantáneo con sus amigos y les permiten estar informados de los hechos o sucesos del mundo real.

**Figura 2.** *Tiempo de acceso en el día*


Fuente: Elaboración propia.

La figura 2 nos muestra el tiempo que los jóvenes invierten para conectarse. Entre una y cuatro horas, el 47 %; entre cuatro y ocho horas, el 19 %, y entre ocho y doce horas, el 15 %. Esto demuestra la importancia que tiene para los jóvenes la interacción social. En conversación con ellos, muchos manifestaron que cuando las clases del instructor no son dinámicas ni interactivas prefieren estar conectados para evitar el aburrimiento.

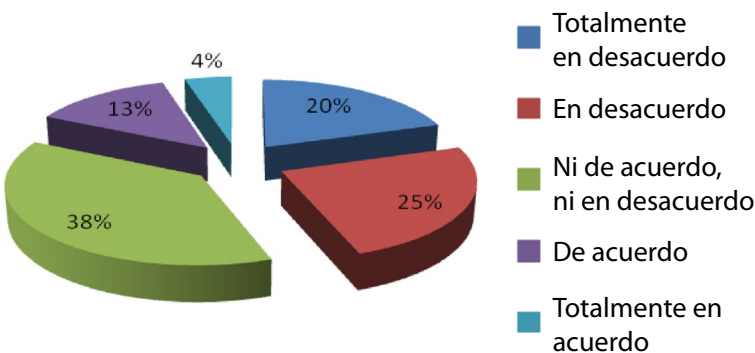
**Figura 3.** La red social como medio de información y comunicación



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3, se observa que un 69% de los encuestados usan regularmente las redes sociales como medio de información y comunicación. Los estudiantes expresaron que las redes sociales son la mejor manera de estar enterados de todo lo que acontece hoy en día, lo que les permite tomar mejores decisiones en cualquier campo de la vida personal, social, profesional y laboral. Igualmente, consideran que las redes sociales es la mejor alternativa para mantener una comunicación flexible y efectiva, ya que les permite expresar sus ideas, sentimientos y pensamientos.

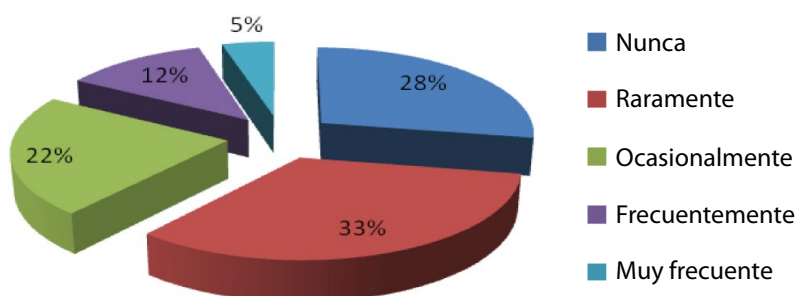
**Figura 4.** La red social afecta el rendimiento en el aprendizaje



Fuente: Elaboración propia.

La figura 4 muestra que un 45 % de los estudiantes discrepan respecto a que la red social afecta el rendimiento académico, mientras que un 38 % consideran que no es tan relevante en sus procesos de aprendizaje. Al consultarlos, algunos opinan que el uso de las redes sociales no incide en su rendimiento, ya que este es independiente, y lo que hace es ayudarlos a conseguir información relevante con sus temáticas de estudio.

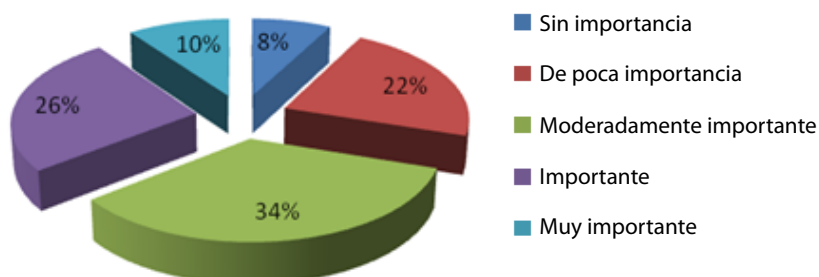
**Figura 5.** *En el ambiente de aprendizaje desarrollas actividades mediante el uso de la red social*



**Fuente:** Elaboración propia.

La figura 5 demuestra que el 61 % de los estudiantes no utilizan las redes sociales en actividades relacionadas con su formación y solo un 39 % las han utilizado. Según su criterio, son pocos los docentes que usan las redes sociales para desarrollar las clases, y que cuando las aplican, se sienten más autónomos, el trabajo en grupo es significativo y observan que la participación es mayor y el ambiente es más empático y divertido.

**Figura 6.** *La red social como herramienta didáctica en la formación*

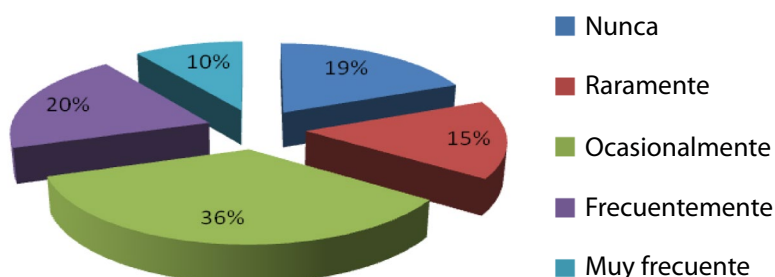


**Fuente:** Elaboración propia.



En la figura 6, se puede apreciar que el 60% están de acuerdo con que las redes sociales son una herramienta didáctica adicional a la formación. Los aprendices consideran como primordial e indispensable utilizarlas en las clases como instrumento didáctico para que contribuya a entender y comprender, de manera práctica y entretenida, los temas o materias objeto de estudio.

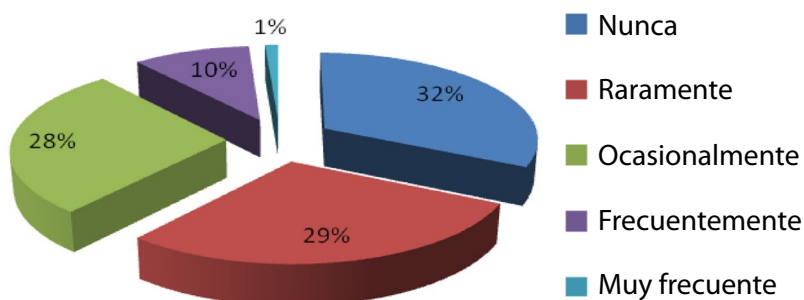
**Figura 7.** La red social utilizada para compartir actividades académicas



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7, se evidencia que el 36% utilizan ocasionalmente las redes sociales para compartir trabajos, tareas u otras actividades académicas y un 36% manifiestan que la utilizan con frecuencia para intercambiar información con sus compañeros de clases. Los estudiantes opinaron que las redes sociales son un medio ágil y económico para socializar cualquier actividad individual o de grupo, pues al intercambiar información, se recibe un apoyo de grupo que contribuye a mejorar sus trabajos y tareas.

**Figura 8.** Publicación de actividades formativas en la red social



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8, se puede observar que el 61 % no les gustan publicar sus actividades en las redes sociales y solo un 39 % lo consideran viable. Esto se debe a que los estudiantes sienten temor o vergüenza de publicar el resultado de sus actividades y que sean consultados por otras personas o estudiantes. No obstante, muchos no tienen claro sobre lo fundamental que es publicar sus trabajos investigativos, y así aportar al aprendizaje y enseñanza de otros estudiantes.

En el proceso de recolección de información, se realizaron seis entrevistas a instructores del programa de Gestión Empresarial de diferentes áreas del conocimiento; esto con el fin de conocer sus criterios desde el ámbito académico.

Las preguntas planteadas fueron las siguientes:

**1. ¿Sabe qué es una red social virtual?**

En este aspecto encontramos que los docentes tienen claridad sobre qué es una red social virtual, y manifiestan que es un entorno o espacio de comunicación en la red de internet mediante plataformas que permiten realizar interacción social y de cualquier tipo.

**2. ¿Cuál es la importancia de las redes sociales virtuales?**

Para la gran mayoría de los docentes las redes sociales sirven para interactuar de manera ágil y al instante con otras personas. Igualmente, para obtener información relacionada con algún tema específico de interés para la vida personal y profesional.

**3. ¿Considera que las redes sociales son nocivas para la educación?**

Los docentes consideran que son nocivas siempre y cuando el estudiante no la utilice para valorar su conocimiento y fortalecer sus procesos de enseñanza y aprendizaje, y, a su vez, los docentes no las asuman como alternativa ante la producción del aprendizaje y mejora académica.

**4. ¿Qué papel pueden desempeñar las redes sociales en el aprendizaje?**

Los instructores manifestaron que las redes sociales son herramientas didácticas que ayudan a mejorar los procesos de aprendizaje y los cognitivos, ya que representan un elemento motivador y de fácil manejo para los estudiantes cuando tienen que buscar información. Además, pueden mejorar la participación de los estudiantes en el aula de clase y permitir un aprendizaje colaborativo.

5. ¿Cuál sería la dificultad para que un docente no utilice las redes sociales virtuales como herramienta de aprendizaje?

Los docentes comentaron que la mayor resistencia que puede existir es la falta de conocimiento del profesor sobre el uso de las TIC, esto les genera temor y miedo de involucrarse con los cambios que está teniendo la educación en materia tecnológica. De igual manera, declararon que otra dificultad son los espacios dentro de la institución en cuanto al componente de infraestructura tecnológica, que les permita hacer uso de los equipos y medios tecnológicos, y una buena conexión a internet.

6. ¿Considera que, en el proceso de enseñanza y aprendizaje, puede existir una alternancia entre lo virtual y lo presencial?

La mayoría de los docentes manifestaron que es posible que el sistema educativo visiones sus planes educativos y mallas curriculares para ofrecer espacios donde se armonice el estudio virtual y el presencial. Esto, desde el punto de vista de los instructores, generaría confianza, seguridad y motivación al estudiante, y a la institución, una relación más sólida con la comunidad educativa.

## DISCUSIÓN

---

Se revisó la literatura especializada respecto al uso de las redes sociales en los procesos de aprendizaje y enseñanza, y comprender cómo esta implementación se puede aplicar a los aprendices de los programas de formación del Sena, Centro de Logística y Promoción Ecoturística del Magdalena. La revisión permitió llegar a las siguientes conclusiones:

Las redes sociales nos abren un espacio de conocimiento e información y constituyen un referente importante de intercambio y discernimiento en la búsqueda de saberes. De igual manera, logran mayores niveles de comprensión y capacidad crítica, y permiten al instructor y al estudiante que integren colectivamente el aprendizaje (Azorín y Arnaiz, 2018, López, 2017, Blasco *et al.*, 2017).

Es importante tener presente que las redes sociales no rempazan la enseñanza ni la transmisión de conocimiento que presenta el instructor; por ende, estas simple-

mente deben utilizarse como herramienta pedagógica. En efecto, es una estrategia adicional en el proceso formativo que permite al estudiante no solo realizar cualquier tipo de consulta, sino también expresarse abiertamente sobre sus ideas o pensamientos relacionados con la educación que recibe. En cuanto al instructor, puede mantener una comunicación más fluida, estable y efectiva dentro o fuera del ambiente de aprendizaje (Rodríguez *et al.*, 2017, Alderete *et al.*, 2017).

Hoy en día, las tecnologías centradas en la comunicación digital son parte de nuestra vida personal, social, profesional y laboral. La necesidad de información es latente en cualquier campo del conocimiento, y no utilizarlas nos aísla de cualquier posibilidad de contacto y relación con los demás y el medio exterior (Escoda, 2018, Cuartas, 2017). En el campo educativo, es notoria la necesidad de que los jóvenes aprendan a manejar eficientemente los entornos digitales, en busca de mejorar procesos formativos, fortalecer los conocimientos que garanticen el aprendizaje y el desarrollo de habilidades comunicativas dispuestas en el mundo de la web (Hernández *et al.*, 2017).

En síntesis, el mundo se halla en un constante cambio generacional centrado en las redes sociales y las decisiones que se tomen deben estar ligadas a estas plataformas digitales debido al impacto personal, social y económico que producen (Pérez y Tejedor, 2017).



## CONCLUSIONES

---

La investigación permitió analizar y observar la importancia que tienen las redes sociales en los procesos de aprendizaje, puesto que para los estudiantes, es algo novedoso y los motiva a usar este tipo de herramientas virtuales dentro y fuera de sus ambientes; y para los docentes, se convierten en un reto para aplicarlas como instrumento didáctico en sus procesos pedagógicos.

Las redes sociales, cuando son aplicadas con responsabilidad en el entorno educativo, permiten que los alumnos desarrollen capacidades críticas y fortalezcan sus conocimientos. Se logran espacios participativos donde la interacción social es más empática e influyente en el momento de valorar el rendimiento de los estudiantes.

Igualmente, se encontró que las redes sociales mejoran el espíritu investigativo de los alumnos y fortalecen el aprendizaje colaborativo; por lo tanto, obtienen mejores resultados tanto en lo individual como en equipo.

El uso de las TIC hace que la educación sea más dinámica y divertida. La conectividad contribuye a la apropiación de información específica y diversificada en contenidos. También estimula la comunicación y la hace más efectiva, y con un enfoque más centrado en las necesidades del estudiante, pues es el aprendiz el actor principal de la clase, lo que favorece significativamente su educación.

Este proceso no solo genera la creatividad e innovación en el estudiante, sino también una alternativa para que el profesor desarrolle capacidades y cualidades innovadoras que le permitan desarrollar nuevas formas de enseñar y aprender.



## REFERENCIAS

---

Alderete, M., Di Meglio, G. y Formichella, M. (2017). Acceso a las TIC y rendimiento educativo: ¿una relación potenciada por su uso? un análisis para España. *Revista de Educación*, 377. <https://core.ac.uk/download/pdf/94142512.pdf>

Armstrong, T. (2012). Inteligencias múltiples en el aula: guía práctica para educadores. *Paidós Educación*. <https://books.google.com.co/books?id=cD-6d28L-1HAC&printsec=frontcover&dq=Aproximaciones+M%C3%BAltiples+a+la+Comprensi%C3%B3n+en+Reigeluth&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwicnfP0rP3rAhW-BrVvKHTn8CsoQ6AEwAnoECAIQAg#v=onepage&q&f=false>

Azorín, C. y Arnaiz, P. (2018). Redes de colaboración en educación. Nuevas formas de participación y transformación social. *Profesorado*, 22 (2), 1-6. <http://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/viewFile/7846/6859>

Azorín, C. (2017). Redes de colaboración entre escuelas inglesas para la mejora de la inclusión socioeducativa. *Profesorado Número Extraordinario*, 29-48. <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/59445>

Blasco, A., Lorenzo, J. y Sarsa, J. (2017). Percepción de los estudiantes al ‘intervenir la clase’ mediante el uso de las redes sociales y sistemas de respuesta inmediato. *RED. Revista de Educación a Distancia*, 57(6). <http://dx.doi.org/10.6018/red/57/6>

Cuartas, A. (2017). Conectividad: vínculo pedagógico entre la escuela y las redes sociales. *Revista Internacional Magisterio*, 87. [http://bibliotecadigital.magisterio.co.bdigital.sena.edu.co/book-viewer/RIM\\_87\\_18\\_ARTICULO\\_12\\_0.pdf/1440/94212/1](http://bibliotecadigital.magisterio.co.bdigital.sena.edu.co/book-viewer/RIM_87_18_ARTICULO_12_0.pdf/1440/94212/1)

Díaz, S. L. y Montes, V. D. (2017). Aprendizaje basado en proyectos apoyado en mediaciones virtuales y herramientas informáticas en un curso de producción de aves: estudio de caso en las Ciencias Agropecuarias. *Revista Colombiana De Ciencia Animal - RECIA*, 9(2), 311-316. <https://doi.org/10.24188/recia.v9.n2.2017.613>

Durán, R. A. (2015). La educación virtual universitaria como medio para mejorar las competencias genéricas y los aprendizajes a través de buenas prácticas docentes

(Tesis doctoral). <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/397710/TRADR1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Escoda, A. P. (2018). Uso de smartphones y redes sociales en alumnos/as de educación primaria. *Prisma Social*, (20), 76-91. <https://search-proquest-com.bdigital.sena.edu.co/docview/2053258979?accountid=31491>

González, H., Villota, J. A. y Riofrio, E. A. (2019). Modelos de aprendizaje virtuales y presenciales en lecto-escritura: Dinámicas de un contexto educativo. *Revista Horizontes Pedagógicos*, 21 (1). <https://horizontespedagogicos.iber.edu.co/>

Hernández, J. M., Villa, L. G. y Vázquez, J. (2017). Ejercicio docente y mediación tecnológica. *Memorias del encuentro internacional de educación a distancia*, 5(5). <http://www.udgvirtual.udg.mx/remedied/index.php/memorias/article/view/329/184>

Hootsuite. (2019). *El estado global de lo digital 2019*. <https://hootsuite.com/resources/digital-in-2019>

Ibáñez, M. E., Amado, L. V. y García, R. (2017). Mediación en centros escolares. El plan de la educación social. *Cuestiones Pedagógicas*, 26. [https://institucional.us.es/revistas/cuestiones/26/06.%20MO%2006\\_26%20DEFINITIVO.pdf](https://institucional.us.es/revistas/cuestiones/26/06.%20MO%2006_26%20DEFINITIVO.pdf)

Islas, C. y Carranza, M. R. (2011). Uso de las redes sociales como estrategias de aprendizaje. ¿Transformación educativa? *Apertura*, 3(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=688/68822737001>

Laurencio, K., Pardo, M. y Izquierdo, J. (2018). Reflexión acerca del empleo de las redes sociales, con fines educativos, en la educación superior. *Opuntia Brava*, 10(3), 263-273. <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/557>

López, V. (2017). Redes sociales en la educación. Tendencias e Innovación en la Sociedad Digital *TISD. Volumen 1, N° 1. pp. 40-50*. <http://tisd.ucv.ve/p/index.php/rev/article/view/3/4>

Monsalve, J. C. y Amaya, D. M. (julio-diciembre, 2014). Implementación de ambientes de aprendizaje b-learning: retos para docentes y estudiantes. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 5(2), 408-417. <https://scienti.minciencias.gov.co/publindex/#/vistasPublindex/detalle?tipo=AyidRevista=548&idArticulo=103185>

Pérez, R., Miño, E., Miño, M. y Feijoó, W. (2017). Competencias para la educación superior en el Ecuador del siglo XXI: responsabilidad social y tecnologías. *In Crescendo*, 8(2), 309–320. <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/1493/1348>

Pérez, J. M. y Tejedor, S. (2017). Innovación educativa y TICs. Guía básica. *Editorial Magisterio UOC*. <http://bibliotecadigital.magisterio.co.bdigital.sena.edu.co/libro/innovaci-n-educativa-y-tics-gu-b-sica>

Rodríguez, M. R., López, A. y Martín, I. (2017). Percepciones de los estudiantes de Ciencias de la Educación sobre las redes sociales como metodología didáctica. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 50, 77-93. <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/51840>

Salas, R., Lugo, J. y Ruiz, H. (2017). Perspectivas de los estudiantes sobre el uso de redes sociales en el proceso educativo superior. *Vivat Academia*, 139, 53–66. <https://doi.org/10.15178/va.2017.139.53-66>

Sena (2018). *Informe estadístico julio de 2018*. <https://www.sena.edu.co/es-co/transparencia/Paginas/metas-objetivos-indicadores-gesti%C3%B3n.aspx>

Unesco. (2016). *Las TIC en la educación*. <http://www.unesco.org/new/es/unesco/themes/icts/>





# ESTRATEGIAS RESPONSABLES Y SUSTENTABLES PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES FRENTE A LA CRISIS

---

Yolanda González Castro<sup>14</sup>

Obdulio García Hoya<sup>15</sup>

Omaira Manzano Durán<sup>16</sup>



- 
- 14 Doctora en Administración de Negocios, magíster en Gerencia Estratégica, especialista en dirección prospectiva de organizaciones universitarias, administradora de empresas, investigadora del grupo GRINDES y docente UNAD. Correo: yolanda.gonzalez@unad.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9497-7132>
- 15 Administrador de empresas, magíster en Administración de Organizaciones, docente UNAD Pamplona e investigador del grupo GRINDES, Colombia. Correo: obdulio.garcia@unad.edu.co ORCID: 0000-0003-2832-9169
- 16 Doctora en Administración de Negocios, magíster en Administración de Empresas, investigadora del grupo GRINDES y docente UNAD. Correo: omaira.manzano@unad.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2715-8903>

# **RESPONSIBLE AND SUSTAINABLE STRATEGIES OF FAMILY BUSINESSES FACING THE CRISIS**

---



## RESUMEN

Ante las diversas crisis que se presentan en una organización, como fue la pandemia de covid-19, se ha hecho evidente la humanización de las empresas y el compromiso con la responsabilidad social empresarial. En cuanto a las empresas familiares, estas no han sido ajenas a la problemática y han encontrado en sus colaboradores el soporte para reinventarse. La presente investigación, con enfoque cualitativo de tipo teoría fundamentada, tiene como propósito identificar las estrategias responsables que servirán de guía a los líderes de estas organizaciones. En los resultados se pudieron evidenciar las prácticas que se deben fortalecer acorde con las categorías o dimensiones establecidas en la ISO 26000, como son gobernanza de la organización, prácticas laborales y justas de operación, asuntos de consumidores, medioambiente, derechos humanos y desarrollo de la comunidad.

**PALABRAS CLAVE:** crisis, empresas familiares, pandemia, responsabilidad social empresarial, ISO 26000.

## ABSTRACT

Faced with the various crises that are presented to an organization, as in the case generated by the covid-19 pandemic, the humanization of companies and the commitment to corporate social responsibility have become evident, family companies have not been oblivious to this problematic and have found in their collaborators the support to reinvent themselves. This one, with a qualitative grounded theory approach, aims to identify the responsible strategies that will serve as a guide for the leaders of these organizations. The results showed the practices that need to be strengthened according to the categories or dimensions established in ISO 26000, such as governance of the organization, labor and fair operating practices, consumer affairs, the environment, human rights, and community development.

**KEYWORDS:** crisis, family businesses, pandemic, corporate social responsibility, ISO 26000.

# INTRODUCCIÓN

---

La responsabilidad social empresarial (RSE) se constituye en una forma de gestión y un lazo que une la organización desde su interior hacia su entorno, con la instauración de procesos de beneficio mutuo. Las categorías que orientan la responsabilidad social se enmarcan en tres pilares: económico, social y ambiental, y se asumen con planes y programas que orientan las materias fundamentales sobre la gobernanza de la organización, las prácticas laborales y justas de operación, los asuntos de los consumidores, medioambiente, derechos humanos y la participación y desarrollo de la comunidad.

La empresa familiar se caracteriza por poseer tres elementos básicos: la empresa, la propiedad y la gestión, los que permiten que la integración de la RSE en la organización le den un carácter especial que puede convertirse en un factor diferenciador en momentos de crisis (Aguilera y Puerto, 2012). Las dificultades para instaurar prácticas de RSE en una empresa familiar es más fácil por medio de su cultura organizacional (Pérez *et al.*, 2018). Esta relación es importante si se tiene en cuenta que las empresas familiares aportan en el mundo más del 50 % del Producto Nacional Bruto (Goyzueña, 2013) y entre un 65 % y 85 % de las empresas del mundo son propiedad de familias (Molina *et al.*, 2016).

Las empresas familiares enfrentan crisis y riesgos permanentes como cualquier otra empresa, no obstante, existen indicadores que evidencian cómo estas han logrado adaptarse de forma más fácil (Serna, 2012).

Con el propósito de conocer cuáles son las estrategias responsables y sustentables que permiten que las empresas familiares superen la crisis, se realizó una investigación cualitativa para establecer como resultado una compilación de las principales prácticas, que serán una orientación a los gestores organizacionales y comunidad académica.

# METODOLOGÍA

---

La presente investigación responde a un enfoque cualitativo de tipo teoría fundamentada. Esta teoría se ha propuesto en aquellas áreas poco abordadas o que requieren de una nueva visión. La teoría fundamentada permite la construcción de conceptualizaciones a partir del uso de comparaciones permanentes en el proceso de investigación y de acuerdo con los análisis realizados por el investigador (Hammersley, 1989).

Las fases de la investigación fueron las siguientes:

**Fase 1. Recolección de datos:** Se identificaron las bases de datos científicas y los documentos con temáticas relevantes y actualizadas sobre responsabilidad social en las empresas familiares y las formas de afrontar la crisis generada por la pandemia.

**Fase 2. Organización de datos:** Los documentos seleccionados se empaquetaron en el *software* Atlas Ti.

**Fase 3. Análisis de datos:** Se efectuó con el uso del *software* Atlas Ti, lo que permitió identificar las categorías mediante una codificación abierta y un método comparativo constante. El análisis se realizó hasta que los datos ya se repetían una y otra vez confirmando la saturación.

**Fase 4. Construcción de la teoría:** Finalmente, se seleccionaron las categorías basadas en las siete dimensiones de la Norma ISO 26000 para construir la teoría sustantiva, que en este estudio hace referencia a las estrategias que deben aplicar las empresas familiares en épocas de crisis.

# RESULTADOS Y DISCUSIÓN

## CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Las normas ISO son muy utilizadas en las empresas y en las organizaciones privadas y gubernamentales, con el propósito de conocer el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial en cada una de sus dimensiones: económica, ambiental y social. Estas normas logran beneficios y aportan soluciones en un amplio número de sectores de actividad. La responsabilidad social se ajusta con la estrategia de ISO a la contribución al desarrollo de normas que sean relevantes y que ayuden con la creación de una sociedad más sostenible.

La ISO 26000 dice que una respuesta social empresarial es cuando las empresas demuestran el compromiso en todas las actividades que desarrollan con una incidencia en la sociedad y el medioambiente. Por ello, tienen un comportamiento ético y transparente y que buscan una positiva contribución al desarrollo sostenible. Según ISO 26000, son siete las materias fundamentales que una organización debe abordar para ser socialmente responsable: gobernanza organizacional, asuntos de consumidores, prácticas laborales, prácticas justas de operación, medioambiente, participación y desarrollo de la comunidad y medioambiente (tabla 1).

**Tabla 1.** Categorías de análisis a partir de la ISO 26000

Dimensiones ISO 26000	Descripción
Gobernanza	Se entiende como un proceso sistémico para la toma de decisiones de las empresas. La medición que se hace con esta dimensión representa la ética con que las organizaciones abordan todas sus actividades, al igual que la forma transparente que orientan sus acciones hacia los colaboradores y la sociedad, como también el cumplimiento de la legislación.
Derechos humanos	Responde a la misma constitución que le da a cada individuo desde su nacimiento los derechos correspondientes en lo social, cultural, político y económico. Con esta medida se puede conocer si se cumple con respeto el ejercicio del derecho en cada uno de los colaboradores tanto internos como externos.

Dimensiones ISO 26000	Descripción
Prácticas laborales	Cada una de las actividades que realiza la empresa involucra a todos sus colaboradores. En tal sentido, desde que el trabajador se va a contratar, la organización debe cumplir durante todo el proceso con la ley y las políticas de contratación que emana recursos humanos en beneficio de los colaboradores y el cumplimiento de las reglas sociales.
Medioambiente	En la actividad que realiza la empresa se integran diferentes componentes para los procesos de producción, tal es el caso de la prestación de un servicio. Por lo tanto, es necesario que se establezcan planes a corto, mediano y largo plazo para que estas interacciones individuales y productivas disminuyan en gran medida situaciones que afecten al ser humano, la comunidad y la sociedad.
Prácticas justas de operación	Ser justos es comprender que los otros tienen sus propias necesidades. En tal sentido, no es ético sobrepasar los intereses de los otros para cumplir los de la empresa. Se debe evitar la corrupción, mantener una justa y responsable competencia y respetar tanto los derechos patrimoniales como de intelecto.
Asuntos de consumidores	Los consumidores deben conocer información certera acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa. Esta información debe basarse en la verdad y fomentar la responsabilidad y sostenibilidad.
Participación y desarrollo de la comunidad	Los planes de RSE parten de un diagnóstico real de lo que la empresa aporta a las comunidades y al desarrollo de la región en el lugar donde se encuentra ubicada

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Angandoña e Isea (2011).

## RESULTADO DE LA REVISIÓN TEÓRICA

De acuerdo con el informe del Credit Suisse (2020), *La Familia 1000: Posponer la pandemia*, las empresas familiares han logrado un rendimiento superior en comparación con empresas que no están constituidas por un núcleo familiar. Al parecer el secreto radica en las inversiones a largo plazo que estas realizan, y que les ha permitido alcanzar mayores niveles de rentabilidad. Adicionalmente, se destacan las decisiones más conservadoras y con menores riesgos (Diario de Murcia, 2020).

De hecho, en tiempos de crisis, la supervivencia de las empresas familiares depende de los siguientes aspectos:

- El momento financiero en que se encuentren al llegar a la crisis;
- El sector al que pertenecen;
- La fortaleza organizacional interna con la que cuenten,
- Asegura que la continuidad depende del momento.

Es de anotar que en momentos como la pandemia mundial que se está viviendo, las empresas familiares prefieren no hacer cambios, mantener las jerarquías y los liderazgos y confiar las decisiones en los más experimentados. No obstante, no ocurre lo mismo cuando el líder o jefe de la organización es mayor y puede ser vulnerable ante la situación específica, como en este caso el covid-19 (El Comercio, 2020).

En este sentido, algunas prácticas valiosas que se han implementado en las empresas familiares en los últimos años son los procesos de innovación y planificación. En las empresas familiares italianas, por ejemplo, el 63 % de ellas planean sus objetivos, evalúan los riesgos y estiman sus indicadores económicos. De igual forma, el 26 % innovan en la reducción de energía, reutilización del agua y renuevan sus modelos de negocios implementando en *marketing* digital. Así mismo, el 23 % acostumbran a presentar informes de sostenibilidad (Casalegno *et al.*, 2014).

Por otra parte, existen informes de 2010 que ratifican que las empresas familiares son más resistentes a las crisis que otras empresas, y basan esta característica en la capacidad de crear riqueza desde sus valores fundacionales. La cultura de la empresa combina la gestión, el consejo de administración y la propia familia. Por lo tanto, la dimensión humana de la empresa familiar se convierte en un activo valioso (Gueye y Simon, 2010).

De modo similar, la presidenta de la Asociación de la Empresa Familiar de Alicante (AEFA), por ejemplo, afirma que las empresas familiares lograron adaptar en un corto tiempo los procesos productivos a las necesidades de su microentorno. También asegura que existe la práctica solidaria de estas organizaciones hacia las regiones y sectores necesitados. Además, las empresas familiares demostraron ser más solidarias con la retención de sus empleados (Valenciaplaza, 2020).



Las empresas familiares no son ajenas a la necesidad de implementar la responsabilidad social corporativa para impulsar su crecimiento; así que lo hacen por convicción. También porque una buena relación con los *stakeholders* les permite fortalecer su imagen, posicionamiento y afianzar la confianza de sus clientes. Además, las relaciones basadas en la confianza contribuyen a crear aumentos en los niveles de rentabilidad (Aguilera y Puerto, 2012).

En tal sentido, es un proceso de gana-gana para todos los involucrados por cuanto los buenos resultados financieros permiten ampliar la planta de personal, generando nuevos empleos y mejorando los existentes. Aumentar la confianza influye en un mayor reconocimiento empresarial y a mantener la fidelidad de los clientes para adquirir productos y servicios. Así mismo, actuar de forma ética y apoyar a la comunidad afianza las relaciones empresa y grupos de interés. El uso adecuado y permanente de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) permite una mayor visibilidad y disminución de los tiempos de respuesta; por ello, el compromiso interno es la base de una cultura organizacional con valor agregado (Aguilera y Puerto, 2012).

Algunos ejemplos de cómo enfrentaron las empresas la crisis en momentos de pandemia fueron las siguientes: subproductos de los procesos productivos se utilizaron para solucionar demandas insatisfechas por las necesidades de nuevos productos, producción de mascarillas con componentes diversos que les dan un valor agregado, disposición de flotas de transporte para recuperar los procesos logísticos u ofrecimiento de espacios para la atención de personas enfermas (figura 1). De igual forma, fue necesario dar respuestas dinámicas para las situaciones de crisis presentadas (Cepal, 2020).

**Figura 1.** *Respuesta de las empresas en crisis*



**Fuente:** Cepal (2020).

Por otro lado, también se evidencia que existen algunas relaciones diferenciales entre las empresas familiares que inician y aquellas que llevan ya varios años. Estas últimas se caracterizan por lograr una mayor sostenibilidad empresarial y se resalta su interés por apoyar a las comunidades (Company News HQ, 2020).

En este sentido, se observa que la pandemia ha sido una de las crisis más difíciles de enfrentar en los últimos años. Los más afectados en esta situación han sido indudablemente los que se encuentran trabajando en empresas que han debido cerrar por más tiempo. En Colombia, por ejemplo, el Dane (2020) calcula que la afectación en el empleo fue del 56 % de mujeres ocupadas y del 45 % de hombres.

En relación con esta situación, la Cepal (2020) muestra un análisis de los objetivos de desarrollo sostenible, en los que solo dos de ellos parecen estar alcanzando la meta establecida para el 2030, mientras los restantes objetivos requieren de una intervención o se encuentran estancados o en retroceso (figura 2).

**Figura 2.** Indicadores de los diecisiete ODS para la región



**Fuente:** Sánchez (2020).

Los analistas plantean que por esta crisis se presentará mayor evasión de impuestos y un considerable nivel de informalidad (Pedroni *et al.*, 2020). Para superar la crisis económica que enfrenta el sector empresarial, y principalmente los trabajadores de la economía informal, es necesario buscar medidas que fortalezcan el sector de la salud, evitar el aumento del desempleo, alentar la solidaridad para que todas las personas tengan al menos su sustento diario y mejorar las políticas públicas que

beneficien a los más vulnerables (Aruquipa, 2020). Para ello es necesario revisar y proponer políticas económicas de hacienda y bancarias que prevengan problemas mayores (Provencio, 2020).

En este orden de ideas, una enseñanza que esta crisis ha dejado a los gobiernos es la necesidad de apoyar a quienes por la situación han perdido el empleo, ofrecer alivios empresariales para ayudarles a subsanar los gastos de nómina, evitar que la producción se cierre para que las empresas puedan pagar sus obligaciones, mantener políticas de empleabilidad a quienes terminan sus estudios, dar mayor apoyo a aquellas empresas que con esfuerzo logran mantenerse y ampliar sus fuentes de empleo, fortalecer la economía informal por medio del microcrédito y apoyar a las asociaciones empresariales, favorecer la innovación y las inversiones para adaptarse a la nueva realidad de hacer negocios y alentar el desarrollo de nuevas competencias en los trabajadores para que respondan de la mejor manera a las nuevas necesidades del sector productivo (Carranza *et al.*, 2020).

Otra de las grandes enseñanzas es la necesidad de estar preparados tecnológicamente para lograr una comunicación con inmediatez y disminuir las brechas existentes, diversificar los clientes y marcar la diferencia (Mendoza *et al.*, 2020).

En el caso de las empresas familiares, estas se han visto obligadas a reinventarse para poder sobrevivir. En tal sentido, aprovechan las oportunidades de las tecnologías y el comercio electrónico para innovar y comunicarse con sus *stakeholders*; conciben la responsabilidad social como una forma de operar y de apoyar interna y externamente procesos económicos, ambientales y sociales; implementan mejoras en las cadenas de suministros; diversifican los proveedores y fortalecen el teletrabajo (Matallana, 2020).

En relación con la comunidad, las empresas han encontrado la necesidad de apoyar a las mujeres y la población vulnerable, que han sido las más afectadas. Algunas estrategias para lograrlo han sido capacitar a las asociaciones ya constituidas, fortalecer sus conocimientos empresariales e impulsar la creación de pequeñas empresas que puedan constituirse en sus proveedores, y así lograr su inserción al sistema productivo y mejorar la calidad de vida (González y Garzón, 2020).

Por otro lado, algunas recomendaciones que PwC (2020) hace a las empresas familiares, en cuanto a los objetivos y valores como la gobernanza, la continuidad del negocio y la sucesión y patrimonio familiar en tiempo del covid-19, son la necesidad de comunicarse permanente y asertivamente con todos los colaboradores, aprovechar

las redes sociales, informar transparente y permanentemente y alinear siempre las acciones con los objetivos y valores. Así mismo, tener en cuenta a todos los miembros de la empresa para resolver situaciones de crisis, buscar ayuda con personas externas cuando se requiera, establecer comités en los que haya representación de todos los departamentos. También mantener los planes de sucesión; permitir que los más jóvenes implementen transformaciones digitales en la organización; evaluar la necesidad de invertir en el negocio; darle continuidad a los aportes que se hacen a las comunidades; mantener vigentes los análisis financieros y comunicar los resultados a los accionistas, y consultar en caso de que se requiera disminuir los dividendos (García, 2020).

Es importante recordar que el 85 % de las empresas en Colombia se clasifican como empresas familiares. Una investigación realizada por PwC (2018) afirma que aproximadamente un 30 % las empresas familiares colombianas se sienten vulnerables a la implementación de la transformación digital. No obstante, con la pandemia de covid-19 se han visto obligadas a adaptarse a los cambios acelerando esa transformación en unos meses, lo que podría haber demorado entre cinco y seis años en situaciones normales.

El mismo estudio identifica la necesidad de que las empresas familiares busquen estrategias para atraer y retener el mejor talento humano, fortalecer la participación de la mujer, involucrar a las organizaciones en prácticas de RSE, construir planes de sucesión e incrementar la productividad. Esto demuestra que las situaciones de crisis orientan hacia las transformaciones. En Colombia, por ejemplo, en tiempos de pandemia se produjeron cambios como el uso frecuente de herramientas tecnológicas, el estudio mediante la modalidad virtual, la diversificación de los modelos de negocios, la investigación académica para apoyar procesos de reconversión y de aportes a la salud y la distribución de productos y servicios por medio de domicilios (Sánchez, 2020).

En este escenario, se fortalece la innovación abierta que se conoce como una estrategia que combina el conocimiento interno con el externo para sacar adelante proyectos de investigación y desarrollo. Las empresas familiares no han sido ajenas a estas situaciones y son conscientes de que en colaboración con otros, como expertos consultores de información, aceleradoras, incubadoras, científicos o académicos, pueden llegar más allá de sus propios límites y diseñar nuevas formas de aumentar su competitividad a partir de nuevas ideas.

Esta innovación abierta va de la mano del emprendimiento y la sustentabilidad. Un ejemplo de empresa familiar que ha logrado cambios sustanciales lo constituye la compañía Estrella Galicia del sector de alimentos, bebidas y servicios. Al inicio de la pandemia la empresa se enfrentó al reto de encontrar formas para vender sus productos utilizando una comunicación directa con el consumidor por medio de las redes sociales. El cambio se basó en una vigilancia constante de nuevos modelos de negocios, en el desarrollo de nuevas capacidades digitales, en la inserción de un programa de aceleración con talento externo innovador y un programa de intraemprendimiento (Rull, 2020).

Es decir, que las empresas en la pandemia generada por el covid-19 han implementado principalmente las siguientes medidas: teletrabajo 92 %, política de cero viajes y desplazamientos 84 % y desinfección y distanciamiento en el puesto de trabajo 70 %. En cuanto a la inversión en nuevas tecnologías, se ha destacado que las más relevantes han sido inteligencia artificial, ciberseguridad, **blockchain**, **analytics** y digital *marketing* (Hernández y Galante, 2020).

Por lo anterior, se puede afirmar que la continuidad de una empresa familiar depende en gran medida de la forma como se gestionan los riesgos. Una de las herramientas que utilizan las empresas familiares es la creación de protocolos. El diseño de un protocolo familiar demanda identificar los riesgos, medirlos y evaluarlos para luego definir el rumbo de la empresa en el tiempo; también buscar estrategias para solucionar las situaciones detectadas, visualizar la empresa a largo plazo, atender las necesidades de capacitación de las nuevas generaciones y definir la reglas que se deben acatar para su cumplimiento.

Acorde con Quintana (2005) existe una creciente preocupación de las empresas familiares por desarrollar prácticas encaminadas a la responsabilidad social empresarial. Estas prácticas incluyen la socialización de valores corporativos, el código de ética, los contratos a término indefinido, los programas de inserción laboral de mujeres cabeza de hogar o maltratadas, las políticas de no discriminación, las políticas de teletrabajo, los apoyos económicos a colaboradores, los planes de cualificación, la escala salarial y los incentivos para ideas innovadoras y emprendedoras.

Las empresas en esta pandemia se han humanizado y han hallado en sus colaboradores y sociedad la resiliencia e innovación para reinventarse y como eje central para el diseño de estrategias. Las empresas han desarrollado nuevos modelos de

negocios y canales de comercialización, que han incursionado en modernos proyectos con resultados no solo económicos, sino también que han mitigado el impacto negativo de la crisis, evitando el despido del personal (García, 2020).

Por lo tanto, y de acuerdo con Galante (2020), la respuesta de las empresas ante la crisis por la pandemia, en cuanto acciones de responsabilidad social, han sido las siguientes:

- Acciones preventivas para proteger a los colaboradores
- Recaudo de fondos
- Cambio en la producción con la creación de productos sanitarios
- Infraestructura puesta al servicio de la comunidad
- Flexibilidad de los bancos
- Apertura de líneas de crédito frente a la pandemia
- Priorización de sectores vulnerables de la población
- Digitalización de los servicios
- Retención de personal
- Flexibilidad laboral
- Reducción de los ingresos muy altos
- Alianzas estratégicas al servicio de la comunidad

Un aspecto clave para implementar un plan de responsabilidad social en una empresa familiar es el capital gerencial social y cognitivo, que hace referencia a las habilidades del gerente para manejar de forma eficiente las relaciones sociales y el conocimiento y experiencia que tenga para el desarrollo de la organización (Navas *et al.*, 2018).

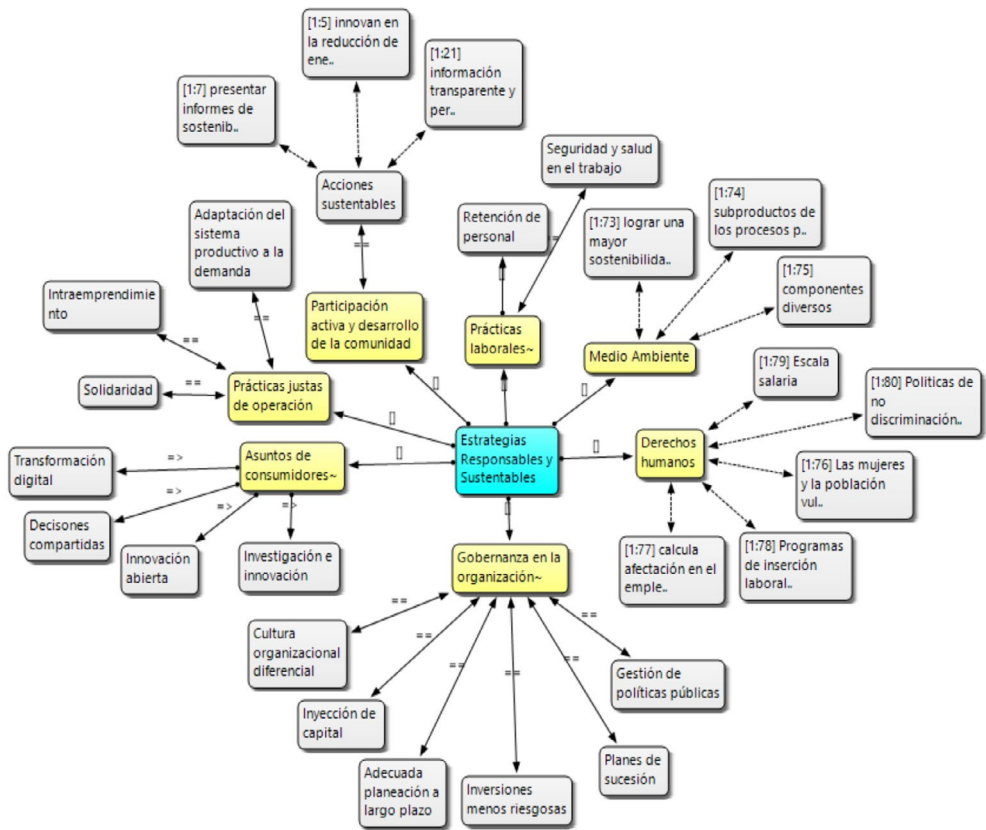
Finalmente, y acorde con Escribá (2020), director de la cátedra de empresa familiar de la Universidad de Valencia, se requieren cuatro ejes estratégicos sostenibles y responsables para la recuperación y competitividad del sector:

- **Anticipar y gestionar los riesgos.** Es necesario que las empresas familiares estén preparadas con planes de contingencia para una parálisis intempestiva de la economía.
- **Tomar consciencia de sus características, fortalezas y limitaciones:** Las empresas familiares deben realizar un diagnóstico objetivo de su situación, que les permita solventar sus limitaciones y debatir alternativas ante futuras crisis.
- **Actuar de modo proactivo y valiente.** En situaciones de crisis, es necesario ser proactivos y aprender de la experiencia para reinventarse.
- **Establecer una escala de valores y prioridades.** En épocas de crisis es cuando es necesario tener presente los valores empresariales que siempre han sido muy relevantes para las empresas familiares. En esta época se han conocido multitud de hechos en los que las empresas familiares han sacado a flote sus valores por encima de los intereses económicos. La reputación también es un activo estratégico que se debe cuidar.

## ESTRATEGIAS RESPONSABLES Y SUSTENTABLES

Estas estrategias evidencian una clara relación con las materias fundamentales de la ISO 26000, las mismas que se han promovido en tiempos de crisis tanto por las empresas familiares como por las orientaciones que han realizado los expertos en el tema (figura 3).

Figura 3. Estrategias responsables y sustentables



Fuente: Elaboración propia a partir del Atlas Ti

En la tabla 2, se presenta cada una de las materias fundamentales de la ISO 26000 con sus respectivas estrategias resultado de la investigación, que pueden aplicarse no solo a las empresas familiares, sino también a cualquier tipo de organización en situación de crisis.



**Tabla 2.** *Estrategias responsables y sustentables*

Dimensiones de la ISO 26000	Estrategias
Gobernanza en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional basada en la honestidad y en las habilidades y conocimiento del gerente</li> <li>• Inyección de capital</li> <li>• Adecuada planeación a largo plazo, lo que les permite anticiparse a los riesgos y hacer un análisis de los activos</li> <li>• Decisiones más conservadoras y menos riesgosas</li> <li>• Planes de sucesión que les permita dar continuidad a los negocios y en casos extremos pueden llegar a fusionarse con otras empresas</li> <li>• Gestión de políticas públicas: los líderes empresariales requieren gestionar ante la clase política para buscar ayudas y alivios empresariales y mayor flexibilidad en los pagos de impuestos</li> </ul>
Prácticas laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retención de personal: políticas de cero despidos, aumento de contratos a término indefinido y capacitaciones permanentes</li> <li>• Políticas de seguridad y salud en el trabajo: desinfección y distanciamiento en el puesto de trabajo, teletrabajo</li> </ul>
Prácticas justas de operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intraemprendimiento: programas que incentivan el emprendimiento y la sostenibilidad dentro de la organización para fortalecer el modelo de negocios</li> <li>• Solidaridad para fortalecer las asociaciones que puedan trabajar en la empresa</li> <li>• Adaptación del sistema productivo a la demanda y reconvertir la producción empresarial, la infraestructura y las cadenas de suministro</li> </ul>
Asunto de consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación digital: aprovechar las redes sociales, reinventar los modelos de negocios, realizar prácticas de vigilancia comercial. Desarrollar en sus empleados capacidades para el teletrabajo, la digitalización de los servicios y el empleo de las tecnologías 4.0</li> <li>• Decisiones compartidas: utilizar la experiencia de los fundadores y el conocimiento tecnológico de las nuevas generaciones</li> <li>• Innovación abierta: perder el miedo a trabajar con externos que les aporten conocimientos</li> <li>• Investigación e innovación: estar en constante búsqueda de aprendizajes organizacionales</li> </ul>

Dimensiones de la ISO 26000	Estrategias
Participación y desarrollo de la comunidad	<p>Presentar rendición de cuentas de sostenibilidad en las que se muestre la transparencia de la organización con sus grupos de interés</p> <p>Alianzas estratégicas para recaudar fondos en beneficio de la comunidad</p> <p>Logística de la empresa puesta en beneficio de la comunidad</p>
Derechos humanos	<p>Equidad en escala salarial acorde con la formación</p> <p>Políticas de no discriminación</p> <p>Programas de inserción laboral a mujeres y población vulnerable</p>
Medioambiente	<p>Lograr mayor sostenibilidad reutilizando los productos o sobrantes en nuevos productos</p> <p>Implementar prácticas internas sustentables</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la bibliografía citada.

# CONCLUSIONES

La responsabilidad social empresarial debe estar integrada con la estrategia corporativa para lograr que la empresa tenga un impacto positivo en los tres ejes del desarrollo sostenible, estos son el económico, el ambiental y el social. Las empresas, para ser socialmente responsables, deben orientar sus actuaciones hacia diversas dimensiones establecidas por la ISO 26000, como son gobernanza, prácticas laborales y justas de operación, asuntos de consumidores, medioambiente, derechos humanos y participación y desarrollo de la comunidad.

Las empresas familiares en época de crisis, como en esta pandemia, han demostrado ser más resistentes y actuar con prácticas socialmente responsables, en las que la dimensión humana y la solidaridad se han hecho evidentes con sus colaboradores y la comunidad. También han realizado de forma ágil una gran transformación digital que les ha permitido sobrevivir y reinventarse.

Se requiere que las empresas familiares fortalezcan las siguientes estrategias responsables dentro de su modelo de negocio: cultura organizacional basada en la ética, adecuada planeación, decisiones menos riesgosas, gestión de alivios empresariales, política de cero despidos, intraemprendimiento, solidaridad, transformación digital, innovación, alianzas estratégicas, equidad, no discriminación y prácticas internas sustentables.

## REFERENCIAS

---

Aguilera, A., y Puerto, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión*, (32), 1-26. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100002)

Argandoña, A. e Isea, R. (2011). ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. [http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa\\_vol11\\_final\\_tcm5-72287.pdf](http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf)

Aruquipa, R (2020). Impactos de covid-19 en la economía informal. <http://repositorio.ucb.edu.bo/xmlui/handle/UCB/320>

Carranza, E., Farole T., Gentilini, U., Morgandi, M., Packard, T., Santos y Weber, M (2020). *Gestión de los Impactos de la Crisis de covid-19 en el Empleo: Opciones de Política para el Alivio y la Reestructuración* <http://documents1.worldbank.org/curated/en/839831598412004171/pdf/Managing-the-Employment-Impacts-of-the-COVID-19-Crisis-Policy-Options-for-Relief-and-Restructuring.pdf>

Casalegno, C., Pellicelli, A.C., Pellicelli, M., Civera, C. (2014) Innovation policy and environmental sustainability as strategic tools for reaching higher performances. A regional empirical analysis to find the best practice. *International Journal of Sustainable Society*, 6(1), 170-188. [https://www.researchgate.net/publication/264440607\\_Innovation\\_policy\\_and\\_environmental\\_sustainability\\_as\\_strategic\\_tools\\_for\\_reaching\\_higher\\_performances\\_A\\_regional\\_empirical\\_analysis\\_to\\_find\\_the\\_best\\_practice](https://www.researchgate.net/publication/264440607_Innovation_policy_and_environmental_sustainability_as_strategic_tools_for_reaching_higher_performances_A_regional_empirical_analysis_to_find_the_best_practice)

Cepal (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19 Emergencia y reactivación*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)

Cepal (2020). Coyuntura, escenarios y proyecciones hacia 2030 ante la presente crisis de COVID-19.

Company News HQ (2020). Las empresas familiares muestran resiliencia a partir de una pandemia. <https://www.companynewshq.com/company-news/personal-finance-utilities-company-news/family-owned-businesses-show-resilience-through-pandemic/>

Credit Suisse (2020). *The Family 1000: Post the pandemic*. <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/csri.html>

Dane (2020). *COVID-19 Brechas de género en el mercado laboral*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/informes/Informe-ocupacion-genero-y-covid.pdf>

Diario de Murcia (2 de septiembre de 2020). La fortaleza de las empresas familiares, también en tiempos de pandemia <http://murciadiario.com/art/23236/credit-suisse-constata-que-las-empresas-familiares-han-resistido-mejor-la-pandemia>

Escribá, A. (mayo, 2020). Lecciones de covid-19 para las empresas familiares. *Contact Center Hub*. <https://contactcenterhub.es/lecciones-del-covid-19-para-las-empresas-familiares-2020-08-26774/>

El Comercio (10 de septiembre de 2020). La empresa familiar en tiempo de covid-19: impacto y conflictos. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/casi-un-millon-de-empresas-familiares-tuvo-que-parar-parcial-o-totalmente-en-la-cuarentena-impacto-de-la-pandemia-conflictos-sucesiones-covid-19-peru-ncze-noticia/?ref=ecrperez>

Galante, E. (2020). 15 tendencias en responsabilidad social corporativa ante el covid-19. *Ethic*. <https://ethic.es/2020/04/tendencias-responsabilidad-corporativa-covid19/>

García, J. (Julio, 2020). Covid-19 empuja a las empresas a un compromiso social mayor. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/noticias-coronavirus-covid-19-empuja-a-las-empresas-a-un-compromiso-social-mayor-542840>

González, H., Garzón, J. (2020). *Impacto de covid-19 en las asociaciones de mujeres de población vulnerable*. [Trabajo de grado] <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/20003>

Goyzueúa, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad *Perspectivas*, 31(1), 87-132. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>

Gueye, S y Simon, E. (2010). ¿Es la empresa familiar un tipo de gobierno más seguro en tiempos de crisis? *Problems and Perspectives in Management* 8(4), 23-29. [https://www.researchgate.net/publication/290042749\\_Is\\_the\\_family\\_business\\_a\\_safer\\_type\\_of\\_governance\\_in\\_time\\_of\\_crisis](https://www.researchgate.net/publication/290042749_Is_the_family_business_a_safer_type_of_governance_in_time_of_crisis)

Hernández, J. y Galante E. (2020). *Covid 19: Edición especial impacto económico*. Barómetro de empresas. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-Barometro-de-empresas-COVID-19-20200329.pdf>

Matallana, L. (2020). Retos empresariales tras el Coronavirus COVID 19. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24668>

Mendoza, O., Cordero, M., Barrientos, E. (2020). La gestión informática como base de la gerencia en la competitividad ante la recesión económica por la pandemia del coronavirus (Covid-19). *Revista Colombiana de Tecnologías de Avanzada*, 2 (36), 164-172. [http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_viceinves/index.php/RCTA/article/view/4026](http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/RCTA/article/view/4026)

Molina, P., Botero, S. y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: Conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 41(1), 116-149.

Navas, W., Vera, C. y Amen, C. (2018). Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial. *Revista Publicando*, 5 (15), 1344-1364. <https://core.ac.uk/download/pdf/236644465.pdf>

Pedroni, F. V., Briozzo, A. E., Pesce, G. (2020). *Reflexiones sobre la informalidad empresarial en la Argentina en el marco de la pandemia por COVID-19*. Documento de trabajo. En RIDCA. <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/5146>

Pérez, M., Uzcátegui, C. y Brito, B. (2018). El reto de las empresas familiares para el siglo XXI: prácticas empresariales enfocadas al desarrollo sostenible. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 187-194. Epub 03 de febrero de 2018. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200187&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200187&lng=es&tlng=es).

Provencio, E (2020). Política económica y Covid-19 en México en 2020. <http://revistaeconomia.unam.mx/index.php/ecu/article/view/563>

PwC (2018). Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)

PwC (2020). Family Businesses COVID-19; Nuestro apoyo y recomendaciones. <https://www.pwc.ec/es/publicaciones/assets/family-business-covid19.pdf>

Quintana, J. (2005). *Responsabilidad Social en las Empresas Familiares*. Cuadernos Forética. [https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/cuadernos-foretica/cuaderno\\_foretica\\_3\\_responsabilidad\\_social\\_empresas\\_familiares.pdf](https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/cuadernos-foretica/cuaderno_foretica_3_responsabilidad_social_empresas_familiares.pdf)

Rull, S (2020). *La innovación abierta en las empresas familiares españolas y el caso de éxito de Estrella Galicia*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/37371/La%20Innovacion%20Abierta%20en%20las%20Empresas%20Familiares%20espanolas%20y%20el%20Caso%20de%20exito%20de%20Estrella%20Galicia%20-%20Rull%20Orti%2c%20Santiago.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Serna, M. (2012). Empresas familiares frente a las crisis. *Economía, Sociedad y Territorio*, 12(38), 43-80. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-84212012000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212012000100003&lng=es&tlng=es).

Valenciaplaza (2020). *La empresa familiar llenó el hueco que la Administración no supo frente a la covid*. <https://valenciaplaza.com/empresa-familiar-frente-covid>



# TELETRABAJO Y TECNOLOGÍA MÓVIL, VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN ESCENARIOS DE PANDEMIA

---

Alicia Cristina Silva Calpa<sup>17</sup>

Diego Germán Martínez Delgado<sup>18</sup>



---

17 Administradora de empresas, especialista en pedagogía, magíster en Sistemas de Calidad y Productividad, doctorado en Administración (DBA). docente ocasional de la UNAD, CCAV Pasto. Correo: alicia.silva@unad.edu.co ORCID: [orcid.org/0000-0002-9329-0777](http://orcid.org/0000-0002-9329-0777) Grupo de Investigación Sindamanoy.

18 Economista, especialista en proyectos, magíster en Mercadeo Agroindustrial, docente ocasional de la UNAD, CCAV Pasto. Correo: [diego.martinez@unad.edu.co](mailto:diego.martinez@unad.edu.co) ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8584-8240> Grupo de investigación Sindamanoy.

# **TELEWORKING AND MOBILE TECHNOLOGY, ADVANTAGES AND DISADVANTAGES IN PANDEMIC SCENARIOS**

---





## RESUMEN

El 2020 será recordado por la expansión de la pandemia de covid-19 y los grandes efectos directos y colaterales que trajo sobre la economía y las empresas. Esta situación llevó a implementar el teletrabajo mediado por las tecnologías móviles como alternativa laboral. Algunas empresas se vieron favorecidas mientras muchas otras desaparecieron porque no encontraron alternativas viables para sobrevivir en el mercado.

La muestra está compuesta por 384 colaboradores de empresas y negocios de todos los sectores ubicadas en la ciudad de Pasto. El estudio aplicado fue el analítico descriptivo, con una investigación transversal, no experimental y cuantitativo, por medio de formatos estructurados de recolección de información y análisis de resultados por medio del *software* SPSS.

Las empresas encontraron en las tecnologías y el teletrabajo el único medio clave para mantenerse en el mercado en condiciones de altas pérdidas económicas, pero algunos sectores de la economía se quedaron rezagados totalmente por desconocer cómo implementaban en sus empresas los adelantos tecnológicos. La crisis llevó a las empresas a aprovechar las tecnologías de la comunicación y definirlas como el eje para desarrollar procesos novedosos basados en la autorregulación, la responsabilidad y la voluntad de las personas y en la disposición empresarial a mantenerse. No obstante, el común denominador ha sido el cierre de las empresas, el despido de empleados, el desfinanciamiento y la necesidad de encontrar medios innovadores para la reactivación empresarial a pesar de la incertidumbre generada por el coronavirus.

**PALABRAS CLAVE:** teletrabajo, tecnología móvil, covid-19, habilidades digitales, reactivación empresarial.



## ABSTRACT

The year 2020 will be remembered for the expansion of the covid-19 pandemic and the great direct and collateral effects it had on the economy and companies, a situation that led to the implementation of telework mediated by mobile technologies, as a work alternative for some favored companies and the disappearance of many that did not find viable alternatives to survive in the market.

The sample is made up of 384 collaborators from companies and businesses from all sectors located in the city of Pasto, the applied study was descriptive analytical, with a cross-sectional, non-experimental and quantitative investigation, through structured formats for collecting information and analysis of results using SPSS software.

The companies found in technologies and telework, the only key means to stay in the market, in conditions of high economic losses, plus some sectors of the economy, they lagged completely behind due to ignorance in the implementation of technological advances. Taking advantage of the crisis led companies to define the productive use of communication technologies as the axis for the development of novel processes based on self-regulation, responsibility and the will of people and the business willingness to maintain itself. But the common denominator is the business closure, the dismissal of employees, underfunding and the need to find innovative means for business reactivation despite the uncertainty generated by the coronavirus.

**KEYWORDS:** teleworking, mobile technology, covid-19, digital skills, business reactivation.

# INTRODUCCIÓN

---

Es indiscutible la oleada de cambios que ha generado la crisis por el virus covid-19, que sin duda ha puesto a las empresas el reto de nuevas formas productivas. En efecto, algunas organizaciones han reivindicado su posicionamiento en el mercado, otras han tenido que redireccionar sus estrategias de comercialización y otras simplemente han cerrado sus puertas debido a la falta de herramientas, conocimiento y planeación que les permitiera asumir retos como el teletrabajo y la mediación tecnológica.

El objetivo general de la investigación busca identificar las condiciones, ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo y la tecnología móvil en las empresas de Pasto hacia la recuperación empresarial en escenarios de pandemia suscitada por el covid-19. Para lo cual se analizan las ventajas y desventajas del teletrabajo en las organizaciones apoyado por el uso de las tecnologías móviles de la información y la comunicación, también se estudian las condiciones para el fortalecimiento y la recuperación empresarial en tiempos de pandemia.

Los antecedentes de las crisis económicas que han vivido las empresas en el mundo se remontan a las guerras mundiales y a las pandemias; sin embargo, no logran ser bien documentadas por diversos sucesos de temporalidad. En cuanto a las condiciones generadas por el coronavirus, estas son de carácter empírico, pues las empresas y el mundo no han tenido experiencias similares con las cuales se pueda basar para considerarlo. Por esta razón, la incertidumbre hace que se busquen nuevos mecanismos de acción, y algunos ejemplos de ellos son el comercio electrónico, los pagos en línea, las atenciones por internet, la programación de domicilios en diversas áreas, la creciente oleada de catálogos por redes sociales. Medidas que se adoptaron sin la debida capacitación y sondeo del mercado.

El sistema de trabajo remoto ha ocasionado diversos efectos tanto en la ampliación de la interacción como en la identificación de ventajas y desventajas, que han tenido que superarse ante el rotundo giro del orden mundial. Así las cosas, los cambios empresariales han sido marcados por la irrupción de las tecnologías móviles y las nuevas formas laborales, que han traído efectos positivos y negativos a los procesos empresariales cotidianos. Por ende, es su reto adaptarse a las nuevas formas pro-

ductivas y encontrar estrategias para permanecer en el mercado y afirmar su consolidación en medio de la crisis.

## METODOLOGÍA

---

Se aplicó la metodología cuantitativa, que se orienta hacia la búsqueda de resultados tangibles, objetivos y específicos que hacen parte de la realidad del contexto. También permite estudiar las variables de estudio de la población compuesta por las empresas de la ciudad de Pasto. Esta metodología admite aplicar el método científico por medio de una serie de etapas y emplear estadísticos de medición de tendencia central y de dispersión; así mismo, sistematizar y representar gráficamente la información para analizar los hallazgos y establecer alternativas y propuestas de solución a la problemática de estudio.

La investigación propone un estudio transversal, no experimental, aplicando formatos estructurados de recolección de la información, diario de campo y triangulación de los hechos y datos con las teorías de estudio. El propósito es analizar mecanismos para la recuperación empresarial, la continuidad de sus operaciones, la aplicación de las bondades de la tecnología móvil y el teletrabajo en un nuevo orden organizacional. Por ello, el tipo de estudio es analítico. Con él se buscan establecer las características organizacionales del trabajo y el uso de las tecnologías en medio de los escenarios cambiantes actuales. Igualmente, las acciones que las empresas han tenido que adoptar para permanecer en el mercado a pesar de las dificultades y en un ambiente donde muchas empresas han tenido que cerrar sus operaciones.

Se aplicó el método deductivo que permitió extraer resultados de lo general a lo particular, y estableció postulados sobre la forma en que las empresas han respondido a los retos que han impuesto los cambios y dificultades de la pandemia del covid-19. El análisis de la muestra de estudio está compuesta por colaboradores de 384 empresas de la ciudad de Pasto de los diversos sectores de la economía. Los resultados se analizaron en el *software* SPSS, por medio del análisis de estadísticos, el cruce de variables y la tabulación para comparar los resultados con las condiciones del entorno y proceder.

# RESULTADOS

---

La investigación centró los objetivos en identificar las condiciones, ventajas y desventajas de implementar el teletrabajo y la tecnología móvil en las empresas de Pasto con el fin de apoyarlas durante la pandemia de covid-19. Por ello, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Establecer las ventajas del teletrabajo en las organizaciones apoyado por el uso de las tecnologías móviles de la información y la comunicación;
2. Determinar las desventajas del teletrabajo en las empresas de Pasto y los mecanismos para minimizarlas por medio del uso de las tecnologías móviles,
3. Analizar las condiciones dadas para el fortalecimiento del teletrabajo mediado por la tecnología móvil, hacia la recuperación empresarial en tiempos de pandemia.

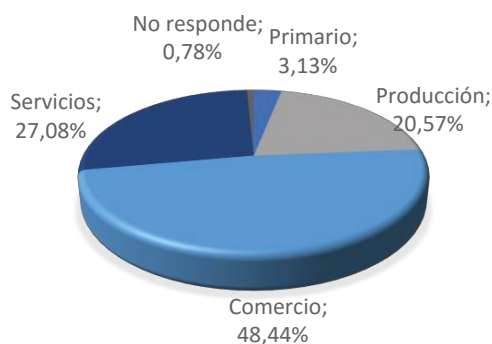
El 28 de marzo de 2020 se anunció el inicio de la cuarentena por el covid-19 en Colombia y se extendió en forma plena por casi tres meses, y durante este tiempo, se autorizaron algunas actividades presenciales de forma escalonada. Las organizaciones se vieron en la necesidad de digitalizar sus operaciones de manera rápida e inesperada, en medio de altas condiciones de incertidumbre. El teletrabajo y las tecnologías móviles cobraron una importancia determinante para continuar con las labores y hacer que las empresas no se vieran obligadas a desaparecer. “La pandemia de coronavirus de 2020 ha provocado una reubicación masiva del lugar de trabajo a los hogares de los empleados, y muchas empresas de todo el mundo han introducido el teletrabajo obligatorio” (Riso, 2020).

En efecto, en las organizaciones públicas y privadas se empezó a hablar del teletrabajo, y mientras algunas empresas se sumieron en la desesperanza del cierre de operaciones, otras empezaron a asumir grandes retos en su afán por continuar atendiendo a los clientes, reactivar las ventas y mantener los niveles de empleo en medio de un ambiente de grandes pérdidas financieras y desempleo. Según el viceministerio de Hacienda, la contracción del PIB en el primer semestre se ubicó en  $-7,4\%$ . Debido a este escenario, las empresas sabían que debían diseñar estrategias que les permi-

tierra continuar con su funcionamiento a pesar de la crisis, y pusieron sus esperanzas en el teletrabajo y en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Desde luego, es importante conocer cuáles sectores y actividades son teletrabajables y en qué escala; sin embargo, en Colombia no se tiene esta información. Es por ello que en esta investigación se ha optado por indagar con los mismos trabajadores sobre la estimación de dos aspectos importantes: primero, en qué porcentaje ha podido desarrollar sus actividades de teletrabajo por medio de las tecnologías móviles, en tiempos de la crisis por el coronavirus; y en segunda instancia, qué porcentaje de sus actividades pueden desarrollarse en la modalidad de teletrabajo si tuviera las habilidades digitales y las tecnologías que facilitaran su desarrollo. Los sectores participantes en esta investigación se ubicaron en el sector primario en un 3,13%; en el sector de producción un 20,57% así: sector de la economía el 48,44%, siendo el más representativo de la ciudad, y sector servicios con un 27,08% (figura 1).

**Figura 1.** *Porcentaje de empresas y sectores participantes en la investigación*



**Fuente:** Elaboración propia.

Esta propuesta va mucho más allá de las habilidades y conocimiento, y también es cuestión de actitud y de innovación desde todas las partes involucradas, pues “la práctica incluye posibles nuevos enfoques para profesionales de recursos humanos” (Ramage, 2017). Esto se debe a que son diversos los factores que abarca, como las ventajas y desventajas del tipo de empresas, de actividades y de mercado con sus distintivos canales de distribución y mercadeo. Pero la adopción de las tecnologías y el creciente interés por el aprendizaje son factores que se deben fortalecer en las empresas y negocios.

**Figura 2.** Porcentaje de uso del smartphone en actividades laborales en medio de la cuarentena por el coronavirus

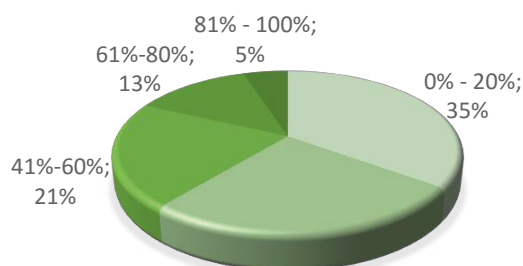


**Fuente:** Elaboración propia.

En las cifras anteriores se puede interpretar que en medio de la cuarentena fueron diversos los usos que se dieron a los teléfonos móviles, pero, como se puede observar, no todos los utilizaron en el mismo porcentaje, pues las ventajas que ofrece el teletrabajo son viables únicamente para algunos sectores de la economía (figura 2). Sectores como el primario, la producción y algunos servicios encuentran apoyo en el teletrabajo, aunque necesariamente requieren del contacto humano para el desarrollo de los procesos.

Muy pocas empresas han logrado adaptar el desarrollo de las actividades al uso de tecnologías móviles, únicamente entre un 0 % y 20 %, y lo han hecho de manera parcial, solo el 35 % de las actividades (figura 3). Pero la experiencia observada muestra que sí es posible favorecer procesos de teletrabajo suplementario, lo cual incluye actividades realizadas de manera presencial, por lo que es tan importante analizar las ventajas y desventajas del teletrabajo y la utilización eficiente de las TIC.

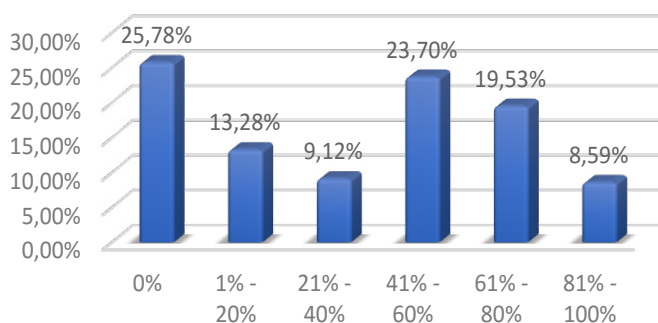
**Figura 3.** ¿Su empresa ha podido continuar con las actividades gracias al uso de las tecnologías móviles y en qué porcentaje? Respuestas.



**Fuente:** Elaboración propia.

Las TIC “han revolucionado el trabajo diario y la vida en el siglo XXI, sin embargo, también facilitan la Invasión del trabajo remunerado en los espacios y tiempos normalmente reservados para la vida personal” (Eurofound, 2020). La pandemia establece retos de grandes aprendizajes para las empresas, los empleados y los entornos, que se deben asumir de forma estratégica con el factor humano como protagonista y con el cuidado por medio de los protocolos de bioseguridad. Por ello se indagó sobre el porcentaje de actividades teletrabajables y si se cuentan con todos los elementos tecnológicos y el conocimiento que permitan el desarrollo eficiente y productivo de las labores (figura 4).

**Figura 4.** *Porcentajes de las actividades laborales que son susceptibles de desarrollarse en la modalidad de teletrabajo, en el escenario de contar con todos los elementos tecnológicos y el conocimiento pertinente para realizarlo.*



**Fuente:** Elaboración propia.

La humanidad se encontraba sobre un falso sentido de seguridad, que se pensó inmodificable o al menos que cambiaría de un ritmo considerado normal y al que fácilmente las personas serían capaces de adaptarse. Sin embargo, el cambio brusco que hoy se vive ha llevado a las personas a una especie de desorden organizacional, en el que se mezclan las actividades laborales con las personales, generando malestar entre las personas. Se podría afirmar que los horarios laborales que hasta hace muy pocos meses marcaban el límite entre la vida laboral y la personal hoy han desaparecido. Muchas son las causas que pueden explicar este fenómeno, pero en realidad lo importante es la capacidad organizacional que las personas en sus diferentes roles, como empresarios o trabajadores, tienen que asumir para organizar sus actividades y aprender a combinar exitosamente las actividades laborales con las personales. No hay vuelta atrás, el cambio se ha dado y a manera de una homeostasis el ser humano debe tener la capacidad de autorregularse a los nuevos tipos de interrelaciones,

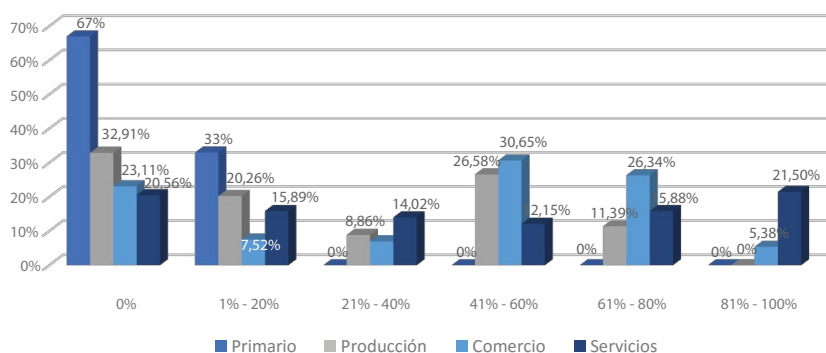


conservando los aprendizajes favorables y desaprendiendo prácticas no favorables.

“Para conocer la posibilidad real del trabajo remoto para cada ocupación se debe indagar sobre sus características, actividades o atributos que permitan estimar en qué medida el teletrabajo es posible” (Bonavida y Gasparini, 2020, p.2), pero lamentablemente no se cuenta con este registro en Colombia. Por ello se presentan los resultados del sondeo relacionados con cada uno de los sectores de la economía participantes en este estudio, cada uno de los participantes hace un estimado de las actividades teletrabajables desde su perspectiva de desempeño en las empresas de Pasto.

No obstante, es imposible esperar que todas las empresas se adapten a un único patrón de solución. En este momento se puede afirmar que el teletrabajo y el uso de tecnologías móviles son alternativas que las empresas han adoptado mientras se ajustan a los nuevos requerimientos del mercado. Para algunas empresas del subsector comercio, el teletrabajo fue la solución perfecta, pues se ajustó a la medida, mientras que otros sectores como la educación ya venían trabajando con ella y fue un afianzamiento de nuevos modelos educativos. Sin embargo, para otros sectores solo fue una solución temporal y, en el peor de los casos, ni siquiera una alternativa para evaluar (figura 5).

**Figura 5.** Actividades teletrabajables en los sectores de la economía



**Fuente:** Elaboración propia.

Estos resultados demuestran que los sectores no se encuentran preparados para asumir una metodología de teletrabajo autónomo, pues son necesarios los procesos de capacitación, la adquisición de habilidades digitales y un mayor dominio de las TIC. Toda solución e innovación crean impactos diferentes según quién y cómo las utilice, ya que no todos los sectores de la economía pueden adoptar las tecnologías

y el teletrabajo como una solución de fondo si también tienen otros problemas estructurales. Pero marcan el comienzo de un futuro comandado por las tecnologías y todo lo ganado en experiencia durante la pandemia no puede dejarse en el olvido en un proceso de pospandemia. Es preciso capitalizar las experiencias, crecer con ellas y adoptar el teletrabajo mediado por las tecnologías y fortalecer los mercados a todo nivel. La pregunta es cómo generar potencial de diferenciación a partir de la implementación adecuada del teletrabajo y de las tecnologías móviles. De acuerdo con Vargas (2020),

la economía plantea el desarrollo a través de la transformación digital de las organizaciones, la evolución del comercio electrónico, el impulso de la innovación y emprendimientos de base tecnológica, que han permitido que las TIC encaminen al teletrabajo como una nueva alternativa laboral, donde las fuentes de empleo no se encuentren atadas a la presencia física del empleado, impulsando de manera incluyente el desarrollo de habilidades digitales en los usuarios a través de herramientas y aplicaciones tecnológicas que mejoren la calidad de vida del ciudadano e impulsando el desarrollo productivo de su comunidad. (p.1)

Lo que se traduce no solo en una mejor cualificación del talento humano, sino también en una maximización de la empresa, pues la infraestructura y la capacidad instalada dejan de ser una limitante para el desarrollo empresarial. Ahora la virtualidad multiplica los horizontes de mercado de una empresa tal como lo hacen las grandes multinacionales y también las empresas con ventajas virtuales encuentran a lo largo y ancho del mundo el personal requerido y los clientes para su mercado. Así las cosas, un docente en Colombia podría estar estudiando un doctorado en España y, a la vez, trabajar con una universidad en Argentina. Por consiguiente, preguntémonos, ¿cuál sería la infraestructura necesaria para atender de manera presencial a 200 000 estudiantes en una universidad?, ¿cuáles serían los canales de distribución para llegar a los canales masivos de mercado? Sin duda el teletrabajo es la nueva alternativa para el afianzamiento empresarial.

Según Bonavida y Gasparini (2020),

entre las ramas de actividad con mayor posibilidad de mantener a sus trabajadores activos a través del teletrabajo se encuentran la industria de la Información y Comunicación, Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas y Actividades Financieras y de Seguros. Por el contrario, el trabajo de Empleadas domésticas, de la Construcción y Agricultura, Ganade-

ría, Caza, Silvicultura y Pesca y Transporte y Almacenamiento son los que presenten menor compatibilidad con la modalidad remota. (p.9)

Las condiciones que hoy exige el mercado laboral y empresarial enmarcan la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación como el eje para desarrollar procesos novedosos basados en la autorregulación, la responsabilidad y la voluntad de las personas; y en las empresas, la disposición de repensar el modelo de los negocios usando las nuevas tecnologías de la comunicación en diferentes sectores económicos. “Las empresas que utilizan el modelo de teletrabajo se tienen por visionarias y generan en el teletrabajador mayor confianza en la organización y sentido de pertenencia, lo que persigue y consecuentemente espera una mayor productividad y eficiencia en los procesos administrativos” (Peralta *et al.*, 2020, p. 334).

Es cierto que algunos sectores cuentan con las condiciones idóneas para implementar el teletrabajo, pero también se puede decir que todas las empresas pueden, en mayor o menor escala, involucrar en sus actividades las ventajas del teletrabajo. En Colombia, las empresas por efecto del covid-19 recién están descubriendo las bondades y las falencias del teletrabajo en sus mismos procesos organizacionales. Por el contrario, son pocas las empresas que ya han implementado plenamente el teletrabajo autónomo, y la gran mayoría lo están aplicando de manera suplementaria. Es así como “los equipos virtuales se han convertido en una norma para las organizaciones cuyos miembros trabajan en ubicaciones geográficas dispares, confiando principal o exclusivamente en el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para la consecución de objetivos comunes” (Bhat *et al.*, 2017).

El objetivo de las empresas debe ser concebir equipos de trabajo virtuales con lineamientos que faciliten la apropiación del teletrabajo en la formación laboral y empresarial y desarrollar competencias y potencialidades que se ajusten a los nuevos parámetros del mercado. Esta conjunción entre empresas y teletrabajo puede ser lenta pero definitivamente acertada y necesaria, aunque aún existen muchos condicionantes técnicos, económicos, políticos y financieros que impiden concretarlos. Se requiere, entonces, aplicar acciones que conlleven al fortalecimiento de este cambio tan necesario.

El *smartphone* es un medio altamente efectivo para el desarrollo de las actividades laborales. Dadas las bondades que ofrece la tecnología, la nueva alternativa empresarial es integrar un conjunto de herramientas virtuales, aplicaciones, generación de saberes, habilidades digitales y conformación de comunidades virtuales. “Trabajar

desde casa: no es una opción, sino una obligación, con los esfuerzos para contener la escalada de la pandemia de Coronavirus, trabajar desde casa se ha convertido en la única forma de trabajar para quienes tienen un trabajo de oficina” (Riso, 2020).

De acuerdo con los estadísticos de tendencia central, el uso del *smartphone* para las actividades laborales y el teletrabajo ha contribuido durante la cuarentena a aspectos positivos para la organización. Entre ellos, se observa el fortalecimiento de las relaciones laborales con un promedio de 4,04 en una escala de 1-5; el mejoramiento en la comunicación de 4,30, además del incremento de la innovación, el aprendizaje, el mejoramiento de los procesos a cargo, la posibilidad de mantener las actividades empresariales en medio de la pandemia y el desarrollo de procesos de organización y planeación, todos por encima de 4 en una escala de 1 a 5. Todo gracias al teletrabajo y la mediación de la tecnología, en este caso el *smartphone* (tabla 1).

**Tabla 1**

*Contribución del teletrabajo y las tecnologías móviles al fortalecimiento empresarial*

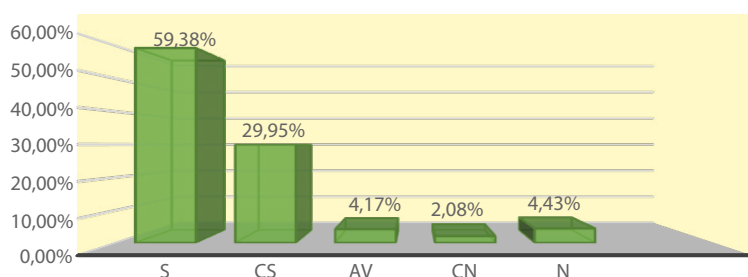
		Fortalecimiento de las relaciones laborales	Mejoramiento en los procesos de comunicación	Incremento en los procesos de innovación	Cultura del aprendizaje organizacional	Mejoramiento de los procesos a su cargo	Mantener vigentes las actividades empresariales	Planeación y organización
N	Válido	383	383	383	384	384	384	382
	Perdidos	4	4	4	3	3	3	5
Media		4,04	4,30	4,05	4,00	4,15	4,38	4,01
Mediana		4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00
Moda		5	5	4	4	5	5	4
Desv. Desviación		1,119	1,016	0,946	0,944	1,001	0,989	1,153
Varianza		1,252	1,032	0,895	0,890	1,002	0,977	1,331
Percentiles	25	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	50	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00
	75	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

**Fuente:** Elaboración propia.

La desviación estándar de la muestra permitió determinar qué tan dispersos estaban los resultados positivos de acuerdo con la media. Como se puede ver, la desviación

se alejó del cero en todas las variables, lo que determinó que aunque se lograron mejoras en diversos aspectos, no son sostenibles en el tiempo, o son factores que las empresas deben fortalecer para implementar el teletrabajo, como son la capacitación, el desarrollo de habilidades y el equipamiento tecnológico. “Algunas de las ventajas son la flexibilidad, mayor tiempo en familia y menores costos de desplazamiento” (Coelho *et al.*, 2020).

**Figura 6.** Porcentaje vigencia actividades en medio de la pandemia gracias al uso del smartphone y el teletrabajo



Nota: S = siempre, CS = casi siempre, AV = algunas veces, CN = casi nunca y N = Nunca. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 6, el 59,38% de los encuestados mostraron que siempre pudieron mantener las actividades vigentes en medio de la pandemia; el 29,95%, casi siempre; el 4,17%, algunas veces; el 2,08% casi nunca, y el 4,43% nunca. El alto porcentaje que logró mantener sus actividades vigentes lo hicieron por medio de los domicilios y en un alto porcentaje están relacionados con el sector comercio. Sin embargo, en ninguno de los casos se logró mantener el nivel de ingresos ni los mismos niveles de empleo, y en todos se presentaron pérdidas económicas significativas.

“En el año 2012, el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones TIC emitieron el Decreto 0884 [...] para la institucionalización del teletrabajo que contribuya a la política social de disminución del desempleo” (Cifuentes, 2020, p.2). De la misma manera, en marzo de 2020, se emitieron ayudas para las empresas con el fin de cubrir un porcentaje de sus nóminas, pero las ellas no fueron suficientes ante las grandes pérdidas en ventas reportadas durante la cuarentena.

Las actividades laborales presenciales, como norma general, se han desarrollado en un espacio físico fijo y han generado incontables éxitos, logros y desarrollo económico y social; pero hoy son una limitante, pues están determinadas por personas que

socializan sus conocimientos en un espacio y un tiempo plenamente delimitados y con jornadas preestablecidas para el desarrollo de cada una de las funciones asignadas. Con la implementación del teletrabajo y los nuevos modelos empresariales, los horarios y los espacios deben ser flexibles y capaces de amoldarse a los requerimientos del mercado.

De acuerdo con Gómez *et al.* (2020),

el teletrabajo en Colombia ha traído un cambio de estructura laboral donde el trabajador pueda tener independencia para organizar el lugar y tiempo para realizar sus labores, con espacio para otras facetas de su vida y las organizaciones puedan ahorrar entre un 60 % a un 80 % en sus costos inmobiliarios al implantar estrategias flexibles en sus lugares de trabajo. (p.1)

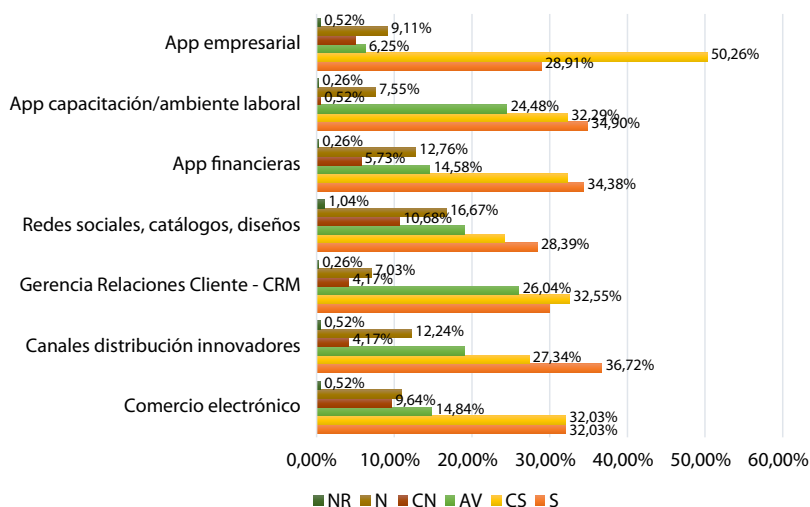
Por esto es necesario que el sector empresarial dé apertura al teletrabajo, a la tecnología de la comunicación y a todos los saberes y facilidades utilizando todas las aplicaciones que ahora se tienen. Sin embargo, esto no es un proceso sencillo ni tampoco se desarrollará plenamente debido a múltiples razones, entre ellas, las financieras, pues el costo elevado del *hardware* y *software* limitan su acceso. Otras razones pueden ser culturales, sociales, psicológicas y hasta temor al cambio, porque ello implica que muchas personas deban realizar procesos de desaprender y aprender de nuevo, es decir, capacitarse y actualizarse. Por ello es momento de adherirse al surgimiento de la “inteligencia colectiva en el ciberespacio” (Levy, 2010).

Las características técnicas y tecnológicas actuales que implica el teletrabajo facilitan su implementación, y serán exitosas si se tiene conciencia de las grandes posibilidades y objetivos de crecimiento profesional y laboral de las personas, las empresas y de la comunidad en general. “Al expresarlo de forma práctica como fórmula sería: Teletrabajo = Trabajo + Distancia + Uso intensivo de las TIC, en donde; sus tres elementos son claves para su óptima aplicación” Havriluk (citado por Vargas, 2020, p.23). El teletrabajo abre nuevas posibilidades y herramientas para el desarrollo laboral y empresarial, pero es importante comprender que el centro no es la actividad laboral, sino el ser humano con afán de crecimiento y superación y capaz de desarrollar competencias cognitivas acordes con los nuevos paradigmas.

“Para ser teletrabajador, será necesario incluir en su currículum los nuevos conocimientos técnicos o informáticos que posean los colaboradores y se especifique si estaría dispuesto a convertirse en teletrabajador. Esto demanda también una prepa-

ración permanente en tecnología y desarrollo de competencias técnicas para realizar en gran nivel el teletrabajo” (Santillán, 2020, p.11). En tal sentido, se indagó sobre los tipos de capacitación que se requieren en las empresas o negocios con el fin de aprovechar favorablemente los diversos usos de la tecnología móvil en la nueva modalidad de teletrabajo, como mecanismos para afrontar las incertidumbres empresariales en medio de la pandemia.

**Figura 7.** Mayores necesidades de capacitación empresarial para fortalecer el uso del smartphone para el teletrabajo, como mecanismo para permanecer vigentes en el mercado en medio de la crisis provocada por el coronavirus



Nota: AV = algunas veces, CS = casi siempre; S = Siempre. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede evidenciar en las necesidades de capacitación empresarial (figura 7), entre las muchas opciones brindadas las que más solicitaron fueron las capacitaciones relacionadas con la adopción y manejo de una aplicación empresarial con un 50,26% en la opción casi siempre es necesaria. En este sentido, las organizaciones nacionales con sede en Pasto, como las entidades financieras y gubernamentales, han realizado en esta época innovaciones en sus aplicaciones empresariales. Otras instituciones están innovando para permitir gestiones y transacciones en línea, bien sea por medio de tarjetas de crédito o por pagos PSE con tarjeta de crédito; ahora bien, algunos sitios empresariales se han tornado engorrosos y de difícil manejo y generación de reprocesos. No obstante, la gran mayoría de las empresas no cuentan

con una aplicación, y están recurriendo a medios como el WhatsApp y los chats para cubrir la demanda en esta época. Otra de las necesidades más sentidas de capacitación se relacionó con la identificación de canales de distribución innovadores con un 36,72 % en la opción siempre se necesita, pues los canales de distribución tradicionales quedaron obsoletos ante las limitantes del aislamiento preventivo.

Los empleados, con el afán de conservar sus trabajos, han buscado mecanismos de interacción, de promoción y de búsqueda de clientes. En consecuencia, han aprovechado sus propios *smartphone* y han aplicado las normas de bioseguridad para llegar a los mercados tradicionales y a los nuevos identificados. Utilizan sus celulares para recibir instrucciones (incluida la aplicación Coronav) y capacitaciones empresariales, también para fortalecer el trabajo en equipo y tomar decisiones. Por ello la respuesta es de siempre en cuanto a la necesidad de capacitarse en Gerencia de relaciones con el cliente 32,55 % casi siempre; redes sociales, catálogos y diseños en línea 28,39 % siempre; aplicaciones financieras 34,38 % siempre, y aplicaciones para mejorar la interacción y el ambiente laboral 34,90 % siempre.

La pandemia ha dejado un creciente número de empresas fuera del mercado y grandes pérdidas en todos los sectores. Las empresas y negocios, en su afán por subsistir, han recurrido al uso creciente del *smartphone*, han buscado alternativas al mercado fuera del sitio habitual de trabajo y cubierto las nuevas necesidades de los clientes para recibir los pedidos a domicilio, lo que garantiza la protección de la salud, elegir de un amplio catálogo en línea y evitar pérdidas de tiempo en compras físicas. Son muchos los clientes que han tomado estas opciones con optimismo y numerosas las empresas que se han adaptado, como otras que se han resistido al cambio y desconocen cómo adaptarse a las nuevas necesidades del momento. “Para promover el teletrabajo, se requieren cambios de paradigma en la gestión organizacional y métodos de comunicación, y en los procesos de flujo de trabajo. Dada la rápida propagación de covid-19” (Takayuki *et al.*, 2020).



## DISCUSIÓN

---

Una vez analizados los resultados de la investigación, se procedió a contrastarlos con los hallazgos de otras investigaciones relacionadas con experiencias similares de teletrabajo y de uso de la tecnología móvil, que permitieran adoptar mejores alternativas a las condiciones existentes en las empresas en medio de la cuarentena.

Cabe resaltar que Filardi *et al.* (2020) identificaron algunas ventajas y desventajas los siguientes aspectos. Entre las ventajas consideraron:

mejor calidad de vida; mayor equilibrio en la relación trabajo x familia; mayor productividad; flexibilidad; creación de métricas; reducción de costos, estrés, tiempo de viaje y conocimiento de la demanda de trabajo. Las desventajas fueron: no adaptación; falta de comunicación; pérdida de vínculo con la empresa; problemas psicológicos; infraestructura; y control del teletrabajador. Se concluye que el teletrabajo necesita un modelo de gestión que lo haga más adherente a la esfera pública. preparar

El teletrabajo ha optimizado los procesos en muchos frentes productivos, pero ha ralentizado otros, sobre todo en las organizaciones del Estado, que no se han dispuesto para asumir el Gobierno en Línea de forma plena. Aun así, desde la aprehensión de habilidades tecnológicas, se ha producido más aprendizaje en dos meses de aislamiento forzado que lo que se alcanzó en la última década. De acuerdo con Tapasco y Giraldo (2020), se han generado “múltiples beneficios asociados al teletrabajo, tanto para el empleado como para las empresas, al igual que para la sociedad en general” (p.1). Teniendo en cuenta este panorama, son las tecnologías de la información, y más específicamente el celular, el medio por el cual las familias y las personas han realizado sus operaciones mercantiles y financieras; incluso, se han ampliado los usos virtuales a procesos de educación, consultas de salud, atención a mascotas y comercialización de diversos bienes y servicios.

Por consiguiente, los negocios ya no están esperando que los clientes lleguen a sus instalaciones, aunque cuenten con todos los protocolos de bioseguridad, porque han destinado personal a la atención de sus canales virtuales y del *smartphone*. De hecho, en muchos casos se han tornado más eficientes los procesos de atención, selección y entrega por medio del prediseño de un atractivo catálogo de productos,

innovadores portafolios en redes sociales, como también la activación del trabajo con los *freelancer*; por lo tanto, ha tomado auge la generación de ingresos innovadores y diferentes a los medios tradicionales. Se destacan los anuncios y negocios por medio de YouTube, Facebook, Instagram, Twitter e, incluso, TikTok, también el amplio uso de los chats y los correos electrónicos, entre los cuales el de mayor uso es el WhatsApp. De acuerdo con Tapasco (2020), “el teletrabajo le otorga a los trabajadores capacidad de autogestión, permitiéndoles trabajar a su ritmo (Pérez, 2010) y recurrir a los momentos más creativos y productivos, lo que para algunos trabajadores no corresponde a las horas regulares de trabajo (Kossek *et al.*, 2006).” (p.1).

Sin embargo, el *smartphone* ha ocasionado que se pierda el límite entre las actividades de carácter personal y laboral, incluso se confunden los horarios laborales, familiares y de descanso, y se cae muchas veces en el sobreuso de los celulares. Aspecto que también debe autorregularse para no ocasionar dificultades por distracción, dependencia o sobreexposición.

Los beneficios más destacados del teletrabajo en Colombia han sido la disminución de tiempos en el transporte; mejor cuidado de la salud por menor contacto; mayor tiempo compartido con la familia; menores niveles de estrés por el manejo de un ambiente hogareño, que permite sobrellevar las dificultades laborales; mayor comodidad al momento de tomar los descansos y los alimentos que son beneficiosos para la salud, y aumento de la productividad, que permite optimizar los recursos para mejorar los resultados. Sin duda, el camino logrado con relación al teletrabajo y la rápida cultura de la virtualidad, que muchos han tenido que asumir debido a la emergencia, no pueden perderse. La humanidad necesita un moderno orden mundial con nuevas formas de generación de ingresos, nuevas formas de aprendizaje, nuevas habilidades para desarrollar, nuevos modelos organizacionales y nuevas formas de pensar y de asumir los retos que imponen los cambios vertiginosos de la ciencia y la tecnología.

Las organizaciones se benefician con la implementación del teletrabajo, pues pueden optimizar el uso de sus instalaciones y procesos y contar con trabajadores en diversos puntos de la geografía, lo que permite una mayor expansión. Otro beneficio del teletrabajo en las empresas es la posibilidad de abrir nuevos horizontes laborales que les permitan incursionar hacia nuevos mercados y líneas productivas. De acuerdo con Abril-Martínez *et al.* (2020) “a nivel de las organizaciones se aumenta la productividad, reduce costos en la planta física, reduce el ausentismo y en algunos países se logran beneficios gubernamentales por promover la inclusión social, un aporte para el mejoramiento de la movilidad en las ciudades y reducir los índices de contaminación” (p. 89).

**Figura 8.** *Ventajas del teletrabajo*

Área	Ventajas
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor productividad equivale a mayores ingresos y mayor crecimiento del negocio.</li> <li>• Costos predecibles asociados a la flexibilidad de la inversión en planta física, tecnología y recursos humanos que responderán a la demanda. A mayor demanda, crecimiento de la organización con inclusión de teletrabajadores; a menor demanda, escasos costos fijos.</li> <li>• Reducción de costos fijos en planta física, mantenimiento, servicios públicos, entre otros.</li> </ul>
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y seguimiento permanente al desarrollo de las tareas programadas a través de las herramientas tecnológicas.</li> <li>• Procesos descentralizados pero interconectados.</li> </ul>
RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de las condiciones del reclutamiento al poder contratar al personal más calificado sin importar su ubicación o disponibilidad de desplazamiento hacia la sede de la organización</li> <li>• Mayor índice de retención del personal capacitado.</li> <li>• Equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados que generan mayor calidad de vida que se traduce en mayor productividad.</li> </ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del costo en adquisición de hardware y software.</li> <li>• Política "Bring Your Own Device -BYOD- que aprovecha los dispositivos de propiedad del trabajador y no aumenta costos para la organización.</li> <li>• Control total sobre los escritorios virtuales y el flujo de la información.</li> <li>• Reducción del esfuerzo en mantenimiento de equipos y optimización de la capacidad de respuesta frente al crecimiento de la compañía.</li> </ul>
Programas de Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de la huella de carbono al evitar el desplazamiento de los trabajadores hacia la empresa.</li> <li>• Inclusión socio-laboral de población vulnerable gracias a las TIC: situación de discapacidad, aislamiento geográfico, cabezas de familia.</li> <li>• Aporte al mejoramiento de la movilidad de las ciudades y reducción del tráfico asociado a las jornadas de trabajo.</li> <li>• Aplicación de buenas prácticas laborales que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y a su desarrollo, con la integración de los últimos avances de la tecnología y nuevas formas de trabajar.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia adaptada a partir de Peralta *et al.* (2020).

Otra característica del teletrabajo mediado por el *smartphone* es la hiperconectividad, que es la habilidad para responder a múltiples frentes de conexión e intercomunicación (figura 8). Pero en medio de ello también surgen algunas dificultades si no se saben manejar adecuadamente. Entre ellas están el exceso en los horarios laborales, la fácil distracción de múltiples sitios web, la pérdida del límite entre los aspectos laboral y personal, la abstracción del uso de redes sociales, la angustia por el cúmulo

de actividades laborales y personales que no se pueden diferenciar. Todo esto unido a los factores de riesgo provocados por la crisis, que crean mayores niveles de ansiedad. De acuerdo con Abril-Martínez *et al.* (2020), algunos aspectos negativos que pueden presentarse son

aumento de la carga laboral derivado de su incremento de productividad, dificultad para identificar y controlar riesgos laborales de tipo locativo, falta de formación en seguridad, ergonomía, seguridad, calidad de aire interior y accidentes. También se generan nuevos problemas como el aislamiento social, el estancamiento de la carrera, los conflictos familiares y los niveles de carga de trabajo percibidos más elevados, y se detectan riesgos potenciales para la salud física como el sedentarismo y las alteraciones de hábitos alimenticios saludables, además de los riesgos visuales y músculo-esqueléticos. (p.89)

Todos estos aspectos negativos se pueden corregir con acciones puntuales y planeadas por parte de las organizaciones y de los trabajadores. En cuanto a las organizaciones, con los parámetros claros de teletrabajo, la capacitación, las visitas domiciliarias y las políticas definidas de seguridad y salud en el trabajo; y por parte de los empleados, la disciplina, la concientización del trabajo para realizar, los horarios estructurados de trabajo, las pausas activas, la ergonomía y contar con la tecnología necesaria para el desarrollo de las labores que optimicen los resultados del teletrabajo. En el caso de estudio, las tecnologías protagonistas en el aislamiento han sido las tecnologías móviles, específicamente el *smartphone*.

El teletrabajo está siendo impulsado por el Gobierno nacional y el Ministerio del Trabajo, orientado a aunarse a las nuevas tendencias del trabajo mundial por medio de sus diversas modalidades. Más importante aún, es el incremento de la productividad laboral brindada por el uso del *smartphone*, que se puede aprovechar gracias al crecimiento mundial del big data y de los vertiginosos desarrollos móviles tanto en aplicaciones como en equipos.

Es determinante cambiar el paradigma hacia una cultura del teletrabajo acompañado del desarrollo de nuevas habilidades y competencias que permitan un manejo óptimo, productivo y de calidad humana al trabajo en casa. Así mismo, articular adecuadamente y estratégicamente los aspectos laborales, personales y familiares, y que con el uso intensivo de las tecnologías le permita estar de forma omnipresente en diversos contextos y responder oportuna y adecuadamente a cada uno de los frentes que

necesitan atención en la cotidianidad. Las empresas y los empleados deben estar listos para enfrentar estos retos. De no ser así, es el momento de asumir una nueva actitud que le permita posesionarse de los cambios con una postura estratégica del teletrabajo por medio de la tecnología.

Superadas las dificultades que conlleva el teletrabajo asumidas de manera imprevista, se espera que en el futuro las empresas y los empleados vean esta etapa de la historia como una transición en la que se consolidó el teletrabajo y se afianzaron las tecnologías móviles en el mundo. Así pues, son muchas y diversas las acciones y procesos que se pueden desarrollar por medio del teletrabajo y a las que se tienen que apuntar para modernizar los procesos actuales y encausar una nueva generación de trabajo ubicuo, omnipresente, portable y mediático, donde todas las generaciones y las áreas confluyan para encontrar un bienestar general en medio de los actuales cambios en el mundo.

Evidentemente, esto se puede orientar con la articulación estratégica de convenios institucionales e internacionales, que permitan contar con la infraestructura tecnológica necesaria para afrontar un futuro totalmente comandado por los teléfonos inteligentes, y en el que todos los recintos y equipos estarán gobernados por el móvil. Estos son procesos dirigidos por la realidad virtual y la realidad aumentada, mayor velocidad de datos, dispositivos autónomos y sincronizados hacia varios dispositivos, disponibilidad de información en cuestión de segundos. En este sentido, también es importante aprovechar todos los avances que la tecnología móvil brinda para seguir fortaleciendo el trabajo en equipo y la toma de decisiones que garanticen un teletrabajo eficiente.

## CONCLUSIONES

---

1. Uno de los mayores retos en la implementación del teletrabajo y el uso de las tecnologías móviles es articularlos óptima y efectivamente con habilidades, conocimientos, competencias, destrezas y valores. De esta manera se pueden perfeccionar los procesos, acelerar las decisiones y lograr mayores niveles de rentabilidad. En cuanto a las empresas que encuentren en el teletrabajo un

proceso articulado y efectivo, logran mayor rotación de bienes y servicios, nuevas fuentes de empleo, mayores niveles de satisfacción de los clientes y un amplio espectro de oportunidades para innovar y crecer.

2. Tanto la implementación del teletrabajo como el uso de las tecnologías móviles conllevan dificultades, entre las que se mencionan el aumento de la carga laboral, la dificultad para identificar riesgos laborales, la falta de control del teletrabajador, la excesiva exposición a la conectividad, la invasión de la privacidad, los fraudes cibernéticos. Referente a la salud, el surgimiento de tecnopatías como la dependencia y la nomofobia, la excesiva quietud física y la adopción de posturas no saludables por el uso inadecuado del *smartphone*. Todo ello unido a que la información cada vez tiene un menor tiempo de vida útil, así como la creciente necesidad de innovar en *software* y *hardware*.
3. El uso de las tecnologías móviles en tiempos de pandemia ha propiciado oportunidades por el auge del *big data* y las nuevas formas de trabajo virtual y eficiencia laboral por medio del teletrabajo. Además de avances en transacciones, mercado en línea, dinero electrónico y Gobierno en Línea. También el progreso en habilidades tecnológicas en el ámbito social y el uso cada vez más progresivo del teléfono inteligente por parte de la población y de las empresas, indistintamente de la posición social, cultural o económica. El *smartphone*, adoptado de manera adecuada, propicia una mejor calidad de vida, mayor organización de las actividades laborales y familiares, menores costos para las empresas y los empleados y una mayor productividad derivada del bienestar generado.
4. Las empresas no se encuentran listas en todos los sectores de la economía para asumir los retos del teletrabajo y el uso de la tecnología móvil. Aunque se cuenta con la motivación y que el 59,38 % de personas manifiestan que por su aplicación han podido permanecer vigentes en el mercado, las condiciones de la pandemia han dejado altas pérdidas financieras y el aprendizaje que se ha dado en medio de la incertidumbre los ha llevado a estar en una continua búsqueda de nuevas formas de llegar a los mercados. Es por ello por lo que surge la necesidad de contar con capacitaciones en habilidades tecnológicas, comercio electrónico, dinero digital, redes sociales y diversos usos de las tecnologías para mantener la vigencia en el mercado.
5. Existe una relación inversa entre valor agregado y actividades teletrabajables, a mayor valor agregado, menor porcentaje de teletrabajo. El 67 % de las empresas

del sector primario tienen un 0% de actividades con teletrabajo, y en el rango del 1% al 20% de las empresas de este sector tienen un 33% de teletrabajo; en la industria el 32,91% no cuentan con actividades teletrabajables, y apenas llegan al 11,39% de empresas con teletrabajo en el rango de 61% al 80%. A partir de ahí el número de empresas es cero. Mientras que el comercio, que origina mínimo o escaso valor agregado, mantiene estables y altas tasas de actividades teletrabajables. Con las condiciones actuales de producción y organización empresarial, las empresas no están preparadas para asumir una metodología de teletrabajo autónomo; así pues, se requieren de inversiones en capacitación e innovación tecnológica sobre todo en el campo y la industria.

## REFERENCIAS

---

Abril-Martínez, L. P., Abril-Martínez, M. C. y Abril-Martínez, S. C. (2020). Seguridad y salud en el trabajo en teletrabajo autónomo en Colombia. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(1), 83-101. <https://doi.org/10.15332/24631140.542>

Bhat, S. K., Pande, N., Ahuja, V. (2017). Virtual Team Effectiveness: An Empirical Study Using SEM. *Procedia Comput.* 122, 33–41. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187705091732567X>

Bonavida, F. C. y Gaspirini, L. (2020). *El Impacto Asimétrico de la Cuarentena*. (Documentos de Trabajo del CEDLAS No. 261). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. <http://tiny.cc/86vxsz>

Cifuentes, L. D. (2020). Teletrabajo en dos tiempos psicosociales: gobierno, empleadores y teletrabajadores. *Desarrollo Gerencial* 12(2). 1-25. <https://doi.org/10.17081/dege.12.2.3913>

Coelho, J. F. Faiad, C., Barbosa, R. M. y Ramos, W. M. (2020). What Brazilian workers think about flexible work and telework?. *International Journal of Business Excellence*. Volume 20, Issue 1. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.104842>

Eurofound. (2020, 20 de septiembre). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Eurofound. <http://tiny.cc/q6vxsz>

Filardi, F., De Castro, P. R. y Fundação, Z. M. (2020, 17 de abril), Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*. Vol.18, No.1 Rio de Janeiro. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>

Gómez, M. S., Jaramillo, C. M. y Mercado, S. H. (2020). *Estudio del Teletrabajo en Colombia como aporte al desarrollo económico laboral*. Universidad Simón Bolívar. Repositorio digital. <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/4744>

Peralta, B. A., Bilous, A., Flores, R. C. y Bombón, E. C. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *Recimundo*, Vol. 4, No. 1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402204>

Ramage, S. A. (2017). Leadership Transition: An Examination of the Transition from Face-to-Face Leadership to Remote Leadership in a Retail Sales Context. [Ph.D. Thesis, The George Washington University]. <http://tiny.cc/uavxsx>

Riso, S. *Technology is our ally against the Coronavirus* (2020, 20 de septiembre). Eurofound. <http://tiny.cc/yavxsx>

Santillán, M. W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica*, Vol. 9(2). <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/289/451>

Takayuki, K., Shuhei, N., Yuta, T., Daisuke, Y., Akifumi, E., Shoi, S. y Hiroaki, M. (2020). The relationship between fever rate and telework implementation as a social distancing measure against the COVID-19 pandemic in Japan. *Public Health*. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2020.05.018>

Tapasco, A. O. y Giraldo, G. J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Revista Información Tecnológica*. Vol. 31 No. 1 *La Serena*. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>

Vargas, E. J. (2020). El teletrabajo: nueva modalidad laboral y una opción digital para las empresas y la sociedad. *Revista Odigos*. Vol. 1 No. 1. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php?journal=ro&page=article&op=view&path%5B%5D=271>



# MECANISMOS QUE FACILITAN LA AMBIDIESTRALIDAD EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN

---

Ricardo Mora Pabón<sup>19</sup>

José Ever Castellanos Narciso<sup>20</sup>

Nubia Rodríguez Ruiz<sup>21</sup>



---

19 PhD (c), investigador Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Bogotá, Colombia, correo: ricardo.mora@unad.edu.co

20 PhD, investigador Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Bogotá, Colombia, correo: jose.castellanos@unad.edu.co

21 Magíster, investigadora Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Bogotá, Colombia, correo: nubia.rodriguez@unad.edu.co

# **MECHANISMS THAT FACILITATE THE AMBIDIESTRY TOP MANAGEMENT TEAMS**

---



## RESUMEN

Esta revisión pretende conocer los mecanismos que llevan a cabo los equipos de alta dirección, y que ayudan a alcanzar la ambidiestralidad organizacional. La revisión se basa principalmente en el capital social que poseen los directivos. Este estudio extiende la comprensión de las diferentes tipologías de la ambidestreza como son la temporal, estructural y secuencial, y aborda investigaciones teóricas y empíricas que dan soporte a unos mecanismos más refinados que se logran identificar.

**PALABRAS CLAVE:** equipos de alta dirección, ambidestreza y diversidad cognitiva

## ABSTRACT

This review aims to understand the mechanisms carried out by senior management teams that help achieve organizational ambidexterity. The review is based primarily on the share capital held by managers. This study extends the understanding of the different types of ambidexterity such as temporal, structural, and sequential, and addresses theoretical and empirical investigations that support more refined mechanisms that can be identified.

**KEYWORDS:** Top management teams, ambidexterity and cognitive diversity

# INTRODUCCIÓN

---

La organización ambidiestra hace referencia a la capacidad simultánea que tiene la organización de explorar las nuevas oportunidades de negocio y las capacidades del negocio actual (March, 1991, O'Reilly y Tushman, 2008) particularly those introduced by the distribution of costs and benefits across time and space, and the effects of ecological interaction. Two general situations involving the development and use of knowledge in organizations are modeled. The first is the case of mutual learning between members of an organization and an organizational code. The second is the case of learning and competitive advantage in competition for primacy. The paper develops an argument that adaptive processes, by refining exploitation more rapidly than exploration, are likely to become effective in the short run but self-destructive in the long run. The possibility that certain common organizational practices ameliorate that tendency is assessed. (ORGANIZATIONAL LEARNING: RISK TAKING; KNOWLEDGE AND COMPETITIVE ADVANTAGE. La exploración requiere específicamente nuevo conocimiento, experimentación y flexibilidad con el propósito de tener presente los posibles requerimientos de los futuros mercados, clientes y tecnologías (O'Reilly y Tushman, 2013). Por el contrario, la explotación enfatiza sobre mercados, productos y clientes que actualmente posee la organización.

Existen diferentes formas de abordar la tensión que se presenta en la organización cuando buscan la eficiencia y poca variabilidad en la explotación y, al mismo tiempo, la innovación y variabilidad de la exploración debido a que luchan por los mismos recursos financieros, humanos y tecnológicos. Para gestionar esta paradoja de diferentes estrategias, arquitecturas y competencias, la ambidiestralidad estructural asume que el equipo de alta dirección (EAD) elige las competencias de exploración y explotación (Tushman y O'Reilly, 1996), mientras en la ambidiestralidad contextual se adopta que son los mismos empleados que eligen en qué momento realizan la exploración y la explotación (Gibson y Birkinshaw, 2004).

De acuerdo con Venugopal *et al.* (2017), el EAD puede facilitar un clima que favorezca la ambidiestralidad por medio de los directivos al comunicar las expectativas que tienen y la confianza de cómo actuarán sus colaboradores y, además, por la toma de decisiones en las prácticas del área de talento humano que propenden por la ambidiestralidad. En otras palabras, lo que el EAD persigue es compartir sus metas y

objetivos por medio de conductas de integración colectiva y que ellos mismos sean modelos de comportamiento para cada uno de los colaboradores.

Así mismo, la composición del EAD puede ser una fuente de diversidad cognitiva que ayuda a los directivos a gestionar la paradoja por medio de la integración y la diferenciación (Meissner y Wulf, 2017).

Aunque es reconocido en la literatura que los EAD tienen un papel determinante en el desarrollo de la ambidestreza, los mecanismos que la favorecen siguen siendo escasamente comprendidos (Junni *et al.*, 2013, O'Reilly y Tushman, 2013). Es aquí donde esta revisión pretende contribuir en el ámbito de los EAD ambidiestros, particularmente en el capital social, es decir, en el conocimiento integrado en la red de relaciones.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

---

La perspectiva de los escalones superiores propuesta por Hambrick y Mason (1984) señala que las características (observables y no observables) de los EAD tienen un efecto sobre el desempeño organizacional. En otras palabras, los directivos toman decisiones estratégicas de acuerdo con sus características personales (valores, base cognitiva) que tienen un impacto en los resultados organizacionales. La coalición dominante (EAD) lidera la organización según las diferentes interpretaciones que hacen del entorno basados en sus experiencias, conocimientos y personalidades. Por ende, los directivos se encuentran limitados a sus propias percepciones, las cuales procesan la información dando un orden y organización que dependen de donde ellos centran su atención. Esto genera las posibles alternativas y la elección estratégica final. Además, la perspectiva de los escalones superiores se soporta en la racionalidad limitada (Simon, 1955), que afirma que las personas tienen una capacidad limitada de procesar toda la información del entorno, en consecuencia centra su atención en unos pocos aspectos que para ellas son centrales.

El modelo de los escalones superiores se focaliza en las características de los ejecutivos, pero estas pueden ser observables (edad, género, educación, trayectoria en las diferentes áreas organizacionales, experiencias de carrera, aspectos socioeconómi-

cos y características de grupo) y psicológicas (valores y base cognitiva). El principal objetivo de los EAD no es únicamente generar más decisiones, sino que sean de óptima calidad y eficientes (Menon, 2018).

De otra parte, la ambidestreza se enfoca en adaptar la organización a los diferentes cambios que se generan en el entorno con el fin de lograr la perdurabilidad organizacional (Pellegrinelli *et al.*, 2015). Las organizaciones pueden tener conflictos debido a que deben enfocarse tanto en el corto como en el largo plazo, en innovación y eficiencia operacional o en el conocimiento actual y en el que se requiere a futuro (Gibson y Birkinshaw, 2004). Además, el constructo de ambidestreza posee problemas porque presenta diferentes nociones como capacidad dinámica (O'Reilly *et al.*, 2009), conocimiento (Mom *et al.*, 2007), innovación (Cantarello *et al.*, 2012) y aprendizaje (Li, 2017), entre otros.

La exploración y la explotación, desde la mirada de esta revisión, se asumen como ortogonales, es decir, son dos estrategias independientes pero que convergen y pueden llevarse a cabo al mismo tiempo por la organización. Desde esta perspectiva ortogonal la organización ambidiestra puede generar ventajas competitivas (Papa-chroni, 2013).

Existen tres formas de superar la tensión que se presenta en la explotación y exploración. La primera es la ambidestreza secuencial de modo, que la organización cierto tiempo explora y cierto tiempo explota de acuerdo con las circunstancias del entorno (Makadok *et al.*, 2018). La segunda es la ambidestreza estructural en la cual la organización separa deliberadamente la estrategia exploración y explotación en la que cada una tiene su estructura, unidades y recursos (Benner y Tushman, 2003). La tercera, y última, es la ambidestralidad contextual en la cual los mismos colaboradores deciden en qué momento hacen la exploración y la explotación por medio de la confianza y procesos que otorga la organización.

## METODOLOGÍA

---

La revisión de la literatura se basó en el trabajo de Tranfield *et al.* (2003) que propone objetivos claros, preplanificación de los métodos seleccionados, búsqueda exhaustiva de artículos relevantes, criterios declarados y replicables, evaluación de la excelencia investigativa y una demostración comprensible de los resultados. Para asegurar una revisión exhaustiva se tomaron en cuenta tres aspectos: el primero, se utilizó la cadena de búsqueda primaria por medio del término “ambidex” seguido del elemento boreano “\*”, es decir “ambidex\*” (con el fin de incluir los términos “ambidextrous” y “ambidexterity”) y con las palabras “top management team” en la base de datos Web of Science. El segundo, se leyeron los doce artículos publicados. Además, se tuvieron en cuenta cuarenta y cinco artículos adicionales que se encontraban en la bibliografía de los primeros doce artículos. Los criterios para la selección de los artículos fueron que la ambidiestralidad se hubiera abordado desde la noción ortogonal (tanto exploración como explotación son competencias independientes pero complementarias entre sí), que tuvieran relación con los EAD, la calidad en los argumentos teóricos relacionada con la metodología y el sustento de los aportes investigativos.

De los cincuenta y siete artículos, nueve se eliminaron, once se clasificaron como conceptuales y treinta y siete como resultados de investigación empírica. De los cuarenta y ocho artículos resultantes, trece fueron cualitativos basados en estudios de casos o entrevistas y treinta y cinco utilizaron encuestas y datos estadísticos.

## RESULTADOS

---

Los resultados que se presentan a continuación se centran en el propósito de identificar los diferentes mecanismos que facilitan al EAD la ambidiestralidad.

## MECANISMOS QUE PERMITEN LA AMBIDESTREZA DE LOS EAD

Esta revisión de la literatura buscó categorizar la investigación en diferentes temas que abordaron los análisis de los estudios.

La conducta de integración es definida como el grado en que los miembros del grupo participan en la interacción mutua y colectiva (Hambrick *et al.*, 1996), puede comprender un “meta constructo” (Yitzhack *et al.*, 2015), que involucra capital social (colaboración) y procesos de la tarea (compartir información y tomar decisiones de manera conjunta). Específicamente, los estudios mostraron que las relaciones que se dan al interior de los EAD pueden mejorar los procesos de información, lo cual es fundamental para gestionar la paradoja ambidiestra y la incertidumbre (Lubatin *et al.*, 2006). little is currently known about the antecedents and consequences of such ambidexterity in small- to medium-sized firms (SMEs). Además, la conducta de integración de los EAD involucra dos procesos cognitivos: la integración y la diferenciación. La integración busca que las contradicciones que se generan en las estrategias de exploración y explotación puedan ayudarse entre sí (Smith y Tushman, 2005). La diferenciación reconoce y articula disparidades en los mercados, competencia y oportunidades. Estos dos procesos cognitivos benefician la conducta de integración.

Es necesario resaltar que los procesos generados al interior de los EAD tienen diferentes impactos en los entrelazamientos de la exploración y la explotación. De esta forma, dos elementos esenciales favorecen las relaciones entre los EAD y la ambidestralidad. Primero, la responsabilidad compartida de los EAD, en donde se toman las decisiones de manera conjunta y la responsabilidad de dichas decisiones es asumida por todos. Segundo, la confianza cognitiva del gerente general en su EAD. Estos dos mecanismos crean complementariedades que fomentan la exploración y la explotación de manera simultánea (García-Granero *et al.*, 2017). Así mismo, si el EAD está más enfocado en permitir discusiones sinceras, desarrollar las tareas y los procesos más que atender los conflictos que se generan, surgen elementos cognitivos que permiten y gestionan la exploración y la explotación (Carmeli y Halevi, 2009). En consecuencia, las elecciones estratégicas y consiguientes resultados organizacionales dependen de la heterogeneidad de pensamiento, valores y percepciones del EAD (Smith *et al.*, 1994). Por ende, las diversas perspectivas producen un mayor efecto de la información reunida que motiva varias formas de abordar e interpretar dicha información.



Continuando con la diversidad de los EAD, Li (2014) argumenta que la heterogeneidad de los directivos impacta en la organización ambidiestra por medio del escaneo del entorno (variedad de información y estar dispuesto a modificaciones al modelo mental) y la apertura de la planeación estratégica que favorece superar las barreras asociadas con la paradoja de la ambidiestralidad. Estos dos procesos, escaneo y apertura de la planeación estratégica, ayudan a detectar e identificar situaciones que se presentan en el mercado y, además, pueden generar oportunidades que no se han detectado.

Ciertas prácticas de recursos humanos como la flexibilidad en la asignación de tiempo y atención por parte de los EAD hacia la exploración y la explotación favorecen la toma de decisiones porque se comparte información, conocimiento y alternativas que buscan alcanzar los objetivos organizacionales (Venugopal *et al.*, 2018). Específicamente, el modelo que los miembros del EAD realizan en la organización conlleva a determinar en qué circunstancias particulares y de qué manera realizan la ambidiestralidad, es decir, cuántos recursos le dedican a la exploración y a la explotación.

El debate relacionado con la tarea entre los miembros del EAD, que provienen de diferentes áreas de la organización, es un mecanismo positivo en la ambidestreza debido al conocimiento complementario que posee cada directivo con respecto de su área funcional, generando diferentes visiones de manera simultánea de las problemáticas presentadas (Li, 2018). Además, la cohesión de los miembros del EAD es otro mecanismo de integración que favorece el capital social debido a que los directivos buscan y quieren permanecer en dicho equipo (Li, 2014).

## DISCUSIÓN

---

La toma de decisiones estratégicas, desde la perspectiva de los escalones superiores, proviene de los recursos cognitivos, conocimiento, experiencia de los miembros del EAD (Araujo-Cabrera *et al.*, 2017). La composición de los EAD puede otorgar un importante papel en la ambidiestralidad debido al capital social que cada uno de los miembros posee y si, además, se logra la integración y cohesión de cada uno de los directivos, el proceso de toma de decisiones estratégicas será más efectivo.

Esta revisión presenta una discusión sobre los mecanismos que favorecen la relación entre los EAD y la organización ambidiestra. Los resultados muestran que las características de los EAD involucradas en la diversidad de tareas, logran un impacto positivo en el enfoque estratégico organizacional porque proporcionan información y calificadas perspectivas (Li *et al.*, 2016).

Los estudios anteriores han mostrado la relevancia de combinar al mismo tiempo la exploración con la explotación permitiendo compartir el conocimiento dentro del EAD para fortalecer la toma de decisiones paradójicas en entornos de incertidumbre.

## CONCLUSIONES

---

Esta revisión identificó como los recursos de capital social son utilizados para permitir la ambidestreza en los EAD. Así mismo, esta revisión extiende la literatura en dos aspectos principalmente. En primer lugar, se partió de la perspectiva ortogonal, en vez de observar las estrategias de exploración y explotación de manera independiente entre ellas. En segundo lugar, se buscó identificar las diferentes formas en las cuales se interrelacionan la ambidiestralidad y los EAD. Sin lugar a duda, la complejidad de las interacciones que emergen entre los EAD y los aspectos contradictorios de la gestión de la ambidestreza surgen de esta revisión. Por lo tanto, se requiere un balance entre compartir conocimientos complejos con vínculos más débiles para aceptar el nuevo conocimiento (Turner *et al.*, 2013).

Los activos organizacionales de la diversidad de los EAD (tangibles e intangibles) pueden generar elementos relevantes en los mecanismos que facilitan la ambidestreza y que aún falta por investigar.

En síntesis, la contribución de esta revisión de la literatura se concentra en la identificación de los mecanismos que propenden por EAD ambidiestros.

## REFERENCIAS

---

Araujo-Cabrera, Y., Suarez-Acosta, M. A., y Aguiar-Quintana, T. (2017). Exploring the Influence of CEO Extraversion and Openness to Experience on Firm Performance: The Mediating Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(2), 201–215.

Benner, M. J., y Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.

Cantarello, S., Martini, A., y Nosella, A. (2012). A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, 21(1), 28–48.

Carmeli, A., y Halevi, M. Y. (2009). How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity. *Leadership Quarterly*, 20(2), 207–218.

García-Granero, A., Fernández-Mesa, A., Jansen, J. J. P., y Vega-Jurado, J. (2017). Top Management Team Diversity and Ambidexterity: The Contingent Role of Shared Responsibility and CEO Cognitive Trust. *Long Range Planning*, 1–13.

Gibson, C., y Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.

Hambrick, D., Cho, T. S., y Chen, M.-J. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659–684.

Hambrick, D., y Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., y Tarba, S. Y. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312.

Li, C.-R., Liu, Y.-Y., Lin, C.-J., y Ma, H.-J. (2016). Top Management Team Diversity, Ambidextrous Innovation and the Mediating Effect of Top Team Decision-Making Processes. *Industry and Innovation*, 23(3), 260–275.

Li, C. (2014). Top Management Team Diversity in Fostering Organizational Ambidexterity: Examining TMT Integration Mechanisms. *Innovation: Management, Policy y Practice*, 16(3), 303–322.

Li, P.-Y. (2017). The Impact of the Top Management Teams' knowledge and Experience on Strategic Decisions and Performance. *Journal of Management y Organization*, 23(4), 504–523.

Li, P. Y. (2018). Top Management Team Characteristics and Firm Internationalization: The Moderating Role of the Size of Middle Managers. *International Business Review*, 27(1), 125–138.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., y Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.

Makadok, R., Burton, R., y Barney, J. (2018). A Practical Guide for Making Theory Contributions in Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1530–1545.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

Meissner, P., y Wulf, T. (2017). The Effect of Cognitive Diversity on the Illusion of Control Bias in Strategic Decisions: An Experimental Investigation. *European Management Journal*, 35(4), 430–439.

Menon, A. (2018). Bringing Cognition into Strategic Interactions: Strategic Mental Models and Open Questions. *Strategic Management Journal*, 39(1), 168–192.

Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., y Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910–931.

O'Reilly, C. A., Harreld, J. B., y Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: IBM And Emerging Business Opportunities. *California Management Review*, 51(4), 75–99.

O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.

O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.

Papachroni, A. (2013). Managing the Tensions of Innovation and Efficiency in the Pursuit of Organizational Ambidexterity. University of Warwick, Coventry, Inglaterra.

Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R., y Turner, N. (2015). Facilitating Organizational Ambidexterity Through the Complementary Use of Projects and Programs. *International Journal of Project Management*, 33(1), 153–164. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.008>

Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.

Smith, K. G., Smith, K. A., Oljan, J. D., Sims Jr., H. P., O'Bannon, D. P., y Scully, J. a. (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412–438.

Smith, W. K., y Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.

Tranfield, D., Denyer, D., y Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.

Turner, N., Swart, J., y Maylor, H. (2013). Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317–332.

Tushman, M. L., y O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.

Venugopal, A., Krishnan, T. N., y Kumar, M. (2018). Identifying the Focal Role of Top Management Team Paradoxical Cognition in Ambidextrous Firms. *Management Decision*, 56(1), 47–63.

Venugopal, A., Krishnan, T. N., Kumar, M., y Upadhyayula, R. S. (2017). Strengthening Organizational Ambidexterity with Top Management Team Mechanisms and Processes. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–32.

Yitzhack, M., Carmeli, A., y Brueller, N. (2015). Ambidexterity in SBUs: TMT Behavioral Integration and Environmental Dynamism. *Human Resource Management*, 54(1), 223–238.



# ANÁLISIS DEL COMERCIO INTERNACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TOLIMA. APLICACIÓN DEL MODELO DE GRAVEDAD EN EL PERIODO 2009-2019

---

Roberto Adolfo Díaz<sup>22</sup>

Diana Carolina Verján Ávila<sup>23</sup>

José Alejandro Verá Calderón<sup>24</sup>

---



---

22 Magíster en Economía, economista, docente ocasional medio tiempo de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD-CEAD) Ibagué. Investigador principal, coinvestigador del grupo de investigación Cananguchales. Correo: roberto.diaz@unad.edu.co, celular: 316 530 0975. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2363-3188>

23 Magíster en Diseño y Gestión de Proyectos Tecnológicos, especialista en Pedagogía para el Desarrollo de Aprendizaje Autónomo, ingeniero industrial, docente ocasional tiempo completo de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD-CEAD) Ibagué, coinvestigadora del grupo de investigación Cananguchales. Correo: diana.verjan@unad.edu.co, celular: 322 905 0354. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9899-6528>

24 Magíster en Administración, especialista en Gerencia de Proyectos, administrador de empresas, docente hora cátedra de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD-CEAD) Ibagué, coinvestigador del grupo Cananguchales. Correo: jose.vera@uand.edu.co, celular 300 248 3527. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0752-6446>

**ANALYSIS OF INTERNATIONAL TRADE  
OF THE DEPARTMENT OF TOLIMA.  
APPLICATION OF THE GRAVITY  
MODEL IN THE PERIOD 2009-2019**

---





## RESUMEN

El presente capítulo hace parte de los resultados parciales del proyecto de investigación especial (PIE), denominado “Análisis del proceso de internacionalización de la economía en el ingreso de la población rural en Colombia, como base de una política de protección social en el sector rural”. El estudio recogió los resultados del diagnóstico del comercio internacional del país, en el que se utilizaron los datos reportados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) y, posteriormente, se analizó de forma detallada el comercio internacional del departamento de Tolima, para lo cual se emplearon los datos de Legiscomex.

Los resultados del diagnóstico y del modelo de gravedad por datos de panel permitieron inferir que Tolima no está aprovechando las oportunidades de vender mayores cantidades y sacar ganancias de la producción y comercialización de dichos mercados, con los que se ha integrado a tratados de libre comercio, especialmente los realizados con Estados Unidos y la Unión Europea.

**PALABRAS CLAVE:** comercio internacional, ventajas comparativas y modelo de gravedad.



## ABSTRACT

This article is part of the partial results of the Special Research Project -PIE, called “Analysis of the process of internationalization of the economy in the income of the rural population in Colombia, as the basis of a social protection policy in the rural sector” which collects the results of the diagnosis of international trade at the country level, in which the data reported in the National Administrative Department of Statistics (Dane) are used and subsequently the international trade of the Department of Tolima is analyzed in detail, for which Legiscomex data is used,

The results of the diagnosis and the modeling of the panel data gravity model allow us to infer that the Department of Tolima is not taking advantage of the opportunities to sell larger quantities and profit from the production and commercialization of those markets where it has been integrating through of free trade agreements, especially those made with the United States and the European Union.

**KEYWORDS:** international trade, comparative advantages and gravity model

# INTRODUCCIÓN

---

El presente artículo hace parte de los resultados parciales del proyecto de investigación especial (PIE), denominado “Análisis del proceso de internacionalización de la economía en el ingreso de la población rural en Colombia, como base de una política de protección social en el sector rural”, que recogió los resultados del diagnóstico del comercio internacional del país, en el que se utilizaron los datos reportados en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística -Dane y, posteriormente, se analizaron de forma detallada el comercio internacional de Tolima, para lo cual se emplearon los datos de Legiscomex, se presentan los resultados de manera gráfica y se realizan correlaciones y algunas regresiones que den sustento empírico a algunas afirmaciones para el caso de la entidad territorial.

El artículo desarrolló la modelación estadística por datos de panel para los destinos de las exportaciones de Tolima. El propósito era establecer los determinantes de las exportaciones de esta región y de cómo ha impactado el proceso de internacionalización de la economía colombiana y de la forma en que Tolima se ha insertado al mercado global.

Los resultados del diagnóstico y de la modelación permitieron inferir que este departamento no está aprovechando las oportunidades de vender mayores cantidades y sacar ganancias de la producción y comercialización de dichos mercados por medio de tratados de libre comercio, especialmente los realizados con Estados Unidos y la Unión Europea.

## CONTENIDO Y REFERENTES TEÓRICOS

### TEORÍA DE LAS VENTAJAS COMPARATIVAS

Según Adam Smith, un país debe especializarse en la producción y exportación de bienes que produzcan eficientemente (con menor costo), es decir, en el que tenga una ventaja absoluta. De acuerdo con esta teoría, si un país tiene ventajas absolutas

en todos los bienes, no habrá comercio. Desde este punto de vista, David Ricardo (citado por García, 2010) decidió formular su teoría de la ventaja comparativa, cuando asegura que “así como un país tiene desventajas absolutas en la producción de bienes, en algunos de ellos esas desventajas serán menores, es decir, existirán ventajas relativas, o ventajas comparativas”. Dicho en otras palabras, que se reconocen diferentes países con desventajas mayores o menores. Una ejemplificación clara que representa García (2010) es la diferencia entre los precios relativos: si un país tiene un bien con un precio menor frente a otro país, este país tiene una ventaja comparativa, por lo que debería especializarse en la producción de ese bien.

Por lo dicho anteriormente, esta ventaja presenta una serie de incógnitas, que bien lo presenta García cuando asegura que “para los economistas clásicos la base de la ventaja comparativa se fundamentaba en la diferencia en la productividad de la fuerza de trabajo. Sin embargo, no dieron ninguna explicación sobre la existencia de tales diferencias en la productividad”, lo que podría explicar una serie de factores que no intervienen de manera directa con esta teoría.

## MODELO DE GRAVEDAD DEL COMERCIO

En 1687 se publicó la obra de Isaac Newton *Fundamentos Matemáticos de la filosofía natural*. En ella se planteó la ley de la gravitación universal, que dice: “La fuerza ejercida entre dos cuerpos de masas  $M_i$   $M_j$  y separados una distancia  $D_{ij}$  es proporcional al producto de sus masas e inversamente proporcional al cuadrado de la distancia”. Desde entonces esta ley ha sido ampliamente usada en el estudio de la física convencional. Posteriormente, Jan Tinbergen, en 1962, propuso aplicar la ecuación al comercio entre países. (Chaney, 2011).

El modelo gravitacional consiste en la adaptación del concepto de gravedad introducido en el campo de la física por Isaac Newton a los métodos econométricos modernos. El modelo partió inicialmente de la ecuación de gravedad, en la cual la atracción entre dos cuerpos es directamente proporcional a la masa de estos e inversamente proporcional a la distancia que los separa, en la presencia de una constante gravitacional. Este concepto resulta ser una analogía, en el que los cuerpos corresponden a los países, la masa de ellos equivalen al tamaño de la economía o su nivel de producción y la distancia que los separa es medida tanto por lo geográfico como por otras variables. Así, en la práctica, el modelo se construye con el uso de las principales variables de comercio, producción nacional, población y características culturales, geográficas y político-administrativas. (Bolívar *et al.*, 2015).

Otro concepto muy importante para tener en cuenta es el de creación y desviación del comercio. La *creación de comercio* ocurre cuando cierta producción doméstica en una nación, que es miembro de una unión aduanera, es remplazada por importaciones más baratas por otra nación que también es miembro de la misma agremiación. Esta creación de comercio va más allá de beneficios estáticos para los consumidores, e incluye también más competencia y mayor escala. Y en sentido diverso, la *desviación de comercio* se da si una unión aduanera desvía el comercio cuando las importaciones, que son más baratas y ajenas a la unión, son remplazadas por importaciones más caras de un miembro de la unión. La desviación de comercio es el remplazo de importaciones desde un país fuera del acuerdo hacia el socio. Esta desviación de comercio puede ser también dinámica.

Se puede denotar la existencia de otra teoría que ayuda a fortalecer los supuestos que maneja el modelo gravitacional, como es la teoría de la ventaja absoluta, planteada por Adam Smith, en el que destaca la importancia del libre comercio para que la riqueza de las naciones se incremente. Se basa en el ejemplo de que ningún jefe de familia trataría de producir en casa un bien que incurriera en un costo mayor que comprarlo. Si se aplicara este ejemplo concretamente a un país extranjero “A”, se llegaría a la conclusión de que “A” podría proveer a otro país “B” de un bien más barato de lo que el país “B” pudiera producirlo. Por medio de esta teoría se puede establecer la importancia y los notables beneficios que implica comercializar internacionalmente, ya que el intercambio permite la especialización de bienes y acarrea costos de producción muy inferiores en comparación a la no especialización y producción de gran variedad de bienes y servicios.

Por lo tanto, se espera que el tratado de libre comercio que se acordó entre Estados Unidos y Colombia, el 15 de mayo de 2012, haya tenido un impacto positivo en el intercambio comercial. Uno de los modelos que puede demostrar este impacto es el denominado modelo de gravedad o gravitación del comercio. Aunque existen diversos modelos que pueden medir o explicar el intercambio entre estos dos países, como lo asegura Krugman (2012), en el libro *Economía internacional teoría y política*. Estos modelos son el ricardiano, que intenta explicar la relevancia de las ventajas comparativas en el comercio internacional

La relación de intercambio entre dos países o más es muy usada en la teoría del comercio internacional. Relación que según muchos teóricos de esta rama generan beneficios entre los países involucrados mediante sus exportaciones e importaciones, ya que produce un aumento de los consumidores a los productos ofrecidos. Este he-

cho se hizo muy evidente cuando Estados Unidos y Canadá empezaron a integrarse y observaron los beneficios que se crearon en el intercambio.

Hernández (2000) asegura que cuando Estados Unidos y Canadá realizan el intercambio,

deciden materializarlo mediante una firma del Pacto Automotriz entre estos dos países en 1965; por su parte, México y Estados Unidos también comenzaron a materializar esa integración, pero de una manera más clara en 1965 cuando se estableció un programa maquilador el cual tuvo un gran impacto entre la integración de estos dos países.

## METODOLOGÍA

---

La presente investigación se realizó con una metodología no experimental, se utilizaron datos presentados en series de tiempo sobre variables de las exportaciones del departamento de Tolima, agrupadas por países. En la primera parte, se realizó un diagnóstico del comercio internacional del país; en la segunda, se analizó del comercio del ente territorial objeto de estudio, y, por último, se desarrolló el análisis cuantitativo por medio de la metodología de datos de panel para la modelación de las exportaciones por las variables explicativas del modelo de gravedad.

Para el modelo de datos de panel se empleó la siguiente ecuación (Wooldridge, 2010):

$$Y_{it} = \beta_1 X_{it} + \alpha_i + u_{it} \quad (3)$$

- $\alpha_i$  ( $i=1, \dots, n$ ) es la intersección desconocida para cada sector ( $n$  intersecciones específicas de los sectores).
- $Y_{it}$  es la variable dependiente exportaciones donde  $i$  = los grupos de países destinos de las exportaciones de Tolima y  $t$  = años.

Para el modelo de panel de datos de efectos fijo con variable Dummy, que intenta medir el impacto de los tratados de libre comercio, se emplea la siguiente especificación:

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 X_{1,it} + \dots + \beta_k X_{k,it} + \gamma_2 E_2 + \dots + \gamma_n E_n + u_{it} \quad (4)$$

- $Y_{it}$  es la variable dependiente (DV) donde  $i$  = entidad y  $t$  = tiempo.
- $X_k$ , representa variables independientes (IV),
- $\beta_k$  es el coeficiente para los IVs,
- $U_{it}$  es el término de error
- $E_n$  es la entidad  $n$ . Dado que son binarios (dummies) tiene  $n-1$  entidades incluidas en el modelo.
- $\gamma_2$  es el coeficiente de los represores binarios (entidades).

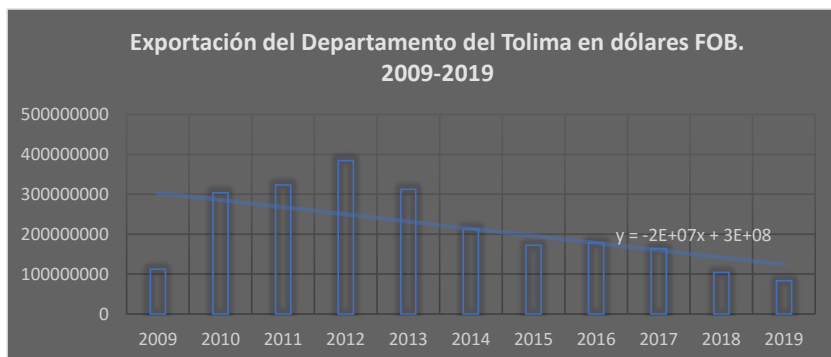
## RESULTADOS

---

A continuación, se presenta el diagnóstico del comercio internacional realizado al departamento de Tolima para el periodo comprendido entre 2009 y 2019. Se emplearon los datos suministrados por la base de datos de Legiscomex.

## COMERCIO INTERNACIONAL DE TOLIMA EN EL PERIODO 2009-2019

**Figura 1.** Exportación de Tolima en dólares FOB. 2009-2019



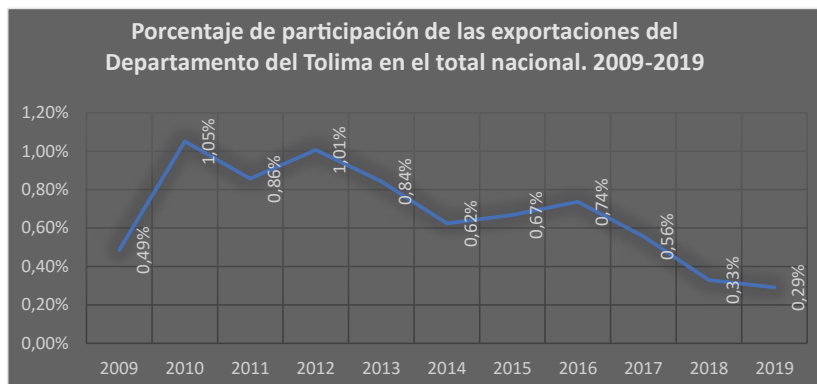
**Fuente:** Elaboración propia con base en los datos suministrados por Legiscomex.

Al analizar las exportaciones de este departamento, valor en dólares FOB (figura 1), se observa que en el año de la crisis internacional fueron muy bajas, pero para el 2010 se recuperaron. Las exportaciones crecieron sostenidamente hasta el 2012 y, a partir de este momento, entraron en franco deterioro hasta el 2019, cuando experimentaron un valor menor al registrado en el 2009. Se puede decir de forma empírica que desde la entrada en vigor de los TLC, el departamento ha tenido una disminución sistemática en el valor del monto de las exportaciones. Se estimó una regresión lineal en la que se muestra la pendiente negativa que presentaron las exportaciones para esta región en el periodo analizado. Así las cosas, esta reducción en el valor de las exportaciones tendrá consecuencias sociales muy notorias en el bienestar de la población productora rural, debido a que el grueso de las exportaciones registradas en la Dian fueron del sector cafetero.

La figura 2 muestra el porcentaje de participación de las exportaciones de Tolima en el total nacional durante el periodo de análisis.



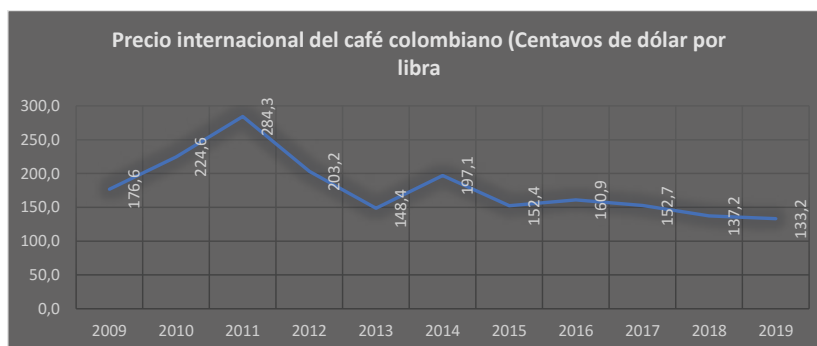
**Figura 2.** Porcentaje de participación de las exportaciones de Tolima en el total nacional. 2009-2019



**Fuente:** Elaboración propia con base en los datos suministrados por Legiscomex.

Al analizar el porcentaje de la participación del departamento en las exportaciones totales del país, se ve que desde el 2011 la participación en el comercio internacional se rezagó de forma sistemática. Lo que se debe muy posiblemente a la baja de los precios del café en el mercado internacional (figura 3).

**Figura 3.** Precio internacional del café colombiano (centavos de dólar por libra)



**Fuente:** Elaboración propia con base en los datos suministrados por Legiscomex.

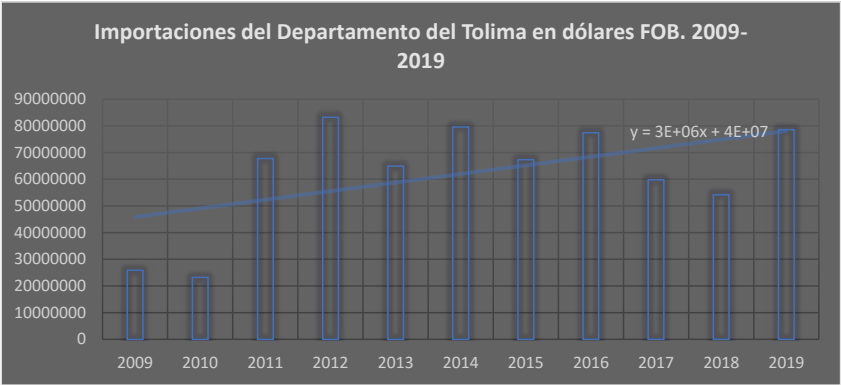
El precio internacional del café colombiano en el mercado de Nueva York presentó una tendencia a decrecer en el periodo de análisis 2009-2019, y estuvo correlacionado con las exportaciones del departamento en un 66,2%. Esto es una evidencia estadística de que el monto de las exportaciones totales estuvo muy ligado con el precio del café en el mercado internacional (tabla 1).

**Tabla 1.** Coeficiente de correlación entre el valor de las exportaciones en dólares y el precio internacional del café

	Exportaciones Tolima	Precio internacional del café
Exportaciones Tolima	1	
Precio internacional del café	0,66193539	1

Fuente: Elaboración propia.

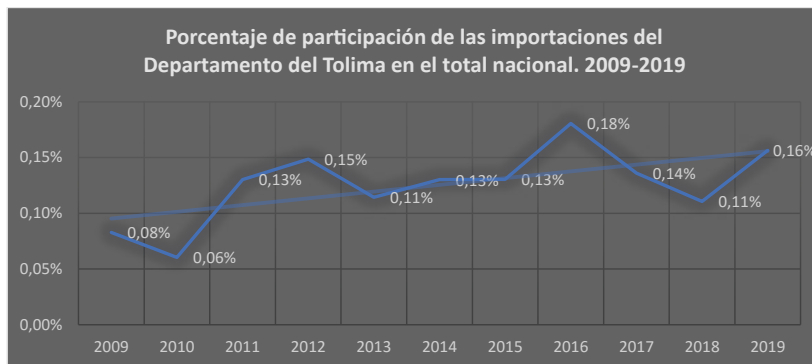
**Figura 4.** Importaciones de Tolima en dólares FOB. 2009-2019



Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrados por Legiscomex.

Después de la crisis de 2009, las importaciones de Tolima a partir de 2011 experimentaron un incremento fuerte y con una tendencia al crecimiento durante el periodo de análisis (figura 4). Entre 2017 y 2018 se notó una caída, pero se recuperaron en el 2019. Desde el 2012, cuando entró en vigencia el TLC con Estados Unidos, las importaciones se mantuvieron altas con algunas variaciones anuales. Esto puede suponer que los TLC no trajeron los efectos esperados, y lo que se dio fue un incremento de las importaciones y una reducción de las exportaciones (figura 5).

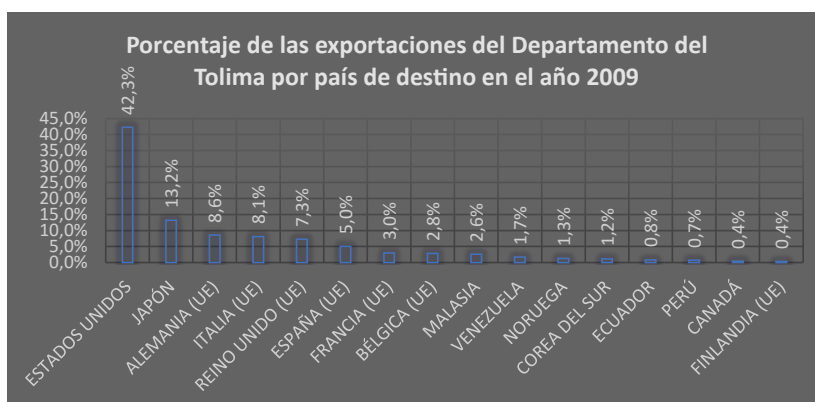
**Figura 5.** *Porcentaje de participación de las importaciones de Tolima en el total nacional 2009-2019*



**Fuente:** Elaboración propia con base en los datos suministrados por Legiscomex.

En la figura 6 se presenta el porcentaje de participación de las importaciones de Tolima. En el total nacional se observó una tendencia a aumentar, lo que demostró que los procesos de integración económica no dejaron bien parada la economía tolimese, puesto que fue un proceso que favoreció las importaciones y atentó contra la producción regional, especialmente de bienes transables diferentes a los minerales y el café.

**Figura 6.** *Porcentaje de las exportaciones de Tolima por país de destino en el 2009*

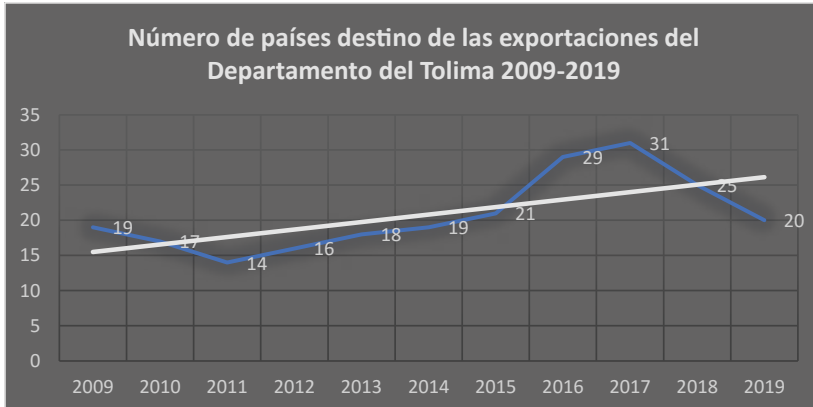


**Fuente:** Elaboración propia con base en los datos suministrados por Legiscomex.

Al analizar las exportaciones del departamento, fue el mercado de Estados Unidos el que mayor representación tuvieron con el 42,3%, seguido de Japón 13,2%, Alemania 8,6%, Reino Unido 7,3%, España con el 5%. En referencia a los demás países, las

cifras fueron muy marginales para las exportaciones del departamento. A continuación, se presenta el número de destino de las exportaciones (figura 7).

**Figura 7.** Número de países destino de las exportaciones de Tolima 2009-2019

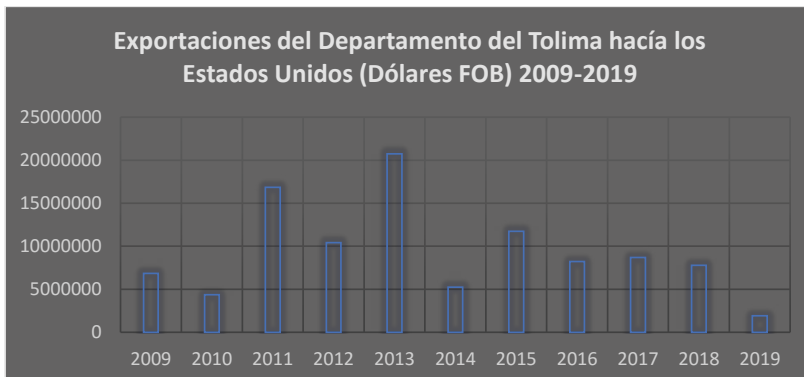


**Fuente:** Elaboración propia con base en los datos suministrados por Legiscomex.

Al analizar el total de países que fueron destino de las exportaciones de Tolima, se puede observar que hubo una tendencia a abrir nuevos mercados para los productos en el periodo 2009 al 2019, pero con una participación marginal en el total de las exportaciones.

En la figura 8 se muestran las exportaciones de Tolima hacia el principal mercado de destino: Estados Unidos, durante el periodo de análisis.

**Figura 8.** Exportaciones de Tolima hacia Estados Unidos (dólares FOB) 2009-2019

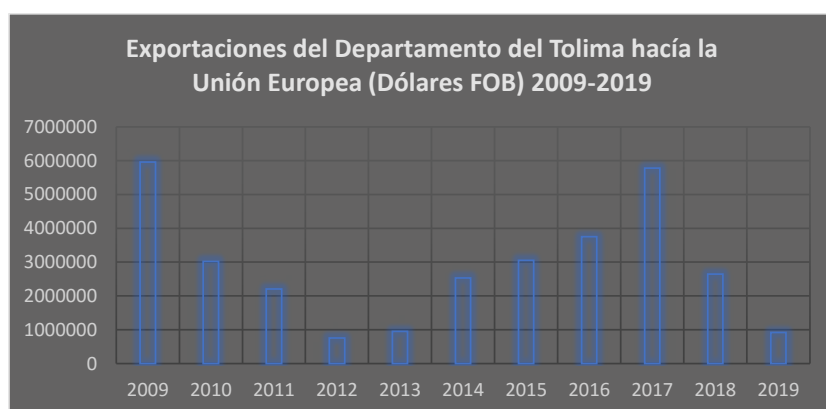


**Fuente:** Elaboración propia con base en los datos suministrados por Legiscomex.

Los datos que se utilizaron para analizar las exportaciones del departamento por mercado de destino provienen de la información de Bancoldex, que contiene 80 000 registros por año para todos los departamentos de Colombia, por lo tanto, se puede decir que es una muestra representativa.

Al analizar la figura 9, se puede observar que las exportaciones fueron muy bajas entre el 2009 y 2010, por efecto de la crisis financiera; sin embargo, crecen en el 2022. En el 2012 presentó nuevamente una reducción importante, y luego se recuperó en el 2013. Ya para el 2014 las exportaciones se redujeron de forma significativa.

**Figura 9.** Exportaciones de Tolima hacia la Unión Europea (dólares FOB) 2009-2019



**Fuente:** Elaboración propia con base en los datos suministrados por Legiscomex.

Las exportaciones hacia la Unión Europea en el periodo 2009 al 2019 fueron muy variables y no hubo una tendencia clara, más bien un primer periodo en el que las exportaciones de Tolima descendieron rápidamente de 2010 a 2012. Luego, de 2013 a 2017, se presentó un crecimiento sostenido de las exportaciones, pero para el 2018 descendieron de forma considerable. Estos datos permiten decir que el mercado de la Unión Europea fue más volátil para el departamento; por lo tanto, se deberían hacer esfuerzos en políticas y acercamientos comerciales para consolidar y reducir la volatilidad en las exportaciones.

En la figura 10 se observa el comportamiento de las exportaciones de Tolima hacia el mercado de América Latina y el resto de los países a los que les vendió productos y servicios en el periodo de análisis.

**Figura 10.** Exportaciones de Tolima hacia América Latina y resto de países (dólares FOB) 2009-2019



**Fuente:** Elaboración propia con base en los datos suministrados por Legiscomex.

Las exportaciones realizadas por el departamento hacia los mercados de América Latina y el resto de los países fueron marginales, pero con una tendencia a crecer durante el periodo de análisis, a excepción de 2019. Lo que indica que la búsqueda de nuevos mercados podría dar fruto y se podrían recuperar las exportaciones a los países vecinos, en especial aquellas que tengan un mayor valor agregado. Entre de las exportaciones se destacan los mercados asiáticos, especialmente Japón y China, que comenzaron a ser compradores más habituales de los productos del departamento.

## ESTIMACIÓN DEL MODELO GRAVITACIONAL DEL COMERCIO POR DATOS DE PANEL

Para la estimación de los modelos econométricos, se utilizaron los datos de varias fuentes de información. En cuanto a la tasa de cambio real, la fuente secundaria fue el Banco de la República; para los precios del café en el mercado internacional, los datos se obtuvieron de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia; referente al impacto de los tratados de libre comercio, se construyó una variable dummy, donde cero es para los años en que no hubo tratado comercial con los diferentes grupos de países, y para la distancia se estima el recorrido lineal que hay entre el principal puerto de salida de las mercancías del departamento y el principal puerto de los países de destino. Así mismo, se emplearon las regresiones de datos de panel para estimar

la influencia de las variables independientes en las exportaciones del departamento, basadas en el modelo de gravedad del comercio. En todo caso, lo que se buscó especialmente fue contrastar con la hipótesis del trabajo. En la tabla 2 se anexan los datos empleados en las regresiones.

**Tabla 2.** Resultados de la regresión de datos de panel, variable explicativa al logaritmo natural del precio internacional del café

```
. xi: regress lnexpottol lnprecintercafe i.pais
```

```
i.pais          _Ipais_1-4          (naturally coded; _Ipais_1 omitted)
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	44
Model	33.7340512	4	8.4335128	F(4, 39)	=	20.94
Residual	15.7048128	39	.402687508	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.6823
				Adj R-squared	=	0.6498
Total	49.438864	43	1.14974102	Root MSE	=	.63458

lnexpottol	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
lnprecintercafe	-.1629128	.4077682	-0.40	0.692	-.9877018	.6618763
_Ipais_2	-1.227273	.2705844	-4.54	0.000	-1.774581	-.679964
_Ipais_3	-2.472727	.2705844	-9.14	0.000	-3.020036	-1.925419
_Ipais_4	-1.163636	.2705844	-4.30	0.000	-1.710945	-.6163276
_cons	16.72304	2.114242	7.91	0.000	12.44658	20.9995

**Fuente:** Elaboración propia.

La regresión por el modelo datos de panel con la variable independiente del logaritmo natural del precio internacional del café arrojó que las exportaciones de Tolima hacia el mercado de Estados Unidos no dependió del precio; sin embargo, para las demás regiones (Europa, América Latina y el resto del mundo), sí estuvieron supeditadas al precio, y dio signo negativo. Lo que quiere decir que las compras de estos países fueron sensibles al precio del café, que fue básicamente lo exportó el departamento (tabla 3).

**Tabla 3.** Resultados de la regresión de datos de panel, variable explicativa del logaritmo natural del tipo de cambio real

i.pais	_Ipais_1-4		(naturally coded; _Ipais_1 omitted)			
Source	SS	df	MS	Number of obs	=	44
Model	34.3020978	4	8.57552444	F(4, 39)	=	22.09
Residual	15.1367662	39	.388122211	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.6938
				Adj R-squared	=	0.6624
Total	49.438864	43	1.14974102	Root MSE	=	.62299

lnexpottol	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
lntr	.833999	.6534018	1.28	0.209	-.4876308	2.155629
_Ipais_2	-1.227273	.2656458	-4.62	0.000	-1.764592	-.6899533
_Ipais_3	-2.472727	.2656458	-9.31	0.000	-3.010047	-1.935408
_Ipais_4	-1.163636	.2656458	-4.38	0.000	-1.700955	-.6263169
_cons	11.92411	3.106373	3.84	0.000	5.640882	18.20735

**Fuente:** Elaboración propia.

Al efectuar la regresión por datos de panel, arrojó que las exportaciones del departamento hacia el mercado de Europa, América Latina y el resto del mundo fueron sensibles al tipo de cambio real, pero no con el signo esperado. Por el contrario, para Estados Unidos no fue sensible el tipo de cambio real, lo que puede explicarse por la clase de exportaciones que se pueden denominar interindustrial. Como explica Ocampo (2012), para el caso colombiano estas no dependen de la competitividad del país, sino por la dotación de factores específicos que tiene la región, y, en el caso de Tolima, este posee abundante tierra.



**Tabla 4.** Resultados de la regresión de datos de panel, variable explicativa de la distancia lineal en kilómetros con los principales mercados de exportación

i.pais                      \_Ipais\_1-4                      (naturally coded; \_Ipais\_1 omitted)  
note: \_Ipais\_4 omitted because of collinearity

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	44
				F(3, 40)	=	28.47
Model	33.6697748	3	11.2232583	Prob > F	=	0.0000
Residual	15.7690892	40	.394227231	R-squared	=	0.6810
				Adj R-squared	=	0.6571
Total	49.438864	43	1.14974102	Root MSE	=	.62788

lnexpottol	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
distan_li_mk	-.108751	.0250212	-4.35	0.000	-.1593208	-.0581813
_Ipais_2	-.5965164	.2321315	-2.57	0.014	-1.065672	-.1273612
_Ipais_3	-2.646729	.289825	-9.13	0.000	-3.232487	-2.060971
_Ipais_4	0	(omitted)				
_cons	16.2407	.2544854	63.82	0.000	15.72636	16.75503

**Fuente:** Elaboración propia.

Con respecto a los resultados de la regresión de datos panel con variable explicativa de la distancia lineal a los principales puertos del país de destino, como se observa en la tabla 4, mostró que la distancia es una variable significativa a la hora de explicar las exportaciones de Tolima. Lo que llevaría a recomendar políticas económicas para continuar con el mercado de Estados Unidos, pero fortaleciendo las relaciones comerciales con los vecinos de América Latina y Centroamérica.

**Tabla 5.** Resultados de la regresión de datos de panel, variable explicativa variable dummy de los tratados de libre comercio

i.pais	_Ipais_1-4		(naturally coded; _Ipais_1 omitted)			
Source	SS	df	MS	Number of obs	=	44
Model	33.6706314	4	8.41765785	F(4, 39)	=	20.82
Residual	15.7682326	39	.404313657	Prob > F	=	0.0000
Total	49.438864	43	1.14974102	R-squared	=	0.6811
				Adj R-squared	=	0.6483
				Root MSE	=	.63586

lnexpottol	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
tlc	.0134614	.2924515	0.05	0.964	-.5780777	.6050004
_Ipais_2	-1.226049	.2724306	-4.50	0.000	-1.777092	-.675006
_Ipais_3	-2.476399	.2826184	-8.76	0.000	-3.048048	-1.904749
_Ipais_4	-1.153846	.3446004	-3.35	0.002	-1.850866	-.4568259
_cons	15.87203	.2863454	55.43	0.000	15.29284	16.45122

**Fuente:** Elaboración propia.

Referente a la regresión que midió el efecto de tener tratado comercial vigente o no, esta variable no presentó que fuera significativa para Estados Unidos, pero sí lo fue para los demás grupos de países evaluados, lo que dio un signo negativo para el caso de Europa y América Latina. Este modelo mostró evidencia estadística para el caso específico de Tolima, y demostró que los TLC firmados y entrados en vigencia significaron un efecto negativo para el valor de las exportaciones del departamento. Lo anterior nos indica que Tolima se vio afectado por los tratados comerciales, especialmente con los de Estados Unidos y la Unión Europea.

# DISCUSIÓN O PROPUESTA

De acuerdo con el resultado anterior, se sugiere hacer esfuerzos importantes entre todos los agentes del departamento para establecer estrategias que aumenten la competitividad, diversifiquen la oferta exportable y aceleren la integración regional entre los entes territoriales que conforman la Rape Región Central. De esta manera,

se puede crear una fuerza centrípeta para impulsar la competitividad y complementarse entre las regiones para sacar mayores dividendos del comercio internacional.

Con las regresiones en datos de panel se pudo evidenciar que el factor distancia fue importante a la hora de realizar las exportaciones, así como la competitividad y el idioma. No obstante, no lo han sido los tratados comerciales, factores importantes para impulsar las exportaciones del departamento que sigue siendo básicamente monoexportador, como lo fue el país a principios del siglo XX (Ocampo, 2015).

En cuanto a las exportaciones totales del país, se puede observar cómo desde el 2011 el departamento de Tolima se ha rezagado de forma sistemática del comercio internacional.

Por un lado, el precio internacional del café colombiano en el mercado de Nueva York presentó una tendencia a decrecer en el periodo de análisis 2009-2019, y estuvo correlacionado con las exportaciones del departamento en un 66,2 %, lo cual fue una evidencia estadística, puesto que el monto en dólares de las exportaciones totales de la región dependió en parte del precio del café en el mercado internacional.

Por el otro, las importaciones del departamento, después de la crisis de 2009, experimentaron desde el 2011 un incremento fuerte y con una tendencia al crecimiento hasta el 2019.

En consecuencia, los procesos de integración económica no dejaron bien parada la economía tolimese, puesto que claramente favoreció las importaciones y atentó contra la producción regional, en especialmente de bienes transables diferentes a los minerales y el café.

Referente a los mercados, las principales exportaciones de Tolima fueron hacia Estados Unidos, que representaron el 42,3 %; seguido de Japón 13,2 %; Alemania 8,6 %; Reino Unido 7,3 % y España 5 %. Pero hubo una dependencia clara de las exportaciones de los productos hacia el mercado de Estados Unidos y las crisis que este país presentó afectaron de forma notoria las exportaciones y, por lo tanto, el ingreso de los agentes que intervinieron en el proceso de producción, especialmente a los caficultores.

En cuanto al mercado de la Unión Europea, este fue más volátil. Por lo tanto, se deberían hacer esfuerzos en políticas y acercamientos comerciales para consolidar y reducir esta volatilidad. Al mismo tiempo, se debería hacer en el corto plazo una re-

visión al tratado comercial para renegociarlo en términos igualitarios entre la Unión Europea y Colombia. Especialmente por ser este último un país en vía de desarrollo, y los volúmenes de comercio no pueden afectar los términos de intercambio, puesto que, como en el caso de Colombia, lo perjudica. Como lo expresa Krugman (2012), que critica el actual proceso de globalización e intercambio gobernado por las potencias económicas y militares.

Por último, las exportaciones que realizó Tolima hacia los mercados de América Latina y el resto de los países fueron marginales, pero con una tendencia a crecer durante el periodo de análisis, a excepción de 2019. Se recomienda recuperar las relaciones diplomáticas y económicas con los vecinos, especialmente con Venezuela, por ser el segundo mercado histórico más importante en las exportaciones.

## CONCLUSIONES

---

El departamento de Tolima tiene una oferta exportadora muy limitada y además tiene problemas para aprovechar los incentivos que otorgan los tratados de libre comercio. Por lo que se recomienda que las autoridades municipales, departamentales, regionales y nacionales unan esfuerzos en pro de aumentar la productividad y lograr incrementar en monto y volumen las exportaciones del departamento.

Debido a la alta dependencia que tiene Tolima en las exportaciones del café, es necesario realizar estrategias de producción para darle mayor valor agregado a este producto. Especialmente en la dirección de cafés especiales como lo es el orgánico, que es amigable con las aves y de origen. Adicionalmente, que se pueda procesar como materia prima y se elaboren productos agroindustriales que tengan un mayor precio y demanda creciente en los mercados internacionales. Esto ayudaría con el ingreso de todos los agentes que intervienen en la cadena de producción y comercialización.

## REFERENCIAS

---

Bolívar, L. M., Cruz, N., y Pinto, A. (2015). Modelo gravitacional del comercio internacional colombiano, 1991-2012. *Economía y Región*, 245-270.

Candial, A., y Lozano, J. (2008). *Aplicación de una ecuación de gravedad al comercio Intraeuropeo*. Universidad Complutense de Madrid, 20.

Chaney, T. (2011). The Gravity Equation in International Trade: An Explanation. *University of Chicago*.

Gallegos, E., y Santacruz, I. (2015). Aspectos metodológicos de estudios del PIB. *CIECAS-IPN*, 89-96.

González, J. M. (s.f.). La importancia del comercio internacional: Una breve referencia descriptiva. *Centro Iberoamericano de Estudios Internacionales*. <https://www.fundacioncibei.org/la-importancia-del-comercio-internacional-una-breve-referencia-descriptiva/>

Gujarati, D. N. (2010). *Econometría*. McGraw-Hill.

Hernández, C. (2000). Recopilaciones sobre el tratado de libre comercio de América del Norte.

Krugman, P. (2012). *Economía internacional: Teoría y Política*. Pearson Educación.

Llano, C. (2010). Modelo gravitatorio y turismo: Una aplicación a los flujos monetarios interregionales del sector Turismo en España. *Revista de Estudios Regionales*, 211-240.

López, D., y Muñoz, A. (2008). Los modelos de gravedad en América latina: el caso de Chile y México. *Bancomext*, 803-813.

Márquez, L., Rochina, M., y Antuñano, I. (2004). Un modelo de gravedad ampliado para la inmigración internacional en España. *R • V • E • H*, 150-168.

Melo, E. (2016). *Repositorio UNAP*. [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2092/Melo\\_Mayta\\_Edwin.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2092/Melo_Mayta_Edwin.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mincomercio. (s.f.). *Mincomercio*. <http://www.tlc.gov.co/>

Morales, O. D., Duarte, N. A., y Marcia, G. (2015). Un Modelo de Gravedad Aplicado a las Exportaciones en Nicaragua. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*.

Oficina de Estudios Económicos. (2020). *Colombia exportaciones e importaciones 2009-2019*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Principales teorías sobre comercio internacional. (1980). En *Economía Internacional* (págs. Mc Graw-Hill). Mexico.

Salazar, J. P., y Escobar, M. (2015). Un Modelo Gravitacional para Colombia y América entre 1996 y 2013. Medellín, Colombia.

Ocampo, J. A. (2014). Misión para la transformación del campo. Saldar la deuda histórica con el campo. DNP Departamento Nacional de planeación.

Rozenzweig, A. (2005). *El debate sobre el sector agropecuario mexicano en el tratado de libre comercio de América del Norte*. Serie de Estudios y Perspectivas. Núm. 30, sede subregional de la Cepal en México.

## WEBGRAFÍA

---

[http://www.banrep.gov.co/es/series-estadisticas/see\\_ts\\_trm.htm](http://www.banrep.gov.co/es/series-estadisticas/see_ts_trm.htm). [Serie histórica del TRM](#)

[https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/quienes\\_somos/119\\_estadisticas\\_historicas/](https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/)

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>

<https://www-legiscomex-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?LS-130>

# DESARROLLO PRODUCTIVO Y ASOCIATIVIDAD DE LA APICULTURA COMO FUENTE DE MEJORAMIENTO SOCIOECONÓMICO DE LA VEREDA CORRALEJAS, MUNICIPIO DE SOTARÁ, CAUCA

---

Dora Silvana Velasco Hurtado<sup>25</sup>

Concepción Barreda Ramírez<sup>26</sup>



25 Economista de la Fundación Universitaria de Popayán, especialista en Gerencia Social de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), especialista en educación superior a distancia de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Magíster en Administración de Negocios de la UNAD Florida, docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), correo: dora.velasco@unad.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9065-6761>

26 Magíster en Online Education de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), administradora de empresas, contadora pública y especialista en Gestión de Proyectos de la Universidad del Cauca, docente de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la Universidad del Cauca, correo: concepcion.barreda@unad.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6993-3640>

**ASSOCIATIVITY AND PRODUCTIVE  
DEVELOPMENT OF BEEKEEPING AS  
A SOURCE OF SOCIO-ECONOMIC  
IMPROVEMENT OF THE VEREDA  
CORRALEJAS MUNICIPALITY  
OF SOTARA, CAUCA**

---





## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar el impacto de la producción agrícola, específicamente la apícola, en el desarrollo económico y social de los apicultores de la vereda Corralejas en Sotará, Cauca, así como diseñar las estrategias y el plan de acción para incentivar la asociatividad y la participación. El diagnóstico se presenta desde una metodología de enfoque mixto, con aplicación de análisis cuantitativo y cualitativo y un enfoque de tipo exploratorio, descriptivo y de observación, al igual que las estrategias y plan de acción para los productores de la vereda Corralejas. La metodología utilizada incluyó una consulta a los habitantes y apicultores de la región; los instrumentos empleados fueron la encuesta y la entrevista. La población fue de 374 habitantes, con una muestra de 190 personas a las cuales se les aplicó la encuesta y, posteriormente, se llevó a cabo una entrevista a los apicultores, con notas de campo y registro fotográfico. De acuerdo con la información analizada, se evidenció la incidencia e impacto de la apicultura en el sector económico, social y ambiental, además de lo que aporta al mejoramiento de la calidad de vida de quienes trabajan en este subsector. Se socializaron los resultados del diagnóstico a la comunidad agrícola de la vereda Corralejas y se ratificaron los beneficios que tiene la apicultura. De igual forma, se construyeron estrategias DOFA, plan de acción y medios de ejecución, como la conformación de la asociación de apicultores producto de este proyecto de investigación en el municipio de Sotará, vereda Corralejas.

**PALABRAS CLAVE:** calidad de vida (3622); desarrollo económico y social (594); economía rural (1703); producción agrícola (1744).



## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the impact of agricultural production, specifically beekeeping, on the economic and social development of beekeepers in the vereda Corralejas, as well as to design the strategies and action plan to encourage associativity and participation. The diagnosis is presented, from a mixed approach methodology, applying quantitative and qualitative analysis and an explorative, descriptive, and observational approach, as well as the strategies and action plan for the producers of the vereda Corralejas in Sotará. The methodology used included a consultation with the inhabitants and beekeepers of the region. The instruments used were the survey and the interview. The population was 374 inhabitants, with a sample of 190 people to whom the survey was applied and later, the application of an interview to the beekeepers was carried out, making field notes and photographic record. According to the information analyzed, the incidence and impact of beekeeping in the economic, social, and environmental sector is evident, taking into account that it contributes to the improvement of the quality of life of those who work in this subsector. The results of the diagnosis were shared with the agricultural community of La vereda Corralejas, where the benefits of beekeeping were ratified and SWOT strategies, action plan and means of execution were built, such as the formation of the Beekeepers Association, a product of this research project in the Municipality of Sotará- vereda Corralejas.

**KEYWORDS:** quality of life; economic and social development; rural economy; agricultural production.

# INTRODUCCIÓN

---

El concepto de desarrollo de las economías rurales ha tenido que cambiar en estas últimas décadas en función de modelos más eficientes y consecuentes con las exigencias de estos tiempos. Por ello hoy en día se sostiene que el desarrollo de una nación, región o comunidad comienza con la aplicación de políticas dirigidas a la competitividad de actividades productivas y sostenibles. Se entienden por estas, aquellas que garantizan la generación y suministro de recursos naturales a corto y largo plazo, la equidad social y que producen ganancias económicas para todos los actores involucrados.

Con las anteriores consideraciones en mente, se analiza la región conocida como la vereda Corralejas, que pertenece al corregimiento de La Paz. Corralejas está ubicado al occidente del municipio de Sotará, en el departamento del Cauca (Fundación Proess, 2018). El municipio basa su sostenibilidad en la producción del café, la ganadería y los cultivos de pancoger, es decir, cultivos de distintas clases de plantas que satisfacen parte de las necesidades alimenticias de una población específica realizados en huertos o plantaciones informales (Alvarado *et al.*, 2016). No obstante, estas actividades no son altamente representativas y generan bajos niveles de empleabilidad, ingresos y desarrollo para la región. Por otro lado, existen estudios que señalan que, dada las consecuencias ambientales y sociales de tales industrias, no se les consideran económicamente ni tecnológicamente viables, sin embargo, ven en actividades como la apicultura una alternativa sustentable para el desarrollo económico y social (Vila Seoane y Marín, 2017).

Por consiguiente, la presente investigación identifica los principales aspectos derivados del diagnóstico de la producción apícola en la vereda Corralejas, del municipio de Sotará en el departamento del Cauca, así como las iniciativas de asociatividad, que buscan el mejoramiento de la producción y comercialización apícola desde la región. Se toman en cuenta aspectos como empleo, ingresos, extensión de las fincas en las que se desarrolla la apicultura, consumo y preferencias de la miel y derivados, intenciones de asociatividad de los apicultores, cualificación de las bondades de la asociación campesina, dificultades presentadas en la producción apícola e impacto de la apicultura en los cultivos de la región.

Con respecto a la mencionada actividad económica, se entiende que la apicultura es una actividad productiva agropecuaria que el hombre ha desarrollado a través de los años. Anteriormente la apicultura se consideraba solo como una actividad secundaria en la producción campesina, pero hoy se puede establecer como una alternativa para el pequeño productor, puesto que se puede desarrollar con un pequeño capital, en un espacio limitado y alternando con otras actividades agropecuarias (Barra-gán, 2014a). Adicionalmente, se debe acotar que la rentabilidad de la producción y los innumerables beneficios ecológicos de la actividad se convierten en una acertada alternativa para los productores de la zona (Sánchez, 2014).

Con base en las consideraciones anteriores, esta investigación buscó responder a la pregunta ¿Cómo se constituye el desarrollo productivo de la apicultura en una fuente de crecimiento socioeconómico para el municipio de Sotará, vereda Corralejas? Cabe destacar que en el municipio no se tiene una identificación del desarrollo productivo apícola y, a partir de ello, no existe un plan de acción para los productores apícolas de la región que beneficie a la empresa familiar campesina. Al respecto, Forero (2003) señala que el mejoramiento socioeconómico se vincula con la generación de ingresos monetarios o de bienes para el desarrollo de la familia o grupo social. Para la investigación se propuso como objetivo determinar el impacto del desarrollo productivo de la apicultura en el mejoramiento socioeconómico a partir del diagnóstico de la producción apícola de la vereda Corralejas, en el municipio de Sotará.

El sistema de producción apícola ayuda a crear medios de vida sostenible, los cuales se relacionan con diversos tipos de activos como el capital natural, humano, físico, social y económico (Bradbear, 2005). Por lo anterior, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) no puede dejar de promover el desarrollo rural y los beneficios socioeconómicos para las poblaciones campesinas del Cauca.

## PRODUCCIÓN APÍCOLA Y DESARROLLO RURAL

Después de la Segunda Guerra Mundial, se empezó a llevar a países “subdesarrollados”, entre ellos los latinoamericanos, modelos de desarrollo como el estructuralismo, la modernización, la dependencia, el modelo neoliberal, el neoestructuralista y las estrategias de vida (Kay, 2007. p. 21). El fin era ofrecer un proceso de transformación productivo e institucional al territorio rural y así reducir la pobreza.

No obstante, al intentar implementar estos modelos de desarrollo foráneos en las mesas de trabajo, y sin contar con el contexto [social] nacional (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2011, p. 26) de los campesinos, se reflejaron las contrariedades de estos modelos en nuestro contexto productivo. Un ejemplo claro es la revolución verde, en la que se evidencia el actual deterioro ambiental en los paisajes, en la degradación del suelo, en la pérdida de biodiversidad y en una marcada dependencia de los cultivos a los agroquímicos. Por otro lado, “la confusión entre desarrollo y crecimiento basado en el PIB per cápita, la tasa de cambio, el comportamiento de los precios hace que el análisis de lo rural sea limitado” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2011, p. 26). En efecto, a los campesinos no los han tenido en cuenta en los procesos de construcción, por el contrario, han estado inmersos en los enfoques de desarrollo impuestos en los últimos cincuenta años. Es así como las culturas y tradiciones campesinas han sido atropelladas y los pobladores han vivido condiciones de desigualdad e inequidad (PNUD, 2011. p. 55). A partir de lo anterior, autores como Sen y Chiriboga (citados por Barragán-Rivera, 2014b), proponen modelos de desarrollo alternativos que invitan a reflexionar en estrategias que se enfocan en el bienestar de los seres humanos y su entorno. Por ejemplo, Sen (citado por Barragán-Rivera, 2014b), propone “un desarrollo a partir de las expansiones de las libertades reales, representadas en libertades políticas, servicios económicos, oportunidades sociales, garantía de transferencia y seguridad protectora, que luego el autor las resume en libertad política, social y económica. Esto evidencia la falta de información y deficiencia del modelo actual que no tiene en cuenta el desarrollo íntegro de los individuos del territorio” (p. 13). En el mismo sentido, Chiriboga (citado por Barragán-Rivera, 2014b) propone “un paradigma alternativo a partir de la innovación sustentada en espacios interactivos de aprendizaje, donde participan todos los actores del territorio como las instituciones gubernamentales y no gubernamentales y construyen el desarrollo rural, pero lo interesante de este paradigma es la relación entre mejorar la productividad rural y la competitividad sustentada en variables como diversidad, calidad inocua, conocimientos de proceso y producción, y la gobernabilidad democrática con participación de todos los actores” (p. 13). Con lo mencionado anteriormente, Chiriboga “logra establecer que para el desarrollo rural sostenible se debe partir de las capacidades de las sociedades locales para aprovechar la diversidad territorial, estructurando alternativas a la organización social y productiva para las economías rurales, todo esto enmarcado en geografía, ecología, cultura, permitiendo el fortalecimiento de las capacidades de los campesinos”.

## ASOCIATIVIDAD

Siguiendo con Zabala (2016), la asociación rural basada en el esquema cooperativo nace en Europa durante la segunda mitad del siglo XIX, especialmente para dar solución a problemas comunes que se manifestaban en las bajas condiciones de vida de la población campesina. Ruedas (2016) define las cooperativas como empresas formadas por personas (físicas o jurídicas) que se unen de forma voluntaria para satisfacer en común las necesidades y las aspiraciones económicas, sociales y culturales mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. De ahí que la asociatividad se constituye en un factor fundamental para la obtención de mayor productividad, rentabilidad, innovación y competitividad. La asociatividad campesina es capaz de generar empleo, mejorar la seguridad alimentaria, la seguridad social y económica enfocada en el desarrollo de modelos agroindustriales con vocación de mercado (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2019).

En tal sentido, se considera la necesidad de robustecer la producción en el campo haciéndolo más competitivo. De ahí el valor de conformar agremiaciones sociales que se presentan como alternativa para el empleo e ingresos Ministerio de Protección Social (citado por Barreto *et al.*, 2015). Por tal motivo, se presentó a los campesinos de la vereda Corralejas la estructura de asociatividad como fuente de mejoramiento socioeconómico, y se les dieron a conocer los beneficios de la asociatividad productiva y de comercialización apícola para la región. Es importante resaltar que una vez los campesinos analizaron las bondades de la asociatividad, tomaron la decisión de asociarse como apicultores de la vereda en diciembre de 2019. Los asociados manifestaron que existía una opción de producción basada en la economía solidaria para las poblaciones en condición de pobreza y desconocimiento técnico en producción agrícola.

Al respecto, Archila (2015) manifiesta que la economía solidaria se inclina por un proceso de comercialización directo y autónomo, supervisado por la asociación campesina y que permite el contacto directo con el consumidor final, y que con ello se busca el fortalecimiento de la economía solidaria rural. Estas economías solidarias contribuyen al emprendimiento y desarrollo y generan oportunidades de negocios sostenibles y sustentables. De hecho, la experiencia del proyecto social de emprendimiento del Grupo Salinas en Guayaquil es una evidencia a la solución de las problemáticas sociales de la comunidad (Pico, 2017). De la misma manera en Nechí, Antioquia, se registra una experiencia de economía solidaria basada en la actividad apícola; por eso Porras (2019) manifiesta que esta experiencia solidaria se ha cons-

tituido en un emprendimiento generador de desarrollo económico, diversificación y compromiso con el medioambiente.

Otra de las organizaciones que respaldan la asociatividad o economías solidarias es la Cooperativa Campesina Apícola Valdivia (Apicoop), impulsora del Comercio Justo en Chile. En este proyecto de emprendimiento solidario, las familias dedicadas a la apicultura han logrado nuevos mercados y mejorado su calidad de vida (Apicoop, 2019). De acuerdo con los resultados de la investigación y soportado por Archila (2015), la producción, transformación y comercialización de la producción apícola originaria de la vereda Corralejas genera un valor diferencial y beneficioso caracterizado por los siguientes aspectos:

- Acceso a la tecnología y cualificación para el mejoramiento productivo apícola;
- Negociación con clientes y proveedores, lo que disminuye la intermediación;
- Crecimiento económico de la región con la comercialización de productos derivados de la miel de gran calidad y origen agroecológico,
- Mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados, que crea desarrollo rural y minimiza el desplazamiento del territorio.

Además de lo anterior, la asociatividad permite aumentar la formalización productiva, comercial y empresarial y el fomento de la autogestión Baquero (citado por González, 2018).

La asociatividad produce ventajas como las expuestas en el plan de acción de los apicultores de Corralejas, entre ellas, mejora la capacidad organizativa y comercial, perfecciona la infraestructura y facilita la asistencia técnica de producción, aumenta el acceso a las diversas fuentes de financiación e incrementa las oportunidades laborales. De acuerdo con Ostos (2018), también se fomenta la investigación y promueve un desarrollo sostenible de las producciones y comunidades rurales. En efecto, generar desarrollo económico en el campo implica la participación de los productores rurales organizados de acuerdo con estructuras asociativas que les den la posibilidad de hacer parte del mercado y mejorar sustancialmente su calidad de vida. De acuerdo con Muñoz (2008), una de las formas asociativas que involucra acertadamente a los productores rurales, y que ha tenido un impacto positivo en las condiciones de vida de esta población, es la microempresa rural.

En este sentido, Parra (2000) señala que

los años noventa trajeron una luz de esperanza al aparecer nuevas iniciativas de producción que prometen aumentar el empleo y elevar los ingresos mejorando el nivel y calidad de vida de los habitantes del campo. Una de las más prometedoras es la microempresa rural, que, a partir de tecnologías modernas al alcance de la población rural, agrega valor a la producción tradicional y busca nuevos bienes y servicios para el mercado.

Para la microempresa rural de la vereda Corralejas, la polinización y la organización de la producción apícola redundan en beneficio de su actividad productiva cafetera. Actividad que a lo largo del tiempo se ha constituido en su fuente de empleo e ingresos económicos. La apicultura es una actividad que encaja y se acopla positivamente con diferentes actividades agrícolas y ayuda al desarrollo rural del sitio donde se implementa. Entre los cultivos agrícolas que aportan más néctar y polen a las abejas se encuentra el café, cultivo de gran expansión y reconocimiento en el Cauca de acuerdo con los resultados del 5° concurso de cafés especiales El mejor café del Cauca 2018.

Por tal motivo, la asociatividad se percibe y es una alternativa válida y necesaria para enfrentar los cambios estructurales de manera más eficiente entre los apicultores de la vereda, dado que permite estimular las potencialidades y capacidades individuales de los socios. En consecuencia, las fortalece para enfrentar la competencia y lograr un posicionamiento en los mercados regionales y nacionales. De ahí la necesidad de aliarse para conseguir financiamiento y los beneficios anteriormente descritos. Para finalizar, los apicultores de Corralejas reconocen los esquemas asociativos como una forma de desarrollar las ventajas competitivas de cada uno de los integrantes, lo que contribuye a la sostenibilidad y posibilidad de desarrollo y crecimiento familiar y regional. Por consiguiente, para lograr una implementación exitosa, se requiere de un esfuerzo significativo por parte de los socios y de las instituciones que aporten con financiación y cualificación, así como también del Estado en relación con el apoyo y la regulación.



# METODOLOGÍA

---

La investigación se enmarcó en una metodología con un enfoque mixto y de tipo exploratorio, descriptivo y de observación. Se utilizó un análisis cuantitativo referente a la aplicación de la encuesta, y cualitativo con el fin de identificar el impacto del desarrollo productivo de la apicultura en el crecimiento socioeconómico de la vereda Corralejas, municipio de Sotará, Cauca. La recolección de la información base se realizó mediante el proceso de encuestas a productores actuales y potenciales, notas de campo y registro fotográfico con campesinos dueños de los predios donde están ubicadas las colmenas. Posteriormente, se aplicaron entrevistas solo a los productores apícolas identificados.

## POBLACIÓN Y MUESTRA

En la vereda de Corralejas hay una población de 374 habitantes, donde existen indígenas (pertenecientes al resguardo de inzá) y campesinos. Con la aplicación de la técnica muestral, se detectaron 190 personas a las que se les aplicó el instrumento encuesta, y se les realizó una visita a cada uno de los predios identificados. Aplicada la encuesta, se encontró que en la región de Corralejas existen cinco predios donde se trabaja la apicultura de una forma artesanal, con sus propios recursos y medios desde hace un par de años. Se procedió a trabajar con los cinco apicultores de la región, quienes suministraron la información requerida para la investigación.

# RESULTADOS

---

## PERFIL DEL ENCUESTADO

Los resultados muestran que los encuestados en su mayoría son de género masculino (62 %), en su mayoría con edades entre los 50 y 70 años (60 %) y entre 25 y 40 años

(30 %). En cuanto a la escolaridad, en su mayoría primaria (61 %) y secundaria (21 %). Referente a las familias, están integradas en su mayoría (89 %) por dos a cinco miembros, como padres e hijos; hay en su mayoría (92 %) una familia por hogar y el 100 % son poseedores de un predio; en su mayoría (53 %) de media hectárea y (42 %) una hectárea; donde el 100 % trabajan, de uno a tres miembros de la familia, en cultivos de café para su comercialización, mientras que el (56 %) lo hacen con otros productos, como maíz, arveja, frijol, yuca, plátano y especies menores para el consumo del hogar. En lo relacionado con el material en el que están construidas sus casas, en su mayoría (89 %) lo están en adobe, teja de barro, piso en cemento, cocina con hornilla de leña y con aguas grises (cocina y lavadero), conectadas al sistema de trampa grasa. Los ingresos son provenientes en su mayoría (56 %) de la comercialización del café, del subsidio del Estado (24 %) y de jornales ganados el (20 %).

Este perfil es bastante interesante, puesto que presenta familias que tienen lo básico, que son propietarias y que tienen, según Sevilla-Guzmán y Pérez (1976), la mejor mano de obra que es la familia, personas que trabajan con amor y con el objetivo de satisfacer las necesidades familiares. En ese sentido, se tienen entonces elementos básicos como la tierra y la mano de obra para la apicultura, elementos esenciales para que sea posible el desarrollo de una labor en la que todos los miembros de la familia pueden contribuir. Adicionalmente, se observa que la población mayoritaria es de edad avanzada, por lo que surge la necesidad de motivar y capacitar a los miembros jóvenes de la familia para la explotación del potencial de los predios, y que considere la apicultura como una de las actividades más indicadas para lograrlo, porque con su implementación beneficiaría la producción de un producto tradicional en la región como es el café.

## ENCUESTA REALIZADA A LOS HABITANTES

### PERCEPCIÓN DE CONSUMO O COMPRA DE PRODUCTOS APÍCOLAS

Resalta en los resultados que la mayoría de la población encuestada (98 %) consumen como producto apícola la miel, en una cantidad de una a tres botellas en el mes y la obtienen directamente del apicultor (75 %) y en otro municipio, Timbío, Cauca, el (21 %). Referente al costo, el 98 % de los encuestados adquieren la botella a un precio que oscila entre COP 10 000 y COP 15 000. La minoría (2 %) consumen otro producto que es el polen a un precio de COP 21 000 la libra. Es importante destacar que

aunque la mayoría de los encuestados (94 %) se encuentran satisfechos con el producto de la miel en cuanto a calidad, presentación y precio, el 6 % presentan insatisfacción debido a residuos que encuentran en el producto y que son desagradables a la vista. En el momento de comprar (90 %) consideran que el aspecto más importante de la miel es la calidad y la compran en su mayoría (91 %) por sus propiedades curativas.

Las encuestas entonces confirman que en la comunidad estudiada existe un alto y permanente consumo de la miel. Por ende, expresan así el apoyo que le darían a un posible emprendimiento que de manera asociativa se construya. Pero además se muestra la posibilidad de informar, capacitar, proponer a los propietarios de su inclusión en un emprendimiento como la producción apícola. La miel se concibe como un producto con altas propiedades curativas, lo que amplía el mercado potencial de este cultivo y lo hace necesario en el consumo familiar como bien se ha evidenciado.

## PERCEPCIÓN DE PRODUCCIÓN O VENTA DE PRODUCTOS APÍCOLAS

Respecto al interés de los encuestados para emprender la apicultura en sus predios, el 92 % manifiestan que no están interesados por considerar a las abejas como un factor de riesgo y porque desconocen el manejo del cultivo. En consecuencia, se observa que los aportes productivos, económicos, ambientales y sociales son desconocidos, por lo que se evidencia la necesidad de socializar las potencialidades de este como actividad económica y educar y capacitar en el manejo del cultivo apícola y todos sus beneficios. De igual forma, la población desconoce el impacto positivo que los cultivos han generado en las cosechas de los productores apícolas de la comunidad objeto de estudio.

## ENTREVISTA A LOS PRODUCTORES APÍCOLAS

### PROCESO DE PRODUCCIÓN O COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS APÍCOLAS

Respecto a las razones por las cuales realizan la apicultura, estas se deben en un 80 % a que observaron la apicultura como una alternativa para mejorar los cultivos de café y sus ingresos económicos al mismo tiempo. El 20 % restante lo hacen por

tradición familiar; por lo pequeño de sus predios, pero con especificaciones mínimas de seguridad; el 100 % de los encuestados tienen de una a tres colmenas máximo y el único producto que cosechan es la miel, que la trabajan en un 100 % de manera artesanal y solo cuentan con la centrífuga para realizar el proceso de extracción. El 60 % de los apicultores realizan la cosecha cada año mientras que el 40 % restante lo hacen semestralmente. El 100 % cosechan entre 60 y 120 botellas al año. Las mayores dificultades que han enfrentado los productores apícolas encuestados de la zona son en un 50 % las fumigaciones con químicos y 20 % cambio climático y presencia de enfermedades. El 100 % de los apicultores no han recibido capacitación técnica, por lo que no se consideran idóneos para el manejo de sus colmenas. Las ventas ascienden en un 50 % de 45 a 60 botellas por semestre y el otro 50 % de 30 a 40 botellas por semestre; estas se venden en su mayoría 40 % puerta a puerta, seguido en un 20 % en su propia casa, en un 20 % en otra vereda y un 20 % en otro municipio, a un precio estándar entre COP 10 000 y COP 15 000.

Tal como lo mencionan Satizabal *et al.* (1986), el sistema de producción apícola como unidad de producción tiene elementos económicos, humanos y técnicos, pero por desconocimiento hasta ahora los pocos apicultores que hay en la vereda no visio- nan la apicultura como un emprendimiento ni como una alternativa seria de ingresos económicos. En efecto, sí han observado el impacto que ha tenido la presencia de las colmenas en el incremento de la producción de su cultivo principal que es el café, y, por ende, el incremento económico, pero pasan por alto que la apicultura es un cultivo que se establece con el fin de obtener una transformación productiva e institucional del territorio rural y así reducir la pobreza. Es este el tipo de emprendimientos que se requiere fomentar en una zona que sobresale por la calidad de su café, que tiene propietarios, que tiene familias que buscan opciones para salir adelante, pero que, por desconocimiento del tema y sus potencialidades, necesitan estar capacitados y recibir apoyo para el emprendimiento.

## PERCEPCIÓN DE ASOCIATIVIDAD

Respecto a la disposición que tienen para conformar una asociación que les permita unir esfuerzos, producción, capacitación y apoyo gubernamental, el 100 % de los productores manifestaron su intención de pertenecer a ella. Según manifiestan Sevilla-Guzmán y Pérez (1976), la agricultura campesina está caracterizada por un bajo nivel de capital, lo que permitirá que este factor unido a la asociatividad desemboque en la construcción de una alternativa local que surta un mercado global.

La asociatividad les concede aunar esfuerzos, realizar procesos y ahorrar gastos, además de permitirles que se doten para atender mercados globales.

Con esta respuesta de la comunidad y en cumplimiento con el objetivo de la investigación, se realizó la sensibilización de esta población en los proyectos conjuntos, es decir, en los beneficios de asociarse y en la administración de lo común, de lo que a todos beneficia y que se puede potenciar con la asociación. De este proceso surgió un análisis DOFA de la situación, un plan de acción y una asociación que se debe seguir apoyando desde los semilleros de la Universidad UNAD, ZCSUR, generadora de este resultado.

## PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMUNIDAD AGRÍCOLA DE LA VEREDA CORRALEJAS

---

Para el desarrollo del objetivo del proyecto, se realizaron reuniones con los agricultores de la vereda. El resultado de ese trabajo fue la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la producción y asociación apícola en los predios de los apicultores, como se observa en la figura 1.

**Figura 1**

*Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector apícola en la vereda Corralejas*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la socialización con agricultores de la vereda Corralejas, municipio de Sotará.

Como se observa, una gran fortaleza por explorar es la propiedad de la tierra para aprovechar una gran oportunidad como es la alta demanda de los productos apícolas, especialmente la miel, y ya reconocida en la región. Tanto las debilidades como las amenazas también pueden ser trabajadas por la asociación, ya que depende en gran medida de la conciencia local ambiental en pro del bien y la prosperidad común. En la figura 2 se observan los ejes estratégicos del plan de acción que permitirán a los miembros adelantar una programación y cumplir con los indicadores que les permitan avanzar como asociación.

**Figura 2.** Ejes estratégicos del plan de acción de la asociación apícola de la vereda Corralejas, Sotará



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la socialización con agricultores de la vereda Corralejas, municipio de Sotará.

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr el objetivo dado. (Kroegeer Alex 1989).

En la figura 2, se resume el Plan de Acción para los Apicultores de la vereda Corralejas, Sotará, que incluye cinco ejes estratégicos:

- gestión organizacional y territorial;
- nuevo modelo de negocio;
- tecnificación;
- desarrollo tecnológico, y
- marketing y cadenas de distribución.

Se concluye que la consolidación de la asociación de apicultores es el inicio de este proceso, además del apoyo institucional para la capacitación y tecnificación de los apicultores en la vereda, camino a la productividad y asociatividad para el bienestar de todos los apicultores y agricultores de la región.

Las reuniones de socialización y capacitación fueron el término y cumplimiento de este proyecto apícola, en el que se conformó y acordó continuar con el crecimiento y productividad para toda la región. Así que el compromiso es aún mayor, y es crear la asociación de apicultores de la vereda Corralejas (figura 3).

**Figura 3.** Reuniones de socialización y capacitación en la vereda Corralejas



Fuente: Reunión de socialización y acuerdos de asociación.



## CONCLUSIONES

---

Con respecto a la percepción de consumo o compra de productos apícolas, se concluye que se tiene una alta percepción de la calidad, presentación y precio del producto, principalmente de la miel. De la misma forma, se confirma un alto y permanente consumo del producto, en especialmente por sus propiedades curativas. Ello serviría como indicador del apoyo que le darían a un posible emprendimiento que de manera asociativa se construya.

En cuanto a la percepción de producción o venta de productos apícolas, los habitantes del sector mostraron interés por el emprendimiento de actividades apícolas; sin embargo, se pudo observar recelo hacia el peligro que pudieran representar los insectos y desconocimiento de las ventajas y beneficios productivos, económicos, ambientales y sociales que esta actividad conlleva.

Por su parte, debido al proceso de producción o comercialización de productos apícolas, se concluye que la mayoría de los productores incursionaron en esta actividad para mejorar otras actividades productivas, en este caso los cultivos de café, y sus ingresos económicos al mismo tiempo, mientras un pequeño grupo lo hizo por tradición familiar. En líneas generales, los productores obtienen derivados apícolas, principalmente miel, a pequeña escala y de manera artesanal, los cuales producen entre 60 y 120 botellas al año. Los mencionados apicultores no han recibido capacitación tecnificada, lo que explica el poco aprovechamiento de todas las posibilidades de generación de negocios y distribución de los productos que pueden surgir de la actividad apícola tanto de manera individual como colectiva.

Con respecto al sistema productivo, la población de Corralejas demuestra ser un sistema de producción campesina, con la cual se evidencia que hay una estrecha relación entre los componentes entradas y salidas del sistema productivo, que actúan como una unidad para el bienestar de los integrantes de las familias residentes en esta zona.

A futuro se precisa considerar la generación de mecanismos para que los apicultores establecidos puedan tener acceso a los programas de fomento específicos para apicultura desarrollados por el Gobierno y, con ello, fortalecer el mercado local mediante la promoción del consumo.

Así mismo, los apicultores de la zona percibieron positivamente el concepto de asociatividad, respondieron a la socialización y conformaron la asociación de apicultores de la vereda Corralejas como el punto de partida hacia un proceso de producción, tecnificación y comercialización de productos apícolas. Con tan alto potencial en la vereda Corralejas, municipio de Sotará, urge la intervención gubernamental y de la comunidad académica para el diseño de estrategias y de un plan de acción para desarrollo productivo de la apicultura.

## REFERENCIAS

---

Andrade, E. (2009). *Desarrollo de buenas prácticas de manufactura para la producción de miel de abeja en dos planteles apícolas* [Bachelor's thesis, Quito/EPN/2009]. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/1681>

Apicoop (2019). *Colmenas, abejas y miel: Conoce más sobre el desarrollo de la apicultura en Chile. Economía asociativa*. Emol. <https://cooperativas.emol.com/noticias/colmenas-abejas-y-miel-conoce-mas-sobre-el-desarrollo-de-la-apicultura-en-chile/>

Apicultors Gironins Associats. AGA (2013). *Productos Apícolas*. <http://www.aga.cat/index.php/es/articulos/articulos-de-interes/productos/198-productos-apicolas>

Archila, A. (2015). La Economía campesina y solidaria. <file:///C:/Users/HP/Downloads/334-Texto%20Artigo-1334-1-10-20151119.pdf>

Asociación Española de Comerciantes y Envasadores de Miel, ASEMIEL (2014) *Otros productos apícolas*. <http://www.asemiel.org/la-miel-y-los-productos-apicolas/otros-productos-apicolas/>

Barragán, M. (2014a). *Apicultura campesina una alternativa para el desarrollo rural en Ocamonte, Santander* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana).

Barragán-Rivera, M.A. (2014b). *Apicultura campesina una alternativa para el de-*

*sarrollo rural en Ocamonte, Santander*. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/12407/BarraganRiveraMiguelAngel2014.pdf?sequence=1>

Barreto, J., Cortes, G., Bonilla, N., y Rojas, F. (2015) *Asociatividad: estrategia para el desarrollo nacional*. Editorial Unipiloto

Bradbear, N. (2005). *La apicultura y los medios de vida sostenible*. Folleto de la FAO sobre diversificación, 1.

Bucio, C. y Martínez, O. (2019). Extracción de apitoxina con un colector eléctrico en Irapuato, Guanajuato, México. *Agronomía Mesoamericana*, 30(2), 459-467. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/agromeso/article/download/33987/37669?inline=1>

Castro, L., Correa, C., Murillo, M., Cabrera, E., Sinisterra, S., Requiniva, E., y Castaño, R. (2017). *Servicios tecnológicos para la apicultura “la única industria que conforme crece beneficia al medioambiente”*. <https://repository.sena.edu.co/handle/11404/5185>

Forero, J. (2003) *Sistemas de producción rurales en la región andina colombiana. Análisis de su viabilidad económica, ambiental y cultural*. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Pontificia Universidad Javeriana – Colciencias.

Fundación Proess. (2018) *Aspectos generales del municipio de Sotará*. <http://fundacionproess.blogspot.com/2008/02/aspectos-generales-del-municipio-de.html>

Alvarado, A. E., Muñoz, A. L., y Adame, O. F. (2016). Una aproximación al desarrollo rural, caso el cultivo de arracacha, en el departamento de Boyacá. *Ingeniería y Región*, (16), 53-60.

González, X. (2018) *La asociatividad es una estrategia para alcanzar la competitividad*. Agronegocios. <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-asociatividad-es-una-estrategia-para-alcanzar-la-competitividad-2807257>

Llull Riera, F., Pérez Arquillué, C., y Bayarri Fernández, S. El polen apícola: producción, composición y comercialización. <https://zagan.unizar.es/record/58035>

Kay, C. (2007). Algunas reflexiones sobre los estudios rurales en América Latina.

*Revista de Ciencias Sociales*, 29, 31-50.

Muñoz, M. (2011) Productos Apícolas. <https://cienciaycampo.wordpress.com/2011/03/27/productos-apicolas/>

Muñoz, J (2008). Las rutas de aprendizaje: una estrategia novedosa de desarrollo rural con identidad territorial. El caso Cauca-Nariño (Colombia). file:///C:/Users/HP/Downloads/10020-Texto%20del%20art%C3%ADculo-37533-1-10-20140912.pdf

Parra, E. (2000) *El impacto de la microempresa rural en la economía Latinoamericana*. Promer. [https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1245340701.el\\_impacto\\_de\\_la\\_microempresa\\_rural\\_0.pdf](https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1245340701.el_impacto_de_la_microempresa_rural_0.pdf)

Sevilla-Guzmán, E. y Pérez, M. (1976). *Para una definición sociológica del campesinado*. [https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/5625/a001\\_01.pdf?sequence=1](https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/5625/a001_01.pdf?sequence=1)

Pico, A (2017). Inclusión y emprendimiento en la localidad de Salinas de la provincia de Guaranda. <https://books.google.com.co/books?id=BFwLDwAAQBAJ&pg=PA71&dq=emprendimiento+rural&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi607vj5u3oAhUpnOAKHZI9DCAQ6AEIRzAE#v=onepage&q=emprendimiento%20rural&f=false>

Porras, K. (2019) *El proyecto que le apuesta a la apicultura para reemplazar la minería*. Elcampesino.co. <https://www.elcampesino.co/el-proyecto-que-le-apuesta-a-la-apicultura-para-reemplazar-la-mineria/>

Quintero, Y., y Felizola, L. (2019). Plan de negocio para la producción y comercialización de productos para el cuidado de la piel y la salud de origen apícola en Ocaña, norte de Santander. (Doctoral dissertation). <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/2052/1/31682.pdf>

Ruedas, I. (2016) ¿Sabes qué es y cómo funciona una cooperativa? El portal de las Pymes. <https://www.pimealdia.org/es/que-es-i-com-funciona-una-cooperativa/>

Sociedad de Agricultores de Colombia SAC. (2019) *Apuestas para la transformación del campo*. [https://sac.org.co/wp-content/uploads/2018/10/Cartilla-Propuesta-Transversal-Final\\_digital.pdf](https://sac.org.co/wp-content/uploads/2018/10/Cartilla-Propuesta-Transversal-Final_digital.pdf)

Sánchez, O. (2014). Sistemas de producción y economía apícola en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá. Caso de tres organizaciones de productores.

Universidad Nacional de Colombia.

Satizabal, M. C., García, J. M., Bernal, G., y Escobar, J. A. (1986). Caracterización de la apicultura en el valle del cauca y su futuro desarrollo. *Acta Agronómica*, 36(1), 98-117.

Valdiviezo, P. S. (2019). *Diseño de recorrido para Turismo Apícola en el campo “Api Real”, Ilaló* (Bachelor's thesis, Quito: UCE). <http://200.12.169.19/bitstream/25000/20355/1/T-UCE-0004-CAG-196.pdf>

Vargas, J. (2014). Canales y márgenes de comercialización de los productos apícolas en la Provincia Centro (departamento de Boyacá) (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Sede Bogotá).

Vila Seoane, M., y Marín, A. (2017). Transiciones hacia una agricultura sostenible: el nicho de la apicultura orgánica en una cooperativa argentina. *Mundo Agrario*, 18.

Zabala, H (2016) *Economía agraria y asociatividad cooperativa en Colombia*. Fundación Universitaria Luis Amigó. [https://base.socioeco.org/docs/230\\_economia\\_agraria\\_y\\_asociatividad\\_cooperativa\\_en\\_colombia.pdf](https://base.socioeco.org/docs/230_economia_agraria_y_asociatividad_cooperativa_en_colombia.pdf)

# EL EMPRENDIMIENTO COMO ACTIVIDAD OCUPACIONAL O DE REHABILITACIÓN EN EL INTERIOR DE LOS CENTROS CARCELARIOS DE VALLEDUPAR

---

Fredys Padilla González<sup>27</sup>

Yarly Cecilia Reid García<sup>28</sup>

Flor Manuela Ariza Molina<sup>29</sup>

.....



27 Contador público, especialista en Educación Superior a Distancia, magíster en Mercadeo, candidato a magíster en Finanzas, doctor en Gestión de la Innovación. Correo: fredys.padilla@unad.edu.co

28 Administrador de empresas UNAD, especialista en Entornos Virtuales de Aprendizaje Universidad de Panamá, magíster en Entornos Virtuales de Aprendizaje, Universidad Técnica Nacional de Costa Rica. Correo. yarly.reid@unad.edu.co

29 Contador público, especialista en Finanzas, magíster en Administración de Organizaciones. Correo: flor.ariza@unad.edu.co

**ENTREPRENEURSHIP AS AN  
OCCUPATIONAL AND / OR  
REHABILITATION ACTIVITY INSIDE  
THE VALLEDUPAR PRISON CENTERS**

---



## RESUMEN

La presente investigación pretende consultar la información que proviene de los centros penitenciarios y carcelarios de la ciudad de Valledupar, y que sirva como lineamiento para ayudar a la rehabilitación de la población reclusa. Así mismo, conocer los indicadores ocupacionales de los internos por la participación en actividades productivas. Se busca hacer un estudio que nos permita saber cuáles son las iniciativas emprendedoras que existen como alternativa para la superación de los internos de los centros carcelarios de Valledupar. **Objetivo.** Determinar la influencia que tienen las acciones de emprendimiento dentro de los centros carcelarios de Valledupar respecto al proceso de rehabilitación o como opción ocupacional mediante las ideas emprendedoras y productivas que se desarrollan en el interior de estos centros. **Metodología.** Se utilizó para el análisis de datos el método estadístico Alpha de Cronbach. El tipo de investigación fue descriptiva con diseño no experimental y de campo; como instrumento de recolección de información, se contó con una encuesta mediante el uso de un cuestionario aplicado a la muestra que representara la población objeto de estudio, entre ellos contamos con el cuerpo de custodia y vigilancia, el personal administrativo y directivo y nuestra fuente principal de información que fueron los reclusos de los establecimientos. Para sustentar esta investigación fue necesario consultar autores como Milton Friedman (1970), Kolstad (2007), Porter y Kramer (2002), Skoll en Dearlove (2004) y Olsen (2004). **Resultados.** Existen muchas necesidades en el interior de los establecimientos carcelarios de Valledupar para el desarrollo y materialización de actividades productivas y, por ende, formalizar ideas emprendedoras.

**PALABRAS CLAVE:** emprendimiento, redención, reclusión, cárcel, ideas emprendedoras, trabajo, estudio, enseñanza.





## ABSTRACT

This research aims to consult the necessary information from the Penitentiary and Prison Centers of the city of Valledupar, which serves as the basis for establishing guidelines that help the problem of rehabilitation of the same prison population and that the occupational indicators of the prisoners are made known. inmates for their participation in this type of productive activities, with the aim of carrying out a study that allows us to know which are the entrepreneurial initiatives as an alternative for improvement within the Prison Centers of Valledupar. Objective. Determine the influence that entrepreneurship actions have within the Valledupar Prison centers regarding their rehabilitation process and / or as an occupational option through the entrepreneurial and productive ideas that are developed within these Centers. Methodology. Cronbach's Alpha statistical method was used for data analysis. The type of research will be descriptive with a non-experimental and field design, as an instrument for collecting information, there is a survey through the use of a questionnaire applied to the sample that represents the population under study, within them we have: custody and surveillance body, administrative and managerial staff and our main source of information, which are the inmates of the establishments. To support this research, it will be necessary to consult such authors as: Milton Friedman (1970), Kolstad (2007), Porter y Kramer (2002), Skoll in Dearlove (2004) and Olsen (2004). Results. It shows us that there are many needs within the prisons of Valledupar for the development and materialization of developing productive activities and therefore formalizing entrepreneurial ideas.

**KEYWORDS:** entrepreneurship, redemption, seclusion, prison, entrepreneurial ideas, work, study, teaching.

# INTRODUCCIÓN

---

El emprendimiento ha adquirido en los últimos años una relevancia significativa puesto que ha ayudado a paliar los efectos negativos que se han producido entre los colectivos por las desigualdades sociales, medioambientales y financieras. Además, ha buscado solucionar los problemas sociales que no están siendo atendidos por otros entes. Si bien la importancia e interés es innegable, actualmente no existe un reconocimiento explícito y claro del emprendimiento social y de la figura del emprendedor social. Es por ello por lo que el objetivo de este trabajo consiste en “Generar un sistema de oportunidades a los reclusos de los centros penitenciarios y carcelarios de Valledupar por medio del emprendimiento social y sus iniciativas productivas”.

Ciertamente, observamos a diario cómo la delincuencia se incrementa de manera acelerada. Y es fácil ver cómo los jóvenes-adolescentes prefieren delinquir que optar por el estudio para luego tener oportunidades en el campo laboral. De hecho, tampoco se observan campañas del Gobierno que mitiguen o reduzcan este mundo de la violencia mediante programas de prevención del delito entre los estudiantes de primaria y secundaria.

Así pues, en los centros penitenciarios y carcelarios de Colombia, y especialmente los ubicados en Valledupar, departamento del Cesar, se puede observar que son muchos los reclusos que pagan su condena en estos centros, pues son diversos los delitos en los que incurren los internos que se encuentran en estos espacios limitados de la libertad. Si analizamos la razón por la que inciden en estas actividades ilícitas, nos damos cuenta de que la mayoría de ellos provienen de hogares que no han tenido una estructura familiar, entendiendo estructura familiar como el hogar donde habitan los padres e hijos. Por esta razón, la falta de acompañamiento y orientación permanente hace que la persona sea vulnerable al momento de tomar la decisión de delinquir. De igual forma, se pueden sumar los niveles bajos de estudio que tienen en ese momento, por lo que la mayoría ni siquiera han terminado su básica primaria.

Después de todo, el emprendimiento social, viéndolo como una herramienta resocializadora en la población reclusa, puede arrojar resultados positivos a esta necesidad, máxime si se tienen en cuenta los demás sistemas de oportunidades que ofrecen los centros penitenciarios y carcelarios. No obstante, no es muy normal observar a las directivas de los centros involucrarse con programas de esta índole, pues ge-

neralmente el esfuerzo es que el recluso cumpla su condena hasta que el juzgado le brinde la libertad. Así las cosas, no piensan de qué manera pueden innovar y mejorar la calidad de vida de los presos, y que tengan herramientas laborales y productivas en el momento en que estén nuevamente socializados. Si esto se logra, estaremos hablando de personas aptas para el desarrollo de trabajos y producción en las empresas y calificadas.

## CONTENIDO

---

### EL EMPRENDIMIENTO Y SU APOORTE SOCIAL

El emprendimiento social hace parte integral del arte de emprender, y está dirigido a las personas y a las instituciones que hacen parte de la economía social al servicio de los diferentes valores personales. También está dirigido a ejercer, más allá del beneficio económico, las actividades emprendedoras con las que las personas desarrollan sus propias iniciativas para mejorar la calidad de vida. Esto se logra por medio de acciones que ayudan a ver que el emprendimiento es más importante que el mismo negocio.

La característica principal del emprendimiento que se identifica como “social” es pertenecer y beneficiar al sector privado de la economía, y no al sector público o comunidad en general. Mientras que el emprendimiento comercial son las iniciativas productivas y comerciales de las personas en busca de una oportunidad de negocio mediante el desarrollo innovador de actividades y de organizaciones. Las personas buscan el éxito comercial y económico para beneficiarse directamente o como sociedad comercial, por medio de la generación de riquezas propias o de la sociedad.

Por tanto, el emprendimiento social como el comercial comparten muchos aspectos comunes entre sí. Y también ambos se pueden definir como la búsqueda de soluciones y oportunidades a las diferentes necesidades que no están cubiertas o insuficientemente cubiertas por los programas de gobierno u otras instituciones del sector privado. Igualmente, ambos emprendimientos buscan la innovación permanente

para generar bienes o servicios que marquen la diferencia frente a otras actividades ya desarrolladas o en desarrollo, el diseño de organizaciones capaces de satisfacer necesidades y de suministrar los bienes y servicios requeridos por las personas en una proporción suficiente y constante. Otro aspecto que se puede mencionar son las dificultades iniciales que tienen todos los proyectos de emprendimiento, independientemente cuál sea su destinación. Ellos son financiación, tamaño mínimo, pérdidas iniciales, etc.

Por consiguiente, para el emprendimiento social, las necesidades o problemas que no se alcanzan a cubrir de manera adecuada o satisfactoria para actores involucrados es debido a que pertenecen a grandes grupos sociales con menor poder adquisitivo y con limitada fuente de ingresos. La innovación de bienes y servicios cuenta con características especiales por el aporte razonablemente que hace al proceso productivo y de distribución. Muchas connotaciones con distintivo social ampliamente identificadas y compartidas, como también las restricciones ecológicas de la producción, la orientación hacia los bienes de preferencia de los usuarios, la limitada reinversión del mismo, etc. Las organizaciones innovadoras que aplican las ideas del emprendimiento social normalmente no corresponden o hacen parte del mercado; estas empresas dirigen su actuación por medio del cumplimiento de determinados criterios; un ejemplo es el sector cooperativo que ya es conocido por todos. Todo esto en beneficio de los sectores sociales de la economía a quienes se dirigen los recursos, e incluso sus propios trabajadores, y no básicamente de los detentadores de los recursos financieros.

## ACTIVIDADES EMPRENDEDORAS EN EL INTERIOR DE LOS CENTROS

Los centros carcelarios del territorio colombiano, y en especial los de Valledupar, cuentan con programas de reinserción social aplicados a la población reclusa. Estos programas tienen actividades productivas y de iniciativa empresarial que se desarrollan diariamente en los diferentes sitios adecuados para tal fin. Entre ellos se encuentran espacios como talleres, aulas de clase y otros sitios de trabajos que vinculan a los internos, dependiendo de las necesidades y perfiles, en el desarrollo de actividades programadas para la redención de cada centro.

Estas actividades productivas están ligadas al proceso de rehabilitación que cada uno de los reclusos reciben en los centros. Pensando en el buen uso de estos recursos, y con el ánimo de pertenecer o vincularse a estos programas de reinserción, cada uno de los internos desarrollan su actividad con mucho esmero y dedicación. De hecho, son muy responsables al momento de ejercer las tareas necesarias para ocupar el tiempo en actividades productivas y, por supuesto, aprender un arte o actividad que les permita defenderse en la vida laboral y generar ingresos adicionales para su supervivencia en los centros por el tiempo que perdure la condena.

Entre las actividades de redención que se desarrollan en los centros penitenciarios, contamos con prácticas como educación, trabajo y enseñanza. Estas actividades hacen parte de los programas de rehabilitación que todos los reclusos por ley tienen derecho a recibir, independientemente del delito cometido. Por tanto, el INPEC, como entidad administradora del servicio penitenciario, es el responsable de permitir al interno que permanezca en condiciones de vida digna dentro de las instalaciones del centro penitenciario y, por ende, asignarle una orden de trabajo, estudio o enseñanza para su redención y rebaja de condena.

Generalmente, los reclusos se inclinan más por las actividades laborales que por las de educación. Los factores determinantes para esta elección o decisión son que las actividades laborales son remuneradas y las educativas no. Mientras que las actividades laborales redimen hasta ocho horas diarias, las educativas solo seis. La condición que puede ser la más importante para optar por las actividades laborales consiste en que se aprende un arte para sobrevivir tanto en el interior del centro como en el exterior cuando se cumpla la pena.

Las actividades de redención de pena privativa de libertad de los internos de los centros penitenciarios se definen como los programas que rehabilitan y resocializan el comportamiento de los reclusos para hacerlos aptos de convivencia con la comunidad en general. Estos programas, contenidos en la Ley 65 de 1993 y en los decretos reglamentarios, se adaptan a las diferentes necesidades de cada centro de reclusión y, en el caso específico de los centros de Valledupar, es donde se definen las actividades de redención, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Actividades de redención

Ítem	Actividad de redención	Actividad desarrollada
1	Educación	Ciclos lectivos especiales I, II, III, IV y V Educación media Bachillerato Educación superior
2	Enseñanza	Monitor educativo Monitor de actividades productivas
3	Laborales y productivas	Taller de ebanistería Taller de confecciones Taller de metalistería Granjas Panadería Artesanías Telares Bisutería Trabajo en fomi Música Artes y pintura

Fuente: Elaboración propia.

## EL EMPRENDIMIENTO COMO ACCIÓN REHABILITADORA

El emprendimiento se ha estudiado desde hace mucho tiempo, tal vez más de un siglo. Autores como Shane y Venkataraman (2000) han analizado el comportamiento y los aportes que esta disciplina le ha dado al desarrollo de la economía, y se ha hecho una valoración de los perfiles de cada actor emprendedor. Estos son Delmar y Davidsson (2000) y Solomon y Winslow (1988). Los que son determinantes de la actividad emprendedora son Evans y Leighton (1990) y Reynolds (1997), y en una menor proporción, por su influencia o relevancia laboral, son Reynolds, Bygrave, Autio, Cox y Hay (2002). Las últimas investigaciones han dado a conocer personas con alto nivel y potencial emprendedora, además de valorar los motivos que los impulsaron a emprender. Sin embargo, poco se conoce sobre las causas que han fomentado el emprendimiento más allá de la empleabilidad o su influencia.

La evidencia sobre el impacto de las acciones de los emprendedores está en los resultados económicos más que en lo social. Quienes miden el impacto económico de la actividad emprendedora, desde las empresas como sujetos de análisis, han empleado como indicador de resultados económicos la supervivencia de la compañía (años de la organización) y su crecimiento empresarial (tamaño de esta) (Audretsch, Keilbach, y Lehmann, 2006, Caves, 1998).

Actualmente, el fomento al emprendimiento se encuentra en su máxima expresión y productividad. Desde lo público se han diseñado y puesto en marcha políticas para crear una cultura emprendedora en la población en general financiando la creación de empresas y orientando a los emprendedores. Por consiguiente, se ha asociado el emprendimiento con ideas de progreso y superación. También se ha buscado implementar estrategias que solucionen la falta de ocupación y pobreza y estimular a las universidades para transferir el conocimiento al sector productivo o empresarial. En los últimos años, ha venido creciendo el número de organizaciones creadas y destinadas a fomentar el espíritu emprendedor en las personas, así como la orientación y acompañamiento a emprendedores y la incubación de nuevas empresas que ingresan al mercado.

En los centros penitenciarios de Valledupar, se puede observar que existe un gran potencial en la generación de nuevas ideas de negocio. En los centros de reclusión, los internos buscan la forma de satisfacer sus propias necesidades elaborando productos artesanales, arte y pintura, que luego son comercializados para generar sus propias fuentes de ingreso.

Lo realmente importante de este proceso de elaboración de productos en los centros carcelarios es que la ocupación de estas personas permite que se olviden por un instante de sus problemas y la causa que los originó. Por esto se puede ver una función rehabilitadora en los reclusos que participan y desarrollan actividades productivas como acciones emprendedoras que les ayuda a volver a creer en una visión futura para su proyecto de vida.

## EL EMPRENDIMIENTO COMO ACCIÓN OCUPACIONAL

Se puede observar en los centros carcelarios de Valledupar que los reclusos desarrollan actividades de emprendimiento como una ocupación laboral, y participan acti-

vamente en talleres y actividades productivas que los mantiene ocupados durante las jornadas de trabajo de cada día.

El trabajo autónomo permite también inscribirse mejor en redes cinéticas de complementariedad al interior de diversos sectores de actividad. Se encierra en la creciente galaxia de la economía colaborativa fundada en los intercambios de experiencias, de servicios o de espacios en una suerte de “capitalismo simpático”, exaltando los valores de lo cool, del sharing y de la convivialidad (p. 33).

Entre de las actividades desarrolladas por los reclusos de los centros penitenciarios contamos con talleres, actividades productivas, artesanales y artísticas, entre otras. Para tener acceso a este tipo de actividades, se requiere de una clasificación en fase mínima, mediana o alta seguridad.

## **FASES DE INTERVENCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE REHABILITACIÓN**

El INPEC nace de la fusión de la actual Dirección Nacional de Prisiones, que depende del Ministerio de Justicia y el Fondo Rotatorio de Ministerio de Justicia (Decreto 2160 de diciembre de 1992), lo que crea una nueva organización como es el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC), establecimiento público adscrito al Ministerio de Justicia, con personería jurídica, patrimonio independiente y autonomía administrativa.

El INPEC está regulado por la Ley 65 de 1993 “Código Penitenciario”. En esta ley hay muchos decretos y resoluciones que enfatizan sobre el funcionamiento de la institución en relación con la administración penitenciaria. Dentro de esta regulación se establece el tratamiento penitenciario que deben recibir los reclusos en cada centro carcelario, y para esto se expide la Resolución 7302 de 2005. En el artículo 8, establece y define el tratamiento penitenciario que deben recibir todas las personas privadas de la libertad. El artículo manifiesta: “El proceso de Tratamiento Penitenciario inicia desde el momento en que el interno(a) es condenado en única, primera y segunda instancia, o cuyo recurso de casación se encuentre pendiente e ingresa a la fase de Observación, Diagnóstico y Clasificación en un Establecimiento del Sistema Nacional Penitenciario y finaliza una vez obtenga la libertad”. Por otro lado, el artículo 10, de la misma resolución, da a conocer las fases del tratamiento penitenciario:



**Fase de observación, diagnóstico y clasificación:** Es la primera etapa que vive el interno(a) en su proceso de tratamiento, en la cual el equipo interdisciplinario caracteriza el desarrollo biopsicosocial del condenado(a), a través de una revisión documental y una exploración de su comportamiento, su pensamiento y su actitud frente a su estilo de vida. Dentro de esta fase se han establecido unas subetapas que se pueden conocer como: observación, diagnóstico y clasificación.

**Fase de alta seguridad (período cerrado):** Es la segunda fase del proceso de Tratamiento Penitenciario a partir del cual el interno(a) accede al Sistema de Oportunidades en programas educativos y laborales, en período cerrado, que permite el cumplimiento del plan de tratamiento, que implica mayores medidas restrictivas y se orienta a la reflexión y fortalecimiento de sus habilidades, capacidades y destrezas, identificadas en la fase de observación, diagnóstico y clasificación, a fin de prepararse para su desempeño en espacios semi abiertos.

**Fase de mediana seguridad. (Período semi abierto):** Es la tercera fase del proceso de Tratamiento Penitenciario en la que el interno(a) accede a programas educativos y laborales en un espacio semi abierto, que implica medidas de seguridad menos restrictivas; se orienta a fortalecer al interno(a) en su ámbito personal con el fin de adquirir, afianzar y desarrollar hábitos y competencias socio laborales.

Esta fase se inicia una vez el interno(a) mediante concepto integral favorable del cumplimiento de los factores objetivo y subjetivo, emitido por el CET alcanza el cumplimiento de una tercera parte de la pena impuesta y finaliza cuando cumpla las cuatro quintas (4/5) partes del tiempo requerido para la libertad condicional y se evidencie la capacidad del interno(a) para asumir de manera responsable espacios de tratamiento que implican menores restricciones de seguridad.

**Fase de mínima seguridad (periodo abierto):** Es la cuarta fase del proceso de Tratamiento Penitenciario en la que accede el interno(a), en programas educativos y laborales, en un espacio que implica medidas de restricción mínima y se orienta al fortalecimiento de su ámbito personal de reestructuración de la dinámica familiar y laboral, como estrategias para afrontar la integración social positiva y la consolidación de su proyecto de vida en libertad.

Esta fase se inicia una vez el interno(a) ha sido promovido de fase de Mediana Seguridad, mediante concepto integral favorable emitido por el CET, previo cumplimiento de los factores objetivo y subjetivo (avances del plan de tratamiento).

**Fase de confianza:** Es la última fase del Tratamiento Penitenciario y se accede a ella al promoverse de la fase de mínima previo cumplimiento del Factor Subjetivo y con el tiempo requerido para la Libertad Condicional como factor objetivo y termina al cumplimiento de la pena. Procede cuando la libertad condicional ha sido negada por la autoridad judicial.

En esta fase el proceso se orienta al desarrollo de actividades que permitan evidenciar el impacto del tratamiento realizado en las fases.

## METODOLOGÍA

---

El tipo de investigación fue descriptiva con diseño no experimental y de campo. Como instrumento de recolección de información, se contó con una encuesta mediante el uso de un cuestionario aplicado a la muestra que representó la población objeto de estudio, entre ellos contamos con el cuerpo de custodia y vigilancia, el personal administrativo y directivo y nuestra fuente principal de información que fueron los reclusos de los establecimientos. La técnica utilizada para el procesamiento y análisis de datos fueron el método estadístico Alpha de Cronbach.

## RESULTADOS

---

Se encuestaron 130 individuos (reclusos) quienes hacían parte de la población objeto de estudio de los dos centros carcelarios de Valledupar (alta y mediana seguridad). La encuesta arrojó el siguiente resultado (tabla 2).

**Tabla 2.** *Internos vinculados a actividades específicas*

Grupo de actividades	Actividades	Número de internos vinculados
Actividades educativas	Ciclos lectivos I, II, III y IV, media, validación, superior	72
Actividades laborales	Talleres de ebanistería, ornamentación, confecciones y otros	46
Actividades de enseñanza	Instructor educativo e instructor laboral	12
<b>Total</b>		<b>130</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se identificó que existe una mayor ocupación en las actividades educativas, toda vez que existe la necesidad y prioridad de formar académicamente a los reclusos en los centros carcelarios como política para erradicar el analfabetismo.

Las actividades educativas representaron el 55 % de la población carcelaria, mientras que las actividades de talleres y las productivas fueron el 35 % y, finalmente, las actividades de enseñanza constituyeron el 10 % del total de la población. Cabe destacar que las actividades laborales y de enseñanza son limitadas y requieren de unas habilidades y certificaciones específicas, que no todos cuentan con ella (tabla 3).

**Tabla 3.** *Vinculación a actividades productivas o de emprendimiento*

Clasificación	Número	Porcentaje
Actividades artesanales	Bisutería, trabajo en cartón fomi, manillas y tejidos	97
Actividades productivas	Ebanistería, metalistería y confecciones	23
Actividades artísticas	Musicales, artes plásticas y pintura	10
<b>Total</b>		<b>130</b>

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 3 también nos muestra la distribución de las actividades productivas en las que se encuentran distribuidos los internos de los centros carcelarios de Valledupar. Se observa que existe una gran inclinación hacia las actividades artesanales, que, según el estudio, nos indica que todos los internos realizan estas actividades de manera directa o indirecta, ya sea como opción de rehabilitación o como ocupación para combatir la ociosidad.

La tabla 3 también indica que el 75% de los internos se inclinan por las actividades artesanales, el motivo es porque esta actividad se puede desarrollar en cualquier lugar del centro, no hay necesidad de acceder a un taller o sitio especial. También es importante recalcar que esta actividad se puede desarrollar con materiales o insu-  
mos reciclados de la basura u otras fuentes como el expendio de artículos.

**Tabla 4.** *Intención por iniciar un negocio al momento de salir a la libertad*

Clasificación	Número	Porcentaje
Actividades artesanales	Bisutería, trabajo en cartón fomi, manillas y tejidos	101
Actividades productivas	Ebanistería, metalistería y confecciones	22
Actividades artísticas	Musicales, artes plásticas y pintura	7
<b>Total</b>		<b>130</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

La tabla 4 nos da a conocer el indicador sobre las perspectivas que tienen los internos de los centros carcelarios de Valledupar al momento de pagar su pena y salir a la libertad. Declararon que tienen los potenciales y las habilidades para iniciar su propio negocio una vez obtengan la libertad. Igualmente, la tabla 4 nos indica que 101 reclusos manifestaron que iniciarán un proyecto para la elaboración de productos artesanales. Quiere decir que el 78% tienen iniciativas empresariales dirigidas a la fabricación de este tipo de productos; luego, el 17% informan que tienen la intención de montar un proyecto productivo de ebanistería, ornamentación o confecciones; de igual forma, la mecánica está dentro de los planes de algunos internos. Finalmente, el 5% del total de la población manifiestan que desean iniciar un proyecto que tenga que ver con las pinturas, artes plásticas o musicales. Este grupo final de reclusos son muy limitados debido a que para el desarrollo de esta actividad se requieren de muchas habilidades que no tienen todos.

## DISCUSIÓN

---

Los resultados obtenidos y mostrados en el numeral anterior indican que existe mucha mano de obra calificada y capacitada en el interior de los centros penitenciarios de Valledupar. De igual forma, hay una gran inclinación de los internos por participar en actividades, preferiblemente productivas, que les permitan contar con su propia fuente y generación de recursos en el interior de los centros carcelarios.

La falta de oportunidades en los centros, la limitada inversión por parte del Estado y del INPEC son el conjunto de restricciones que se pueden observar en el desarrollo de este tipo de actividades en los centros penitenciarios, especialmente en la asignación de recursos para la explotación de la mano de obra y, sobre todo, la intención de celebrar contratos y convenios que ayuden a estas personas a producir al máximo su capacidad y disponibilidad. En efecto, existe una gran intención de los internos de tener una alternativa para generar ingresos, pues sus días se hacen más largos cuando no tienen la oportunidad de hacer y darse a conocer en las habilidades que han adquirido en cada una de las actividades productivas en las que se encuentran capacitados.

El resultado de la investigación nos indica que existe una gran inclinación de los internos en participar y desarrollar actividades productivas para abastecerse económicamente y poder ayudar a sus familiares a sobrellevar la situación económica que viven en sus hogares. Se pudo conocer, ciertamente, que un gran porcentaje de internos mantienen a sus familias (esposas, hijos, padres) desde el interior de los centros con lo producido y comercializado una vez tenida la oportunidad. Pero también se pudo observar que la limitada inversión y los pocos cupos laborales que ofrece el INPEC para el desarrollo de estas actividades productivas se convierte en la mayor limitante que pueden enfrentar a diario; porque, aun cuando quieren, no es posible acceder fácilmente a este tipo de actividades.

Por último, la investigación arrojó como resultado que el INPEC no establece convenios con entidades u organizaciones que les permitan a los internos desarrollar actividades de capacitación y producción en el interior de los centros penitenciarios. Solo se observan entidades como el SENA y la UNAD capacitando y formando personas en los centros. En otras palabras, no hay organizaciones que establezcan convenios para la explotación de la mano de obra carcelaria, que está altamente capacitada y disponible la mayor parte del tiempo para la producción de bienes y servicios.

## CONCLUSIONES

---

Los resultados muestran una realidad que ocurre a diario en los centros de reclusión de Colombia, que consiste en la falta de oportunidades que tienen las personas privadas de la libertad para desarrollar actividades productivas y emprendedoras en el interior de estos centros. Así las cosas, por muchas intenciones y deseos que tengan de participar en actividades ocupacionales como talleres, fábricas y otro tipo de producción, son muchos los impedimentos que se pueden observar que no permiten que se logre la vinculación de los reclusos en actividades productivas.

De igual forma, se puede observar que la población interna de los centros penitenciarios de Valledupar, no cuentan con los espacios suficientes ni mucho menos con los recursos que les permitan a los internos tener una verdadera capacitación en actividades productivas y emprendedoras, además de participar de los pocos ejercicios prácticos que se realizan en los talleres de ebanistería, metalistería y confecciones de estos centros. Esto obedece a la falta de implementación de programas eficientes que permitan la vinculación de reclusos en estas actividades y obtengan un doble propósito como es la redención y la obtención de conocimientos para el desarrollo de iniciativas empresariales al momento de salir a la libertad.

En ocasiones nos hemos encontrado en las calles con personas que por alguna razón estuvieron recluidos en un centro penitenciario, y, al indagar sobre la situación actual de cada uno de ellos (pospenitenciario), manifiestan que en el INPEC, entidad administradora de los centros de reclusión en el país, no hay una verdadera política resocializadora, puesto que los programas no son suficientes ni muy bien llevados, los cupos son limitados y no existen convenios con el sector empresarial externos para sacarle provecho a una productividad emprendedora que se encuentra tras las rejas y que puede llegar a ser la solución para los problemas que padecen algunas empresas de la región.

Son muchas las enseñanzas que nos deja este estudio, y son muchos los retos que vienen para seguir contribuyendo con esta causa justa y noble. En pocas palabras, seguiremos en la búsqueda de nuevas alternativas que se conviertan en oportunidades para llevar una vida digna y mejor a los centros penitenciarios.

## REFERENCIAS

---

Alicia, R. (2006). Prisión y derecho a la educación. En ANUARIO DE LA ESCUELA DE PRÁCTICA JURÍDICA (2006, No 1). [http://www.uned.es/escuelapractica-juridica/Nueva\\_carpeta/AEPJ%201%20Alicia%20Rodriguez.pdf](http://www.uned.es/escuelapractica-juridica/Nueva_carpeta/AEPJ%201%20Alicia%20Rodriguez.pdf)

Azzolini, A., Barreda, L., Ortiz, D., Ovalle, J., Sabido, J., y Sánchez, A. (1997). Los derechos humanos en la prisión. <http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/coleccion/poblacion/reclusos/prision.pdf>

Blumstein, A. (2003). “Disuasión e Incapacitación Lecciones Aprendidas en la Guerra Americana

Contra las Drogas.” En M.V. Llorente y M. Rubio (comp.) Elementos para una Criminología Local Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá y CEDE-Universidad de Los Andes. Pp.23-38.

Campbell Policy Brief No.4. (2017), “The effects of sentencing policy on re-offending: A summary of evidence from 12 Campbell systematic reviews.

Comisión Asesora de Política Criminal (2012). Diagnóstico y propuesta de lineamientos de política criminal para el Estado colombiano. Bogotá: Ministerio de Justicia y del Derecho

Congreso de la República. (2014). Ley 1709, artículo 13. Por medio de la cual se reforman algunos artículos de la Ley 65 de 1993, de la Ley 599 de 2000, de la Ley 55 de 1985 y se dictan otras disposiciones. Artículo 13.

Congreso de Colombia. (1993). Ley 65, artículo 21. Por la cual se expide el Código Penitenciario y Carcelario.

Cosman, B. (1976). La educación en los establecimientos penitenciarios. <http://www.unesco.org/education/uie/online/prisp/8.html>

Elderbroom, B. y R. King (2014). Improving recidivism as a performance measure. UrbanInstitute.

Dadi, E. (2017) “Community-Based Treatment More Effective, Less Expensive than Incarceration for Youth Offenders”, Florida Policy Institute: [http:// www.fpi.institute/community-based-treatment-more-effectiveless-expensive-than-incarceration-for-youth-offenders/](http://www.fpi.institute/community-based-treatment-more-effectiveless-expensive-than-incarceration-for-youth-offenders/)).

Escuela Penitenciaria Nacional (2019) <http://epn.inpec.gov.co/educacion-continuada/convenios>

Falcade, P., Ires, A. y Asinelli, L. (2014). La educación como derecho humano para presos en Brasil”. Revista de Humanidades [en línea], n.21, SSN2340-8995. <http://www.revistadehumanidades.com/articulos/70-la-educacion-comoderecho-humano-para-presos-en-brasil>

George, D. y Mallery, P. (2003). SPSS/PC+step by step: a simple guide and reference. Wadsworth Publishing Co. Belmont, CA. EEUU.

Henry y Cols. (2000). Metodología de la investigación (3 ed.) México: Editorial McGraw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México, D.F.: Editorial McGraw Hill

Huth, j., DeLorme, D.E. y Reid, L.N. (2006). Perceived third-person effects and consumer attitudes on prevetting and banning DTC advesiting. En: Journal of Consumer Affairs, 40 (1) pp. 90-116.

Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario. (2019). Regional Norte. <http://www.inpec.gov.co/institucion/organizacion/establecimientos-penitenciarios/regional-norte>

Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario. (2009). Modelo Educativo para el Sistema Penitenciario y Carcelario Colombiano.

Lambuley, H. (2009). Colombia apuesta a un modelo educativo para la inclusión social de adultos en prisión. <http://www.proeda.cl/biblioeda/educacion-encarcelles/5-colombia-apuesta-un-modelo-educativo-para-la-inclusion-social.pdf>



Marcos, F., Tidball-Binz, M. y Yrigoyen, R. (2001). Informe Centros de reclusión en Colombia: Un estado de cosas inconstitucional. Bogotá D.C.: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos Oficina en Colombia. <http://www.hchr.org.co/documentoseinformes/informes/tematicos/informe%20carceles.pdf>

Méndez, C. (2006). Metodología de la Investigación (3ra ed.). Editorial Mc Graw Hill.

Morales, E. (2007) Discurso pronunciado en acto oficial de presentación a la sociedad colombiana del Modelo Educativo.

Oficina de las Naciones Unidas e Instituto de Educación de la Unesco. (s.f.). La educación básica en los establecimientos penitenciarios. <http://www.unesco.org/education/uie/online/prisp/prisp.pdf>

Oficina de las Naciones Unidas contras las Drogas y el Delito (2013). Guía de Introducción a la prevención de la reincidencia y la reintegración social de delincuentes. Nueva York. <https://www.dnp.gov.co/Paginas/DNP-y-Minjusticia-lanzan-estrategia-de-segundas-oportunidades-para-resocialización-de-población-carcelaria.aspx>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1997). Quinta Conferencia Internacional sobre Educación de los Adultos (Confintea V). <http://www.unesco.org/education/uie/confintea/pdf/con5spa.pdf>

Parra, J. (2003). Guía de Muestreo, Dirección de cultura. Universidad del Zulia, Venezuela.

Pontificia Universidad Bolivariana. (2006). Modelo Educativo. Componente Administrativo [http://www.inpec.gov.co/portal/page/portal/INPEC\\_CONTENTIDO/Derechos%20Humanos/MODELO%20EDUCATIVO](http://www.inpec.gov.co/portal/page/portal/INPEC_CONTENTIDO/Derechos%20Humanos/MODELO%20EDUCATIVO)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015) Informe Regional de Desarrollo Humano 2013-2014. Seguridad Ciudadana con rostro humano. Diagnóstico y propuestas para América Latina. Nueva York: PNUD.

Salgado, A. (2010). Archivo de criminología, criminalística y seguridad privada. "Andragogía penitenciaria" <http://es.slideshare.net/waelhikal/andragogia-penitenciaria>

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (2019) <http://www.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=107>

Sierra (1998). Metodología de la investigación (3 ed.) Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Unesco. (1997). Quinta Conferencia Internacional sobre Educación de Adultos. Hamburgo, Alemania: Unesco.

Welch, S. y Comer, j. 1988). Quantitative Methods for Public Administration: Techniques And Applications. Editorial Books/Cole Publishing Co. ISBN 10: 0534108881/13: 9780534108885. U.S.A.

## ESCENARIOS: UNA HERRAMIENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PROCESO DE PAZ EN EL SUR DE COLOMBIA

---

Parcival Peña Torres<sup>30</sup>

Claritza Marlés Betancourt<sup>31</sup>

Octavio Hernández Castorena<sup>32</sup>



---

30 Docente titular de la Universidad de la Amazonia, candidato a doctor en Gerencia y Política Educativa, Universidad Baja California (México); magíster en Administración, Universidad de la Salle; especialista en finanzas, Universidad del Valle; especialista en dirección y administración, Universidad de la Sabana, y director del grupo de investigación GEMA. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1656-7111>

31 Docente asociada de la Universidad de la Amazonia; doctora en Educación y Cultura Ambiental, Universidad de la Amazonia; magíster en Administración, Universidad del Valle; especialista en Gerencia de Mercadeo, Universidad de Santander; investigadora del grupo GEMA. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1314-7517>

32 Docente Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2609-6616>

# **SCENARIOS: A TOOL IN THE CONSTRUCTION OF A PEACE PROCESS IN SOUTHERN COLOMBIA**

---



## RESUMEN

El desarrollo de este trabajo es parte de la investigación doctoral *Diseño de Escenarios en la Construcción de Paz Florencia-Caquetá*, y tiene como objetivo identificar los escenarios en el proceso de construcción de paz desde la percepción de los estudiantes universitarios en el sur de Colombia. Por ello es la oportunidad de repensar el conflicto armado que se ha prolongado de manera diversa e intensa, y que ha causado dolor y pérdidas irreparables a la sociedad. Los escenarios no predicen lo que va a suceder, pero sí permiten comprenderlo de una mejor manera para redefinir nuestras acciones y atender lo que podría suceder mañana. La investigación se estructuró desde el paradigma interpretativo, con un enfoque mixto de corte transversal. Los resultados identificaron los escenarios denominados Paz a Medias, Paz en las Mismas, Paz Negativa y la apuesta Paz Visionaria, que permite crear, develar, descubrir, diseñar y hasta construir futuros más convenientes, factibles y deseables.

**PALABRAS CLAVE:** prospectiva, investigación sobre la paz, educación.



## ABSTRACT

The development of the paper is part of the doctoral research Design of Scenarios in Peace Building Florence-Caquetá and aims to identify scenarios in the peace building process from the perception of university students in southern Colombia. It is the opportunity to rethink the armed conflict that has been prolonged, diverse, and intense causing pain and irreparable losses to society, the scenarios, do not predict what will happen, but it does allow us to understand in the best way to redefine our actions and to attend to what could happen tomorrow. The research is structured from the interpretative paradigm, with a mixed cross-sectional approach. The results identified the scenarios: Half Peace; Peace in the same, Negative Peace and the Visionary Peace bet that allows to create, unveil, discover, design, and even build more convenient, more feasible and more desirable futures.

**KEYWORDS:** prospective, peace research, education

# INTRODUCCIÓN

---

Cuando nos referimos a estudiar o pensar el futuro, hablamos de proyectar los posibles cambios, no solo quedarnos en las modas temporales, sino, por el contrario, argumentar lo que verdaderamente genere un cambio sistémico y fundamental en un horizonte de cinco a diez años o más. Incluso, que nos permita anticipar escenarios en situaciones complejas. Por tal motivo, los estudios de futuro no se deben analizar desde las proyecciones económicas, estadísticas, sociológicas o pronósticos tecnológicos, sino en su interacción multi- e interdisciplinaria de los verdaderos cambios que influyen en todas las dimensiones de la vida a partir de un acuerdo final de paz que nos prepare para enfrentar los diferentes cambios en la era futura.

El conflicto en el sur del país ha dejado secuelas en la vida de la población, la infraestructura, el desarrollo económico y, particularmente, un impacto significativo en la cultura. De hecho, ha profundizado el imaginario de la violencia como vía para la justicia social y la ha justificado en las carencias económicas y las desigualdades sociales que padecen (Meza, 2015).

Así las cosas, las voluntades que hicieron tangible la firma del Acuerdo de paz simplemente dieron la apertura para una ruta hacia la paz, que se construye con diversos actores sociales, como la comunidad nacional e internacional, el sector productivo, el Estado y los grupos al margen de la ley, con el fin de resolver pacíficamente y en el campo político el conflicto armado. Por lo tanto, esa construcción de paz está relacionada con la transformación de la cultura de violencia en una cultura de paz. Ese cambio se da, por consiguiente, con la educación que promueva valores, actitudes, conocimientos, habilidades, atributos, tolerancia, la no discriminación y respeto por la dignidad humana. En este sentido, Echavarría *et al.* (2015) sostienen que con la educación para la paz se cambian esos contextos violentos y de guerra en espacios de diálogo, donde se transmiten conocimientos y se procuran ámbitos para disertar y aplicar métodos alternativos de enseñanza (p.163).

Por todo esto, en el país ha surgido una amplia legislación con el propósito de hacer frente al proceso de transición de la guerra a la paz. Entre ellas está la cátedra de la paz, una iniciativa que pretende orientar las acciones educativas a partir de la tolerancia y la empatía. Sin embargo, las políticas nacionales, regionales y locales

reflejan lo contrario, puesto que están desarticuladas con los currículos escolares y con las realidades regionales que no están diseñados para el posconflicto. Es por esto por lo que las universidades en Colombia tienen grandes compromisos con el país, y en particularmente con el proceso de paz actual; especialmente, la Universidad de la Amazonia como institución pública con amplia cobertura en la Amazonía colombiana.

Por lo anterior, el propósito de la investigación es identificar los escenarios que contribuyan a la construcción de una paz estable y duradera desde la percepción del estudiante de la Universidad de la Amazonia. Una alternativa que permite indagar y reflexionar sobre la construcción de escenarios con una nueva mirada sobre el concepto de futuro en la educación. La investigación se aborda desde los estudios prospectivos por medio del método de los ejes de Peter Schwartz, que permite definir futuros posibles en su mejor o peor momento, influenciados por la acción de los actores en el presente, y de esta manera fortalecer los procesos culturales y económicos en el desarrollo de capacidades de inclusión social.

En este orden de ideas, y ante la situación descrita, el equipo investigador examina el papel que desempeña el futuro en la educación desde las perspectivas sociales y culturales en el desarrollo del conflicto armado, que se plantean en los procesos de transición de la guerra a la paz; y que nos permita vislumbrar una construcción de escenarios viables del posconflicto. Para esto es necesario identificar cuál es el concepto que se debe atender para comprender el proceso a la construcción de paz de largo plazo en el nivel de formación del sistema educativo superior. La presente investigación pretende incorporar la educación superior como un potencial para construir futuro resolviendo el siguiente interrogante: ¿Cuáles son los escenarios de futuro que generan las acciones para la construcción de paz en el sur de Colombia? En los que haya representación de los diferentes actores: el poder, la productividad, el saber y la comunidad, que contribuyen en la identificación de los imaginarios para predeterminar esos escenarios de futuro como estrategia metodológica en la construcción de paz en la región.



# CONTENIDO Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS

---

## CAPACIDADES INSTITUCIONALES EN LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

El conflicto armado ha sido un generador de violencia que se ha extendido por más de cincuenta años. Desde sus inicios ha tenido diferentes representaciones en asuntos estructurales como han sido la educación, la salud, la limitada cultura política, la fragilidad en la institucionalidad, el matrimonio entre política y violencia y las relaciones extorsivas entre el centro político y las regiones. De acuerdo con este marco interpretativo, las localidades deben prepararse para el posconflicto, y ello demanda diversas tareas. En este sentido, Meza (2015) sostiene que “es fundamental que las políticas públicas, sobre todo las provenientes del nivel nacional, se formulen con base en diagnósticos cercanos de la realidad local y que atiendan de manera efectiva la realidad territorial y sus distintos rostros”.

Los acuerdos de paz exigen el fortalecimiento de las capacidades de los actores regionales para administrar y enfrentar las situaciones propias de la fase del posconflicto, y serán esos mismos actores los que logren una diferencia de cambio y de incertidumbre entre la transición y posterior estabilización del territorio. Por tal razón, las capacidades se deben reconocer o fortalecer sistemáticamente.

El departamento del Caquetá, sur de Colombia, cuenta con una gran extensión de territorio que en parte es selvático, motivo por el cual tiene amplias zonas de protección. Es un departamento joven y con la menor presencia poblacional en la región. El principal renglón de la economía es el sector pecuario y la producción lechera, pero las condiciones de movilidad y acceso son limitadas (Gobernación del Caquetá, 2015). Además, es un departamento con alta afectación por el conflicto armado.

Sin embargo, el proceso de paz permitió que cerca del 95 % de los guerrilleros pertenecientes a estas estructuras, y con presencia en el departamento, decidieran depone-  
ner sus armas y caminar hacia la vida civil. No obstante, un pequeño reducto de este  
grupo decidió no sumarse al proceso y hoy hacen parte de la llamada “disidencia”.

Ahora bien, la Fundación Ideas para la Paz [FIP] (2014) identificó una variedad de re-  
cursos y experiencias que se han desarrollado en el Caquetá a pesar del conflicto, y  
que son insumos para la consolidación de escenarios duraderos de paz en el poscon-  
flicto. Así mismo, identificó algunos retos que deben tenerse seriamente en cuenta  
para el logro de una paz duradera, que están relacionados con la sociedad civil, el  
Estado y el sector productivo, en cuanto a la interacción que han jugado entre sí  
durante el conflicto, y en la que es necesaria que continúe en el posconflicto (tabla 1).

**Tabla 1.** Capacidades y retos para el posconflicto en el Caquetá

Sociedad civil	Estado	Desarrollo sostenible
Justicia comunal	Política de seguridad	Inversión social para el campo
Activismo social	Ordenamiento territorial	Minería y desarrollo rural
La cultura de paz y democracia		

**Fuente:** FIP (2014).

En estos tres momentos:

1. fortalecimiento de la sociedad civil, que es un recurso necesario para el pos-  
conflicto. En ella se encuentran el rol de las juntas de acción comunal, las or-  
ganizaciones sociales, los gremios y los aspectos que fortalezcan la cultura de  
paz en la región;
2. temas estructurales que generan debates en los ámbitos local, regional y na-  
cional, y que deben focalizar la atención con urgencia: el ordenamiento terri-  
torial, la definición de políticas de seguridad, la convivencia y la presencia de  
la fuerza pública para que vele por los derechos de todos los ciudadanos, y
3. contempla la demanda de la inversión social y la pugna entre las economías  
extractivas y agrícolas.

## EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO A LARGO PLAZO

El análisis del futuro tiene raíces en el pasado y con influencia de la cultura de occidente gracias a los estudios desarrollados después de la Segunda Guerra Mundial, adelantados de manera paralela en Francia y Estados Unidos. Por un lado, en Estados Unidos los estudios de futuro pretendían analizar los movimientos del enemigo para desarrollar estrategias de defensa, e hicieron referencia al estudio a largo plazo. Por otro lado, en Francia se habló de un punto de vista sociopolítico para evitar acciones como aquellas que hicieron presencia en la guerra y después de esta.

En este orden de ideas, Jouvenel (citado por Medina, 2013) considera que los estudios de futuro no se guían absolutamente por el conocimiento de datos, sino que tiene en cuenta los valores del investigador, el momento histórico y la finalidad del estudio; el deseo es transformar alguna situación presente en un futuro próximo. Estos estudios también examinan la posibilidad de un futuro exacto y analizan los futuros alternativos, así como la relación entre los futuros deseables y los no deseables, resultado de lo que se busca y lo que se espera alcanzar en la situación planeada.

De igual forma, en el estudio de los escenarios futuros se mencionan características específicas como la interdisciplinariedad y la complejidad como mecanismos para comprender las interrelaciones que existen en la sociedad. Así también la transdisciplinariedad como instrumento para aplicar la complejidad y la globalización entendiéndose como el contexto en el que se realiza el análisis de futuro. Otra característica es la normatividad, ya que en el estudio de futuro los valores están presentes en el análisis; la científicidad para comprender la forma como evoluciona el futuro generando discusión entre las disciplinas. Otras características no mencionadas por los estudios hacen referencia a la dinámica, que estudia los cambios de la sociedad y su influencia en los escenarios probabilísticos, y la participación, como el recurso humano que debe estar presente en los proyectos de futuro.

Los estudios de futuro se llevan a cabo acorde con la metodología de extrapolación, en la cual se tiene conocimiento del pasado y el presente para extrapolarse e identificar los posibles acontecimientos y alternativas en el futuro. Adicionalmente, están los aspectos normativos que identifican las características de la sociedad y su desarrollo; por ello se menciona el método de escenarios como la forma de describir las alternativas futuras.

El pensamiento de largo plazo “es útil para contribuir a la formulación de la visión estratégica de un país, región o una institución pública, la cual configura los grandes lineamientos y ejes estructurales que enmarcan la definición de objetivos sociales” (Medina y Ortegón, 2006). En esta evolución del pensamiento de los estudios de futuro en el mundo, han presentado sus aportes en la estructuración de conocimiento diferentes escuelas que se detallan a continuación.

## ESCUELAS DE PENSAMIENTO DE FUTURO

Durante el corto tiempo de evolución de los estudios del futuro, se estuvieron presentado estructuras de pensamiento con diferencias conceptuales y geográficas realizadas por las escuelas estadounidense, japonesa y europea (Fernández, 2011). La primera escuela sobre “la previsión del futuro que inicia en Estados Unidos a finales de la Segunda Guerra Mundial” (Barbieri, 1993) estuvo asociada, hasta mediados de los años 70, con la previsión. Se ubicó en un ámbito tecnológico con tres grupos de pensadores en cada década de los 50, 60 y 70. A finales de los 80 y 90, el ámbito se orientó hacia lo cualitativo de la empresa norteamericana, y dio avances para el desarrollo de nuevos instrumentos de previsión.

La segunda escuela es la japonesa, y digna por sus aportes pioneros que fueron presentados por el *Ministry of International Trade and Industry* (MITI), que fue creado en 1949 para restaurar la actividad industrial y el empleo tras la Segunda Guerra Mundial. Como se puede ver, el MITI comenzó a realizar estudios de prospectiva tecnológica para colaborarle a las industrias japonesas a formular estrategias y desarrollar nuevas tecnologías que les garantizara una ventaja competitiva con los mercados globales.

La tercera escuela es la europea, ampliamente dominada por las aportaciones francesas que se destacaron por los estudios sobre previsión del futuro, y que se produjeron más tarde en Estados Unidos, pero es Francia el país que más ha destacado en esta disciplina. Igualmente, recalcó la prospectiva territorial que se vieron por las iniciativas pioneras de Pierre Massé y del organismo público *Délégation d’Aménagement du Territoire et de l’Action Regionale* (DATAR). Esta delegación “ha logrado una creciente presencia en el país vecino tal y como lo atestiguan numerosos estudios urbanos y regionales, así como los trabajos de Goux-Baudiment sobre este material” (Goux-Baudiment, 2001).

Al respecto, Medina y Ortegón (2006) sostienen que las “generaciones de la prospectiva de estudios del futuro pretenden promover la construcción colectiva del futuro

mediante la incorporación de procesos de aprendizaje y de respuesta social al cambio en los ejercicios de previsión”. Así mismo, Saritas (citado por Fernández, 2011), señala que existe una “línea de pensamiento que trata de aplicar el pensamiento sistémico a la prospectiva con el fin de explicar el comportamiento futuro de sistemas y fenómenos complejos”.

## ACTORES SOCIALES

Para continuar es necesario precisar los fundamentos del por qué hablamos de los actores de desarrollo como ejes esenciales en la investigación. En este sentido, Mojica (2000) define actores de desarrollo como los grupos humanos unidos para defender sus respectivos intereses, ejerciendo para ello el grado de poder que tengan; por lo tanto, construyen permanentemente el futuro en un campo de batalla. A continuación, se presentan tres autores que complementan y definen el contexto y el comportamiento de los actores sociales o de desarrollo (tabla 2).

**Tabla 2.** *Conceptos actores sociales o de desarrollo*

Autores	Corriente	Concepto
Raymond	Individualismo metodológico	La sociedad es el producto de una gran cantidad de acciones y decisiones individuales y competencias entre personas.
Touraine	Sociedad ente dinámico	La sociedad no es un ente inmóvil, es todo lo contrario, está conformada por las diversas relaciones entre los actores.
Crozier y Friedberg	Transformaciones sociales	Los actores no son más que soluciones específicas que han creado o instituido actores relativamente autónomos, con sus recursos y capacidades particulares.

**Fuente:** Elaboración propia de acuerdo con Chung (2012).

## CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

Para comprender mejor la construcción de los escenarios hacia el futuro en una secuencia cronológica, debemos focalizarnos en cuál es el concepto de prospectiva desde la concepción histórica. En este sentido, Berger (citado por Mera, 2014) lo define como la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. Así mismo, Jouvenel (1993) sustenta que la prospectiva parte del concepto de que el fu-

turo aún no existe y se puede concebir como una realización múltiple, y que solo depende de la acción del hombre (Godet, 2007). Por esta razón, es la acción del hombre la que puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado. En definitiva, se puede decir que el futuro no es para predecirlo, sino para controlarlo, y así decidir qué hacer y no hacer ahora, de tal forma que se alcancen los mejores resultados para el mañana identificando las consecuencias de las decisiones de hoy, y definir qué será lo importante para el futuro.

Ahora bien, cuando hablamos de un escenario Godet y Durance (2011) lo definen como un conjunto conformado por la descripción de una situación futura y por un camino de acontecimientos que permite pasar de una situación original a otra futura. Son historias con enlaces plausibles de causa y efecto que conectan una condición futura con el presente, ilustrando decisiones, eventos y consecuencias clave a través de la narrativa.

La palabra **escenario** ha tenido muchas acepciones en el tiempo con diferentes significados o conceptos, pero siempre con un mismo trasfondo de pensar en el futuro Khakee (citado por Vergara *et al.*, 2010). En general, las palabras que se atañen a la definición de escenario son planeación, imaginación, proyección, análisis y conocimiento (Bradfield, 2004). En una definición simplificada, el escenario se considera como la descripción de un futuro potencial o posible, incluyendo el detalle de cómo llegar a él (Porter, 2004 y Godet, 2006).

Ante lo expuesto, quedan en evidencia los diferentes autores que han utilizado el método para desarrollar sus investigaciones y manejar la prospectiva para analizar el futuro y construir acciones que permitan tomar las mejores decisiones en el presente. Al respecto, Sánchez *et al.* (2016) aplican el enfoque integrado de prospectiva y estrategia, y concluyen que los cambios institucionales pueden resultar de la creación de proyectos con propósitos de mejoramiento continuo y con la participación de los diferentes estamentos administrativos.

Igualmente, para Godet y Durance (2007) la definición de escenario “es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original la otra futura”. Un escenario es una historia con enlaces plausibles de causa y efecto que conectan una condición futura con el presente, y que ilustran decisiones, eventos y consecuencias clave a través de la narrativa. Los escenarios pueden ser exploratorios o normativos; y los primeros toman en cuenta las tendencias y la situación presente para predecir el futuro más probable.

El diseño de escenarios debe cumplir con unas condiciones para su validez, en este sentido, Godet (citado por Peña 2008) define así los siguientes términos:

Coherencia: vale decir que el relato debe estar articulado de manera razonado y lógico; pertinencia: debe estar articulado al tema principal y no a otros; verosímil: las ideas que contenga el relato deben pertenecer al mundo de lo creíble, y transparencia: es la primera condición de éxito, al exponer los problemas en la utilización del método y en las zonas de su elección. (p.176)

## MÉTODO PLANEACIÓN POR ESCENARIOS, EJES PETER SCHWARTZ

Para Ogilvy y Schwartz (citado por Bello, 2014), “los escenarios son narrativas de ambientes alternativos, en los cuales las decisiones actuales pueden analizarse; no son predicciones ni estrategias” (p.2). En la construcción de escenarios, de acuerdo con el método de Schwartz (2000), se debe realizar un análisis micro- y macroambiental de la empresa o territorio para identificar factores que interactúan con la cuestión planteada como el eje central del análisis. De esta manera, es importante considerar cuáles son las fuerzas que interactúan con los factores y con el análisis de incertidumbre, establecer cuáles son los elementos predeterminados que facultan la construcción de escenarios.

En este sentido, Schwartz y Vásquez (1995) plantean tres tipos de intriga que surgen en el momento de la construcción de escenarios, y que son las más comunes cuando se establece el eje competitivo en el que se desarrolla la empresa y se definen las estrategias para implementar. En el siguiente esquema se exponen los tres escenarios y sus principales características (tabla 3).

**Tabla 3.** *intrigas principales en la construcción de escenarios de Peter Schwartz*

Intrigas	Descripción
Ganadores y perdedores	El mundo es limitado, los recursos escasos, se genera una competencia de lados para captar recursos
	El mundo es limitado, los recursos escasos, se genera una competencia de lados para captar recursos

Intrigas	Descripción
Desafíos y resueltas	Superar los obstáculos que aparecen en el entorno en el que se desarrolla la organización. Buscar crecimiento económico y calidad de vida en el entorno
Evolución	El mundo está constantemente en ascenso La intriga de evolución en el mundo se basa en la innovación tecnológica

**Fuente:** Adaptado de Schwartz y Vásquez (1995).

Sin embargo, Schwartz y Vásquez (1995) reconocen que las tres intrigas anteriormente mencionadas no cubren todas las situaciones posibles en la construcción de escenarios. Por ello señala cinco intrigas aclaratorias:

1. posibilidades infinitas, cambio constante del entorno;
2. mi generación, análisis sociohistóricas;
3. el llanero solitario, es decir, organizaciones que compiten buscando sus propios intereses;
4. ciclos, situaciones de declive, renovación y decadencia, cambio acorde con las acciones que se realizan en la organización, y
5. evolución, es decir, que se generan cambios dramáticos que permiten la integración de distintos escenarios.

## METODOLOGÍA

El diseño metodológico de la investigación se estructuró con el paradigma interpretativo, considerado por Hernández *et al.* (2014, p.7). También como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa y humanista (Gómez, 2011). La investigación tuvo un enfoque de convergencia metodológica y se desarrolló en cuatro fases, que se sostuvieron con el aporte al conocimiento del estudio. La presente investigación se centró en la fase cuatro y en uno de los métodos aplicados de los ejes de Peter Schwartz.



El universo estuvo conformado por los estudiantes universitarios de la UA, que correspondió a 846 estudiantes de Administración de Empresas, jornada diurna y nocturna. El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico, en los que se “seleccionan los elementos de acuerdo con determinados criterios previamente establecidos” (Torres y Paz, 2018), por lo tanto, se escogieron 207 estudiantes.

Con el propósito de confirmar la fiabilidad del instrumento, se realizó un análisis factorial exploratorio con cada uno de los factores en una sección del instrumento denominado “Factores de influencia en la construcción de un proceso de paz” mediante la obtención de valores de carga factorial, la prueba de Bartlett y la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). La prueba estadística KMO es un valor entre 0 y 1. Si un valor es igual o superior a 0,5 en cada factor integrado por al menos dos variables, la prueba se considera como aceptable y, por lo tanto, confiable de su aplicación a un trabajo de campo (Ferrán, 1996). El valor de KMO integra en su aceptación el valor natural que se obtenga en la prueba de Bartlett y en la significancia estadística. A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el instrumento de medición del presente estudio del análisis factorial y la prueba KMO. En la tabla 4 se muestra el resultado de la prueba KMO y prueba de Bartlett para el factor 1, lo que indicó por su índice de 0,926 que la prueba fue aceptable ( $0,5 < 0,926$ ), por lo que su aplicación y resultados en el trabajo de campo fueron confiables (Hair *et al.*, 1995).

**Tabla 4.** KMO y prueba de Bartlett del factor de influencia en la construcción de un proceso de paz

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0,926
Chi-cuadrado aproximado	4692,245
Prueba de esfericidad de Bartlett gl	780
Sig.	0,000

**Fuente:** Software SPSS.

Con el análisis factorial exploratorio, se obtuvo la carga de cada uno de los indicadores reagrupándolos en factores que dieron forma al modelo teórico propuesto para el presente estudio, y con el que se realizaron otros análisis estadísticos de utilidad para confirmar la fiabilidad del instrumento y la pertinencia del modelo propuesto (figura 1).

**Figura 1.** *Modelo teórico propuesto*

**Fuente:** Elaboración propia.

## RESULTADOS

Desde la década de los 80, los esfuerzos por la paz en Colombia han sido muy amplios, y han tenido directrices y políticas de los diferentes gobiernos para lograrla. Por ello durante varios años se han suscitado diversos diálogos con las distintas organizaciones guerrilleras causantes del conflicto armado que ha vivido el país. Por esta razón, en los 80 se adelantaron negociaciones con los grupos al margen de la ley, como las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP) y la Coordinadora Nacional Guerrillera. En los 90, con el Movimiento 19 de Abril (M-19), Ejército Popular de Liberación (EPL), el Movimiento Armado Quintín Lame y el Ejército de Liberación Nacional (ELN). Para el 2000 se presentaron dos momentos: los

acuerdos con la Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) y el inicio de las negociaciones y acuerdo final con las FARC-EP.

En cuanto a los resultados de la investigación en la que participaron los universitarios mostraron que frente a la vinculación laboral la mayoría son mujeres (128), con una representación del 61,8%; mientras que el 53,6% tienen una vinculación formal. El 85% de los encuestados son solteros, el 12,1% viven en unión libre, y la diferencia, casados. Referente al perfil de egreso del colegio de las personas encuestadas, y previo al ingreso a la universidad, se identificaron que un 63,8% son de la modalidad matemática y un 26,1%, de inglés. Lo que permite suponer que esta cantidad de universitarios tienen enfoques que perfilan en las áreas físico-matemáticas y que prevén la importancia de aprender una segunda lengua.

Los estudiantes encuestados que terminaron el bachillerato en el lugar donde nacieron corresponden al 74,9% del total de la muestra, lo que permite considerar que están familiarizados con las condiciones sociopolíticas y culturales de la región donde realizan sus estudios de nivel superior, y por ello están enterados de la problemática que se vive en el municipio, lo que facilitó el desarrollo del presente estudio. Así mismo, se les preguntó si ellos o uno de los miembros del grupo familiar han tenido afectaciones debido al conflicto armado, y se encontró que 203 universitarios, el 98,1%, lo han estado por alguna de sus actividades victimizantes; en su orden: desplazamiento forzado, asesinatos, extorsión y secuestro, entre otros.

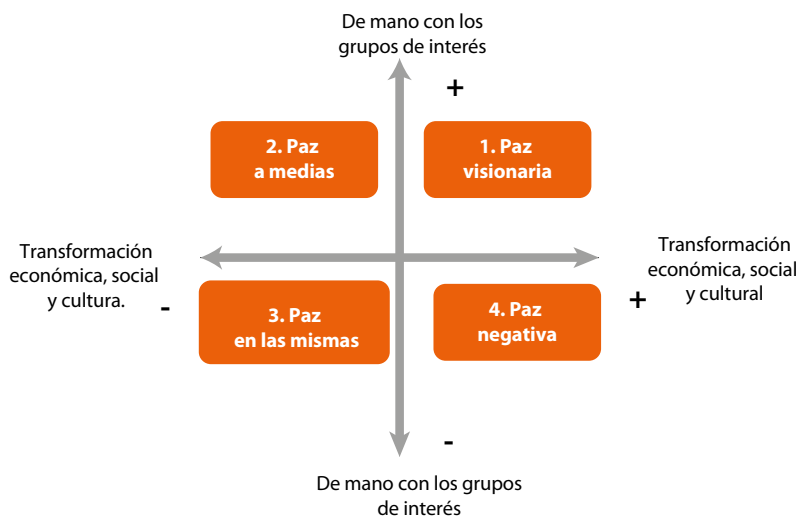
## PROPUESTA

---

En la construcción del método de escenarios se definió un horizonte para el 2025, lo que implica construir escenas a mediano y largo plazo. Además, esta misma medida de tiempo va acorde con varios estudios realizados en el ámbito nacional e internacional. El diseño del modelo teórico de la figura 1, desde el enfoque deductivo de Schwartz, nos permitió agruparlo en dos dimensiones de análisis para la construcción de los escenarios de acuerdo con el nivel de importancia e incertidumbre (Schwartz, 1995, Ogilvy y Schwartz, 2004, Menéndez, 2009). La primera de ellas va de la mano de los grupos de interés y la segunda, la transformación económica y social.

Así mismo, este diseño permitirá orientar las acciones en el futuro para consolidar la construcción de una paz estable y duradera para el sur de Colombia. Los factores que orientan las dos dimensiones permiten configurar los cuatro escenarios, como se observa en la figura 2, en los que se definen las acciones más relevantes para que los grupos de interés orienten sus decisiones. Así se muestra la importancia que tiene esta herramienta para la planeación y análisis (Ogilvy y Schwartz, 2004).

**Figura 2.** Escenarios de Peter Schwartz



**Fuente:** Elaboración propia.

Con la identificación de las dimensiones de los ejes de Schwartz, cuya construcción determinaron los cuatro escenarios posibles, se ubicaron cada uno de los factores del modelo teórico dependiendo de la orientación de los escenarios:

1. Paz Visionaria
2. Paz a Medias
3. Paz en las Mismas y
4. Paz Negativa

Estos escenarios generan relaciones positivas (+) y negativas (–), muy dependientes de la toma de decisiones de los actores del desarrollo del sur de Colombia.

A continuación, ilustraremos los escenarios diseñados con los datos de los actores de desarrollo consultados: sector poder-gobernación, alcaldías, comunidad-universitarios, saber, universidades, vicerrectores, oficinas de paz regional y productivo-empresarios. El diagrama de análisis de los ejes de Peter Schwartz nos permite definir cómo va a ser el entorno en el mediano y largo plazo mediante la aplicación de los escenarios construidos para tomar decisiones y analizar cuál es el más adecuado o deseable. Estas dimensiones nos visualizan el horizonte de una manera más competente y realizable, con la proyección de un escenario apuesta, así:

**Paz Visionaria.** Se vislumbra gracias a la firma de las partes del acuerdo de paz y del punto final, y un consenso de las temáticas estructurales con el conflicto armado. Aspectos que ilusionan con una sinergia no forzada entre los actores o grupos de interés que permita identificar los gérmenes o hechos de futuro transformadores en la paz estable y perdurable.

**Paz a Medias.** Este escenario visualiza un logro a medias aun con el acuerdo firmado. Se han obtenido aprobaciones parciales frente a los temas estructurales, pero ha dejado más incertidumbre que aciertos debido a que se han venido deteriorando las problemáticas económicas, sociales y culturales. Las víctimas no tienen reparación de los daños causados y carecen de atención psicológica. Además, se presenta un entrecruzamiento de distintas disciplinas y aparecen grupos de interés con posturas diversas en el desarrollo del proceso de paz.

**Paz en las Mismas.** Este escenario visualiza un logro a medias aun con acuerdo firmado. Se han obtenido aprobaciones parciales frente a los temas estructurales, pero ha dejado más incertidumbre debido a que se han deteriorado las problemáticas económicas, sociales y culturales. Las víctimas no tienen reparación a los daños causados y carecen de atención psicológica. Además, las disidencias del proceso de paz, representadas por los grupos que participaron de este acuerdo, se reagruparon y recrudecieron la confrontación armada con los grupos ilegales del Estado. Continuaron las hostilidades en las regiones con la población civil, con ataques, desplazamientos forzados, secuestros y extorsiones.

**Paz Negativa.** En este escenario se vislumbra en el tiempo un fracaso por el recrudecimiento de la confrontación armada e incremento de los hechos victimizantes

sobre la población civil en el sur de Colombia. No ha sido posible dar cumplimiento a una verdadera transformación, pues hay una voluntad parcial de los grupos interesados en eliminar el conflicto en todas sus manifestaciones. En realidad la situación es compleja y estancada por falta de cumplimiento en su totalidad de los temas estructurales del acuerdo del punto final.

## CONCLUSIONES

---

Al visualizar un horizonte a largo plazo, y con la ayuda del método de los ejes de Peter Schwartz, se aprecian dos dimensiones que servirán para lograr los objetivos. La primera denominada “De la mano con los grupos de interés”, que indica que se deben articular y unificar los esfuerzos y las diferentes acciones generadas por los actores del desarrollo. En ella se agrupan los factores F2: lograr un verdadero perdón por las víctimas; F4: incrementar la participación de las instituciones de educación superior con programas transformadores para la población desmovilizada, y F6: lograr una Reforma Rural Integral en Colombia.

En la segunda dimensión, “Transformación económica y social”, se agrupan los factores F1: consolidar el proceso de paz fortaleciendo las capacidades institucionales; F3: disminuir las problemáticas del conflicto territorial asociadas al proceso de la construcción de paz; F5: disminuir en la región 10 000 hectáreas de cultivos ilícitos por año para el 2025 debido a que son una de las fuentes financiadoras del conflicto armado.

Con el desarrollo de esta investigación concluimos que, en tanto se acepte que el futuro no está determinado o al menos no del todo, en los escenarios se puede crear, develar, descubrir y diseñar. Igualmente, debemos considerar la forma de administrar el acuerdo de paz, es decir, que podemos repensar y rediseñar los mecanismos y normas para hacer viable la construcción de los escenarios identificados como son Paz Visionaria, en el que las dos dimensiones se comportan positivamente; Paz a Medias, la dimensión uno es positiva y la dos es negativa; Paz en las Mismas, las dos dimensiones son negativas, y Paz Negativa, en el que la dimensión uno es negativa y la dos es positiva.

El escenario apuesta es Paz Visionaria, puesto que es positivo y atractivo. Es la espera de muchos años para lograr un verdadero proceso de paz estable y duradero para el sur de Colombia. No obstante, debemos ser muy conscientes de que en la sola firma del acuerdo no está todo el cambio, así que es fundamental que se presenten las condiciones para un verdadero proceso de construcción y mantenimiento de la paz.

## REFERENCIAS

---

Barbieri, E. (1993). *La previsión humana y social*. Fondo de Cultura Económica.

Bello M. C. (2014). Desafíos y estado futuro de la convivencia en Colombia al 2025. *Revista Criminalidad*, 56 (2): 319-332. <http://www.scielo.org.co/pdf/crim/v56n2/v56n2a10.pdf>

Bradfield, R. (2004). Origins and Evolution of Scenario Techniques in the Context of Business. *Working Paper Series* - University of Strathclyde.

Chung, A. (2012) *Prospectiva estratégica aplicada a la universidad pública*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/828>

Fundación Ideas para la Paz [FIP] (2014). *Relatorías: Diálogo regional “Sueños para el Postconflicto”*. San Vicente, Caquetá, Colombia. [http://www.ideaspaz.org/especiales/capacidades-locales-para-la-paz/descargas/FIP\\_CartillasRegiones\\_05Huila-Caqueta.pdf](http://www.ideaspaz.org/especiales/capacidades-locales-para-la-paz/descargas/FIP_CartillasRegiones_05Huila-Caqueta.pdf) (11/11/2019)

Fernández, J. (2011). Recuperación de los estudios del futuro a través de la prospectiva territorial. *Ciudad y Territorio - Estudios Territoriales*, (n. 167), pp. 11-32. ISSN 1133-4762. <http://oa.upm.es/11652/>

Ferrán, M. (1996), SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico. Editorial McGraw-Hill.

Gobernación de Caquetá. (2015) *Economía*. <http://www.caqueta.gov.co/index.php/nuestro-departamento/economia>

Godet, M. (2006). *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool*. (2.ª ed.) ed. Económica.

Godet, M. (2007). La caja de herramientas de la prospectiva: problemas y métodos. CNAM. <http://www.prospektiker.es/prospectiva/cajaherramientas-2007.pdf>

Godet, M., y Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para empresas y territorios*. UNESCO. <https://www.scribd.com/document/326163991/Godet-M-y-Durance-P-2011-La-Prospectiva-Estrategica>

Gómez, E. (2011). El modelo interpretativo. <http://ejemetupnle94.blogspot.mx/2011/10/elmodelo-interpretativo-tercer.html>

Goux-Baudiment, F. (2001). Medida y máximo aprovechamiento del impacto de la prospectiva regional. *The IPTS Report*, 59, 14-22.

Echavarría, C. V., Bernal, J., Murcia, N. A., González, L., y Castro, L. A. (2015). Contribuciones de la institución educativa al postconflicto: Humanizarte, una propuesta pedagógica para la construcción de paz. *Cuadernos de Administración*, 28 (51), 159-187. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20543851006.pdf>

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*. Prentice-Hall.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6.ª Ed., pp. 634). McGraw Hill Education.

Menéndez, P. F. (2009). *Exploring scenario planning processes: differences and similarities*. [Tesis de maestría, Universidad de Lund].

Jouvenel, H. (1993). Sur la méthode prospective: un bref guide méthodologique Futuribles. (179).



Meza, M. (2015). *Capacidades locales para la paz Recursos y retos para el posconflicto en la región de Huila y Caquetá*. Fundación Ideas para la Paz. [http://www.ideas-paz.org/especiales/capacidades-locales-para-la-paz/descargas/FIP\\_CartillasRegiones\\_05HuilaCaqueta.pdf](http://www.ideas-paz.org/especiales/capacidades-locales-para-la-paz/descargas/FIP_CartillasRegiones_05HuilaCaqueta.pdf).

Medina, J., y Ortigón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5490-manual-prospectiva-decision-estrategica-bases-teoricas-instrumentos-america>

Mojica, F. J. (2000). *Determinismo y construcción del futuro*. 1-8. <http://www.reggen.org.br/midia/documentos/determinismoyconstrucciondelfuturo.pdf>

Ogilvy, J., y Schwartz, P. (2004). *Plotting your scenarios*. Global Business Network.

Saritas, O. (2004). Systems thinking in foresight, en EU-US Seminar: New Technology Foresight, Forecasting y Assessment Methods, celebrado en Sevilla, 13-14 mayo.

Peña, P. (2008). *Análisis prospectiva: Una herramienta Gerencial*. Editorial Unibiblos; Universidad Nacional de Colombia.

Porter, M. (2004). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New Ed. Edition, Free Press.

Mera, C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Análisis. Revista Colombiana de Humanidades*, 46 (84 [en-ju]), 89-104. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/analisis/article/view/2092>

Sánchez, B., Montoya, I., y Montoya, L. (2016). Aplicación del enfoque integrado de prospectiva y estrategia para el mejoramiento al proceso de selección docente de la Universidad Nacional de Colombia. *Innovar*, 23 (48), pp. 43-54. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512013000200005&lng=en&lng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512013000200005&lng=en&lng=es)

Schwartz, P. (2000). *El arte de la visión a largo plazo*. Nova Cultural.

Schwartz, P., y Vásquez, J. (1995). La Planificación estratégica por escenarios. *Cuadernos de Administración*, 14 (21), 199-225. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/114-Article%20Text-823-1-10-20161104.pdf

Torres, M. y Paz, K. (2018). *Tamaño de una muestra para una investigación de mercado*. <https://www.studocu.com/es/document/uned/estadistica/apuntes/tamano-de-una-muestra/4224018/view>. (05/11/2018).

Medina, J. (2013). Eleonora Masini: Dama de los estudios de futuro. Eleonora Barbieri Masini, 265. <http://www.futures.hawaii.edu/publications/about-futurists/EleonoraMasini267-350.pdf> (04/10/2019).

Vergara, J. Fontalvo, T. y Maza, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospect*. Vol. 8, No. 2, julio-diciembre de 2010, págs. 21-29. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaPlaneacionPorEscenariosRevisionDeConceptosYPropu-3634575%20(3).pdf

# IMPACTO EN EL USO DE UNA TIENDA VIRTUAL EN LA PRESERVACIÓN DE LOS SABERES ANCESTRALES ARTESANALES ZENÚ Y EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE ARTESANÍAS DE MORROA, SUCRE

---

Magyohoris Rosa Navas Amaya<sup>33</sup>

Yolima Mercado Palencia<sup>34</sup>

Pedro Juan Gamero De la Espriella<sup>35</sup>



---

33 Licenciada en Educación Básica con énfasis en Ciencias Sociales, especialista en docencia, magíster en Informática Educativa, correo: magyohoris.navas@unad.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7009-379X>

34 Ingeniero de sistemas, especialista en informática y telemática, magíster en Seguridad informática, correo: yolima.mercado@unad.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9327-7927>

35 Licenciatura en Etnoeducación, magíster en el Arte de la Educación con énfasis On line, correo: pedro.gamero@unad.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6802-0660>

**IMPACT OF THE USE OF A VIRTUAL STORE  
ON THE PRESERVATION OF ANCESTRAL  
ZENÚ ARTISAN KNOWLEDGE AND  
THE IMPROVEMENT OF THE QUALITY  
OF LIFE OF THE SMALL PRODUCERS  
OF CRAFTS IN MORROA, SUCRE**

---



## RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene por objeto evaluar el impacto económico en el uso de una tienda virtual de artesanías para la preservación de formas y maneras de producción artesanal tradicional y en la calidad de vida de las familias de la tienda, que está ubicada en el casco urbano del municipio de Morroa, Sucre. Para la realización del trabajo se utilizó un enfoque cuantitativo que muestra el margen de utilidad derivado del comercio virtual de productos artesanales, la información pertinente es de fuente primaria, que se obtuvo a través del método de encuesta mediante un cuestionario estructurado aplicado a una población focalizada y una muestra intencional por conveniencia. La población está compuesta por tres núcleos familiares que conformaron una minipyme denominada *artesaniasguaimaro.com*, con once integrantes que ostentan la calidad de artesanos tejedores expertos. Las variables de mercado que se definieron para el análisis fueron los productos comercializados por medio de medios virtuales, los ingresos derivados de la comercialización y el margen de utilidad obtenido. Entre los datos que arrojó este estudio, y gracias al uso de la estrategia de difusión de la marca por medio del voz a voz, se estableció que durante los últimos dos meses se vendieron cinco hamacas de diferentes características, nueve bolsos tejidos de diferentes tamaño y catorce juegos de accesorios de mujer de motivos diversos, con un margen de utilidad promedio del 40 %, lo que justificó la inversión en el diseño de una tienda virtual del operador GoDaddy.

Se concluyó, por lo tanto, que la estrategia tuvo un impacto positivo en la preservación de las formas de producción artesanal tradicional, el público respondió positivamente a los productos, tuvieron clientes no tradicionales de este tipo de productos de Morroa y se planteó la necesidad de legalizar la constitución de la empresa *artesaniasguaimaro.com* con todas la exigencias de la Cámara de Comercio de Sincelejo para acceder a créditos y estímulos económicos que ofrece el Estado en medio de la pandemia.

**PALABRAS CLAVE:** historia, cultura, artesanías, desarrollo económico, identidad, comercio virtual.



## ABSTRACT

The objective of this research work is to evaluate the economic impact of the use of a virtual handicraft store in the preservation of forms and ways of traditional artisan production and in the quality of life of the subjects of this research in the urban area of the municipality of Morroa, Sucre. In its realization, a quantitative approach is used, which shows the profit margin derived from the virtual trade of artisan products, the pertinent information is of a primary type, it was obtained through the survey method, using a structured questionnaire, applied to a targeted population and an intentional sample for convenience, made up of 3 family nuclei, which made up a mini SME called *artesaniasguaimaro.com*, in number of 11 members who show the quality of expert weaving artisans. Market variables to be analyzed were defined as the number of products marketed through virtual means, the income derived from said *marketing* and the profit margin obtained. Among the data provided by this study, and thanks to the use of the brand's dissemination strategy called voice to voice, it was established that during the last 2 months 5 hammocks with different characteristics, 9 woven bags of different sizes and 14 sets were sold of women's accessories of various reasons, with an average profit margin of 40 %, which justified the investment in the design of a virtual store of the operator Go Daddy.

Therefore, it was concluded that this strategy had a positive impact on the preservation of traditional artisanal forms of production, that the public responded positively to these products, that non-traditional customers of this type of products from the municipality of Morroa, Sucre were accessed, and that the need arises to legalize the constitution of the *craftsguaimaro.com* company with all the requirements of the Sincelejo chamber of commerce to access credits and economic stimuli offered by the state in the midst of this pandemic.

**KEYWORDS:** History, culture, crafts, economic development, identity, virtual commerce.

# INTRODUCCIÓN

---

Inicialmente, se debe considerar cómo el confinamiento social, derivado de las políticas del Gobierno nacional para la preservación de la salud del pueblo colombiano, afectó las industrias culturales en las regiones y en las zonas de producción artesanal, como en el caso de Morroa en el departamento de Sucre. Lo interesante de esta situación fue la forma como se limitó el desplazamiento de los compradores que accedían a estos artículos artesanales de manera directa, lo que causó la disminución total de las ventas y, con ello, la calidad de vida de los productores y comercializadores, lo que los obligó a buscar alternativas diferentes a los modelos de comercio tradicional.

En este caso, se acudió a las tiendas virtuales anidadas en una página web, contratada por una compañía mexicana que les brindó asesoría para el diseño, *marketing*, formas de pago, y uso de plantillas probadas y comprobadas con efectividad para este tipo de productos y de comercios.

Por otro lado, se debe considerar el desconocimiento de los jóvenes zenúes de las raíces histórico-culturales de su pueblo, por encontrarse en otras actividades relacionadas con las TIC para el esparcimiento y recreación. Todo esto en detrimento de sus horizontes culturales y de los saberes ancestrales derivados de las actividades ejercidas y transmitidas de generación en generación. Así las cosas, resulta incuestionable que la globalización y el consumismo sean los causantes de esta situación y como consecuencia la despersonalización y la aculturación de este grupo poblacional.

Este fenómeno se evidencia en el escaso o nulo interés de los jóvenes por conocer y aprender las labores culturales asociadas a los tejidos de la hamaca y artesanías. Adicionalmente, desde las instituciones educativas, poco o nada se está haciendo para el rescate y la supervivencia de las prácticas culturales.

Otro aspecto es la falta de oportunidades laborales que ahonda la crisis alimentaria y económica de los zenúes, lo que permitió el interrogante sobre la existencia de otros medios comerciales que les permitiera salir del inventario acumulado, generar ingresos y, por lo menos, sostenerse con un mínimo vital, como también preservar esos activos culturales que hasta antes de la pandemia les había permitido subsistir dignamente.

Por ello, el equipo investigador se formuló la siguiente pregunta: ¿Qué impacto tiene el uso de una tienda virtual en la preservación de los saberes ancestrales artesanales zenú y en la calidad de vida de un grupo de artesanos del municipio de Morroa, Sucre?

Esto permitió formular los siguientes objetivos:

## OBJETIVO GENERAL

Determinar el impacto en el uso de una tienda virtual para la preservación de saberes ancestrales zenú y en la calidad de vida de un grupo de artesanos de Morroa, Sucre.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y potenciar la oferta, demanda y tendencias del mercado relacionado con las artesanías colombianas en el mercado virtual centradas en la cultura zenú de Morroa, Sucre.
- Acceder a herramientas comerciales y tecnológicas de mercadeo, logística y cobro para compradores y productores de artesanías de Morroa.
- Evaluar el impacto del comercio virtual de artesanías de Morroa en la calidad de vida de los productores primarios.

En cuanto a la justificación, muchos artesanos consideran que el acceso a la tecnología, los *e-commerce* y el voz a voz están limitados para ellos por cuanto presuponen que es costosa, y porque existe un desconocimiento sobre los mecanismos y dinámicas que estos procesos generan.

En consecuencia, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) tiene claro que debe facilitar los procesos académicos investigativos y contribuir a la resolución de problemas de las comunidades vulnerables en su área de influencia, como son en este caso los artesanos del municipio de Morroa. Por ello, el presente proyecto es viable y práctico, pues facilita la integración comercial de este núcleo poblacional con una herramienta que es de fácil aplicación, difusión y uso, como es una tienda virtual estructurada por una reconocida proveedora de este tipo de servicios, y potenciar así el mejoramiento de la calidad de vida de los participantes del presente proyecto.



## CONTENIDOS

---

Según Acosta y Martínez (2018), todas las empresas de dinámicas tradicionales, como las artesanales, deben considerar su reconversión a empresas virtuales puesto que en la actualidad deben ser ágiles, flexibles, descentralizadas y abiertas a una población cada vez más conectada a las TIC y a las plataformas de comercio digital.

En este caso, los pequeños artesanos tienen la necesidad de avanzar con las nuevas tecnologías para ampliar las posibilidades de subsistir en los mercados globales, aprovechando la ventaja competitiva de ser ellos mismos los productores primarios de los bienes que comercializan, lo que mejoraría ostensiblemente el margen de utilidad de cada producto vendido.

Incluso, Arjona (2018) reconoce que el verdadero poder del voz a voz radica en la referenciación que un usuario hace de un determinado producto o marca. Esto crea un impacto en las redes sociales y grupos de consumidores afines con el emisor inicial, de tal manera que el *marketing* digital se complementa, amplía y fortalece con el voz a voz. Lo que resulta absolutamente económico, porque no tiene costo monetario y sí genera ganancias para el empresa o productos referenciados.

En este caso, se trata de construir una experiencia sensorial visual que mediante una página web colorida, con los mismos artesanos como protagonistas, se refleje la filosofía zenú con el emprendimiento de los artesanos de Morroa, y ayudada con el voz a voz y el *marketing* digital.

De igual forma, no puede pasar que en el mensaje publicitario se cree una imagen de la marca que entrega una determinada propuesta de valor, y que en el momento de la relación uso-contacto-utilización sucedan cosas distintas al mensaje. Por ello, son los mismos artistas creadores quienes muestran sus productos, los comercializan y dan la garantía de que lo que se dice se hace.

Como antecedentes al uso de tiendas virtuales, el voz a voz y en general el *marketing* digital, se tienen a Santos y Sierra (2017), quienes investigaron la viabilidad de crear una tienda virtual integrada para pacientes de cáncer en Bogotá. Concluyeron que las tiendas virtuales, a pesar de los riesgos que conlleva el comercio virtual, resultan

viales cuando se trata de productos especializados en el consumo masivo, como es el caso de las artesanías.

Murillo (2017) en su trabajo *Descripción de la influencia del comercio electrónico en la compra de ropa para dama en la ciudad de Bogotá* establece que la tendencia es creciente para las compras electrónicas de productos como la ropa para damas, y que este fenómeno se dio desde el 2013 hasta el momento de la investigación. Afirma también que los canales de pago más utilizados son las consignaciones bancarias por medio de canales tradicionales y transferencia de cuentas, y son las tarjetas de crédito las que se utilizan cada vez más; en términos generales el comercio electrónico.

En lo relacionado con la cultura, se tiene en cuenta a Buelvas *et al.* (2016) por el fortalecimiento de la identidad cultural que hicieron en el cabildo menor de la Palmira a través del diseño de una radio comunitaria. En este proyecto se aborda el problema de la identidad cultural de una comunidad indígena que presenta un proceso de aculturación. El abordaje escogido por los actores fue una radio comunitaria por las ventajas de difusión y penetración cultural que este medio ofrece. Por lo tanto, este es una propuesta para tener en cuenta en la realización de este proyecto.

Desde la perspectiva educativa, Díaz Barriga (1999), asegura que la enseñanza que se imparta en las instituciones debe promover los procesos de crecimiento personal del alumno en el marco de la cultura de grupo a la que pertenece. Esto resulta fundamental para el desarrollo del presente proyecto y le da sentido a la necesidad de su ejecución.

Por otro lado, Ferrater Mora (2001) define la cultura como un cultivo de capacidades humanas y como el resultado del ejercicio de estas capacidades según ciertas normas dentro del sistema de la sociedad en el que se desempeña el individuo; lo que supone que dentro de la cultura se incorporan valores, mitos, creencias religiosas, leyendas, ideas o imaginarios, códigos morales y costumbres, entre otras. Por lo anterior, hay que distinguir entre los actos de producción de los objetos culturales y los objetos culturales en sí, pues el ser humano tiene la capacidad de producir y transformar bienes culturales que son externos a él, muy a pesar de que este los haya producido, que se reflejan en las acciones del hombre en cada momento de su historia, ya sea como sujeto individual o colectivo. O como afirma Scheler (citado por Ferrater Mora, 2001), la cultura es el mundo propio del hombre; es decir, la cultura es humanización en cuanto el sujeto está produciendo e intercambiando productos culturales con otros congéneres de diferentes lugares y procedencias.

Por ello se puede llamar cultura a todo lo que haga el hombre que lo lleve a objetivar sus actividades en productos, y que forman parte de algún sistema cultural transmitido de una generación a otra. Así pues, los individuos que conforman los grupos o estructuras sociales modifican y transforman según sus vivencias. Lo que implica, entonces, considerar como elementos concomitantes y paralelos de la sociedad los aspectos políticos y económicos en los que se desarrolla la cultura.

Según Buelvas *et al.* (2016). Fortalecimiento de la identidad cultural del cabildo menor de la Palmira a través del diseño de una radio comunitaria. Este proyecto busca que se conozcan las raíces culturales y la elaboración de sus productos artesanales, como también sus costumbres, gastronomía y la forma como se desarrolla el pueblo en la parte económica.

En este proyecto se aborda el problema de la identidad cultural de una comunidad indígena que presenta un proceso de aculturación, teniendo presente que el abordaje escogido por los actores fue a través de una radio comunitaria por las ventajas de difusión y penetración cultural que este medio ofrece.

De igual manera, hay que resaltar el trabajo realizado por Pino y Pino (2016), que concluyen que mediante las herramientas virtuales se pudieron generar procesos de fortalecimiento de la identidad cultural a un grupo de estudiantes de octavo grado.

Otra investigación que se resalta es la de Vargas (2014), quien demuestra cómo se cimentó la identidad cultural del grupo étnico peruano mochica por medio de la enseñanza planificada y organizada pedagógicamente. De hecho, este trabajo es uno de los pilares que motiva la presente investigación en cuanto se busca abordar una problemática similar a la confrontada por el investigador.

Los mismos autores afirman que con acciones como los actos culturales, en los cuales se presentan, explican o muestran los símbolos patrios departamentales o locales, se generan valores, sentido de pertenencia y se refuerza la personalidad y amor propio, lo que propicia la consolidación de la identidad como sujetos sociales pertenecientes a determinada sociedad y cultura. Por ello, aunque la presente investigación e intervención se limita a un grupo específico de la institución educativa Cristóbal Colón de Morroa, se espera ampliar la propuesta a todo el departamento, pues en no pocos casos se escucha a compañeros docentes decir que las preferencias de sus estudiantes son los ritmos de moda, y que son escasos o nulos los que siquiera escuchan o viven sus formas culturales autóctonas.

La identidad contribuye a responder a la pregunta ¿quién soy yo? a nuestros niños y adolescentes, y va de la mano con el interrogante ¿de dónde vengo? Y las respuestas dependen totalmente del autoconocimiento. Poseer una noción cierta de nuestra identidad cimienta la autoestima en nuestros estudiantes, lo que se constituye en una punta de lanza que coadyuva en una respuesta efectiva a los embates de la globalización y a la despersonalización con todo lo que esto conlleva. En consecuencia, una identidad personal será fuerte cuando el individuo sabe quién es, se ama y sabe lo que quiere. De esta manera veremos a una persona con un sano orgullo por sí mismo y una alta autoestima que lo capacite para realizar sus pensamientos con criticidad y suficiencia.

Según García y Cascajero (2001), el diseño de una propuesta pedagógica de educación cultural será una herramienta válida para reconocer, rescatar, valorar y sistematizar no solo los valores culturales autóctonos, sino también para establecer un programa que trascienda el ámbito de una institución y sirva de modelo a otras con problemas similares para que aborden la problemática. De ahí la necesidad de implementar una propuesta de intervención pedagógica que posibilite las vivencias culturales autóctonas y que sirva de referente para otras instituciones del municipio y del departamento de Sucre.

Por consiguiente, el impacto que tiene el presente trabajo supera la esfera de lo local, pues esta problemática no es exclusiva del municipio de Morroa, sino que también atañe a todo el departamento de Sucre. De igual manera, se subraya que a la fecha no existen datos fiables en torno a los imaginarios que soportan las vivencias estéticas de los estudiantes. Por tanto, sería un primer paso para ampliar la investigación hacia las instituciones educativas que hacen presencia en las subregiones del departamento de Sucre, y por medio de las actividades pedagógicas se podría sustentar la implementación de una cátedra Sucre, con la que se daría a conocer aspectos históricos, socioculturales y estéticos que sirvan de cohesionadores y puntales para afianzar la identidad cultural sucreña, dirigida primero a la población estudiantil y después a la comunidad en general. En consecuencia, se resalta la necesidad de adelantar la presente investigación.

Miñana *et al.* (2006) en su investigación titulada ***Formación artística y cultural: ¿arte para la convivencia?*** cuestionan la reducción del presupuesto y el giro de las políticas públicas culturales colombianas. Para el estudio se basaron en los discursos teóricos que sustentan el potencial de la educación artística y cultural para la formación en valores de la paz, la convivencia y la resolución de conflictos. Para ello realizaron

un trabajo de campo en instituciones educativas de Barranquilla, Cali, Popayán, Medellín y Bogotá, y tipificaron las experiencias de los estudiantes. Concluyeron que la formación artística y cultural es más que una reflexión teórica, ya que la interacción entre pares son vitales para la consolidación de las redes sociales y la constitución del tejido social que se concreta en los imaginarios sociales. Estos imaginarios se fundan en los procesos educativos mediante las vivencias lúdicas, la dramaturgia y los rituales de la vida cotidiana.

De igual manera, se toma como antecedente el trabajo realizado en Santa Marta, Magdalena, por Graciela Orozco Méndez (2006). La investigación titulada *La cultura local como estrategia pedagógica* aborda la poca valoración que tienen los estudiantes de una institución educativa de Santa Marta frente a su realidad social, cultural y su entorno natural. Gracias a la estructuración de proyectos pedagógicos transversales logró revertir esta situación y consolidar una identidad cimentada en la cultura local y en el desarrollo de sus potencialidades como sujetos individuales y sociales. La autora parte de una experiencia pedagógica fundada en la cultura local como centro del proceso de enseñanza-aprendizaje y de la formación integral, y enfatiza en la construcción conceptual a partir del análisis y discusión de diferentes temas. Esta experiencia convirtió el aula en un espacio de encuentro de valores, idiosincrasia, historicidad, tradiciones, arte y cultura. En consecuencia, hubo un mejoramiento de la calidad de vida, la cohesión y pertenencia a un contexto y se incrementó la autoestima de los estudiantes de noveno y undécimo grado. En conclusión, se fortalecieron la visión holística del niño, el sentido humanista de la enseñanza y de los aprendizajes y se logró concientizar a los participantes de la necesidad de reforzar su identidad cultural.

Otro punto para tener en cuenta en el ámbito de la cultura es el de la globalización, que como fenómeno económico y cultural, y ante los intereses de las grandes multinacionales, podría disolver las identidades de los pueblos a favor de lo que se considera como universal y de moda gracias a la posible comunicación con el mundo. Por esta razón, podría pensarse en el afianzamiento de lo autóctono como un producto cultural que es de consumo y como generador de una consolidación de lo autóctono. En ambos casos se mueve la presente investigación pues, como se abordó en el problema, es un fenómeno de aculturación exógena derivado de la influencia de los medios masivos de comunicación. Por otra parte, y a partir de las vivencias, se busca posicionar lo propio como una experiencia innovadora y atractiva para los jóvenes objeto de estudio. De hecho, Doncel (2010) afirma que, al igual que con el poder, a las nuevas generaciones hay que enseñarles a luchar por su propia identidad y, con ello, darle legitimidad a su existencia.

Por esta razón, se conciben las instituciones educativas como puntos de encuentro donde se conjugan las dimensiones políticas, sociales, culturales y se conforman microcosmos sociales. En ellos se focalizan los diversos actores del proceso educativo, con toda la carga simbólica que sus experiencias han cimentado y fortalecido, y que dan pie para entender los imaginarios sociales. En palabras de García (1998), aquellas subjetividades colectivas le dan sentido a ciertas prácticas y objetos en grupos sociales específicos y sustentan su cultura. Es decir, los imaginarios sociales respaldan el modo en el que un grupo de sujetos se ven a sí mismos y a los otros; por ende, es la significación que le dan a su vivencias y a la de los demás. En consecuencia, esto nos lleva a afirmar que, muy a pesar de que se hable de cultura caribe, este no es el caso de la presente investigación, pues lo que se pretende es ahondar en la realidad praxiológica cultural de un grupo de estudiantes de Corozal, Sucre, y no así la extensión lógica y de sentido que el dicho término genera. De ahí que lo que escuchan, ven, oyen e intercambian los estudiantes son un reflejo exacto de los valores, aspiraciones y horizontes vitales que la sociedad les presenta, entendida no ya desde una cercanía física, sino desde la derivada de la virtualización de sus relaciones, que sostienen una identidad y un pensar que se traducen en sus actuaciones morales y éticas, y que conducen a la formación praxiológica de todos los miembros de la comunidad educativa.

## IDENTIDAD E IMAGINARIOS SOCIALES COMO COMPONENTES CULTURALES

En lo que respecta a la identidad, hay que decir que se puede definir, inicialmente, como los rasgos que caracterizan a cada miembro de una comunidad frente al que no pertenece a ella. En segunda instancia, desde una perspectiva psicológica, como la conciencia que un sujeto tiene de sí mismo y sus rasgos distintivos. En esta investigación se tomó el sentido dual: lo que somos y lo que nos distingue como individuos.

Nótese que al confluir los dos conceptos se forma la identidad cultural. Taylor (1993) afirma que definimos nuestra identidad con los demás, lo que ellos ven en nosotros y nosotros en ellos; lo que para ellos significan nuestras expresiones, y el significado que les damos a las de ellos, y los conflictos y tensiones que esto genera, y que se han de plasmar en nuestros usos y costumbres. Desde esta perspectiva, se entienden los imaginarios sociales como aquellas subjetividades colectivas que le dan sentido a ciertas prácticas y objetos en determinados grupos sociales. Agudelo (2011) reconoce cómo se ven nuestros estudiantes y cómo nos ven a todos los demás que compar-

timos con ellos desde un ámbito cultural. Hay que decir que los imaginarios sociales pueden propiciar la idealización de unas formas y expresiones culturales que crean unas mitologías sociales relacionadas con lo que hacen los otros.

Otra posición relacionada con los imaginarios sociales es la expuesta por Saint (2006), que afirma que los imaginarios son un conjunto de valores, instituciones, leyes, símbolos y mitos comunes a un grupo social más o menos concreto, y que conlleva a una realidad construida mediante procesos de interacción social a partir de constructos históricos de sustento y que soportan unos horizontes interpretativos.

Con esto también debemos tener en cuenta que la región Caribe está delimitada por ciertas áreas geográficas y culturales que hacen de ella una región plural y llena de múltiples imaginarios que confluyen en los medios de comunicación masiva. Por ende, los medios son los responsables de permear las relaciones de los habitantes, dar significaciones propias e interpretar situaciones y valoraciones en todos los ámbitos de la vida. Debido a su condición geográfica, donde se conjugan valles, ciénagas, ríos y pequeñas serranías, se observa que cada pueblo tiene sus propias particularidades estéticas, derivadas de su historia y el devenir social específico.

Por ello, aunque todos somos Caribe, se pueden identificar y diferenciar tradiciones culturales distintas tanto en las sabanas de Sucre, Córdoba y Bolívar, que es el caso que nos ocupa, como en los costeros del Valle de Upar, La Guajira y el Magdalena Grande. De igual manera, se destaca la presencia de afrocolombianos en Cartagena y en las zonas costeras de los departamentos del Caribe, como también mestizos y extranjeros, cuyas tradiciones, insistimos, tienen significaciones propias e interpretaciones autóctonas.

Ahora bien, después de estas precisiones, Garretón (1999) resalta cómo América Latina se encuentra en una continua lucha por posicionar sus bienes culturales en medio de la globalización, y es esto precisamente lo que ha pasado en la subregión Sabanas, donde los festivales de Gaita de Ovejas, el Festival Nacional del Pito Atravesao en Morroa, el Festival Folclórico de la Algarroba en Galeras, el Carnaval de Corozal y el Encuentro Nacional de Bandas en Sincelejo han logrado un posicionamiento nacional. De ahí que las redes sociales hayan permitido servir de puntales para cimentar un proceso de educación cultural y generar amor por lo propio como ejes dinamizadores de un proceso educativo; pero, a su vez, nos lleva a analizar el papel de la globalización en este proceso.

En lo que respecta a la globalización de la cultura, hace algunos años se discutió sobre la influencia del internet en la socialización y en la globalización de los bienes culturales. Uno de ellos fue Martín-Barbero (2005), que dijo que se iba a originar una homogenización de la cultura fomentada por el consumismo, el uso del idioma inglés y las redes de distribución global. En tal caso, el internet no solo facilitó este proceso de la globalización, sino que, como lo dice el mismo Martín-Barbero (2005), sirvió como punto referencial para establecer procesos culturales dinámicos y presentar las formas culturales de lugares o regiones apartadas. Paradójicamente, esto garantizó su preservación, pues se presentan como manifestaciones exóticas y atractivas para las personas de todo el orbe.

García Canclini (2001) utiliza el término *globalización* para referirse a las prácticas globales de intercambio, políticas y comercio y de bienes culturales entre las comunidades y el mercado global; es decir, cualesquier persona, en cualquier parte del mundo, por medio del internet y de los canales de comercio, puede acceder a cualesquier producto, no importa donde se encuentre. Esto origina la necesidad de afianzar los productos culturales locales en cuanto se convierten en bienes de consumo que enriquecen el multiculturalismo, la variedad de cosmovisiones y la praxiología en los habitantes del mundo.

En esto consiste la paradoja de la globalización, en facilitar en un momento dado la pérdida de la identidad cultural y los fenómenos de aculturación entre los jóvenes y las masas tecnológicamente dependientes, pero, a su vez, crear canales de flujos de capital para que lo local sea atractivo en esta nueva escala del comercio mundial, entre ellos los productos culturales.

En lo que respecta a la identidad, Giménez (2006) en la *Teoría sobre la cultura y las identidades* define la *identidad* como algo inseparable de la idea de cultura debido a que su formación tiene sentido solo desde ella en cuanto a pertenencia del individuo.

Por ende, el concepto de identidad cultural encierra un sentido de pertenencia a un grupo social, con el cual se comparten rasgos culturales como costumbres, valores y creencias. La identidad no es un concepto fijo, sino que se recrea individual y colectivamente y se alimenta de forma continua de la influencia exterior.

De acuerdo con estudios antropológicos y sociológicos, la identidad surge por diferenciación y como reafirmación frente al otro. Aunque el concepto de identidad trasciende las fronteras (como en el caso de los emigrantes), el origen de este concepto se encuentra con frecuencia vinculado a un territorio.



La identidad cultural de un pueblo viene definida históricamente a través de múltiples aspectos en los que se plasma su cultura, como la lengua, instrumento de comunicación entre los miembros de una comunidad, las relaciones sociales, ritos y ceremonias propias, o los comportamientos colectivos, esto es, los sistemas de valores y creencias [...] Un rasgo propio de estos elementos de identidad cultural es su carácter inmaterial y anónimo, pues son producto de la colectividad. (González Varas, 2000, p. 43)

Otra definición que es importante conocer es el paradigma teórico, que es conocido como el enfoque del desarrollo humano o enfoque de la capacidad. Igualmente, Nussbaum (2012) lo entiende como capacidades, y prefiere denominarlo enfoque de las capacidades, dado que, según ella, los elementos más importantes de la calidad de vida de las personas son plurales y cualitativamente distintos: la salud y la integridad física, entre otros.

La interpretación de las culturas de Geertz (1973) “Apuntan a buscar estructuras de significación presentes en el ambiente cultural”, que hacen parte de las vivencias culturales en el entorno local y que se constituyen públicas, puesto que son estructuras de significación socialmente establecidas.

Según Carbó (2012),

la perspectiva histórica nos permite entender que educación, cultura y desarrollo constituyen hoy los tres ejes centrales de una nueva forma de entender la relación entre las artes y la construcción de ciudadanía creativa y cultural que impulse la paz.

Según el informe a la Unesco por parte de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors,

la Comisión tuvo, pues, que ser selectiva y escoger lo que era esencial para el futuro, teniendo en cuenta, por un lado, las tendencias geopolíticas, económicas, sociales y culturales, y, por otro, la influencia que pudieran tener las políticas de educación. (1996)

Giraldez y Pimentel (2012) afirman que toda propuesta pedagógica debe tener en cuenta los siguientes ítems: la contextualización de la cultura, el reconocimiento de

los saberes artísticos de los jóvenes y docentes y la estructuración de un currículo pedagógico que haga viable el desarrollo de las habilidades de pensamiento y su pertinencia.

Pineda *et al.* (2018), citando a Artesanías de Colombia, afirman que los objetos artesanales cumplen una función decorativa utilitaria y en algunos casos tiende a valorarse como una obra de arte. De tal manera que las artesanías se pueden clasificar en artesanías indígenas, tradicionales, populares y contemporáneas. En este caso, se trata de artesanías indígenas tradicionales usando técnicas constructivas, y que tienen una función integradora de satisfacer las necesidades sociales, en las que confluyen los conceptos de arte y funcionalidad.

## METODOLOGÍA

---

La metodología empleada en este trabajo fue de tipo descriptivo. Se abordó el sector artesanal del departamento de Sucre, municipio de Morroa, desde el punto de vista analítico y de síntesis. Se usó para establecer el impacto real de este negocio en la comercialización de los productos y en el mejoramiento de los ingresos y la calidad de vida.

Por ello, se inició con un reconocimiento del horizonte interpretativo y de imaginarios culturales de un grupo de artesanos mediante una encuesta dispuesta para tal fin (Figueroa, 2017).

## TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

### Encuesta

La encuesta, según Naresh Malhotra,

es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Por

ello, es importante que mercadólogos e investigadores de mercados conozcan cuál es la definición de encuesta, pero desde distintas perspectivas para tener un panorama más completo de la misma. (2008)

Se puede decir, por lo tanto, que la encuesta es información recolectada a los entrevistados que conocen del tema.

## Entrevista

Según Denzin y Lincoln (citado por Vargas, 2012) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Sin embargo, como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador. Según lo anterior, es el encuentro de dos o más personas donde hay un investigador que realiza una serie de preguntas para recolectar una investigación y uno o más entrevistados.

## Población

Cuatro núcleos familiares de artesanos conformados por once artesanos de Morroa, Sucre.

Referente al término *población*, Tamayo lo describe como

la totalidad de un fenómeno de estudio incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. (2012)

Por ende, se puede decir que la población es un grupo de personas que pertenecen a un grupo o entidad.

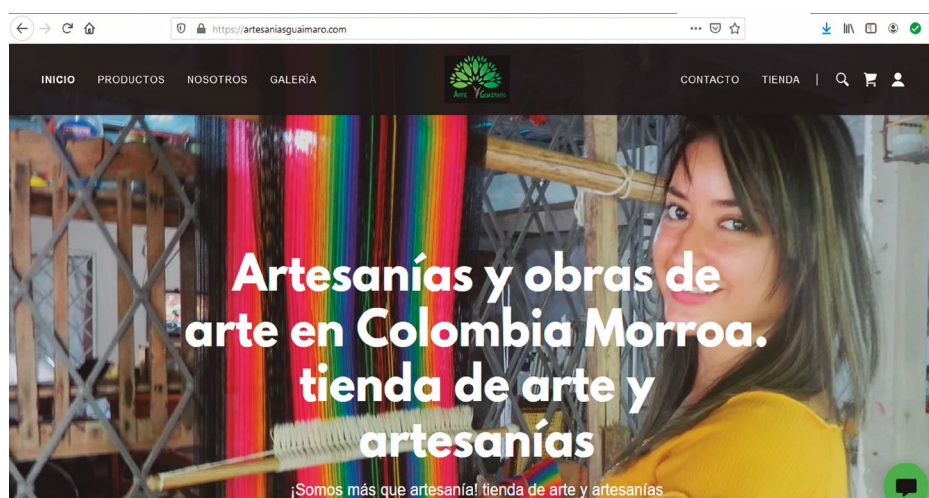
## Muestra

La población objetivo está constituida por cinco núcleos familiares de artesanos, y la muestra es la que determina la problemática porque proporciona los datos con los cuales se identifican las fallas en el proceso. Tamayo y Tamayo (1997) afirman que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38).

# RESULTADOS

Para empezar, se adquirió el dominio, diseño y construcción de una página web para contener una tienda virtual denominada artesaniassguaimaro, que estuviera regida por los postulados del comercio virtual y reflejara la conjunción de las formas y técnicas tradicionales de construir los productos artesanales, el valor agregado de cada producto y que también facilitara el ingreso, comunicación y compra a los cliente potenciales.

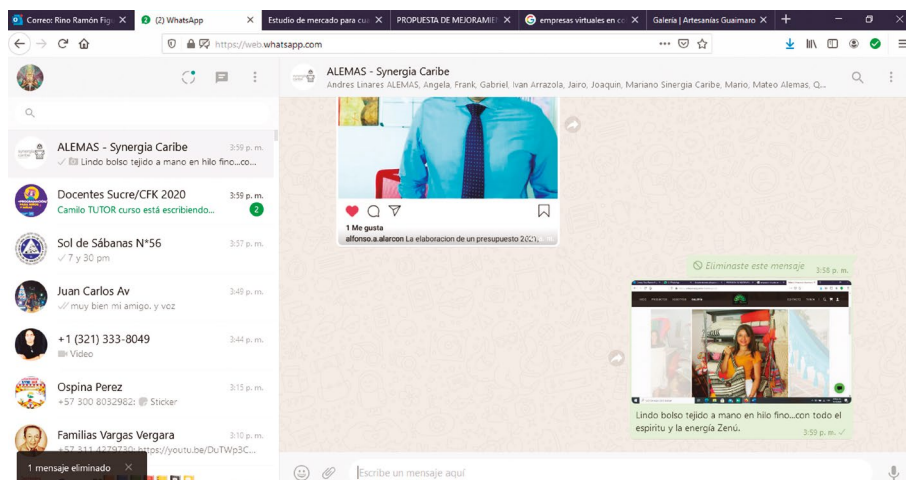
**Figura 1.** Agregar título



**Fuente:** Elaboración propia.

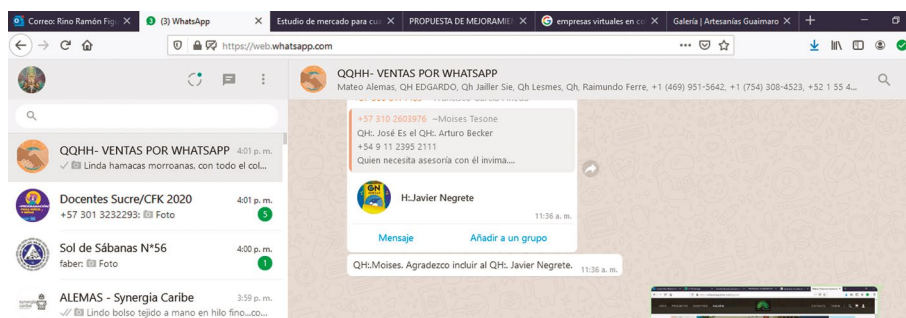
En segunda instancia, se utilizó la técnica del voz a voz por medio de grupos focales de comercio, como es el caso de los grupos de wasap construidos para tal fin.

**Figura 2.** Agregar título



**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 3.** Agregar título



**Fuente:** Elaboración propia.

Gracias al voz a voz virtual y a la gestión de la página web, el grupo sujeto de investigación reportó ventas de cinco hamacas por un valor promedio de COP 230 000 cada una, en total COP 1 150 000 en el último mes; nueve bolsos, cuyo promedio de venta fue de COP 95 000 valor individual y un consolidado de COP 855 000, y catorce juegos de accesorios con un promedio de valor individual de COP 43 000, para un total de

COP 602 000. En conclusión, gracias a la tienda virtual hubo veintiocho clientes en el último mes, que le dejaron ingresos totales por COP 2 607 000.

Cabe anotar que al realizar las ventas directas, el margen de utilidad de los productos correspondió a un 45%, de tal manera que la ganancia neta fue de COP 1 173 150. Dinero que no estaba en las posibilidades de ingresos de estas familias, y que ayudó a complementar sus gastos mensuales. En definitiva, podría decirse que tuvieron un comienzo prometedor si se tiene en cuenta que es una tienda virtual nueva.

Por último, se subraya que los productos se despacharon hacia Bogotá, Medellín, Cartagena y Barranquilla, y que no se presentaron compradores virtuales de ciudades cercanas como Sincelejo o Montería.

## CONCLUSIONES

---

Se puede afirmar que ha existido un impacto positivo en las ventas por medio de la tienda virtual para algunos núcleos familiares dedicados a la producción artesanal zenú del municipio de Morroa, Sucre. Así mismo, hubo un número significativo de compradores localizados en grandes ciudades que por la distancia y el confinamiento social derivado de la pandemia acceden a este tipo de comercio para comprar productos artesanales tradicionales. Por último, debido a esta herramienta podrían persistir las técnicas tradicionales de producción artesanal gracias a que existe una demanda continuada de estos productos.

## REFERENCIAS

---

Acosta, D. Martínez, A. (2018). *Marketing Digital y su evolución en Colombia*. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11280/Marketing%20Digital%20y%20su%20Evoluci%C3%B3n%20en%20Colombia.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Arjona, M. (2018). *Voz a Voz en Marketing digital*. <https://www.strategee.us/pages/detail/voz-a-voz-en-marketing-digital-86>

Briones, G. (1996). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. ICFES. ISBN: 958-9329-14-4.

Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro, informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI (Compendio). Santillana Ed., UNESCO.

Figueroa, R. (2017). La identidad cultural como estrategia pedagógica para fortalecer la identidad cultural en una comunidad educativa. Universidad de Pamplona.

Freire, P. (1999). Cartas a quien pretende enseñar. p. 105.

García, C. (2005). La globalización imaginada; Capitales de la cultura y ciudades globales. Paidós.

Gobierno de Chile. Material de Apoyo docente. Separata # 30. Revisado el 12 de Julio de 2016. <http://portales.mineduc.cl/usuarios/basica/File/Separata30.pdf>

Gómez, R. Y otros (2015). La actividad lúdica como estrategia pedagógica para fortalecer el aprendizaje de los niños de la institución educativa Niño Jesús de Praga. Instituto de Educación a Distancia. Ibagué.

Martinell, A. (2010). Cultura y desarrollo, Un compromiso para la libertad y el bienestar. Fundación Carolina.

Martín-Barbero, J. (2000). Retos culturales: de la comunicación a la educación. Nueva sociedad, [datateca.unad.edu.co](http://datateca.unad.edu.co)

Nussbaum, M. (2012). Crear capacidades: propuesta para el desarrollo humano. Paidós.

Orozco, C. (2006). *La cultura local como estrategia pedagógica*. Institución Educativa Juan Maiguel de Osuna.

Passos, E. (2014). Metodología para la presentación de trabajos de investigación: Una manera práctica de aprender a investigar, investigando. Diagramación e impresión: Auros Copias, Cartagena de Indias,

Pino, C. y Pino, M. (2016). Las TIC como estrategia didáctica para la enseñanza de la identidad cultural en los estudiantes del grado octavo de la institución educativa rural la blanquita Murri.

Vargas, C. M. (2014). Estrategias didácticas para la enseñanza de la identidad cultural de básica primaria.

Ricoy Lorenzo, M., Sevillano García, M., y Feliz Murias, T. (2011). Competencias necesarias para la utilización de las principales herramientas de Internet en la educación. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/994>

(Ruiz de Azúa, M. trad). España: Taurus.

Savater, F. (1997). *El valor de educar*. Editorial Ariel S. A., p. 18.

Sartori, G. (2001). La sociedad multiétnica: Pluralismo, multiculturalismo y extranjeros.

Santos y Sierra (2017). *Investigación de viabilidad para la creación de una tienda virtual integrada para pacientes de cáncer en Bogotá*. [Proyecto de grado, Universidad Libre de Colombia]. <https://core.ac.uk/download/pdf/198449144.pdf>

Pineda et al. (2018). *Propuesta de mejoramiento y generación de oportunidades*. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17241/PROPUESTA%20DE%20MEJORAMIENTO%20Y%20GENERACION%20DE%20OPORTUNIDADES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



# ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE AFECTAN LA EFICIENCIA LOGÍSTICA DE LAS EMPRESAS FORMALES DE PRODUCCIÓN DE QUESO DEL MUNICIPIO DE EL PAUJIL, CAQUETÁ, MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE DISEÑOS DE EXPERIMENTOS (DOE)

Mara Teresa Otálvaro<sup>36</sup>

Ricardo García Bustos<sup>37</sup>

Carlos Andrés Artunduaga<sup>38</sup>



36 Administradora de Negocios Internacionales, administradora en logística y producción, especialista en gerencia logística y magíster en gestión de redes de valor y logística. Docente de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECAEN-UNAD. Correo: maria.otalvaro@unad.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3578-2343>

37 Economista, especialista en finanzas, docente de la escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios ECACEN-UNAD. Correo: nelson.garcia@unad.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2742-7034>

38 Administrador de empresas, especialista en formulación y evaluación de proyectos, magíster en economía, docente de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios ECACEN -UNAD. Correo: carlos.artunduaga@unad.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4976-9200>

**ANALYSIS OF VARIABLES AFFECTING  
THE LOGISTICAL EFFICIENCY OF  
CHEESE PRODUCTION ENTERPRISES  
IN THE MUNICIPALITY OF EL PAUJIL,  
CAQUETÁ, THROUGH THE EXPERIMENT  
DESIGN METHODOLOGY (DOE)**

---



## RESUMEN

La cadena de queso del Caquetá está viviendo un proceso de crecimiento empresarial. Por esta razón está impulsando el desarrollo organizacional de las queseras y promoviendo el bienestar de los ganaderos del Caquetá. Dado que el mejoramiento de los procesos permite obtener mejores resultados y utilidades con una mayor optimización de recursos.

En consecuencia, este proyecto busca determinar y analizar las variables logísticas del sector quesero de las empresas formales del municipio de El Paujil, Caquetá, que impactan las fases de alistamiento, empaque, cadena de frío y transporte local, estudiando los procesos internos de las empresas productoras del sector.

La metodología que se desarrolló fue una entrevista a los empresarios productores de queso del municipio con el fin de recolectar los datos necesarios que identificara el estado de las principales variables logísticas, y mediante la metodología de diseño de experimentos (DOE) conocer el impacto de cada una de las empresas dentro de este proceso.

Finalmente, se realizó una propuesta de mejoras preventivas y correctivas frente al proceso logístico del sector quesero del Caquetá, ajustadas a las necesidades del mercado y a la realidad de la región. Los resultados de esta investigación se dieron a conocer en un artículo en el que se resaltaron los principales hallazgos del proyecto.

**PALABRAS CLAVE:** logística, queso, variables, estrategias, mejoramiento, DOE.



## ABSTRACT

The Caquetá cheese chain is undergoing a business growth process that seeks to promote the organizational development of the cheese factories and promote the well-being of the Caquetá ranchers. The improvement of the processes allows to obtain better results and profits with a greater optimization of resources.

This project seeks to determine and analyze the logistics variables of the cheese sector of the formal companies of the municipality of Paujil, Caquetá that impact the stages of setup, packaging, cold chain, and local transport through the analysis of the internal processes of the producing companies of the sector.

The methodological aspects through which the proposal is going to be developed consist of an interview focused on the production companies of the municipality in order to collect the necessary data to identify the state of the main logistics variables, and from there define through the methodology of design of experiments (DOE) the impact of each one within the logistics process.

Finally, a proposal will be made for preventive and corrective improvements to the logistics process of the Caquetá cheese sector, adjusted to the needs of the market and the reality of the region. The results of this research will be made known through the writing and submission of an arbitration article that highlights the main findings of the project.

**KEYWORDS:** logistics, cheese, variables, strategies, improvement, DOE.

El presente artículo hace parte de los resultados del proyecto “Análisis de las variables que afectan la eficiencia logística de las empresas formales de producción de queso del municipio de El Paujil, Caquetá, a través de la metodología de diseños de experimentos (DOE)”, que actualmente está en curso en el semillero de investigación de estudios económicos (Esecon) del grupo Cananguchales. A su vez, articulado a la línea de investigación, innovación y conocimiento, en la sublínea de pensamiento prospectivo y estrategia.

El objetivo principal de la investigación es determinar el impacto de las variables que afectan la eficiencia logística de las empresas formales de producción de queso del municipio de El Paujil, Caquetá, desde la fase de empaque hasta la entrega al primer cliente. Con ello se busca hacer una contribución positivamente a la labor de este proceso logístico y a los involucrados mediante el planteamiento de acciones de mejoras preventivas y correctivas. También se pretende que estos resultados tengan un impacto a nivel social, económico y comercial.

En este sentido, el primer paso para la realización es el reconocimiento de las distintas teorías y conceptos que sirven de base para abordar el problema de investigación. Por consiguiente, se realiza el estado del arte de temas como la eficiencia logística y metodología de diseños de experimentos (DOE), que pueden servir como instrumentos de referencia para llevar a cabo futuras investigaciones relacionadas, y de esta manera facilitar el desarrollo del proceso para los distintos grupos de investigación, empresarios y la comunidad académica en general.

## CONTENIDO

---

Son diversos los estudios que analizan la cadena de valor y específicamente las variables logísticas y su relación con la formación de valor agregado en las empresas oferentes del sector lácteo. Galindo y Reyes (2012) analizaron una compañía de lácteos con el fin de optimizar los costos de la red de distribución y logística. La propuesta fue un modelo de distribución que centralizara la producción y almacenamiento en un centro de acopio. En este sentido, se analizó la variable costos con un impacto de hasta el 34 % en la reducción de este rubro. La investigación también identificó falencias en las cadenas de suministro y sobrecostos en la producción de indirectos

(transporte y, en general, suministro, empaque, embalaje y servicios posventa).

De manera análoga, Becerra (2015) presenta una propuesta metodológica para definir estrategias que mejoren la logística de las pymes colombianas en cuanto a almacenamiento, adquisición, apropiación de sistemas de información y comunicación. Ahora bien, con base en las fortalezas y debilidades o limitantes de cada uno de los procedimientos logísticos, se tuvieron en cuenta los elementos fundamentales de cada modelo estudiado, y se destacaron los que harían parte de la metodología final por su claridad y facilidad de aplicación. También se tuvieron en cuenta las investigaciones que aportaron tanto a la eficacia en la logística de las pymes como a la elaboración de un correcto diagnóstico, planeación y ejecución de oportunidades de mejora en las cadenas de suministro y las empresas que conforman cada eslabón de la cadena.

Igualmente, y en concordancia con el problema de investigación de la presente propuesta, Becerra (2015) define tanto el alcance funcional como el territorial de la cadena que se va a analizar. El autor precisa fronteras de alcance de la cadena, los agentes o entidades que la conforman, el alcance de las actividades, el contexto de operación y los flujos y relaciones entre los agentes que la componen. Durante esta etapa se relacionan los elementos estructurales que caracterizan cada uno de los eslabones y se observa una apreciación general de la capacidad de la red logística ante las exigencias de los consumidores. Siempre bajo el enfoque del incremento del valor en el sector (maximización de beneficios o utilidades).

Para complementar los puntos de vista de los anteriores autores, también es importante mencionar a la licenciada en administración Enmily Valera (2017), quien en su tesis profesional indica la relación directa que existe entre la satisfacción de los clientes y la gestión logística. Para lograrlo, encuestó a 152 clientes de la empresa de productos lácteos La Marquesita de Cajamarca, Perú, en aspectos como materia prima, selección de los proveedores, área de producción, inventario de producto final y transporte. Una de las principales conclusiones de su trabajo fue que cuando en la logística se logran controlar aspectos como tiempo y lugar en los procesos de comercialización, las empresas pueden tomar mejores decisiones en tiempo real en cuanto a abastecimiento y demanda, proyección de ventas, exhibición y mercadeo y capacitaciones de personal.

Otro estudio realizado en Latacunga, Ecuador, estuvo relacionado con el desempeño logístico de cuarenta y una pequeñas empresas lácteas sobre las compras, el abastecimiento, la producción, la distribución y el servicio al cliente. El resultado permitió determinar que la distribución y el servicio al cliente son los que presentan

más sensibilidad. Por consiguiente, es necesario contar con el transporte y gavetas suficientes para cubrir toda la operación láctea de manera eficiente. El análisis se realizó con base en indicadores logísticos, específicamente indicadores relacionados con compra y abastecimiento, producción, almacenamiento y bodegaje, transporte y distribución y costo y servicio al cliente.

Por lo tanto, las principales causas logísticas que afectan el desarrollo y productividad de las empresas, como lo arrojó el estudio en Ecuador, son traslado de materiales en embalaje defectuoso, deficiente transporte en la distribución de productos, órdenes de pedido con información errada que genera devolución de productos, incapacidad de almacenamiento del producto terminado y nulo servicio de posventa.

## NORMATIVA

En Colombia los procesos de producción y logística se rigen bajo el Decreto 3075 de 1997. Como lo menciona el capítulo V “Aseguramiento y control de la calidad”, artículo 22, Control de la calidad.

Todas las fábricas de alimentos deben contar con un sistema de control y aseguramiento de la calidad, que debe ser esencialmente preventivo para cubrir todas las etapas de procesamiento del alimento desde la obtención de materias primas e insumos hasta la distribución de productos terminados (Ministerio de Salud, 1997).

Según el capítulo VII “Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización” el artículo 30 dice que

las operaciones y condiciones de almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de alimentos deben evitar: a. La contaminación y alteración del alimento; b. La Proliferación de microorganismos indeseables en el alimento; y c. El deterioro o daño del envase o embalaje. (Chiquillo, 2017)

## NORMATIVA, CASO CAQUETÁ

En la actualidad, los quesos fabricados por empresas formales en el Caquetá están cumpliendo con la regulación colombiana de los alimentos y bebidas, y reglamenta-

da por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima), en ejercicio de sus facultades legales conferidas por el Decreto 2078 de 2012, con base en lo previsto por la Ley 9a. de 1979; Ley 1755 de 2015; Resolución 2674 de 2013, modificada por la Resolución 3168 de 2015, y la Resolución 719 de 2015.

De la misma forma, los productos cumplen con las normas en cuanto a los requisitos sanitarios que le sean aplicables en materia de rotulado de alimentos, de conformidad con lo dispuesto en la Resolución 5109 de 2005 o la Resolución 333 de 2011 si es el caso.

La Resolución No. 2017038616, del 18 de septiembre de 2017 es un claro ejemplo de que algunas empresas formales cumplen con lo reglamentado en el Registro Sanitario de Alimentos [Alto Riesgo] (Invima, 2017).

## METODOLOGÍA

---

Desde el punto de vista regional y específicamente entre las empresas productoras de lácteos, subsector quesero, no se tienen antecedentes de estudios que analicen la cadena eslabón por eslabón —ya sea por medio del diseño DOE u otra metodología estadística— de las variables objeto de estudio de la presente investigación. Es decir, aquellas que influyen en la formación de valor para identificar las fortalezas y debilidades en la estructura de la cadena y lograr cuantificar los indicadores o variables.

No obstante, son numerosos los referentes nacionales e internacionales que han podido obtener evidencias objetivas que permiten resolver las hipótesis planteadas. La metodología aplicada ha sido el DOE, herramienta científica y efectiva para realizar pruebas, analizar correctamente los resultados y tomar las decisiones adecuadas respecto a la intervención del proceso logístico. De esta manera, se pudieron clarificar los aspectos inciertos de un proceso e identificar las variables que estaban afectando la eficiencia logística de las empresas de queso, puesto que es una parte importante de la cadena de valor dadas las características de este producto como un bien de consumo perecedero y con una rotación de inventarios que en cualquier empresa no superan los tres meses. Por su parte, Salinas (2017) indica que terminada la maduración de los quesos debe interrumpirse rápidamente para almacenarlos sin que



se produzcan modificaciones ulteriores. Por otra parte, Galindo y Reyes (2012) explica los tiempos de los quesos de acuerdo con la clasificación y aclara que los cuartos fríos o refrigeradores bien adecuados son necesarios para su conservación, así:

- Queso blanco: vida útil, 30 días refrigerado entre 2° y 5 °C
- Quesito: vida útil, 15 días refrigerado entre 2° y 5 °C
- Queso crema: vida útil, 21 días refrigerado entre 2° y 5 °C.
- Queso mozzarella: vida útil, 30 días refrigerado entre 2° y 5 °C.
- Quesillo: vida útil, 30 días refrigerado entre 2° y 5 °C.
- Queso holandés: vida útil, 90 días refrigerado entre 2° y 5 °C.

## UNA APROXIMACIÓN METODOLÓGICA APLICABLE A LA RED LOGÍSTICA DE LA CADENA DE VALOR DE QUESO DEL MUNICIPIO DE EL PAUJIL

### METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Téllez *et al.* (2011) analizaron la cadena de valor del queso manchego en Cuenca, España, e identificaron los agentes y las relaciones entre ellos, puesto que Cuenca tiene una importante producción de este queso con denominación de origen. La investigación se llevó a cabo en el 2008. En la metodología que utilizaron incluyeron las siguientes fases:

1. identificación del sector;
2. identificación de agentes;
3. análisis de la cadena de valor y

#### 4. análisis de agentes.

Los resultados obtenidos presentaron que los principales factores que influyeron en el desarrollo de la cadena de valor fueron la integración horizontal y vertical, la confianza entre agentes, el acceso y uso de financiamiento, el cumplimiento de normas gubernamentales y el cumplimiento de normas de la denominación de origen. En este sentido, y siguiendo el problema de investigación, se utilizó una metodología de análisis de la cadena de valor por medio del diseño de experimentos (DOE). Dicha metodología incorporó un sistema completo que incluyó:

- Identificación del sector de la cadena de valor de la población objetivo;
- Se realizó mediante un enfoque territorial. La población objeto de estudio fueron las empresas de transformación industrial quesera de El Paujil, Caquetá,
- Identificación de agentes de la cadena de valor.

Estuvo presente mediante un enfoque ascendente participativo, en el que se identificó el eslabón de productores con información secundaria publicada por instituciones oficiales (Téllez *et al.*, 2011). Según un informe del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, suministrado por la Cámara de Comercio de Florencia, en el 2017 existían cinco empresas industriales de procesamiento de leche para la producción de queso en el municipio de El Paujil. Estas son Distrialimentos de Occidente S. A. S., Lácteos La Arboleda, Lácteos Santa Rosa, Alimentos Monar S. A. S. e industria de lácteos La Maporita S. A. S.

En la encuesta realizada se incluyó en una de las secciones una pregunta relacionada con la existencia de otros agentes que intervinieran en la cadena de valor y si se relacionaban con esta información. Por tanto, la identificación se efectuó con el enfoque ascendente y desde la visión de los actores. También se consultó información secundaria publicada por instituciones oficiales si existe.

- Análisis de agentes de la cadena de valor  
Para la recopilación de la información primaria, y dado el tamaño de la población objetivo, se aplicó una entrevista estructurada. Se incluyeron preguntas que dieran como resultado la obtención de información sobre aspectos técnicos (producción, transformación y comercialización); aspectos económicos (costos y ganancias), y aspectos sociales (organización, convenios y alianzas

estratégicas) según fuera el agente y de acuerdo con el nivel de integración (horizontal o vertical) que haya logrado. Con esta información se obtuvo un diagnóstico de la situación en que se encontraba la cadena de valor. Por lo generalmente, esta información se obtiene directamente de los agentes involucrados debido a que no existe información publicada a ese nivel de detalle (Téllez, *et al.*, 2011) en el municipio de El Paujil.

- Instrumentos

La información se recolectó mediante entrevistas y visitas de campo a las empresas industriales de procesamiento de leche para la producción de queso en El Paujil, realizadas durante octubre, noviembre y diciembre de 2020.

Se aplicó la metodología DOE para analizar las variables independientes que pudieran afectar a la variable dependiente: entrega perfecta. Como posibles variables independientes se consideraron la tecnología (cadena de frío), el transporte, la cantidad y el embalaje.

La metodología DOE se aplicó por medio del *software* Minitab, puesto que esta es una de las productoras que contiene el programa. El *software* permitió recopilar y tabular la información de las empresas objeto de estudio y, a su vez, analizar los datos e interpretación de los resultados obtenidos.

El *software* registró todos los datos y luego analizó y clasificó las variables que impactaron de manera significativa la condición dependiente, es decir, la entrega perfecta.

## Entrevistas

La entrevista es una reunión entre dos o más personas en la que se intercambia información mediante preguntas y respuestas con el fin de crear significados frente a un tema en específico. Existen tres tipos de entrevistas: estructurada, semiestructurada y abierta. La primera está sujeta a una guía de preguntas específicas; la segunda se basa más en asuntos o temáticas en general y el entrevistador tiene la libertad de ir creando preguntas según el comportamiento de la entrevista, y la última se basa en una temática en general y el entrevistador es libre de abordar los temas mediante las preguntas que considere apropiadas (Hernández Sampieri *et al.*, 2010).

La entrevista también se puede clasificar en cuantitativas y cualitativas. Según Grinnell *et al.* (2009) contienen preguntas de diferentes tipologías: preguntas generales, para ejemplificar, estructurales y de contraste. Por otra parte, y considerando el pun-

to de vista de Mertens (citado por Hernández Sampieri *et al.*, 2010), este las clasifica de acuerdo con la opinión, la expresión de sentimiento, el conocimiento, las sensaciones, los antecedentes y la simulación.

Es importante resaltar que para obtener el mayor beneficio de una entrevista se debe tener presente que el entrevistado es el experto en el tema; por ello, como estrategia en el momento de realizarla, se debe tratar de hablar en el mismo lenguaje del experto para generar un clima de confianza entre las partes, sin calificativos personales por parte del entrevistador (Hernández Sampieri, *et al.*, 2010).

A continuación, se plantea una muestra de la entrevista que se elaboró para utilizar al momento de las visitas en las empresas de queso del municipio de El Paujil, Caquetá (tabla 1).

**Tabla 1.** Entrevista elaborada para las empresas de quesos de El Paujil

Entrevista a empresas productoras de queso del municipio de El Paujil, Caquetá	
Fecha	
Nombre de la empresa	
Nombre del encuestado	
C.c. del encuestado	
Análisis estratégico	
Pregunta o ítem para evaluar	Respuesta
¿Cuál es la visión y misión de la empresa?	
¿Cuántos productos comercializan en el mercado? ¿Los clasifican de alguna manera en específico?	
¿Cómo clasifican a los clientes? ¿Por cantidad?, ¿por ubicación geográfica?	
¿Qué tipo de descuentos o beneficios ofrecen a los clientes más grandes o constantes?	

Entrevista a empresas productoras de queso del municipio de El Paujil, Caquetá	
¿Cuál es la estructura de su empresa?, ¿cuentan con departamentos definidos de transporte, almacenamiento y distribución?	
¿Cuáles son los proveedores de transporte?	
¿Cómo es el proceso desde el empaque hasta su venta?	

**Fuente:** Elaboración propia.

## Diseño de experimentos DOE

El desarrollo de las organizaciones se basa principalmente en manejar la variabilidad de los procesos industriales, y, por ende, se debe conocer cuáles son los factores que más influyen en esta variabilidad y el grado de impacto de cada uno. Por lo tanto, es imperativo para las empresas usar herramientas científicas para el control y dominio de la variabilidad, como el modelo de procesos basado en el DOE (design of experiment) (Unzueta-Aranguren *et al.*, 2019).

El DOE es una herramienta que identifica los factores representativos que más influyen en el proceso industrial. Implementa metódicamente la estadística a la experimentación y elabora un modelo matemático para predecir los niveles adecuados de cada factor y así lograr el punto deseado (Unzueta-Aranguren *et al.*, 2019).

Sir Ronald Fisher es la persona a la que le atribuyen el desarrollo del DOE, como avance a la estrategia obsoleta de OFAT (One Factor At a time), pues solo analizaba un factor a la vez. En cambio, el DOE permite obtener la misma información con menos experimentos, ser más preciso en los resultados, estimar interacciones entre factores y obtener una zona experimental más amplia (Unzueta-Aranguren *et al.*, 2019).

Según un artículo presentado en la revista DYNA, el DOE se puede clasificar en cinco categorías según su objetivo principal:

- 1. Diseños factoriales completos:** tiene como objetivo determinar la influencia en la respuesta de cada factor, el nivel de cada uno y la creación de un modelo del proceso.

2. **Diseños factoriales fraccionados:** solo se trabaja con una parte del plan experimental macro, por ende, algunos efectos e interacciones de los factores pueden no ser tan claros.
3. **Diseños Plackett-Burman:** tiene como objetivo el tamizado para determinar los factores que más impactan en las respuestas de un proceso.
4. **Diseño de superficie de respuesta:** se implementa cuando se conocen cuáles son los factores que más influyen sobre la respuesta de un proceso.
5. **Diseño Taguchi:** crea diseños con solo una parte de las combinaciones factoriales completas.

## Minitab

Minitab es un *software* que ofrece herramientas estadísticas confiables para analizar datos, identificar tendencias, determinar patrones y descubrir relaciones entre las variables de un proceso.

Este *software* ofrece un amplio conjunto de herramientas estadísticas enfocadas en la calidad, la ingeniería de fiabilidad, desarrollo de productos, análisis de negocios y validación de procesos (Minitab, 2020).

## RESULTADOS

---

El presente proyecto busca conocer el impacto de las variables que afectan la eficiencia logística de las empresas formales de producción de queso del municipio de El Paujil, Caquetá, desde la fase de empaque hasta la entrega al primer cliente. Los resultados le permiten a los empresarios de la región aplicar estrategias de mejoramiento preventivo y correctivo en sus procesos logísticos con el fin de incrementar las utilidades gracias a las ventas tanto regionales como nacionales.

Las variables logísticas que se analizaron fueron la tecnología (cadena de frío), el transporte, la cantidad y el embalaje, en función de la variable dependiente: entrega perfecta. Las estrategias preventivas y correctivas en el ámbito logístico buscaron impactar positivamente la economía de la región caqueteña por medio de la reducción de costos que se obtienen con la aplicación de mejores prácticas logísticas y, por consiguiente, aumentar los beneficios económicos al ajustar las variables de mayor impacto de los procesos de la industria de transformación lechera.

De igual manera, el presente proyecto tiene pertinencia institucional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), porque se articula a la línea de investigación Gestión de la innovación y el conocimiento, en la sublínea pensamiento prospectivo y estrategia, en la temática de inteligencia competitiva (Investigación ECACEN, 2017), del grupo Cananguchales y de la escuela ECACEN. Con ello se busca aportar positivamente en la gestión organizacional y logística de las empresas productoras de queso del Caquetá. A su vez, hacer visibles las investigaciones de la Universidad y someterlas a arbitraje en el ámbito regional o nacional.

Por último, con la realización de esta investigación se busca que los principios misionales de la UNAD se resalten. Ellos son libertades académicas, autodeterminación y excelencia académica. Todo esto mediante el proceso de formación de los estudiantes que hacen parte del semillero de Estudios Económicos (Esecon), quienes van adquiriendo un perfil profesional ético, crítico y reflexivo para convertirse en agentes de cambio de la región y la sociedad.

## DISCUSIÓN

---

Los sectores de agricultura, ganadería y pesca representaban en el 2018 el 14 % del PIB del Caquetá (Ministerio de Comercio, 2020). La ganadería del departamento está dividida para tres propósitos: lechería y ceba, con una participación del 3%; cría, con una participación del 9%, y doble propósito con un 88 %. Este último porcentaje se convierte en aproximadamente 1 546 808 litros de leche diaria base de los productos lácteos producidos en el Caquetá (Torrijos Rivera y Eslava Benjumea, 2018).

La leche producida se distribuye en cuatro destinos: acopio de Nestlé 12 %, líquida 1 %, quesería rural 50 % e industria transformadora regional 37 %. Este último porcentaje corresponde aproximadamente a 600 000 litros diarios que se procesan en más de 80 microempresas del departamento. (Torrijos Rivera y Eslava Benjumea, 2018).

Estas importantes cifras dan a conocer la evolución que ha tenido la producción lechera del departamento en los últimos 20 años, con más de 600 millones de litros durante 2019 (Queso del Caquetá, 2020).

Debido a la pandemia de covid-19 en el 2020, en el Caquetá se han incrementado los pedidos, pues los clientes mayoristas han aumentado sus pedidos e, incluso, doblado la demanda del producto. (CONtextogadero, 2020).

Con estos datos se da a conocer el crecimiento que ha tenido el consumo del producto del queso en el Caquetá. Por ende, se ha creado en las empresas queseras formales la necesidad de crecer, optimizar sus procesos de producción, empaque y entrega y, a su vez, buscar constantemente alternativas y alianzas que agreguen valor para obtener procesos logísticos eficientes que los lleven al cumplimiento de las utilidades esperadas en el año vigente.



# CONCLUSIONES

---

Los análisis preliminares sobre las variables identificadas como tecnología (cadena de frío), transporte, cantidad y embalaje, en función de la variable dependiente: entrega perfecta, dará como resultado el diagnóstico de la cadena de valor lechera del departamento del Caquetá, y lograr examinar distintas estrategias preventivas y correctivas.

Desde la gestión logística, mejorar procesos en la cadena de valor trae grandes beneficios, puesto que son aplicables a todos los agentes: transportistas, productores y comerciantes. Así mismo, es importante darle al cliente mayor valor y fortalecer la ventaja competitiva en el sector.

En general, el departamento del Caquetá tiene un amplio potencial de desarrollo económico. Así que la apuesta actual es lograr mejorar las condiciones de infraestructura, tecnología y apoyo logístico para encarar sobre todo los desafíos del libre mercado, que permite la comercialización de productos nacionales e importados.

## REFERENCIAS

---

Becerra, Y. (2015). Propuesta Metodológica para la definición de estrategias de mejoramiento en logística de Pymes. *Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 15, 48-57.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía. (2019, 25 de septiembre). Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía. La ruta del queso se origina en el llamado Pacto Caquetá para unir la productividad del sector lácteo y el cuidado del ambiente. <https://www.camaramedellin.com.co/articulos-y-noticias/noticias/la-ruta-del-queso>

Capel, M. M., y Russo, A. (s.f.). *Preservación de Productos Perecederos en una cadena Logística de Frío*. Universidad Tecnológica Nacional, FRBA. [http://www.edutecne.utn.edu.ar/coini\\_2013/trabajos/COC11\\_TC.pdf](http://www.edutecne.utn.edu.ar/coini_2013/trabajos/COC11_TC.pdf)

Chiquillo, P. (2017,14 de abril). Observatorio de alimentos. Reglamentación Leche y derivados Lácteos en Colombia. <https://observatoriodealimentos.wordpress.com/2017/04/14/reglamentacion-leche-y-derivados-lacteos-en-colombia/>

CONtextoganadero. (2016). *Así avanza la ruta del queso Caquetá*. CONtexto ganadero.

Galindo, V., y Reyes, V. (2012). Optimización de la red de distribución de una compañía de Lácteos en Colombia. Bogotá D.C. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ingeniería. Especialización en gerencia de Logística Integral.

García, L. A. (2007). Indicadores de la gestión logística KPI- “Los indicadores claves del desempeño logístico”.

García, M. E. (2018 de 10 de 11). PID AMAZONÍA. Plataforma de Información y Diálogo para la Amazonía Colombiana. <https://pidamazonia.com/content/pacto-caquet%C3%A1-cero-deforestaci%C3%B3n-y-reconciliaci%C3%B3n-ganadera-retos-y-avances-del-programa>

Garza, R., González, C., Rodríguez, E., y Hernández, C. (2016). Aplicación de la met-

odología DMAIC de Seis Sigma con simulación discreta y técnicas multicriterio. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y La Empresa*, 19-35.

González, L., y Martínez, K. (2017). Diseño del sistema integrado de gestión para la operación logística de clientes institucionales con valor agregado comercializadora y productos de alimentos quesos y quesos Distribell. Bogotá D.C. 2017. Universidad Sergio Arboleda. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1166/Dise%C3%B1o%20del%20sistema%20integrado%20de%20gesti%C3%B3n%20para%20la%20operaci%C3%B3n%20log%C3%ADstica.%20Quesos%20y%20Quesos%20Distribell.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista, M. D. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Mc Graw Hill, Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).

Resolución No. 2017038616. [http://web.sivicos.gov.co/registros/pdf/15484516\\_2017038616.pdf](http://web.sivicos.gov.co/registros/pdf/15484516_2017038616.pdf)

Ligña Tipantiza, K. D. (2018). Diagnóstico del desempeño logístico en las pequeñas empresas del Sector Lácteo del cantón Latacunga. Latacunga. Universidad Técnica de Cotopaxi; Facultad de Ciencias Administrativas; Ingeniería Comercial.

Ministerio de Comercio. (2020). *Perfiles económicos departamentales: Caquetá*. Oficina de Estudios Económicos.

Ministerio de Salud. República de Colombia. (1997). Ministerio de Salud. Decreto 3075 de 1997. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf)

Minitab. (2020). MINITAB. [https://www.minitab.com/uploadedFiles/Documents/Brochures/Minitab-Brochure\\_ES.pdf](https://www.minitab.com/uploadedFiles/Documents/Brochures/Minitab-Brochure_ES.pdf)

Queso del Caquetá. (2020). *Queso del Caquetá*. <https://www.quesodelcaqueta.co/sobre-la-marca/fabrica-distribuidora-queso>

Téllez, B. I., Carmenado, I. D., Sandoval, B. F., Moreno, F. J., y Flores, F. J. (2011). Análisis de la cadena de valor del queso Manchego en Cuenca, España. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 2(4), 545-557.

Torrijos Rivera, R., y Eslava Benjumea, F. (2018). *Cifras de contexto ganadero Caquetá 2017*. Florencia, Caquetá: Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá.

Unzueta-Aranguren, G., Orue-Irasuegi, A., Esnaola-Arruti, A., y Eguren-Egiguren, J. A. (2019). Metodología del diseño de Experimentos. Estudio de caso Lanzador. *DYNA - Ingeniería e Industria*, 94 I, 16-21. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.6036/8687>

Valera, E. G. (2017). Relación de la gestión logística con el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa de productos lácteos La Marquesita, Cajamarca 2016 (Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte). Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/11537/11328>

Vianchá, J. (s.f.). *Los rostros de la estrategia de Queso Caquetá*. <https://sociedad-sostenible.co/los-rostros-de-la-estrategia-de-queso-caqueta/>

# CALIDAD DEL CONOCIMIENTO SOBRE LAS HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN LOS EMPRESARIOS DE COMIDAS RÁPIDAS DEL DEPARTAMENTO DE TOLIMA, COLOMBIA

---

Andrea Paola Castro Cedeño<sup>39</sup>

Edna Sanly Ramírez Guerra<sup>40</sup>

Natalia García Mejía<sup>41</sup>

Diana Carolina Castillo Parra<sup>42</sup>

Hunter Prada Madrid<sup>43</sup>

.....



---

39 Administración Financiera, VI Semestre, Universidad del Tolima. Técnico profesional auxiliar de enfermería. Clínica Colsubsidio, Girardot, auxiliar de enfermería. Correo: apcastroc@ut.edu.co

40 Administración Financiera, VI Semestre, Universidad del Tolima. Técnico profesional en secretariado, SENA. Correo: esramirezgue@ut.edu.co

41 Administración Financiera, VI Semestre, Universidad del Tolima. Bachiller técnico, especialidad en asistencia administrativa. Correo: ngarciamejia@ut.edu.co

42 Administración Financiera, VI Semestre, Universidad del Tolima. Técnica en sistema, Politécnico Gran Colombiano, diplomado en Pedagogía y Currículo. Correo: dccastillop@ut.edu.co

43 Administración Financiera, VI Semestre, Universidad del Tolima, técnico en sistemas, SENA. Corporación Club Puerto Peñalisa, coordinador de sistemas. Correo: hpradam@ut.edu.co

**QUALITY OF KNOWLEDGE ABOUT  
MARKET RESEARCH TOOLS IN FAST  
FOOD ENTREPRENEURS IN THE  
DEPARTMENT OF TOLIMA, COLOMBIA**

---



## RESUMEN

La finalidad del trabajo es explorar y analizar el conocimiento que tienen los empresarios del sector de comidas rápidas del municipio de Melgar, Tolima, acerca de las herramientas de investigación de mercados para la toma de decisiones y sus beneficios, puesto que estas sufren una desaceleración e, incluso, parálisis en su ritmo de crecimiento. En consecuencia, estos empresarios ignoran que la investigación de mercados ofrece soluciones a problemáticas de las empresas, apoya la búsqueda de oportunidades reales, genera estrategias de mercadeo y favorece el desarrollo de nuevos productos y mejora los ya establecidos.

En principio, se adquirió información mediante la Cámara de Comercio del Sur y Oriente de Tolima sobre la población de empresas dedicadas a la preparación y distribución de comidas rápidas. La metodología utilizada fue de tipo exploratoria descriptiva, y se empleó una encuesta para indagar el conocimiento de los empresarios en la investigación de mercados para la toma de decisiones.

Tras la aplicación del instrumento, se analizaron de manera consolidada los resultados y se halló información que permitió responder la pregunta de investigación y afirmar la hipótesis del trabajo: “Un alto porcentaje de los empresarios del sector de comidas rápidas en Melgar tiene una concepción errónea o nula sobre las técnicas de investigación de mercado”. Además, se encontró que los empresarios no cuentan con un presupuesto específico para ejecutar un plan de *marketing*, y expresan poca confianza en la utilidad que este puede aportar al desarrollo y éxito de la empresa. Por otra parte, se evidencia déficit en cuanto al conocimiento del cliente e implementación de estrategias que les permita crecer en el mercado.

**PALABRAS CLAVE:** plan de mercadeo, nichos de mercado, reinventar, estancamiento, calidad máxima del producto, experiencia única, estrategias de bajos costos



## Abstract

The purpose of the work was to explore and analyze the knowledge that entrepreneurs in the fast food sector of the municipality of Melgar, Tolima have about market research tools for decision-making and their benefits; since these suffer a slowdown and even paralysis in their growth rate, taking into account that market research offers solutions to problems of companies, supports the search for real opportunities, generates *marketing* strategies and supports the development of new products and improve those already established.

In principle, information was acquired through the Chamber of Commerce of the South - East of Tolima, on the population of companies dedicated to the preparation and distribution of fast foods. The methodology used was exploratory-descriptive, where a survey was used to explore the knowledge of entrepreneurs in market research for decision-making.

After the application of the instrument, the results were analyzed in a consolidated way, where information was found that allowed answering the research question and affirming the working hypothesis: “a high percentage of entrepreneurs in the fast-food sector in Melgar have an erroneous or null conception about market research techniques”. In addition, it was found that entrepreneurs do not have a specific budget to execute a *marketing* plan, expressing little confidence in the utility that it can contribute to the development and success of the company, on the other hand, there is evidence of a deficit in terms of knowledge of the client and implementation of strategies that allow them to grow in the market.

**KEYWORDS:** *marketing* plan, niche markets, reinvent, stagnation, maximum product quality, unique experience, low-cost strategies



# INTRODUCCIÓN

---

Melgar es un municipio del departamento de Tolima que durante los últimos años ha dedicado la mayor parte de su economía al turismo. Esto se debe a que en la década de los 60 se establecieron núcleos de actividad como lo son la Base Aérea, Cafam y clubes como el de la Policía y el Ejército Nacional, lo que le ha dado relevancia a esta zona y a sus actividades de sostenimiento. Entre tanto, el turismo le ha dado la oportunidad de crear actividades que benefician económicamente a la ciudadanía; una de estas, y de más relevancia, ha sido el mercado de comidas rápidas que ha tenido un gran peso para el movimiento del mercado en el sector. Sin embargo, a pesar de que las estrategias de mercadeo han tenido gran relevancia en el desarrollo de las empresas más importantes, los empresarios locales no las han tenido en cuenta, como sí lo han hecho las grandes industrias de comidas rápidas. Por ende, en el municipio se encuentran algunas que son reconocidas a nivel nacional e internacional, como McDonald's, Subway, Domino's Pizza, KFC, que han logrado posicionarse en el medio con un gran valor de marca a través de sus investigaciones permanentes de mercados. Mientras que en las empresas pequeñas de la región se evidencia un estancamiento que no les ha permitido crecer y muchas de ellas, incluso, han cerrado sus puertas.

En este contexto, un grupo de estudiantes de la Universidad de Tolima decidió explorar cuánto conocimiento tenían los empresarios del sector de comidas rápidas del municipio de Melgar, Tolima, acerca de las herramientas de investigación de mercados para la toma de decisiones y sus beneficios exploratorios. Es así como la investigación se enmarcó teóricamente en los conceptos y procesos de investigación de mercados de Philip Kotler y Michael Porter, y la herramienta fundamental como son las estrategias de mercadeo utilizando las variables calidad máxima, nichos de mercado, bajos costos, experiencia única, reinventando el negocio y clientes fijos y potenciales. Por lo tanto, el trabajo comprende, en primera instancia, un resumen general de la investigación seguido de la introducción, que contextualiza la investigación y describe el objetivo; continúa con un marco teórico que desde el campo de estudio muestra los conceptos y herramientas principales de la investigación de mercados; luego con la metodología de tipo exploratoria descriptiva, en la que se empleó una encuesta para explorar el conocimiento de los empresarios en la investigación de mercados para la toma de decisiones, y finaliza con un análisis de resultados, en el que se pudo identificar que los empresarios de comidas rápidas del municipio de

Melgar no cuentan con estrategias de mercadeo, pero implementan otro tipo de herramientas de mercadeo empíricas, y logran mantenerse en el mercado aunque sin un crecimiento empresarial.

## MARCO TEÓRICO

---

La investigación de mercados es una herramienta que contiene una serie de pasos para identificar y analizar los acontecimientos o problemáticas del entorno empresarial con el fin de mejorar la toma de decisiones en las organizaciones sobre el *marketing* gerencial. Para la toma de decisiones, es importante la recolección de información que dé un enfoque sistemático y objetivo para el desempeño y la comprensión del mercadeo en las empresas (Kinnerar y Taylor 1998). Por ende, es importante que las organizaciones trabajen en explorar y analizar las oportunidades o problemáticas que existen en su entorno.

Por su parte, Porter (1985) asegura que

la prosperidad nacional se crea no se hereda No surge de los dones naturales de un país, de sus reservas laborales, de sus tasas de interés o del valor de su moneda, como insiste la economía clásica. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse.

Explica como una nación, industria o empresa puede mejorar la competitividad si tiene la capacidad de innovar para alcanzar el éxito de acuerdo con las estrategias planteadas en el modelo diamante. El modelo presenta cuatro atributos genéricos a saber: condiciones de los factores de producción; condiciones de la demanda; sectores relacionados y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad. Así mismo, dos variables relacionadas: casualidad y gobierno, lo que crea una ventaja competitiva Porter (1985).

Philip Kotler (2009) hace énfasis en que el *marketing* es un arte de dar valor a un producto o servicio para satisfacer las necesidades, midiendo o cuantificando el mercado y su utilidad estimada.

De hecho, el autor se refiere a siete estrategias:

1. calidad máxima en el producto para crear en la mente del consumidor una huella gracias a la calidad de los productos o servicios;
2. nichos de mercado enfocados en los clientes específicos para ser competitivos en el mercado;
3. de bajo costos, basado en la disminución en los precios no solo del producto, sino en general de toda la empresa sin bajar su calidad;
4. de experiencia única, ofreciendo momentos únicos o experiencias diferentes que permita que los clientes estén dispuestos a pagar hasta un poco más con respecto a la competencia;
5. reinventando el modelo de negocio, enfocados en realizar no solo un producto o servicio bien hecho, sino en hacerlo mejor;
6. de innovación, y
7. el mejor diseño, que produzca un impacto hacia el consumidor atrayendo clientes fijos y potenciales a su organización

Tanto Porter como Kotler llegan a tener una visión similar en cuanto a la segmentación del mercado. Por un lado, Kotler (1988) declara que a pesar de que se ha popularizado la segmentación del mercado, también es cierto que muchos la dejan de lado y obtienen éxito en sus resultados al implementar alguna estrategia de *marketing*, desestimando o casi anulando la segmentación del mercado. Por otro lado, para Porter (1980) la segmentación de mercado no es considerada una ventaja competitiva más, es solo mencionada, ya que sencillamente utiliza una de las otras ventajas competitivas tan solo en un ámbito más reducido del mercado.

También se observa la coincidencia de opinión de Porter y Kramer en cuanto a las políticas empresariales. Kramer (2011) habla sobre las empresas y como estas han sido puestas en el ojo del huracán por ocasionar problemas económicos, ambientales y sociales, y se cree que surgen, crecen y prosperan a expensas de la sociedad. La evaluación da como resultado el valor compartido, es decir, valor tanto para la empresa como para la sociedad. Porter (2011), por su parte, dice que no son suficientes la responsabilidad ni el civismo de los gerentes o empresarios para lograr responder

con ahínco a todas las necesidades sociales; por lo tanto, debe ser un propósito de las empresas hacer reingeniería, pues de esto dependerá su progreso y existencia.

Al igual, Kotler nos comenta que para satisfacer la demanda de mercado objetivo por un beneficio se deben identificar las necesidades insatisfechas y deseos y definir y medir el mercado y su potencial de ganancia para que funcionen mejor. Por ende, el objetivo debe ser diseñar y crear productos y servicios para el bienestar de la empresa y la sociedad.

Uno de los mayores gurús del *marketing*, que ha surgido en los últimos tiempos, ha sido Seth Godin (2000). En su libro *La vaca púrpura* plantea que “las vacas, después de contemplarlas un rato, se vuelven aburridas. Seguramente son vacas como Dios manda, lustrosas, con una gran prestancia, iluminadas por una luz hermosa, pero siguen siendo aburridas”. Aquí el autor muestra cómo un producto, a pesar de contar con muchos atributos de calidad, precio y demás no es suficiente para tener éxito, pues necesita que sea un producto que salga de lo habitual y sea extraordinario a la vista del consumidor.

Según la opinión de Peppers y Rogers (1993), en el libro *The One to One Future*, es más económico conservar un cliente antiguo que adquirir uno nuevo. Basados en esta teoría, existen cuatro tipos de clientes: clientes potenciales, clientes leales y clientes antiguos.

Igualmente, en el libro *Crossing the Chasm*, Geoff Moore (1991) se refiere a cómo en la población se expanden nuevos productos e ideas innovadoras, lo que marca una curva de tendencia que comienza con los creativos y primeros adoptantes, después aumenta hasta llegar a la mayoría, para finalizar en los tradicionales. Y esto se puede aplicar a cualquier producto que se ofrezca al público en general. Con lo anterior, se puede observar que a pesar de que se utiliza la segmentación de mercado en muchas de las estrategias del *marketing* y a pesar de que ofrece resultados positivos también cabe resaltar que al no dársele la respectiva relevancia se puede llegar obtener respuestas exitosas en una estrategia de *marketing* (Seth Godin 2000).

A nivel nacional las pymes es la organización encargada de las pequeñas y medianas empresas consideran que la investigación de mercado, María Montero (2017), infiriere a través de estudios que pretenden minimizar los riesgos a la hora de invertir en negocios, considerando que la investigación es parte fundamental para el crecimiento y posicionamiento de las organizaciones en el mercado.

Según una investigación realizada por Samuel Cepeda, José Velásquez Estrada y Eugenia Marín G. (2017), “Los desafíos que enfrentan los empresarios de las pymes de alimentos son los cambios culturales vinculados a la transformación en la mentalidad globalizadora”. La investigación se realizó por estudiantes de estudios gerenciales de formación en investigación de la institución universitaria CEIP, sobre los procesos de *marketing* en la internacionalización de la pequeñas y medianas empresas de alimentos en Medellín.

Las empresas que implementan y evalúan las herramientas de *marketing* hacia la globalización llevan una carga cultural que permite que las organizaciones crezcan y sean competitivas, además de lograr posicionarse en los mercados nacionales e incluso internacionales si les es posible.

## METODOLOGÍA

---

### TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada fue de tipo exploratoria descriptiva. Se empleó una encuesta para indagar el conocimiento de los empresarios acerca de la investigación de mercados para la toma de decisiones.

### POBLACIÓN Y MUESTRA

Según registros de la Cámara de Comercio del Sur y Oriente de Tolima, en Melgar se cuenta con aproximadamente 50 negocios dedicados a la elaboración y distribución de comidas rápidas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se tomó una muestra de cinco empresas representativas de negocios dedicados a la venta de comidas rápidas, y registradas en la Cámara de Comercio del Sur y Oriente de Tolima, con el número de actividad económica CIU 5611 (Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas) y (expendio a la mesa de comidas preparadas).

**Tabla 1.** Datos de las empresas estudiadas del sector servicios de comidas rápidas del municipio de Melgar, Tolima

N°	Nombre de la empresa	Nombre del gerente	Dirección	Teléfono	Correo
1	Tekmen S.A.S Cocheros.	Amilo Garcia	Calle 7 N° 15-40 / Melgar	350 512 5496	www.cocheros.com.co
2	Pizzas Rápidas Country.	José Ever Avilés Manjarrez	Cra 12 N° 18-74 sucre.	314 289 5923	joseveraviles@gmail.com
3	Santo pecado Wings.	Omar castellanos	Cra 5 N° 12-26 local 113 / Centro	317 502 2197	santopecadowings@gmail.com
4	Comidas rápidas la pika.	Javier Hernán Ávila	Avenida Cafam/ Centro Melgar	310 478 0593	lapika2018@gmail.com
5	Comidas Rápidas Condorito.	Edgar Cabiedes	Cra 26 N° 4-46 / Centro Melgar	304 605 1501	

**Fuente:** Elaboración propia.

## INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

El instrumento primario que se aplicó para la recolección en la investigación fue la encuesta, compuesta por trece preguntas cerradas. En ella se indagó sobre las estrategias que utilizan para atraer nuevos clientes, tiempo de existencia en el mercado, procesos de investigación, parámetros para fijación de precios, métodos de investigación de mercados e implementación de procesos tecnológicos para obtener datos verídicos y confiables directamente de la fuente de información, es decir, de las empresas del sector de comidas rápidas. Esta herramienta la proporcionó el programa de Administración Financiera de la Universidad de Tolima, y se aplicó por medios telefónicos o tecnológicos debido a la situación de pandemia por el covid-19.

## ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información secundaria se recolectó mediante la consulta a la Cámara de Comercio del Sur y Oriente de Tolima sobre la cantidad de establecimientos dedicados a la

comercialización y preparación de comidas rápidas registrados bajo número de la actividad económica 5611 (expendio a la mesa de comidas preparadas).

En cuanto a la información primaria recolectada se organizaron los datos por medio de tablas, específicamente tablas de frecuencias. Estas se representaron por medio de gráficas circulares para la facilidad de su interpretación, ya que evidencia el porcentaje de los resultados obtenidos.

## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se realizó una recolección de la información por medio de una encuesta de trece preguntas de método cualitativas semiestructuradas, y por medio de ella se recolectó la información primaria. Los formularios se revisaron en la medida en que llegaban del trabajo de campo para evidenciar los faltantes de los datos y, así mismo, regresarlos al trabajo de campo cuando fuera necesario para su complemento. Además, se unificó y decodificó la información con la cual se realizaron las respectivas tablas de frecuencia y gráficas porcentuales para hacer un análisis de variable por variable y cruces de variables, y así dar respuesta a la pregunta problema y a la vez dar validez a la hipótesis.

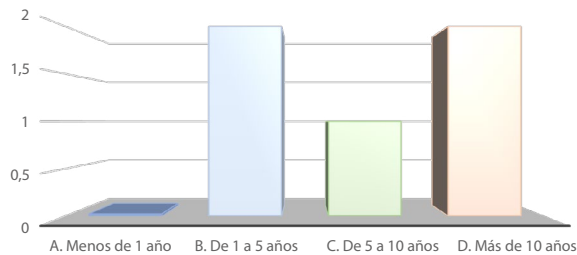
## ANÁLISIS DE RESULTADOS

---

Los resultados del instrumento aplicado a los empresarios de comidas rápidas revelaron que en su mayoría no cuentan con el presupuesto necesario para realizar estudios de investigación de mercados que identifiquen y analicen los acontecimientos o problemáticas de su entorno, tal como lo plantean Kinnerar y Taylor (1998). Sin embargo, estos estudios de investigación son vitales para establecer las siete estrategias mencionadas en este documento, las que, entre otras, resaltan la importancia de recolectar información para la toma de decisiones, y, en consecuencia, pone a los empresarios ante una desventaja competitiva. A pesar de que se evidencian los pocos conocimientos respecto al *marketing*, los empresarios utilizan estrategias empíricas que les permiten mantenerse y establecerse en el sector, aunque no logran

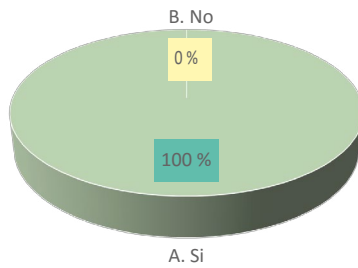
tener un crecimiento organizacional. Las teorías de Porter (1980) y Kotler (1988) hablan de cómo se puede remplazar la segmentación de mercado por otros métodos de *marketing*, en referencia a una de las estrategias planteadas por los autores. De acuerdo con la encuesta, se evidencia que las empresas llevan en el mercado un periodo superior a los cinco años (figura 1).

**Figura 1.** *Tiempo de existencia de la empresa en el mercado*

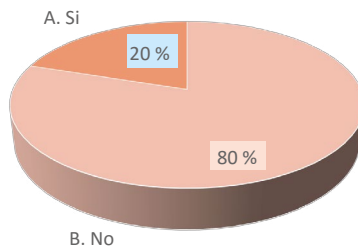


**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 2.** *La empresa cuenta con servicio posventa*



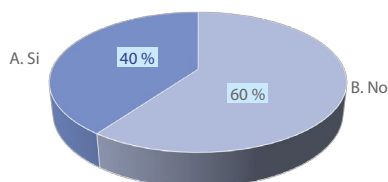
*La empresa con presupuesto para realizar investigación de mercados*



**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 3.** Cuenta con sistema de información que permita conocer y segmentar su mercado, conoce los clientes



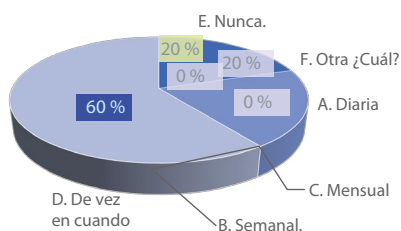
**Fuente:** Elaboración propia.

Lo anterior refleja claramente que los empresarios no tienen objetivos claros en relación con la investigación de mercados y sus beneficios, pero aplican algunas estrategias formuladas por Kotler sin tener conocimiento de ellas. Un claro ejemplo son el bajo costo y nichos de mercado. En cuanto a la calidad máxima, estos negocios son atendidos directamente por sus propietarios, y ellos se basan en cuál es la percepción que los clientes tienen sobre los productos y el servicio brindado, y con ello hacen cambios para mejorar. Igualmente, implementan mecanismos como la atención personalizada y posventa, lo que crea en sus clientes experiencias únicas que les permite fidelizarlos. No obstante, al no contar con encuestas de satisfacción, no pueden verificar la calidad de sus productos y servicios (figura 4).

**Figura 4.** Estrategias de mercado. La empresa atiende las quejas



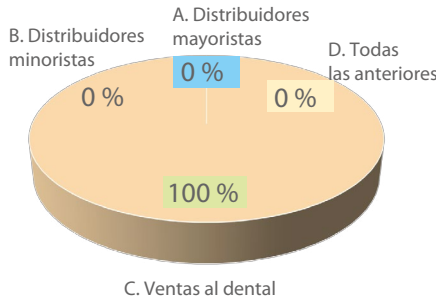
La empresa con que frecuencia realiza encuestas de satisfacción al cliente



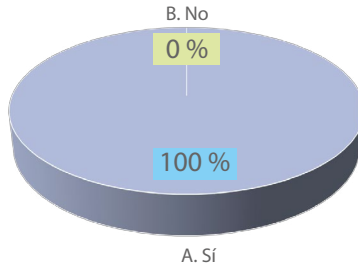
**Fuente:** Elaboración propia.

Utilizan estrategias de bajos costos porque saben que la totalidad de sus clientes son sensibles a los buenos precios, pues su venta es directa al consumidor. Por lo tanto, pueden fijar los valores de venta del producto basados en los costos y el margen de utilidad sin afectar de manera negativa al consumidor, y les permite también competir con establecimientos de larga trayectoria y reconocimiento, y que cuentan con precios más altos en sus productos.

**Figura 5.** La empresa tiene lista de precios

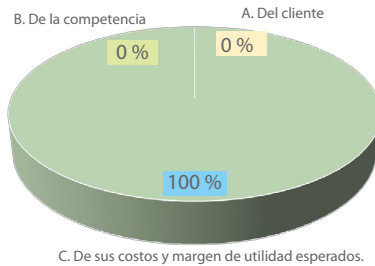


Los consumidores del producto son sencibles al precio



**Fuente:** Elaboración propia.

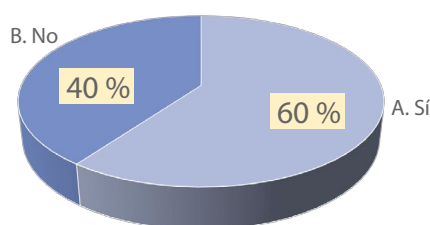
**Figura 6.** La empresa fija el precio de los productos en función de.



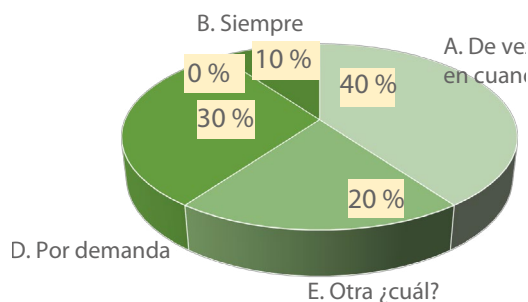
**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a la competitividad, se evidencia que los empresarios tienen conocimiento de sus competidores, pero se percibe que no existe una rivalidad entre ellos que los impulse a innovar estrategias para sobresalir, lo que frena su crecimiento empresarial y va en contravía de la teoría de Porter (1999) sobre el modelo diamante. Este destaca la importancia de la rivalidad de las organizaciones, puesto que conlleva a una constante innovación que provoca el crecimiento global. Por otro lado, para que una empresa sea competitiva debe ser sostenible ofreciendo productos y servicios para el bienestar de la empresa y la comunidad. Estos negocios contribuyen a la economía de la región pues son legalmente constituidas y generadoras de empleo en el sector. Cabe resaltar que no tienen un impacto ambiental significativo.

**Figura 7.** La empresa analiza los competidores para poder diferenciar de ellos.



Con que frecuencia la empresa fabrica y vende nuevos productos

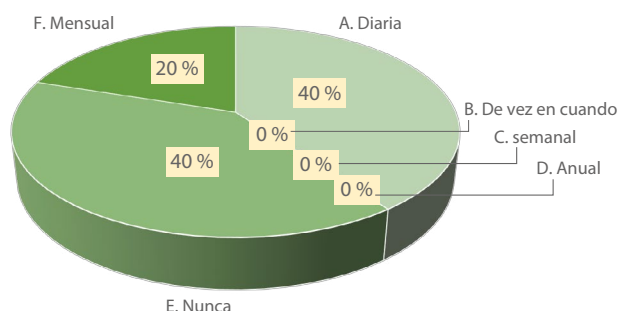


**Fuente:** Elaboración propia.

Continuando con la estrategia de innovación, se logra observar que el *marketing* ha venido evolucionando gracias al nivel de competencia, esto a consecuencia de la globalización que obliga a las empresas a reinventarse, pues no es suficiente contar con productos perfectos, sino que deben ser extraordinarios, como lo plantea Godin (2002). Sin embargo, los administradores no le dan la relevancia a la innovación de

productos, sino que se enfocan en el mercado tradicional. De ahí que no les permite captar nuevos compradores y que opten por enfocarse en fidelizar los consumidores asiduos, ya que saben que para atraer nuevos clientes deben implementar otras estrategias, pero no están dispuestos a asumirlas precisamente por el desconocimiento que tienen acerca del *marketing* y su evolución.

**Figura 8.** Frecuencia con que la empresa contacta nuevos clientes



**Fuente:** Elaboración propia.

Con base en lo ya dicho, la hipótesis afirma que un alto porcentaje de los empresarios del sector de comidas rápidas en Melgar tienen una concepción errónea o nula sobre las técnicas de investigación de mercado para la toma de decisiones, y, además, expresan poca confianza en su aplicación para el desarrollo del municipio, ya que se manifiesta un déficit importante en cuanto al conocimiento de clientes e implementación de estrategias que les permita crecer en el mercado. Por ende, es importante que las empresas trabajen en el fortalecimiento conjunto.

## REFLEXIONES FINALES

Para concluir, se puede establecer que existe un desconocimiento en cuanto a la investigación de mercados por parte de los empresarios de comidas rápidas del municipio de Melgar, pues son empíricos y consideran que no es necesario invertir dinero y tiempo analizando el mercado. De hecho, sus inicios comerciales se dieron por

tradición familiar y no están respaldados por información sobre el sector. Aun así, esto no ha sido un impedimento para continuar vigentes.

Lo anterior se da por las características que se observan en el área en estudio, ya que no existe una rivalidad entre competidores que obligue implementar e innovar en nuevos productos, pero que denota fallas en cuanto a la fidelización de los clientes. En efecto, el resultado que se observa es cómo empresas nuevas implementan estrategias de *marketing*, y obtienen mayor acogida en comparación con las empresas que llevan bastante tiempo, y que no han logrado un crecimiento en sus organizaciones.

Se pudo percibir un alto compromiso de los empresarios del sector en busca de buenos resultados para sus organizaciones evitando costos extras, pero sosteniendo buenos precios sin bajar la calidad del producto. En cuanto al servicio, se evidencian procesos de capacitación y motivación del talento humano, aunque esto no sea suficiente para captar nuevos clientes ni minimizar riesgos futuros, pues se considera que la investigación de mercados es fundamental para el crecimiento de las organizaciones, como lo plantea Montero (2017) con relación a las pymes en el país.

En conclusión, se recomienda a los empresarios realizar estudios de mercadeo que les permitan adoptar estrategias que apunten a conocer más al cliente, el mercado, la competencia y, sobre todo, las tendencias. Esto con el fin de que puedan crecer y tener empresas competitivas y sostenibles, pues, de lo contrario, con el tiempo quedarán rezagadas con el riesgo de desaparecer.

## REFERENCIAS

---

Michael Porter. *Ventaja competitiva*. Publicada en inglés (1985). Libro.

Philip Kotler: Las 7 estrategias de *marketing* para el siglo 21. (18 de abril de 2009). Samuel D. Cepeda P., L. José Velásquez Estrada y B. Eugenia Marín G. (2017). Artículo.

Análisis evaluativo a los procesos de *marketing* en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín.

Cámara de comercio del sur de Tolima. (Sin fecha).

<http://www.ccsurortolima.org.co/>

Geoffrey A. Morre. (1991). *Crossing the Chasm*. Editado por

Chiavenato, A. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D. F.: McGraw-Hill interamericana. Séptima edición. [https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato\\_I.\\_2006\\_.Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_teor%C3%ADa\\_general\\_de\\_la\\_administraci%C3%B3n.\\_7a.\\_ed.\\_.M%C3%A9xico.\\_McGraw\\_Hill.\\_pp.\\_298](https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato_I._2006_.Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n._7a._ed._.M%C3%A9xico._McGraw_Hill._pp._298)

Fontur. (Sin fecha). <https://fontur.com.co/>

Investigación de mercados. (Sin fecha)

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/coll\\_a\\_e/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/coll_a_e/capitulo3.pdf)

Ivan Thompson. (mayo de 2007). Artículo, Definición de Investigación de Mercados. <https://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-mercados.html>

Jazmin Garibay. Las 7 estrategias de *marketing* de Philip Kotler que urgen al conocimiento del mercadólogo. Link: <https://www.merca20.com/las-7-estrategias-de-marketing-de-philip-kotler-que-urgen-al-conocimiento-del-mercadologo/>

Malhotra, N. K, (2008). *Investigación de Mercados*. México. Pearson educación. Quinta edición. <https://es.slideshare.net/electrospacio/110619142investigacionde-mercadosdenareshmalhotra>

María Montero. (29 de agosto de 2017). La importancia de la investigación de mercado. Link:

<https://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-la-investigacion-de-mercado.html>

Peppers, D. y Rogers, M. (1993). *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. New York: Doubleday.

Wikipedia. (08 de Junio de 2020). Melgar (Tolima). [https://es.wikipedia.org/wiki/Melgar\\_\(Tolima\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Melgar_(Tolima))

# EXPLORACIÓN DE COMPONENTES DE COMPETITIVIDAD ENDÓGENA EN MERCADEO PARA EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

---

Juan Camilo Vega Guerrero<sup>44</sup>  
José Ever Castellanos Narciso<sup>45</sup>  
Milton Ricardo Ospina Díaz<sup>46</sup>

.....



---

44 Magíster en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia; investigador principal del grupo de investigación Fénix; docente asistente de la UNAD. Correo: [juan.vega@unad.edu.co](mailto:juan.vega@unad.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7128-1290>

45 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; magíster en administración, especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, administrador de empresas. Correo: [jose.castellanos@unad.edu.co](mailto:jose.castellanos@unad.edu.co) ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3823-2950>

46 Docente de la ESAP, administrador de empresas. Correo: [miltospj@esap.edu.co](mailto:miltospj@esap.edu.co)

**EXPLORATION OF COMPONENTS OF  
ENDOGENOUS COMPETITIVENESS IN  
MARKETING FOR SOCIAL ENTERPRISES**

---





## RESUMEN

El emprendimiento social es considerado un componente relevante para la generación efectiva de puestos de trabajo y el desarrollo económico en países subdesarrollados (Guzmán y Trujillo, 2008, Harding, 2004). En efecto, se evidencia un crecimiento de este tipo de organizaciones durante las últimas décadas debido a la lenta respuesta del Estado a las necesidades sociales y la externalización de servicios sociales por parte de la administración pública, junto con la expansión de valores asociados a la solidaridad entre la sociedad (Salinas y Rubio, 2001, pp. 86-87). De ahí que la investigación tiene el propósito identificar los factores que inciden en la competitividad interna de mercadeo en emprendimientos sociales. Por eso se desarrolló un análisis de contenidos en investigaciones relacionadas con las características y los conceptos del emprendimiento social y sobre el concepto y componentes de competitividad, los cuales conforman el aparte de desarrollo conceptual y teórico del documento. La discusión de los resultados permitió establecer que existen tres factores que inciden en la competitividad interna de mercadeo: las capacidades de mercadeo, la innovación y la administración emprendedora. Con base en lo anterior, se proponen como factores que inciden en el mercadeo de empresas de emprendimiento social la identificación de la oferta social, la estructuración de las capacidades en mercadeo, la administración en emprendimiento y la innovación social.

**PALABRAS CLAVE:** emprendimiento social, competitividad, ventaja competitiva, capacidades en mercadeo.



## ABSTRACT

Social entrepreneurship is considered a relevant component for the effective generation of jobs and economic development in underdeveloped countries (Guzmán & Trujillo, 2008, Harding, 2004). There has been a growth of this type of organizations during the last decades due to the slow response of the state to social needs and the outsourcing of social services by the public administration along with the expansion of values associated with solidarity between society (Salinas & Rubio, 2001, pp. 86-87). Hence, the purpose of the research is: to identify the factors that affect the internal competitiveness of *marketing* in social enterprises, for which a content analysis was developed in research related to investigations on the characterization and conceptualization of social enterprise and on the concept and components competitiveness, which make up the conceptual and theoretical development section of the document. The discussion of the results allowed us to establish that there are three factors that affect internal *marketing* competitiveness: *marketing* capacities, innovation, and entrepreneurial management. Based on the above, the following factors are proposed as factors that affect the *marketing* of social entrepreneurship companies: identification of the social offer, structuring of *marketing* capacities, administration in social entrepreneurship and social innovation.

**KEYWORDS:** Social entrepreneurship, competitiveness, competitive advantage, *marketing* capabilities.

# INTRODUCCIÓN

---

La sostenibilidad de las organizaciones, independiente de sus propósitos, está relacionada con la competitividad<sup>47</sup>, sobre todo en un contexto en el que se denota un aumento constante de la competencia e inestabilidad en el entorno. Las empresas con propósitos sociales tienen las siguientes particularidades relacionadas con su competitividad interna:

- Baja profesionalización de la gestión, escasa formación del personal, empresas relativamente jóvenes (Melián, 2011);
- Debilidades de mercadeo relacionadas con la escasa fidelidad de los clientes y la baja diferenciación en producto o servicio (Ruiz *et al.*, 2007),
- Compromiso con la comunidad local mediante la participación de los agentes implicados en la empresa y vinculación con los colectivos sociales más desfavorecidos (Melián, 2011).

En Colombia existen entidades que se enfocan en motivar y asesorar el emprendimiento social como Recon. En este sentido, el informe sobre emprendimiento de Recon (2018), realizado entre 2000 organizaciones de emprendimiento social, evidencia un alto crecimiento de este tipo de organizaciones durante la última década. El informe relaciona resultados de interés, como una baja capacitación en emprendimiento social (62 %), la sostenibilidad de sus organizaciones proviene de cuotas o aportes de los fundadores (38,5 %) o de la venta o producción de bienes (33,9 %).

De este modo, el emprendimiento social genera alternativas de trabajo y mejora la calidad de vida de la comunidad en Colombia. Sin embargo, las organizaciones que desarrollan emprendimiento social evidencian debilidades de competitividad en actividades de mercadeo para la sostenibilidad (Recon, 2018). Así las cosas, surge el interrogante de investigación: ¿cuáles son los factores de mercadeo que inciden en

---

47 La competitividad es la capacidad que posee una organización para contrarrestar de forma eficiente a sus competidores mediante sus productos o servicios para acceder al mercado, generar sostenibilidad y aumentar la participación (Rubio y Baz, 2005).

la competitividad interna de organizaciones que desarrollan emprendimiento social?

Por consiguiente, el propósito de la investigación es identificar los factores que inciden en la competitividad interna de mercadeo en emprendimientos sociales. El objetivo mencionado está articulado con el proyecto de investigación “La competitividad endógena de *marketing* en organizaciones de emprendimiento social en Colombia” (PIE 005, 2020) desarrollado por la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la UNAD. Para lo cual se realiza un análisis de contenidos sobre aspectos relacionados con caracterización y conceptualización del emprendimiento social y sobre el concepto de competitividad y sus componentes.

## METODOLOGÍA

---

La investigación es de carácter exploratorio aplicando el método de análisis de contenidos (Porta y Silva, 2003). Al respecto, el autor plantea que es un método científico capaz de ofrecer inferencias a partir de datos esencialmente verbales, simbólicos o comunicativos. De ahí que se presente la siguiente estructura de pasos: unidades de análisis (población), codificación, reducción, categorización e interpretación de datos. En tal sentido, los instrumentos usados son fichas de tabulación de códigos de interés para su correspondiente tabulación; luego se procede al análisis, interpretación y elaboración de las categorías de interés con respecto al cuerpo de estudio. Para el caso de esta investigación, se definen los siguientes cuerpos de estudio o unidades de estudio (población):

- Investigaciones sobre caracterización y conceptualización del emprendimiento social,
- Concepto y componentes de competitividad.

Luego se procede a la categorización y estudio de la información sobre las unidades de análisis definidas para diseñar los componentes, factores o categorías de competitividad interna en mercadeo para emprendimientos sociales.

## DESARROLLO CONCEPTUAL

### EMPREDIMIENTO SOCIAL

El emprendimiento social<sup>48</sup> asume como propósito solucionar problemas sociales generando contribuciones significativas y diversas en sus contextos, territorios o comunidades. 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, *et al.*, 2009). Los emprendimientos sociales son reconocidos por (Hoogendoorn *et al.*, 2010) como:

- 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,
- Disposición de alcanzar el objetivo social propuesto con los recursos disponibles.

### EL EMPREDIMIENTO SOCIAL VS. EL EMPREDIMIENTO COMERCIAL

Las diferencias entre emprendimientos comerciales y sociales se relacionan con Austin *et al.* (2006):

- El emprendimiento social tiene un enfoque sin fines de lucro,
- Las organizaciones sociales surgen cuando hay necesidades en las comuni-

---

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

dades y deben ser satisfechas; de otro lado, las organizaciones comerciales buscan comercializar productos o servicios que no son esenciales.

- El propósito fundamental del emprendimiento social es la creación de valor social para el bien público, mientras que el emprendimiento comercial apunta a crear operaciones rentables.
- El origen de los recursos es un factor que permite evidenciar diferencias entre ambos tipos de emprendimiento, puesto que en las organizaciones sociales generalmente se obtienen recursos por medio de apoyos o subvenciones.
- En las organizaciones comerciales se cuentan con modelos para el control del desempeño; en cambio, en las organizaciones sociales hay dificultad en la medición del desempeño (rendimiento) porque no se cuentan con resultados cuantificables y el impacto social depende en gran medida de la percepción de las personas.

## COMPETITIVIDAD

El concepto de competitividad se enfoca en tres niveles: a nivel de país, de un sector económico y de una rama de la industria y de la empresa. Para el contexto de discusión, nos centramos en la dimensión de competitividad empresarial. Bajo este parámetro se presentan definiciones de competitividad empresarial para identificar los elementos que la caracterizan:

**En relación con capacidades para competir en el mercado:** la competitividad es la capacidad que posee una organización para contrarrestar de forma eficiente a sus competidores mediante sus productos o servicios, y poder acceder al mercado (Rubio y Baz, 2005).

**En relación con capacidades para acceder al mercado:** la capacidad para competir basada en una combinación de precio y calidad del bien o servicio proporcionado (Romo y Abdel 2005).

**En relación con ventajas competitivas:** 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 (Romo y Abdel 2005).

Es de anotar que los factores que inciden en la competitividad de las empresas se agrupan en tres categorías (Salas, 1993):

- la categoría de los factores macroeconómicos o los relacionados con el conjunto de la economía nacional;
- la categoría de los factores sectoriales o industriales que afectan a las empresas según la actividad que realizan, y
- la categoría de factores internos o intraempresariales, es decir, de la propia empresa.

## LOS FACTORES INTERNOS DE COMPETITIVIDAD

La competitividad interna de las empresas se focaliza en cinco factores: recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad, mientras que la mercadotecnia permite que la empresa innove constantemente (Es-trada *et al.*, 2009).

En este sentido,

una firma o empresa competitiva es aquella que ofrece productos o servicios a los consumidores de tal manera que están dispuestos a pagar un precio por aquellos productos que les garanticen una más alta utilidad que los de la competencia. (Gyulavári y Kenesei, 2012)

El mercadeo contribuye de forma directa en las ventas, la innovación de los productos y servicios, la satisfacción en las cambiantes necesidades del consumidor y a elevar las utilidades de la empresa (Fischer y Espejo, 2004) y para la generación de la ventaja competitiva (Potočan, 2000).

La ventaja competitiva se entiende como los beneficios estratégicos obtenidos por una empresa sobre sus rivales, que le permiten competir de manera más eficaz en el mercado, y produciendo una rentabilidad superior (Bharadwaj *et al.*, 1993). Este enfoque se basa en la integración y coordinación de las actividades de la empresa para satisfacer a los clientes en un esfuerzo por maximizar la rentabilidad a largo plazo (O'Cass y Voola, 2011, p. 629).

## FACTORES DE COMPETITIVIDAD INTERNA EN RELACIÓN CON MERCADEO

Las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva mediante las capacidades distintivas que posee la empresa y que la empresa debe reinventar constantemente para mantener y expandir las capacidades existentes y evitar la imitación. En tal sentido comprende:

### CAPACIDADES DE MERCADEO

Son los procesos integradores diseñados para aplicar el conocimiento, las habilidades y los recursos colectivos a las necesidades de la empresa relacionadas con el mercado, estos son

- Servicio al cliente: definido como hechos, procesos y actuaciones que son en gran medida tareas intangibles que satisfacen las necesidades del comprador o del usuario (Adcock, 2001).
- Efectividad de las actividades promocionales: son herramientas para ganar participación de mercado y crecimiento de ventas, y comprende la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el *marketing* directo y la venta personal (Završnik y Jerman, 2011).
- Calidad del personal de ventas: hace referencia a la venta directa como una de las variables más importantes que afectan la ventaja competitiva de una empresa comercial (Potočan, 2000).
- Investigación de mercado: se refiere a la información de *marketing* confiable para reducir la incertidumbre a niveles tolerables y facilitar la planificación y el control (Bingham *et al.*, 2001). También para conocer las necesidades del cliente, en particular las necesidades latentes, y para monitorear la oferta de productos y servicios de la competencia.
- Velocidad de introducción del producto en el mercado (Potočan, 2000).



## INNOVACIÓN

La innovación organizacional se define como la aplicación de ideas que son nuevas, y que crean valor para la empresa o sus clientes; ya sea que la novedad y el valor agregado se materialicen en productos, procesos, servicios o en sistemas de organización, gestión o *marketing* del trabajo (Weerawardena, 2003).

## ADMINISTRACIÓN EMPRENDEDORA

Se refiere al comportamiento de la administración que desarrolla acciones innovadoras y proactivas para tomar riesgos, crear innovaciones y una nueva empresa (Durukan, T. y Hamsioglu, 2016).

# ANÁLISIS DE RESULTADOS, DISCUSIÓN

---

Para los emprendimientos sociales la misión social es esencial, lo que implica la adopción de estructuras de negocios que resuelvan un problema y generen valor social (Galera y Borzaga, 2009). Igualmente, involucra una manera diferente de hacer negocios distintos a las de empresas convencionales o de suministro de servicio. Por lo cual, estas empresas deben conjugar objetivos económicos para la sostenibilidad y viabilidad, y también misionales para impactar en la comunidad.

El aumento constante de la competencia, los cambios y la inestabilidad en el entorno suponen para las empresas sociales una mejora en la eficiencia y una mayor profesionalización de la figura de la dirección (Sanchis y Campos, 2007). Por ello deben saber con qué recursos cuentan y cómo se pueden explotar; es decir, una actitud proactiva de cara al entorno, anticipada y abierta al cambio y en la que debe organizar los recursos adecuadamente para poder conseguir los objetivos organizacionales.

La competitividad interna de mercadeo se enfoca en factores relacionados con la construcción de las ventajas competitivas. Al respecto, es importante que los emprendimientos sociales desarrollen procesos de investigación de mercado eficientes para establecer con claridad la oferta social que les permitan diferenciarse de productos o servicios similares desarrollados por empresas o emprendimientos comerciales.

En lo que concierne al factor de capacidades de mercadeo, es relevante que los emprendimientos sociales identifiquen la estructura y capacidades comerciales existentes con el objetivo de potencializarlas hacia la oferta social. En efecto, los procesos de innovación en los emprendimientos sociales deben enmarcarse en la generación de valor social.

Fruto de la interpretación de los aspectos que caracterizan los emprendimientos sociales surge la propuesta de elementos de competitividad interna para emprendimientos sociales, partiendo de las diferencias entre emprendimientos sociales y comerciales y de los elementos que caracterizan la competitividad interna de cualquier tipo de organización.

## PROPUESTA DE COMPONENTES DE COMPETITIVIDAD ENDÓGENA EN MERCADO PARA EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

Con estos antecedentes, se propone como factores de competitividad interna de mercadeo los siguientes cuatro aspectos:

**Identificación de la oferta social.** Se refiere a establecer las características de valor social relacionadas con el producto o servicio, y que le permiten desarrollar ventaja competitiva mediante estudios de mercadeo.

**Estructuración de las capacidades sociales al mercado.** Articular las capacidades organizacionales en mercadeo existentes a la oferta social identificada.

**Administración en emprendimiento social.** Dirigir la organización hacia la toma de decisiones de forma proactiva, participativa, planificada y organizada, buscando la viabilidad organizacional y en el que predomine el propósito social de la organización.

**Innovación social.** Aplicar ideas nuevas en la organización que cree valor social a la empresa, sus clientes y a la comunidad.

## CONCLUSIONES

---

Se identifican factores relacionados con la competitividad interna de mercadeo para cualquier tipo de organización afín con las capacidades de mercadeo, la innovación y la administración emprendedora. Estos aspectos son aplicables a las empresas sociales, pero se deben redireccionar hacia los propósitos sociales de las organizaciones de emprendimiento social, en las que prima el impacto social con respecto a la generación de beneficios económicos o de penetración de mercado. En consecuencia, se proponen como factores de competitividad interna en organizaciones sociales, la identificación de la oferta social, la estructuración de las capacidades sociales al mercado y la administración en emprendimiento e innovación social.

La falta de recursos financieros y de fuentes de financiación en los emprendimientos sociales precisan a que sean más eficientes con respecto a sus capacidades de mercadeo y promuevan el desarrollo de estas estrategias apoyadas en las redes sociales.

La investigación de mercadeo es una herramienta relevante para que los emprendimientos sociales identifiquen su oferta de valor social, y así transferirla a sus productos o servicios.

## REFERENCIAS

---

Adcock, D. (2001). Estrategias de *marketing* para una ventaja competitiva. *Chichester: John Wiley y Sons, Ltd.*

Austin, J., Howard, S., y Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?. *Entrepreneurship Theory and Practice.*

Bharadwaj, S., Varadarajan, P. y Fahy, J. (1993). Sostenible ventaja competitiva en las industrias de servicios: un modelo conceptual y propuestas de investigación. *Revista de Marketing*, 57(4), 83–99.

Bingham, F. G. Jr., Gomes, R. y Knowles, PA (2001). *Negocios Marketing*. McGraw Hill Irwin.

Dees, J. G. (2001). The Meaning of “Social Entrepreneurship. *Innovation*. <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>.

Durukan, T. y Hamsioglu, A. B. (2016). The Role of *Marketing* Capabilities in Innovation Based Competitive Strategies: An Application on Production Businesses in Ankara. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 3(11) 106-118.

Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 46 (14), 169-182.

Fischer, L. y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia* (3ª ed.). McGraw Hill.

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, A. y Trujillo, M. A. (2008). Emprendimiento Social. *Revisión de literatura Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-16.

Gyulavári, T. y Kenesei, Z. (2012). The Impact of *Marketing* Resources on Corporate Competitiveness. *Tržište*, 1(24), 7-21.

Harding, R. (2004). Social enterprise: The new economic engine? *Business Strategy Review*, 15 (4), 39-43.

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.

O'Cass, A. y Voola, R. (2011, mayo). Explicaciones de políticas orientación de mercado y orientación de marca política utilizando la visión basada en recursos del partido político. *Revista de Gestión de Marketing*. Vol. 27(5-6), 627-645.

Porta, L., y Silva, M. (2003). La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa. *Anuario Digital de Investigación Educativa*, (14).

Potočan, V. (2013). *Marketing* capabilities for innovation-based competitive advantage in the Slovenian market. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 6(1), 118-134.

Rubio, L., y V. Baz. (2005). El poder de la competitividad. Centro de Investigación para el Desarrollo. Fondo de Cultura Económica.

Romo, D., y Musik, G. A. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Revista de Comercio Exterior*, 55(3), 200-214.

Ruiz, M., Retolaza, J. L. y Mugarra, A. (2007). Cláusulas Sociales y mercados tutelados: herramientas para la competitividad de las empresas de inserción. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 59, octubre, 123-151.

Salas, V. (1993). Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales. *Papeles de Economía Española*, n.º 58.

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.

Sanchis, J. R. y Campos, V. (2007). La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 59, octubre, 237-258.

Weerawardena, J. (2003). El papel de las capacidades de *marketing* en ventaja competitiva basada en la innovación. *Revista de Marketing Estratégico*, 11, 15-35.

Završnik, B. y Jerman, D. (2011). Medición integrada comunicación de *marketing*. Un. ştiinţ. Univ. "Al.I. Cuza" Iaşi, Ştiinţe econ. 58, 351-361.



# ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN LAS ESTRUCTURAS PRODUCTIVAS DE LA YUCA INDUSTRIAL EN SAN PEDRO, SUCRE

---

Engler de Jesús Ariza García<sup>49</sup>

.....



---

<sup>49</sup> Contador público, especialista en administración financiera, magíster en administración (MBA), docente CCAV Corozal, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN). Correo: engler.ariza@unad.edu.co ORCID: 0000-0002-6444-7982

**ANALYSIS OF THE VALUE CHAIN IN  
THE PRODUCTIVE STRUCTURES  
OF INDUSTRIAL CASSAVA IN  
SAN PEDRO, SUCRE**

---





## RESUMEN

Durante el periodo 2008-2018 la yuca industrial se sembró en el departamento de Sucre en un promedio de 3100 hectáreas por año. Incluso, es el municipio de San Pedro uno de los que tiene mayor área sembrada en la subregión de la sabana, pero los actores de la cadena de valor de la yuca industrial se encuentran aislados, lo que causa debilidades que son aprovechadas por agentes del mercado externo.

Por ello, la cadena de valor es uno de los modelos aplicables para analizar fuentes de ventajas competitivas dado que es el instrumento más útil para efectuar un análisis que permita desarrollar estrategias para el mejoramiento de las actividades, especialmente del sector agrícola. El estudio analiza la cadena de valor en las estructuras productivas del subsector de la yuca industrial en el municipio de San Pedro, Sucre, y como método de investigación se hizo el estudio de caso de dos empresas productoras de yuca industrial de este municipio.

Por medio de la revisión bibliográfica, entrevistas y aplicación de una encuesta a productores, se empleó la recolección, apropiación e interpretación de la información. Se determinó en el análisis de la cadena de valor que las estructuras productivas del subsector de la yuca industrial están compuestas por las siguientes etapas: proveedores de bienes y servicios, producción, destinos de la producción, transformadores de la producción y canales de comercialización. Se identificó que los transformadores de la producción constituyen la actividad con mayor influencia dentro de la cadena de valor, toda vez que estos adquieren la materia prima de los productores previa negociación de los contratos *forwards* en los que se definen cantidades demandadas, precios por toneladas y fechas de entrega. Por otra parte, la actividad más débil dentro de la cadena de valor son los proveedores de bienes y servicios debido a la poca oferta que hay disponible en el municipio de San Pedro, Sucre.

**PALABRAS CLAVE:** cadena de valor, yuca industrial, competitividad, productores.



## ABSTRACT

Industrial cassava has been planted in the department of Sucre on an average of 3,100 hectares per year in the period from 2008 - 2018, being the municipality of San Pedro one of the ones with the largest planted area in the savanna subregion, but the actors in the industrial cassava value chain are isolated, generating weaknesses that are exploited by external market agents.

For this reason, the value chain is one of the applicable models to analyze sources of competitive advantages, since it is the most useful instrument to carry out an analysis that allows extracting strategic implications for the improvement of activities, especially in the agricultural sector. The study includes the analysis of the value chain in the productive structures of the industrial cassava subsector in the municipality of San Pedro, Sucre and the case study of two industrial cassava producing companies in the municipality of San Pedro was used as a research method. Pedro, Sucre.

Through the bibliographic review, interviews, and application of a survey to producers, the collection, appropriation and interpretation of the information is used, it is determined in the value chain analysis that the productive structures of the industrial cassava subsector are composed of through the following stages: Suppliers of goods and services, production, production destinations, production transformers and *marketing* channels. It was identified that the production processors constitute the activity with the greatest influence within the value chain, since they acquire the raw material from the producers after negotiating the forward contracts where quantities demanded, prices per tons and delivery dates. On the other hand, the weakest activity within the value chain is the suppliers of goods and services due to the limited supply available in the municipality of San Pedro, Sucre.

**KEYWORDS:** value chain, industrial cassava, competitiveness, producers.

# INTRODUCCIÓN

---

La globalización en el sector agropecuario ha creado nuevos retos para los países emergentes dado que se han abierto nuevos mercados dinámicos y, al mismo tiempo, han surgido más presiones competitivas para las agroindustrias, y de este modo nuevas barreras para la participación económica de los pequeños productores agrícolas (Anichini *et al.*, 2013). Por ello, desde el análisis de cadena de valor, se han diseñado herramientas para desarrollar la competitividad agrícola y valorizar los productos locales en relación con el desarrollo rural (Trejo, 2011).

De acuerdo con Quintero y Sánchez (2006), la cadena de valor de una entidad identifica las principales actividades que crean un beneficio para los clientes y las acciones de apoyo relacionadas. De modo que los encadenamientos permiten reconocer los distintos costos en que incurre una organización mediante este proceso productivo (p. 378).

En el departamento de Sucre, se sembraron en promedio 3100 hectáreas por año de yuca industrial en el periodo 2008-2018; y es la subregión Sabanas la de mayor área sembrada. (Gobernación de Sucre, 2019). En cuanto al municipio de San Pedro, Sucre, este pertenece a la subregión Sabanas y de acuerdo con las estadísticas de la UMATA (2016) la yuca industrial es uno de sus principales cultivos. Sin embargo, no tiene las producciones esperadas, lo que afecta la competitividad no solo del municipio sino también de la región.

Considerando que la cadena de valor es un concepto que puede utilizarse para el desarrollo rural, este estudio se llevó a cabo dentro del programa Formación de Alto Nivel Colciencias, Gobernación de Sucre, y se orientó a analizar la cadena de valor en las estructuras productivas del subsector de la yuca industrial como uno de los más importantes del departamento.

# CONTENIDO

---

Para esta investigación se realizó un análisis conceptual de la cadena de valor.

## ANÁLISIS CONCEPTUAL DE LA CADENA DE VALOR

El concepto de *cadena de valor* ha tenido desde los años 60 hasta ahora importantes contribuciones. De estas colaboraciones se pueden resaltar a Hirschman (1958) con su propuesta de eslabones; Porter (1985, 2000) con los clústeres, y Kaplinski (2000) con el desarrollo del concepto de cadena de valor.

Una cadena de valor comprende la amplia variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite mediante diferentes etapas, desde su concepción hasta la entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso (Kaplinsky y Morris, 2002).

En este sentido, Kaplinsky (2000) expresó que la cadena de valor describe la gama completa de actividades que se requieren para producir un bien o servicio desde su inicio con las fases intermedias de producción. Por ello, y de acuerdo con estos autores, la vocación de sinergia y la facilidad de integración entre los distintos actores que componen una cadena con una visión compartida se convierten en elementos de éxito empresarial, pues facilitan el desarrollo económico.

Porter (1985) define la cadena de valor como una red de actividades interrelacionadas mediante enlaces que se establecen cuando la manera de realizar una actividad afecta el costo o la eficacia de otras actividades (figura 1).

**Figura 1.** Cadena de valor genérica



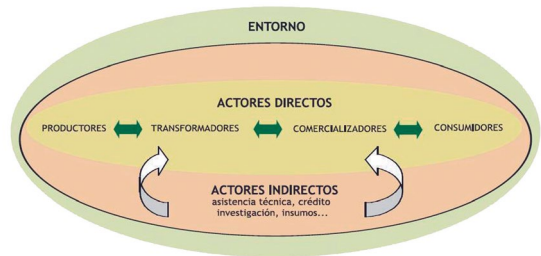
**Fuente:** Porter (1985).

De acuerdo con este autor, una cadena de valor muestra las tareas que lleva a cabo una organización en un sector, y las congrega en dos categorías:

1. Actividades concernientes con la producción, *marketing*, entrega y servicio posventa de los productos y servicios que ofrece la firma,
2. Las actividades que proporcionan apoyo a las primeras como recursos humanos, tecnología, insumos e infraestructura.

Por ende, la Fundación Centro Acción Microempresarial (2012) indica que en las zonas rurales existen diversos actores de una cadena con distintos intereses que responden a incentivos, por lo que requieren que sean identificados, reconocidos y aceptados (p. 5). Por ello reconoce en las áreas rurales actores directos e indirectos que dependen de las múltiples condiciones y demandas que se pueden crear (figura 2).

**Figura 2.** Esquema simplificado de actores directos e indirectos en la cadena productiva



**Fuente:** Fundación Centro Acción Microempresarial (2012).

Los actores directos en una cadena de valor agropecuaria son aquellos que están involucrados con los diferentes eslabones actuando e interactuando dentro de la cadena. Mientras que los actores indirectos son los que brindan un apoyo a los actores directos, puesto que son proveedores de insumos o servicios como la asistencia técnica, la investigación, el crédito, el transporte, las comunicaciones, etc. Su función es fundamental para el desarrollo de la cadena (Fundación Centro Acción Microempresarial, 2012).

En este aspecto, en el sector agrícola el potencial del enfoque de cadenas, como estrategia para el desarrollo competitivo, se fundamenta en identificar las oportunidades de mercado que puedan aprovecharse en cadenas formadas por personas de escasos recursos. De manera que en este sector los pequeños productores agrícolas se aglomeran por lo general en una empresa asociativa mediante enlaces horizontales que se establecen entre actores de un mismo eslabón de la cadena.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación toma elementos de análisis de cadena de valor para el desarrollo rural de la yuca industrial desde sus estructuras productivas, que se fundamentan en los encadenamientos de los distintos actores como elementos para su desarrollo, sin que el enfoque sea exclusivamente el económico. (Trejo, 2011).

## DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD

Es un modelo económico propuesto por Michael Porter, quien en los años noventa escribió su obra *La ventaja competitiva de las naciones*, y en la que nos permite comprender la posición competitiva de una organización en un determinado sector. Para Porter (1990), el diamante de competitividad identifica los factores que unidos facilitan la creación de ventajas competitivas en un país o región. Así, para el mencionado autor estos son los factores del modelo:

1. condiciones de los factores de producción;
2. condiciones de la demanda;
3. sectores relacionados y de apoyo, y
4. estrategia, estructura y rivalidad. (figura 3)

**Figura 3.** *Diamante de competitividad*



**Fuente:** Porter (2007).

## ESTADO DEL ARTE

---

En esta sección se relacionan las investigaciones cuyas temáticas abordadas se enfocan desde una perspectiva teórico-metodológica. La revisión de antecedentes se hizo con base en artículos de la Web of Science y Scopus, así como también la observación de tesis de maestría y doctorado afines con el tema de estudio.

- Adhikari (2013) desarrolló una investigación titulada *Desarrollo de la industria agroalimentaria en Nepal: una perspectiva de gestión de la cadena de valor*. El objetivo principal de esta investigación fue reunir a actores y partes interesadas para desarrollar cadenas de valor en la industria agroalimentaria de Nepal. Este trabajo adoptó un enfoque exploratorio basado en estudios de caso de cadenas de tomate fresco; la investigación utilizó la metodología de análisis de cadenas de valor y métodos mixtos para recopilar y analizar datos tanto cualitativos como cuantitativos. Los principales resultados de la investigación indicaron que hay niveles bajos de orientación al consumidor y una débil capacidad de eslabonamiento entre los actores, lo que sugirió que estaban poco preparados para la integración de cadena de valor en las ya existentes.
- Badar (2015), a través de la investigación titulada *Mejora del rendimiento de la cadena de valor para el desarrollo sostenible de la industria del mango en Pakistán*, presentó cómo podría mejorarse el desempeño de las cadenas de valor para llevar el desarrollo sostenible a la industria de mango de Pakistán. La investigación adoptó una metodología de estudio de caso, tomando como fuentes de información consumidores, actores de la cadena de valor y actores públicos en las provincias pakistaníes de Punjab y Sindh. Los principales resultados indicaron que la mayoría de los actores de la cadena de valor obtuvieron ganancias, pero la creación inadecuada de valor para el consumidor mostró brechas considerables en el desempeño económico debido a la negligencia en la seguridad alimentaria, las pérdidas postcosecha y el pobre desempeño de las exportaciones.
- Rojas y Barreto (2014) realizaron una investigación titulada *Diagnóstico de competitividad del sector productor de arracacha. Caso municipio de Boyacá (Colombia)*. El objetivo de este estudio fue analizar las condiciones de competitividad del sector productor de arracacha en Boyacá y su influencia en



este territorio. Metodológicamente, este estudio fue cualitativo con enfoque descriptivo y utilizó como marco de referencia los modelos “cinco fuerzas” y “diamante de competitividad” propuestos por Porter. Los resultados de estudio indicaron que para los productores de arracacha hubo barreras de tipo cultural que afectaron las actividades de este subsector. Así mismo, la proximidad geográfica entre el productor y los proveedores facilitaron las relaciones comerciales. Para estos autores la asociatividad es un factor significativo para la competitividad del sector rural.

- Martínez (2017) realizó la investigación Análisis de inteligencia competitiva de la agroindustria en procesados de yuca y posicionamiento en mercados nacional e internacional. El propósito de este estudio fue analizar el estado de competitividad e inteligencia competitiva de la agroindustria de procesados de yuca de Sucre. Este estudio fue de tipo cuantitativo y los resultados indicaron que hubo desarticulación entre los eslabones de la cadena de valor de la yuca, esto quiere decir que predominó en cada eslabón la acción individual.

## METODOLOGÍA

---

Este estudio fue de enfoque cualitativo, que buscó la comprensión e interpretación de la realidad humana. Es decir, en la investigación cualitativa se busca interactuar con los individuos en su contexto social, tratando de captar e interpretar el significado y el conocimiento que tienen de sí mismos y de la realidad. (Martínez, 2011). A medida que aumenta la comprensión y los datos de la observación participante, se van volviendo más significativos, y los procesos de comprensión se vuelven más eficientes (Morse, 2003).

Teniendo en cuenta lo anterior, este estudio fue de tipo descriptivo dado que analizó la cadena de valor en las estructuras productivas del subsector de la yuca industrial en San Pedro, Sucre.

Así mismo, para este trabajo se utilizó como método de investigación el estudio de caso, dado que nos permitió entender un fenómeno desde la perspectiva de quienes

lo vivieron sin seguir ninguna clase de generalización. En este sentido, el estudio de caso se basa en el razonamiento inductivo, en razón a que no parte de hipótesis ni de concepciones preestablecidas, sino que se genera conforme se recolecta y analiza la información (Martínez, 2011). Por ello, lo que determina el estudio de caso es el descubrimiento de nuevos conceptos o teorías a partir de la realidad.

Por lo tanto, para hacer la caracterización de la cadena de valor, no es necesario el cálculo de un tamaño muestral en la estadística de enfoque cualitativo, ya que para juzgar si una muestra es adecuada, hay que conocer el contexto del estudio (Martínez-Salgado, 2012). De la misma manera, Perry (1998) indica que en los estudios de casos no existe un referente que nos muestre el número de casos que se deben tener en cuenta para estos estudios, debido a que esa decisión queda en manos del investigador. Esto quiere decir que lo fundamental no es el tamaño de la muestra, sino la riqueza de los datos provistos por los participantes y las habilidades de observación y análisis del investigador (Martínez-Salgado, 2012).

De acuerdo con lo anterior, se tomó como muestra a dos empresas integradas por productores de yuca industrial en el municipio de San Pedro, Sucre. La Cooperativa Agropecuaria del municipio de San Pedro (Cooagrosanpedro), integrada por 45 productores de yuca industrial, y la Asociación de Productores de Yuca de la Sabana (Asoyusab), integrada por 20 productores.

Igualmente, Yin (1989), Stake (2000) y Cresweel (2005) expresan que para un estudio es necesario realizar triangulación de la información. La triangulación permite que se tenga un mayor grado de fiabilidad con la información recolectada en el estudio, dado que nos permite analizar un fenómeno desde múltiples ópticas y construir los elementos necesarios para descubrir nuevos conceptos o teorías.

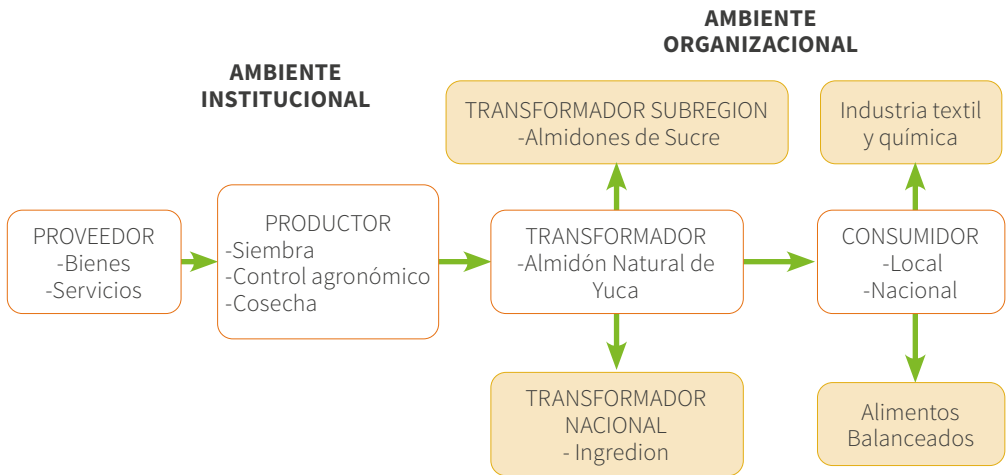
Por todo lo anterior, en este estudio se consideraron múltiples fuentes de información previamente validados mediante juicio de expertos, como una encuesta a productores de yuca industrial de las organizaciones Cooagrosanpedro y Asoyusab, entrevistas semiestructurada a los transformadores de almidón natural de yuca industrial y una entrevista semiestructurada a un organismo de apoyo representante de la administración pública de San Pedro.

# RESULTADOS

A partir de la triangulación de la información provista por la aplicación de instrumentos se analizaron las características de la cadena de valor en las estructuras productivas del subsector de la yuca industrial en el municipio de San Pedro, Sucre.

Analizar la cadena de valor en las estructuras productivas implica describir las etapas desde la producción hasta la transformación del almidón natural de yuca. Por ello, nos basamos en el modelo de cadena de valor agropecuario de la yuca de Martínez (2017), toda vez que comprende las etapas de proveedores de bienes y servicios, producción, destino de la producción, transformación de la producción y, finalmente, comercialización.

**Figura 4.** Cadena de valor de la yuca industrial en San Pedro



**Fuente:** Elaboración propia basado en Martínez (2017).

En la Figura 4 se ilustran los eslabones de la cadena de valor de yuca industrial en San Pedro, Sucre, por medio de las siguientes etapas o eslabones:

1. proveedores de bienes y servicios;
2. producción;

3. destinos de la producción;
4. transformadores de la producción, y
5. canales de comercialización.

## ETAPA 1. PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS

Los proveedores en el municipio de San Pedro están representados por:

- Proveedores de bienes

Son los pequeños comercios agropecuarios que suministran los insumos para la producción, ellos son semillas, agroquímicos, maquinarias y herramientas. Así mismo, en el municipio predominan los proveedores de estacas de yuca industrial, quienes normalmente establecen modelos asociativos de apoyo para proveer estos esquejes. Del mismo modo, en la cadena de apoyo tenemos los proveedores de agroquímicos básicos, como fertilizantes que usan principalmente en el proceso productivo; sin embargo, estos proveedores, a pesar de tener una oferta económica en el mercado local mayor a cinco años, ofrecen solo productos básicos sustitutos, pero no especializados para la yuca industrial.

- Proveedores de servicios

Corresponde a las organizaciones que sirven de apoyo al proceso productivo de la yuca industrial. En el municipio hay pocos proveedores de servicios financieros especializados en el sector agropecuario, dado que solamente hay presencia del Banco Agrario. Sin embargo, en la región destacamos la oferta de entidades de microfinanzas, los cuales tienen segmentos o líneas de crédito especializados para los productores de yuca industrial apoyados en los contratos *forwards*, también conocidos como derivados financieros. Estos contratos son firmados entre el productor y los transformadores de la producción, es decir, los compradores, como Almidones de Sucre e Ingredion, que dan la garantía de compra al productor del cultivo de yuca industrial y con los que se definen el precio, el tiempo y el número de toneladas compradas. El contrato *forward* le da la posibilidad al productor de acceder a capital de trabajo gracias a que las entidades financieras usan este contrato como garantía. Así mismo, en caso de incumplimiento o imprevistos en los créditos, tienen el res-

paldo, hasta en un 50 %, de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Otros proveedores de servicios con presencia en el municipio que apoyan a los productores de yuca son las empresas de alquiler de equipos para arado, la asistencia técnica brindada por profesionales del agro y el transporte de carga masiva.

En relación con el transporte de carga masiva, a la fecha su oferta es muy limitada en el municipio. Según lo manifestado por los productores y los transformadores, cuentan con pocos vehículos para transporte de carga, lo que afecta el resto de la cadena productiva al incurrirse en posibles incrementos de costos o retrasos en la entrega.

## ETAPA 2. PRODUCCIÓN

- Siembra

La siembra de la yuca industrial se realiza en asentamientos de pequeños productores ubicados en las veredas y corregimientos de San Pedro. La yuca es un cultivo tropical que se adapta a condiciones climáticas propias de la subregión sabanas, especialmente de este municipio. En efecto, para el 2018 el área promedio de yuca industrial sembrada fue menor a cinco hectáreas, lo que dio un promedio de 300 hectáreas sembradas de yuca industrial en el municipio. (Gobernación de Sucre, 2019).

Por lo que se refiere a los productores, la mayoría de ellos tienen 45 años en adelante y con escasos niveles de estudio, por lo que el proceso de siembra lo realizan de manera manual. Así pues, inician la preparación del suelo en las épocas del año cuando se presentan menos lluvias; los esquejes, que los compran a las asociaciones locales o a otros productores, normalmente los siembran de manera vertical, separados en rangos determinados según la topografía del predio.

- Control agronómico del cultivo

En esta etapa los productores locales normalmente hacen un control de malezas que se desarrolla por lo general de manera manual sin utilizar maquinarias técnicas. Este proceso se realiza de manera periódica, principalmente en los primeros meses del cultivo. No obstante, existen productores locales que cuentan con mayor acceso a capital de trabajo y se apoyan de asesoría técnica

para realizar el control agronómico del cultivo. Estos últimos cuentan con el apoyo de las organizaciones Cooagrosanpedro y Asoyusab.

Sin embargo, la unidad municipal de asuntos agrícolas (Umata) dice que las tierras usadas para la siembra de yuca industrial tienen antecedentes de deterioro, por los intensos cultivos de algodón de mediados del siglo XX. Por tanto, se deben realizar procesos de fertilización periódicamente, ya que la yuca industrial es un cultivo que requiere muchos nutrientes del suelo. Sobre este último aspecto, la mayoría realizan siembras permanentes en la zona, pero no es común que fertilicen, lo que, de acuerdo con esta entidad, podría ser un indicador que afecte la productividad del cultivo. Al respecto, solo una pequeña minoría de los productores de yuca realizan fertilización en sus tierras.

- Cosecha

Para esta etapa de la cadena, la principal labor la realizan los productores locales y se ejecuta cuando los cultivos han alcanzado su óptimo nivel en cuanto a la altura y el grosor. Esta actividad se realiza de forma manual con el apoyo de los jornaleros locales mediante una técnica de arrancado a mano.

Cabe destacar que algunas asociaciones como Cooagrosanpedro cuentan con acceso a equipos y máquinas para realizar la cosecha mecanizada que, a su vez, permite disminuir tiempo y costos en el proceso productivo. Una vez cosechadas las raíces de yuca amarga, se empaican en sacos que se amontonan en el mismo predio para el cargue del camión y después despacharlos al mercado destino.

## ETAPA 3. DESTINOS DE LA PRODUCCIÓN

La yuca industrial, una vez cosechada y acomodada en sacos, se destina principalmente a las empresas transformadoras como Ingredion, con presencia en la ciudad de Malambo, que está en promedio a más de 80 km de distancia desde los predios, y Almidones de Sucre, del municipio de Corozal, que se encuentra a menos de 80 km de distancia de los predios rurales del municipio de San Pedro.

La compra de la materia prima cosechada se realiza con el apoyo de los contratos *forwards*, los cuales establecen las cantidades compradas, los precios y fechas de adquisición y las posibles primas adicionales derivadas de la calidad de la producción. El transformador local, Almidones de Sucre, genera mayores ventajas en términos de

distancia para los productores; sin embargo, los productores, a la fecha del estudio, argumentaron que les conviene más los precios de compra y acuerdos establecidos con Ingredion, por lo que un contrato *forwards* establece opción de compra futura y le da mayores garantías a los productores locales y a las entidades financieras.

Así mismo, sobre la etapa de la estructura productiva, se destaca la ausencia de un centro de acopio local que garantice la inocuidad y calidad de la materia prima recolectada en los predios. Tampoco existe una empresa que transporte de manera especializada desde los predios hasta las instalaciones de los transformadores o compradores de la producción.

## ETAPA 4. TRANSFORMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

En esta etapa de la cadena predominan dos entidades que cuentan con procesos estructurados, capacidad física y financiera para transformar o procesar más allá de lo que actualmente proveen en materia prima los productores locales de San Pedro. Los transformadores que intervienen en los eslabones de la yuca industrial son Almidones de Sucre e Ingredion.

- Almidones de Sucre

Es una empresa manufacturera de almidón natural de yuca industrial, ubicada en la troncal de occidente en la vía Sincelejo-Corozal, a una distancia no mayor a 80 km de San Pedro y sus zonas rurales. Esta organización cuenta con una capacidad instalada para procesar más de 180 toneladas de yuca industrial por día. Sin embargo, en estos momentos solo procesa en promedio 50 t/día de yuca industrial, dado que, según esta entidad, los productores de la región no logran abastecer la capacidad de producción y, por ello, vienen adelantando campañas para promover e invitar a nuevos productores de siembra de yuca industrial. Esta empresa destina su producción al mercado nacional; se destacan, principalmente, compradores como el grupo Nutresa.

De acuerdo con esta empresa, la distancia de un predio o centro de acopio de yuca industrial hasta las instalaciones de la entidad no debe ser superior a 80 km a la redonda, lo que es una ventaja en términos de distancia para los productores de yuca industrial de San Pedro y sus zonas rurales. Esto último se complementa con las recomendaciones de cuidado e inocuidad para las recolecciones del cultivo que, según expertos, deben entregarse en las fábricas en un tiempo no superior a 48 horas después de cosechadas.

- Ingredion

A nivel internacional, Corn Products International (Ingredion) se dedica a la producción y comercialización de ingredientes agrícolas. Tiene múltiples plantas de manufactura alrededor del mundo, con varios centros de desarrollo de ingredientes y aplicaciones y presencia comercial en varios países industrializados.

En Colombia, la empresa Ingredion representa el mayor proveedor de ingredientes para la industria de alimentos y uno de sus productores es el procesamiento por molienda de yuca, con el que se elaboran diferentes clases de almidones, jarabes de maíz, grasas y aceites, que lo aprovechan distintas industrias como la farmacéutica y alimentaria, entre otras.

La planta de Ingredion más cercana al municipio de San Pedro es la ubicada en el municipio de Malambo, Atlántico, que se encuentra a un promedio de cuatro horas y media desde la zonas rurales del municipio.

En el caso de los productores locales de San Pedro, la principal ventaja de negociar con esta organización multinacional es que venden su producción mediante contratos *forwards*, con las ventajas relacionadas en cuanto a precio, cantidad comprada y fechas de compra. Cabe destacar que Ingredion cuenta con el apoyo institucional de la Corporación Colombia Internacional (CCI), que actúa en el territorio como entidad de fomento entre productores y transformadores. Sobre este aspecto, los productores manifiestan que Ingredion tienen mejores precios de venta.

## ETAPA 5. COMERCIALIZACIÓN

La yuca la transforman en almidón natural y la comercialización se hace por medio de las empresas Almidones de Sucre e Ingredion. El almidón natural de yuca (Indu-yuca) de Almidones de Sucre es comercializado a empresas manufactureras del país. En este sentido, los mayores compradores de almidón natural son las industrias de alimento como Nutresa, que lo utilizan para alimentos y bebidas.

Por otra parte, Ingredion cuenta en el territorio con el apoyo institucional y logístico de la CCI, que recibe la producción de yuca industrial desde las diferentes zonas rurales de San Pedro en un máximo de cinco horas después de cosechada (figura 5).



**Figura 5.** *Canales de comercialización de la yuca industrial*



**Fuente:** Elaboración propia basado en revisión de bases de datos e instrumentos.

Según Almidones de Sucre (2013), el almidón natural de yuca tiene en el comercio algunos usos y aplicaciones para industrias de papel y cartón, alimentos y bebidas, adhesivos, textil y farmacéutica y cosmética.

## DISCUSIÓN O PROPUESTA

Mediante el método de caso se logró analizar la cadena de valor en las estructuras productivas de la yuca industrial en San Pedro, Sucre. Los principales eslabones están integrados por las actividades proveedores de bienes y servicios, producción, destinos de la producción, transformadores de la producción y canales de comercialización. Por ello los organismos del Gobierno local recomiendan que en materia agropecuaria inviertan en infraestructura y capacitación.

Por otra parte, es relevante que nuevos actores del sector transporte tengan presencia en el municipio, porque aunque se reconoce el papel de los transportadores informales en el ámbito local, no se cuentan con todas las garantías para fortalecer el desarrollo productivo de la cadena de valor.

En relación con el acceso a créditos para financiación en la cadena, este se da gracias a los actores del municipio de Corozal, porque en lo local hay ausencia de oferta especializada, lo que genera sobrecostos para los productores que se ven obligados a desplazarse para acceder a créditos financieros.

Otro aspecto relevante es que Almidones de Sucre se encuentra geográficamente cerca del municipio de San Pedro; sin embargo, esta planta de transformación no está operando en su máxima capacidad instalada. De acuerdo con los resultados de este estudio, una parte significativa de los productores comercializan con entidades que se encuentran por fuera del departamento, como Ingredion. Lo que deja en evidencia el desaprovechamiento y desarticulación en las relaciones productor local-transformador regional, y que da lugar a futuras investigaciones sobre esta temática.

## CONCLUSIONES

Desde el enfoque de cadena de valor, se analizaron las distintas etapas del proceso productivo de la yuca industrial. Los encadenamientos productivos fortalecen la competitividad de la estructura productiva de la yuca industrial. Lo anterior, se facilita gracias a las organizaciones de productores como Cooagrosanpedro y Asoyusab, dado que se crean vínculos y sinergias entre los productores rurales. Los principales beneficios que han logrado con estos vínculos han sido el fortalecimiento de las relaciones comerciales y el intercambio de buenas prácticas agrarias.

La cadena de valor de la yuca industrial en el municipio de San Pedro está integrada por los siguientes actores directos e indirectos: proveedores de semillas; proveedores de bienes y servicios, como insumos; servicios financieros; transportadores; la asistencia técnica; los productores y los transformadores.

Igualmente, se destaca el papel de las entidades financieras a nivel regional, las cuales facilitan los intercambios entre productores a los siguientes eslabones o etapas, en razón a que un productor respaldado por la asociación a la que pertenece utiliza los contratos *forwards* para apalancar o respaldar sus obligaciones de créditos. De este modo, el uso de los contratos *forwards*, como garantía de pago para sus créditos, se convierten en otro elemento que favorecen las sinergias y vocación integradora en la cadena de valor.

Por otra parte, los transformadores ejercen influencia significativa sobre el resto de la cadena, ya que son organizaciones dinámicas con recursos y facilidades comerciales que podrían en algunas condiciones económicas estipular los precios de compra a los productores, aun cuando estos últimos no tengan claro si el precio es rentable para ellos. Otras actividades de apoyo críticas en la cadena de valor son los transportadores de la producción, dado que tienen poca oferta disponible en el municipio para cubrir toda la demanda que pueden ejercer los productores de yuca industrial, principalmente en las épocas de alta cosecha.

## REFERENCIAS

---

Alcaldía Municipal San Pedro, Sucre. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal San Pedro, Sucre 2016-2019*. San Pedro Incluyente, Educado y Cultural. San Pedro, Sucre.

Almidones de Sucre. (2013, 11 de marzo). *Almidones de Sucre*. Retrieved from Almidones de Sucre. <http://www.almidonesdesucre.com.co/es/component/content/article/15-noticias/95-yuca-de-clase-mundia-almidones-de-sucre.html>

Andrews, K. (1986). *El concepto de estrategia de la empresa*. Ediciones Orbis.

Bonales, J., Zamora, A. I., y Ortiz, C. F. (2015). Variables e Índices de Competitividad de las Empresas Exportadoras, utilizando el PLS. *Revista CIMEXUS*. X(2).

Bolwig, S., Ponte, S., Du Toit, A., Riisgaard, L. y Halberg, N. (2010). Integrating Poverty and Environmental Concerns into Value-Chain Analysis: A Conceptual Framework. *Revisión de Políticas de Desarrollo*, 28, 173-194. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.2010.00480.x>

Castro, E. (2010). El Estudio de Casos como Metodología de Investigación y su importancia en la dirección y Administración de Empresas. *Revista Nacional de Administración*, No .1, 31-54.

Fundación Centro Acción Microempresarial. (2012). *Manual Cadenas de Valor Agropecuarias*. Bogotá, Colombia. pp. 5-42.

Cifuentes, W., William, M. J., y Gil-Casares, M. (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*. Pyma3Comunicación.

Dahlström, K. y Ekins, P. (2007). Combining economic and environmental dimensions: Value chain analysis of UK aluminium flows. *Science Direct. Resources, Conservation and Recycling* 51, 541–560.

Dane. (2016). Boletín mensual Insumos y factores asociados a la producción agropecuaria. Dane. Bogotá, Colombia.

Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Bogotá, Colombia.

FAO. (2015). Desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles: principios rectores.

FAO. (2018). Food Outlook - Biannual Report on Global Food Markets.

Fong, C., Flores, K., y Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19), 411-440.

Garrote, P., y Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*.

Gobernación de Sucre. (2016). Plan Departamental de Desarrollo 2016-2019 Sucre Progresa en Paz. Sincelejo.

Gobernación de Sucre. (2019, 04 de mayo). *Estadísticas agropecuarias departamento de Sucre*. Sincelejo, Sucre, Colombia.

Gobernación de Sucre, Colciencias, Corporación Universitaria del Caribe CECAR y Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local, RED ADELCO. (2013). *Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación de Sucre PEDCTI (2013 – 2027)*. Sincelejo, Colombia.

IGAC et. Al. (2012.). *Conflictos de uso del territorio*. Bogotá, Colombia.

Jeffcoat, R. (1998). *Starch polymers or particle*. Presented at the AAB meeting on Production and Uses of Starches.

Kaplinsky, R. (2000). Globalisation and unequalisation: what can be learned from value chain analysis? *Journal of Development Studies* 37(2).

Kaplinsky, R., y Morris, M. (2002). *A Handbook for Value Chain Research*. Brighton. Institute of Development Studies.

Martínez-Salgado. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciencia & Saúde Colectiva*, 17, 613-619.

Martínez, J. (2011). Métodos de investigación cualitativa. *SÍLOGISMO*, n.º 08, 12.

Martínez, J. (2017). Análisis de inteligencia competitiva de la agroindustria en procesados de yuca y posicionamiento en mercados nacional e internacional. [https://utb-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=utb\\_aleph000049123&context=L&vid=UTB&search\\_scope=utb\\_scope&tab=utb\\_tab&lang=es\\_ES](https://utb-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=utb_aleph000049123&context=L&vid=UTB&search_scope=utb_scope&tab=utb_tab&lang=es_ES)

Morse, J. (2003). Emerger de los datos cualitativos: los procesos cognitivos del análisis en la investigación cualitativa. En *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Compilado por Morse, Juanice. Primera edición en español. Volumen ISBN. 958- 655-5. Editorial Universidad de Antioquia. pp. 29-76.

Penrose, E. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. Basil Blackwell.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(03), 179-191.

Porter, M. (1985). The Value Chain and Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*.

Quintero, J.; Sánchez, J. (2006) La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico *Telos*, 8(3), sep.-dic., 377-389. Universidad Privada Dr. Rafael Bel-loso.

Rojas, P., y Sepúlveda, S. (1999). El reto de la competitividad en la agricultura. San José, Costa Rica. *Serie Cuadernos Técnicos / IICA* No. 08.

Trejo Téllez, B. I. (2011). Modelo de cadena de valor para el desarrollo rural: el caso del sector ovino en México y España. [Tesis Doctoral, E.T.S.I. Agrónomos (UPM)].

Yin, R. K. (1984/1989). Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series. Sage.

# **SITUACIÓN ACTUAL DEL EGRESADO DEL PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ETNOEDUCACIÓN DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD), ZONA CARIBE**

---

Aura María Narváez Reyes<sup>50</sup>

Magyohoris Rosa Navas Amaya<sup>51</sup>



---

50 Licenciada en español y comunicación, magíster en Educación, docente ocasional ECEDU-UNAD. Correo: [aura.narvaez@unad.edu.co](mailto:aura.narvaez@unad.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0878-2046>

51 Licenciada en educación básica con énfasis en ciencias sociales, especialista en docencia, magíster en Informática Educativa, docente ocasional ECEDU-UNAD. Correo: [magyohoris.navas@unad.edu.co](mailto:magyohoris.navas@unad.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7009-379X>

**CURRENT SITUATION OF THE GRADUATE  
OF THE BACHELOR'S PROGRAM IN  
ETHNOEDUCATION OF THE SCHOOL  
OF EDUCATION SCIENCES OF THE  
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y  
A DISTANCIA (UNAD), ZONA CARIBE**

---





## RESUMEN

El presente trabajo hace referencia a la situación actual del egresado indígena del programa de Licenciatura en Etnoeducación de la Escuela de Ciencias de la Educación. El objetivo es describir el estado laboral, académico y social de los egresados indígenas de este programa de Licenciatura de la UNAD de la Zona Caribe para el análisis de la relación entre las competencias adquiridas con la educación superior y las que requiere el mercado laboral.

La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo de tipo descriptivo, con una población de 107 egresados indígenas titulados del programa de Licenciatura en Etnoeducación y una muestra de 35 docentes egresados seleccionados aleatoriamente. La recolección de datos se hizo a través de una encuesta o cuestionario. Con este instrumento se obtuvo el primer avance de esta investigación que es la realización de un directorio.

**PALABRAS CLAVE:** Licenciatura en Etnoeducación, egresados indígena, educación superior, competencia laboral, académico y social.



## ABSTRACT

This work refers to the current situation of the indigenous graduate of the Ethnoeducation degree program of the School of Education Sciences, where the main objective is to describe the labor, academic and social status of the indigenous graduates of the Bachelor's degree program in Ethnoeducation of the National Open and Distance University of the Caribbean Zone, for the analysis of the relationship between the competencies acquired with higher education and those required by the labor market.

The methodology used was framed under the parameters of a qualitative, descriptive approach; with a population of 107 indigenous graduates graduated from the Bachelor of Ethnoeducation program and a sample of 35 randomly selected graduate teachers. Data collection was done through a survey or questionnaire. With this instrument the first advance of this research was obtained, which is the realization of a directory.

**KEYWORDS:** bachelor of ethnoeducation, indigenous graduates, higher education, labor academic and social competence.

# INTRODUCCIÓN

---

Actualmente, para las instituciones de educación superior (IES) es de suma importancia aumentar el grado de competencia de los egresados. Por esta razón, los programas se deben adaptar a las nuevas exigencias del mercado global para incrementar el índice laboral y de empleabilidad. De ahí que para lograr estos objetivos, es necesario llevar a cabo un adecuado seguimiento a los egresados, y conocer de primera mano las necesidades actuales y futuras de los profesionales.

En consecuencia, es fundamental para las instituciones de educación superior estar al tanto de la opinión de sus estudiantes o de sus egresados sobre diferentes aspectos de la formación recibida, pues esto constituye un insumo principal para enriquecer los procesos de formación. Teniendo en cuenta esta información, pueden determinarse aspectos que requieren un énfasis especial, reestructurar los programas académicos existentes o promover espacios de formación continuada.

Por consiguiente, el propósito de hacer un seguimiento a egresados de la educación superior es incrementar y mejorar la calidad y la pertinencia de los programas académicos. Es por ello por lo que la Escuela de Ciencias de la Educación de la UNAD se ha comprometido con el control de calidad de sus profesionales a fin de hacer una mejora del sector productivo y de los egresados. Por lo tanto, se hizo una revisión a los estudios de seguimiento de egresados a nivel nacional para conocer sus percepciones. Los resultados se mostraron mediante la metodología aplicada.

Ahora bien, el egresado es la mejor proyección social dado que la inserción en el mercado laboral, el desempeño profesional específico, las realizaciones y reconocimientos alcanzados son el testimonio de la calidad de la formación recibida en la Universidad.

Es entonces cuando surge el interrogante, ¿cuál es la situación actual del egresado indígena en el campo laboral, académico, social y grado de satisfacción del programa de Licenciatura en Etnoeducación de la Escuela de Ciencias de la Educación? Esta pregunta es la que actualmente se hacen los líderes de escuelas, consejería académica y bienestar Unadista, donde aún existe un desconocimiento de la dirección del egresado.

Por esta razón, se propone un objetivo general que busca describir el estado laboral, académico y social de los egresados indígenas del programa de Licenciatura en Etnoeducación de la UNAD Zona Caribe para analizar la relación entre las competencias adquiridas con la educación superior y las requeridas por el mercado laboral. Este objetivo está acompañado de los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las áreas o líneas de trabajo del egresado indígena del programa de Licenciatura en Etnoeducación para que lidere procesos educativos;
- Establecer el grado de satisfacción de los egresados indígenas con respecto a la formación recibida para evidenciar el potencial que tiene y proyectarlo a la sociedad,
- Caracterizar las fortalezas y debilidades del egresado indígena de este programa con el fin de mejorar la estructura de los planes de acción.

Por consiguiente, se ha decidido desarrollar el plan de seguimiento a los egresados con el propósito de perfeccionar los procesos de formación de calidad, consolidar la pertinencia del programa académico y la vinculación e impacto de los egresados en el campo laboral. Por otra parte, conduce a la escuela a formular políticas de mejoramiento institucional, al tiempo que les ayuda a ajustar los planes de estudio y demás recursos educativos que den respuesta a los nuevos requerimientos del entorno.

La información que se pudo obtener gracias al instrumento de medición (encuesta) permitió analizar la relación entre las competencias adquiridas con la educación superior y las requeridas por el mercado laboral con el fin de comprender los procesos de transición al mercado laboral de los egresados de la educación superior. En este sentido, las instituciones y el proceso de seguimiento ayudan a mejorar la oferta educativa en términos de eficacia y facilita a sus egresados el acceso a mayores oportunidades laborales, producto de la buena y adecuada formación para cubrir las necesidades del sector productivo y las del egresado.

## CONTENIDO

---

La relación entre la educación superior y el mercado laboral es clave para mejorar la calidad y la eficiencia de las instituciones, por lo que el seguimiento de los egresados es un componente estratégico para el sostenimiento y proyección de la UNAD. Ahora bien, se puede decir que las asociaciones de egresados (graduados) en las diferentes IES de nuestro país nacieron por compañerismo y amistad, fue entonces cuando se crearon las primeras agremiaciones de profesionales más por iniciativa de los mismos egresados que por las IES. Posteriormente, en los procesos de autoevaluación con fines de obtener registros calificados de los programas académicos, como la Acreditación de Alta Calidad o la misma acreditación institucional, los egresados tomaron una significativa importancia, y las instituciones comenzaron a incluirlos en los planes de desarrollo con el fin de mejorar y fortalecer la debilidad que afrontaban por este factor, y esa es la razón por la que en algunas IES los egresados ya hacen parte de los Planes de Desarrollo Institucional.

En efecto, el seguimiento a egresados es un elemento estratégico para el sostenimiento y proyección de las IES en nuestro país. Por ello necesitan estudiar constantemente el desempeño de los egresados para obtener una información que comunique a las instituciones aspectos como la pertinencia de la formación ofrecida, la ubicación laboral, el desarrollo profesional y la calidad de las diferentes actividades que desempeñan, y, de esta manera, determinar si corresponden con el objetivo y proyecto educativo institucional del alma mater donde se formó y si son las que el mercado laboral requiere actualmente.

Según estudios realizados por el Instituto Tecnológico de Monterrey (2005), el seguimiento estratégico y sistemático de egresados facilita una retroalimentación en el impacto que los diferentes programas de las universidades han tenido en el medio laboral y profesional. Igualmente, permite evaluar la satisfacción de los empleadores y de los clientes para mejorar o actualizar los planes de estudio de acuerdo con las necesidades del medio, además de apoyar al egresado en la consecución de sus metas laborales y profesionales.

El trabajo de apoyo y seguimiento con los egresados debe ser una de las actividades más importantes que las instituciones desarrollen mientras sea reconocida por sus programas y actividades de mejoramiento, todo esto basados en la Constitución Política de Colombia, artículos 1, 26, 67, 68, 69, 70; el documento de la Secretaría de la Unesco *Educación Superior para una nueva sociedad: la visión de los estudiantes*, de agosto de 1998, y el Decreto 1295 de 2010 en su artículo 6, numeral 6.4, que se refiere a las políticas y estrategias de seguimiento de egresados (Programa de egresados).

El documento *Política para el fomento de la calidad de la educación y el compromiso social a través de los egresados*, realizado en el 2006 por la Red para el Seguimiento de Egresados de Instituciones de Educación Superior (RED SEIS) y por la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), nos ha servido como texto base para determinar cuáles deberían ser las políticas relacionadas con los egresados en las IES. A continuación, resaltamos un aparte de uno de los mencionados documentos.

De acuerdo con la Constitución Política de Colombia (1991),

**Artículo 1:** Colombia es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (1992), la calidad de vida es un proceso conducente a ampliar las opciones de que disponen las personas. En principio, esas opciones pueden ser infinitas y pueden cambiar con el tiempo, pero estas son las tres opciones esenciales para las personas en todos los niveles de desarrollo: poder tener una vida larga y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para poder disfrutar de un nivel de vida decoroso. De ahí que si no se dispone de esas opciones esenciales, muchas otras resultan inaccesibles para el desarrollo humano. Otras opciones sumamentepreciadas por muchos van desde la libertad política, económica y social hasta las oportunidades de ser creativos y productivos. Referente al desarrollo humano, este tiene dos facetas: una es el fenómeno de la capacidad humana, como mejor salud y mayores conocimientos teóricos y prácticos; dos es el aprovechamiento de la capacidad adquirida con fines productivos. En el desarrollo humano se analizan todas las cuestiones sociales (reconocimiento económico, comercio, empleo, libertad política o los valores culturales) (Amar, 1992). En este sentido, en la encuesta se encuentra

un bloque llamado información social en el que se le pregunta al egresado sobre el grado de satisfacción con la carrera y qué considera que ha adquirido con el ejercicio de ella con el fin de medir el crecimiento económico del egresado; igualmente, se le pregunta si ha mejorado su calidad de vida (Amar, 1992).

## METODOLOGÍA

---

Este trabajo se llevó a cabo con un enfoque cualitativo con el fin de describir las cualidades de un fenómeno y abarcar una parte de la realidad. No se trató de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encontraba en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como fueran posibles.

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de tipo descriptivo para obtener un amplio conocimiento acerca de la situación del egresado. El instrumento usado fue una encuesta que constó de cuatro bloques de preguntas: el primero de tipo personal, el segundo laboral, el tercero académica y el cuarto social.

### TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se usó un instrumento de recolección con la finalidad de obtener información tanto de los egresados como de sus empleadores o jefes inmediatos.

### ENCUESTA O CUESTIONARIO

La encuesta se elaboró teniendo en cuenta el tipo de información que deseábamos obtener de los egresados, y para ello se hizo una selección de 31 preguntas de índole personal y laboral.

**El universo de estudio** estuvo conformado por todos los indígenas egresados titulados del programa de Licenciatura en Etnoeducación de la UNAD de la Zona Caribe.

**La muestra** objeto de estudio se tomó de manera aleatoria de los egresados indígenas del programa de Licenciatura en Etnoeducación de los centros de Corozal, Sahagún y Valledupar de la UNAD Zona Caribe, durante el periodo 2015-2019.

## PROCEDIMIENTO

La construcción del directorio se obtuvo por medio del contacto con egresados vinculados a empresas, asociaciones de profesionales o cualquier tipo de organización, como también en condición de independientes o desempleados. Para ello se recurrió a las siguientes fuentes:

- números telefónicos;
- correos físico y electrónico;
- registro de asistencia a eventos, foros y actividades de carácter académico organizados por la UNAD,
- contacto directo con egresados.

Para incrementar el número de egresados, se solicitó a los contactados que ofrecieran información de otros colegas o conocidos.

## VARIABLES

**Información personal:** recoge los datos de nombre y apellido, dirección residencial y teléfono fijo o celular, correo electrónico, estado civil y edad. Con la información lograda, se tuvo una ubicación del egresado y la elaboración de un directorio para el seguimiento.

**Información laboral:** con esta variable se exploró al egresado sobre su actual situación laboral mente y si tenía o no relación con la carrera de pregrado; el campo en el que se desempeñaba y el tipo de vinculación; entidad donde laboraba y el tipo de



empresa a la que correspondía; las estrategias utilizadas para buscar el empleo y el requisito exigido en el momento de la búsqueda; ingreso mensual y las empresas y cargos ejercidos desde su egreso.

**Información académica:** esta variable recogió la información sobre la formación y desempeño profesional, la investigación, la parte académica y la proyección social. Además, se tocaron aspectos curriculares en los que se encuentran las áreas básicas, socio-humanísticas, de formación básica profesional y específica profesional. Otro aspecto fue la institucionalidad, en los que se tuvieron en cuenta los laboratorios, la biblioteca, los campos de práctica y bienestar universitario.

También se preguntó por la educación continuada para conocer si deseaba realizar estudios de posgrado, como también los temas de los que le interesaba recibir capacitación y actualización a nivel de cursos. Adicionalmente, las fortalezas y debilidades del programa Licenciatura en Etnoeducación para obtener información suficiente que sirviera de retroalimentación del programa.

**Aspecto social:** permitió recoger la información sobre ética, humanística, conocimientos, inmersión en el mercado laboral, satisfacción profesional y, a la vez, sobre la parte social y socioeconómica del egresado.

La encuesta se envió a los correos de los contactos, y para el análisis estadístico se utilizó el programa de Excel y el análisis clúster con un nivel de confianza del 95 %.

## RESULTADOS

---

Como resultados preliminares, se puede afirmar que el 22 % de los egresados se encontraban desempeñando su labor docente en zona de influencia indígena conforme a lo previsto en los elementos teleológicos del programa. El 39,5 % de los egresados se desempeñaban como docentes en instituciones educativas de centros urbanos y rurales del área de influencia de la Universidad, desarrollando procesos curriculares relacionados con todas las áreas de la básica primaria, y, especialmente, en el área de sociales en la educación básica secundaria. Es de anotar, en consecuencia, que el

61,5 % de los encuestados se encontraban laborando y que el 38,5 % se hallaban en el mercado laboral ejerciendo actividades no relacionadas con las competencias del programa de etnoeducación.

## DISCUSIÓN

---

Inicialmente, se puede afirmar que la situación actual de los egresados demuestra el cumplimiento del horizonte misional de la UNAD, por cuanto se le prepara para el desempeño en zonas enmarcadas dentro de los territorios indígenas, contribuyendo a fortalecer la identidad de cada una de las comunidades indígenas en las que desarrollan su quehacer docente. Sin embargo, es notorio el número de egresados que ejercen dicha labor en áreas afines a la etnoeducación, pero sin aplicar las competencias sobre las cuales fueron formados. Peor aún, el alto número de desempleados podría considerarse como una muestra fehaciente de la falta de oportunidades laborales que se presentan en los pueblos aborígenes o, tal vez, el poco valor e interés que las autoridades nominadoras de los cuerpos docentes le dan a este tipo de profesionales.

## CONCLUSIONES

---

Por lo anterior, se puede concluir que la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) resulta ser de vital importancia en el momento de formar profesionales idóneos y comprometidos con la preservación y conservación de las culturas de los pueblos indígenas en Colombia. En otras palabras, poseen las competencias profesionales necesarias y suficientes para desempeñarse en los ámbitos de la etnoeducación y áreas afines, como son las ciencias sociales. Lo que prueba que los licenciados en Etnoeducación se constituyen en un puntal para enfrentar fenómenos como la transculturización y aculturación en el ejercicio de su labor docente, problemáticas que tanto aquejan a los cabildos y resguardos.

De igual manera, resulta notorio el sistema de seguimiento a egresados que ha implementado la UNAD, puesto que ha permitido corroborar y determinar que la calidad de vida de la mayoría de los egresados de la presente investigación se ha beneficiado gracias a la buena imagen de la Universidad y al desempeño profesional de este núcleo poblacional.

Por ello, al hablar de la situación actual del egresado, este equipo investigador propone un observatorio laboral para los egresados del programa de Licenciatura en Etnoeducación y hacer un seguimiento en tiempo real de la situación de los egresados del programa, crear un canal para gestionar ofertas laborales en diferentes regiones del país y brindar espacios de capacitación y formación continua a este núcleo poblacional.

## REFERENCIAS

---

Almario Sánchez, C. A., y Muñoz Fuentes, E. C. Estudio de línea base de egresados empresarios de la (UNAD-CEAD) Valledupar.

Patiño Restrepo, D. I., y Bernal Cortés, L. M. Estado de las comunicaciones en zona centro oriente unad: los flujos de información en relación con los estudiantes, egresados y sector externo.

Sánchez Fernández, J. K., y Cubillos Merchán, J. D. (2014). *Impacto de los egresados en el medio* (Bachelor's thesis).

Serna, G., del Socorro, M., y Muñoz Penagos, I. C. (2008). Visibilidad de la práctica pedagógica en los programas de: psicología social comunitaria y licenciatura en etnoeducación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia "UNAD", en los años 2005-2006 (Master's thesis).

Sistema Nacional de Información para la Educación Superior - SNIES-. (2016). Informes departamentales de educación superior: Síntesis estadística departamento de Antioquia 2014. Bogotá D.C.: MEN.

Tobella, A. (22 de enero de 2013). *Ir a la Universidad alarga la vida*. el 15 de marzo de 2016, de elpais.com: [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/01/22/actualidad/1358852966\\_195119.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/01/22/actualidad/1358852966_195119.html)

Vega, Juan Francisco y Enrique Iñigo (2004): «Retos actuales y perspectivas del mundo del trabajo: emergencia de las competencias profesionales», Educación y Ciencia, vol. 8, n.o 16, Santo Domingo, pp. 69-77.

## CIBERGRAFÍA

---

<http://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa.shtml>

# **TURISMO CREATIVO A PARTIR DE LA ARTESANÍA EN CERÁMICA, QUE CONTRIBUYE CON EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO DE LOS NIÑOS EN EL MUNICIPIO DE RÁQUIRA, BOYACÁ**

---

Andrea Gutiérrez García<sup>52</sup>

.....



---

52 Estudiante del Programa de Hotelería y Turismo, VIII semestre, Universitaria Uniagustiniana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Correo: andrea.gutierrezg@uniagustiniana.edu.co ORCID: 0000-0002-3187-8735

**CREATIVE TOURISM BASED ON CERAMIC  
CRAFTS, WHICH CONTRIBUTES TO THE  
MEANINGFUL LEARNING OF CHILDREN IN  
THE MUNICIPALITY OF RÁQUIRA, BOYACÁ**

---



## RESUMEN

El turismo que se desarrolla en el municipio de Ráquira, Boyacá, toma únicamente la artesanía como un recurso con fines económicos de consumo, y no da la posibilidad a los turistas, particularmente a los niños, de interactuar y participar de la experiencia cultural de la artesanía. Por lo tanto, los operadores turísticos no contemplan los niños como viajeros, solo como acompañantes, y se pierde la posibilidad de desarrollar productos turísticos que fomenten entre ellos el aprendizaje y la valoración cultural. Teniendo en cuenta lo anterior, la metodología que se aplicó fue mixta, es decir, cuantitativa (conteo de datos por medio de encuestas) y cualitativa (método narrativo, cualidades y características). Entre los objetivos se caracterizó el proceso de fabricación artesanal de la cerámica en el municipio de Ráquira, se buscó conocer la percepción de los padres respecto a la participación de los niños en una propuesta de turismo creativo mediante la artesanía en Ráquira y, finalmente, se diseñó un protocolo para la elaboración de una artesanía de barro creativa orientada a los niños del colegio San Miguel Arcángel de Mosquera, Cundinamarca, a partir de la tradición artesanal de Ráquira, Boyacá. Por tal motivo, el turismo puede contemplarse como una estrategia o instrumento para el aprendizaje significativo de los niños en edad escolar mediante el trabajo artesanal en arcilla realizado en el municipio de Ráquira. De igual manera, genera conciencia temprana sobre la importancia de las manifestaciones culturales nacionales y el papel del turismo en su recreación, conservación y divulgación.

**PALABRAS CLAVE:** turismo creativo, artesanía, patrimonio cultural, aprendizaje significativo, niños.



## ABSTRACT

The tourist practice that takes place in Raquira's municipality from Boyacá Colombia, allows crafts to be taken as a resource only for economic consumption purposes, and does not give tourists, particularly children, the possibility to interact and participate in the cultural experience of crafts. Tour operators do not consider children as travelers, only as companions, thus losing the possibility of developing tourism products that promote learning and cultural appreciation in children. Taking into account the above, the applied methodology was mixed, that is, quantitative (counting data through surveys) and qualitative (narrative method, qualities and characteristics), among the objectives was characterized the process of artisanal manufacture of ceramics in the municipality of Ráquira was characterized, it was sought to know the perception of parents regarding the participation of children in a proposal of creative tourism based on handicrafts in Ráquira and finally a protocol was designed for the elaboration of a creative clay handicraft, aimed at the children of the San Miguel Arcángel school (Mosquera / Cundinamarca) based on the artisan tradition of Ráquira Boyacá. Tourism can be seen as a strategy or instrument for the meaningful learning of school-age children from the artisanal clay work carried out in the municipality of Ráquira, in the same way, it generates early awareness about the importance of national cultural manifestations and the role of tourism in its recreation, conservation and dissemination.

**KEYWORDS:** creative tourism, handicrafts, cultural heritage, meaningful learning, children.



# INTRODUCCIÓN

---

La importancia de este trabajo es la creación de una propuesta de turismo relacionada con el aprendizaje significativo de los niños mediante el cuidado y preservación del patrimonio cultural. Se busca que los niños sean los protagonistas y aprendan de las técnicas y prácticas ancestrales que pasan de generación en generación. El turismo experiencial, como es la fabricación de artesanías en arcilla del municipio de Ráquira, es una posibilidad para que los niños en edad escolar conozcan los procesos asociados a su producción, sobre todo los que tienen que ver con técnicas y procesos ancestrales. Del mismo modo, participen de talleres creativos de fabricación y, por medio del turismo, identifiquen el territorio y las prácticas culturales asociadas a la artesanía en arcilla.

En Ráquira, la artesanía se toma como un recurso para fines económicos de consumo y no da la posibilidad a los turistas, especialmente a los niños, de interactuar y participar de la experiencia de la artesanía. Por tal motivo, existe la necesidad de abrir nuevos escenarios turísticos, como es el patrimonio cultural inmaterial, para que el turismo experiencial y creativo permita que los niños en edad escolar incursionen en las prácticas turísticas como una estrategia de aprendizaje extraaula, que, a su vez, fomente el aprendizaje significativo gracias a la posibilidad de viajar y de interactuar con los artesanos y el trabajo artesanal.

Una de las principales causas es la falta de compromiso de los administradores y encargados municipales en la exploración del turismo creativo, dada la poca importancia que los niños tienen en los paquetes turísticos y la falta de iniciativa de los comerciantes y las organizaciones artesanales, que deben realizar más prácticas orientadas al enriquecimiento cultural de los niños. Así mismo, es necesario reivindicar el trabajo artesanal de los campesinos que se encuentran en lugares apartados de la geografía nacional, para que, por medio del turismo, divulguen sus manifestaciones culturales y generen alternativas de ingreso con la llegada de turistas a su territorio. De igual manera, es una respuesta prospectiva para el escenario de la pospandemia, en la que se deben innovar los destinos ofreciendo un turismo alternativo y diferenciado con los criterios de bioseguridad exigidos.

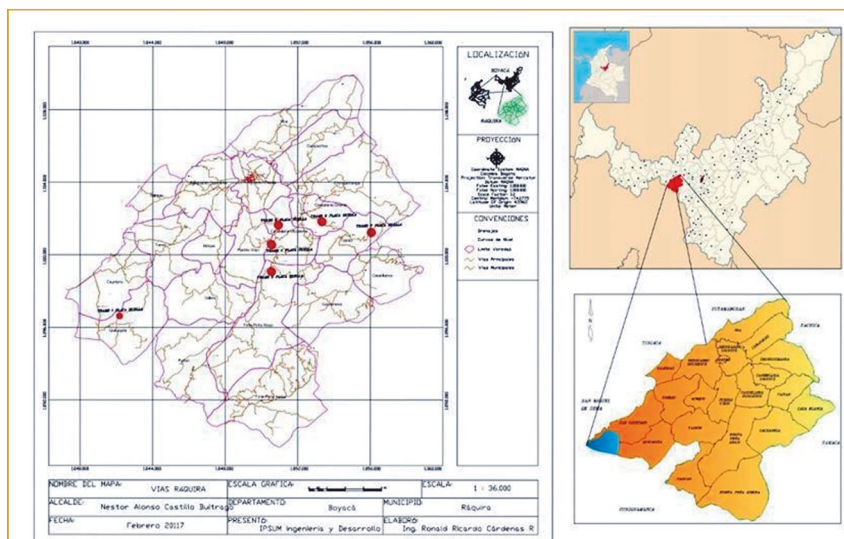
Ahora bien, en cuanto a los destinos turísticos artesanales que ofrece Latinoamérica, se destaca el trabajo artesanal realizado en Tlaquepaque, México. Este municipio se conoce por su distintivo de Pueblo Mágico, identificado como cuna de la mexicanidad por todas las tradiciones que allí se practican, además de ser del estado de Jalisco donde existe un gran número de Pueblos Mágicos. En el contexto local, Pitalito, Huila, es uno de los pueblos reconocidos debido a las bandejas tradicionales del asado sampedrino fabricadas por los alfareros; también por las famosas chivas, buses de transporte típicos en los que se viaja a zonas rurales, y las réplicas de las figuras precolombinas, son algunas de las artesanías que producen los alfareros del municipio.

En términos metodológicos, se utilizó el enfoque mixto puesto que se cuantificaron los datos numéricos. Adicionalmente, se analizaron estadísticas y se verificó información sobre el turismo de Ráquira. El método cualitativo permitió la parte intangible que facilitó la interpretación y descripción de conceptos como creatividad e innovación para obtener perspectivas y puntos de vista de los participantes Tamayo (2003). El tipo de investigación fue de carácter descriptivo, que permitió relacionar variables y detallar situaciones Gómez (2012) relacionadas con la expresión o manifestación de propiedades importantes en los niños; así mismo, objetar en opiniones y percepciones dadas por los padres y artesanos del municipio de Ráquira.

La recolección de la información se realizó por medio de la observación para posteriormente caracterizar los procesos de fabricación artesanal de la arcilla, utilizando como instrumento la fotografía para luego sistematizar la información en matrices de caracterización. Para conocer la percepción de los padres con respecto a este tipo de actividades, se realizó una encuesta (cuestionario estructurado), que arrojó valores importantes para el análisis de cada uno de los resultados obtenidos en esta investigación. La población objeto de estudio fueron los niños del Colegio San Miguel Arcángel y los artesanos del municipio de Ráquira. La muestra fue no probabilística y el muestreo por conveniencia, teniendo en cuenta la facilidad de acceso y la disponibilidad de las personas.

# CONTENIDO

**Figura 1.** Mapa del municipio de Ráquira, Boyacá



**Fuente:** Cárdenas (2017).

Ráquira es un municipio que está ubicado en la provincia de Ricaurte, en el departamento de Boyacá, Colombia. En el casco urbano tiene una altura de 2150 msnm; la ciudad más cercana es Chiquinquirá a 29 km y a 85 km de Tunja, la capital del departamento. Se encuentra localizado en un clima de páramo frío y en su parte más baja (2150 m) bordea el clima medio, de manera que se alcanza a disfrutar de este clima con una temperatura media de 17 °C. Según información histórica, inicialmente el municipio se llamaba *Ruaquira*, combinación chibcha de los términos *rua* (olla) y *quira* (pueblo), es decir, pueblo de olleros o de ollas. (Alcaldía municipal de Ráquira, 2020).

Igualmente, es un privilegiado espacio boyacense y se dice que es un pueblo de cerámica y barro, ya que su pueblo tiene como tradición la alfarería. Además de la calidad de sus habitantes que les permiten a los turistas aprender de historia, costumbres y prácticas realizadas por el legado indígena que lo compone.

# ESTRUCTURA TEÓRICA

---

## PATRIMONIO CULTURAL Y ARTESANÍA

Según la Unesco (2003), el patrimonio cultural se conoce por las diferentes prácticas, tradiciones o expresiones vivas realizadas por los mismos actores, como son los aborígenes, que a través de su legado hoy en día se destacan por los propios campesinos de diferentes regiones del territorio nacional y pueblos tradicionales, quienes hacen todo el rescate ancestral con técnicas transmitidas de generación en generación. De la misma forma, el patrimonio cultural inmaterial comprende “todas las tradiciones orales, artes del espectáculo, usos sociales, rituales, actos festivos, conocimientos y prácticas relativas a la naturaleza y el universo, y saberes y técnicas vinculados a la artesanía tradicional” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco], 2003, p. 9).

La cultura existe en diferentes niveles de conocimiento, nivel implícito y explícito, según conceptos de patrimonio cultural de García (2012). Incluso, asegura que “no es lo mismo la idea propia de cultura que la cultura real vivida, una cosa es lo que la gente que es su cultura y otra muy distinta lo que ellos están pensando en base de su modelo ideal de lo que deberían hacer, sobre lo que están haciendo, la principal función es adaptarse al grupo y conseguir la continuidad” (p. 12).

Por tanto, para García patrimonio cultural es

el resultado de la dialéctica entre el hombre y el medio, entre la comunidad y el territorio, el patrimonio no está solo constituido por aquellos objetos del pasado de reconocimiento, sino por todo aquello que nos permite a nuestra identidad, un concepto integral entre el territorio y sus habitantes. (2012, p. 13)

Según el Ministerio de Cultura (2019), el patrimonio cultural e inmaterial

es la expresión creativa de la existencia de un pueblo en el pasado remoto, en el pasado cercano y en el presente, además de las tradiciones, las creencias y los logros de un país y su gente, ya que es el legado que recibimos de nuestros ancestros y que debe pasar a las futuras generaciones. (p. 1)

Así pues, el patrimonio cultural contribuye a la cohesión social, es decir, a la identidad. Es la responsabilidad de sentirse miembros de determinada comunidad y es representativo, ya que al transmitirse de generación en generación permite seguir vivo en las comunidades. Así mismo, se da la importancia para el reconocimiento del patrimonio inmaterial.

## TURISMO SOSTENIBLE DESDE EL TURISMO EXPERIENCIAL

Según Mantero (2005), existen modelos de aprendizaje por medio de la experiencia. En muchas oportunidades se ha hablado del proceso interactivo en niños por medio de vivencias dadas que permitan una intrusión en prácticas culturales que den paso al cuidado y la enseñanza del turismo sostenible.

De acuerdo con Biosphere Tourism (2017), la dedicación a la medida de contención y procesos de preservación para tener un efecto duradero en nuestras próximas generaciones hace que se explore una medida educativa desde la infancia. Las edades tempranas tienen mayor conexión con los ecosistemas, amor inculcado y la defensa por la naturaleza. Igualmente, permiten el mejor contexto de aprendizaje junto a los niños, además de la contribución en el legado dejado para su propio futuro. Por eso es importante coincidir en el beneficio de la experiencia creativa con los niños.

Estas son las cinco razones que para Biosphere Tourism considera importantes para argumentar el turismo sostenible en los niños:

- 1. Educar sobre el cuidado y la preservación natural:** esto permite en los niños conocer de vida silvestre y, así mismo, aprender de una persona que sirva de líder durante la experiencia. No es solo aprender de destinos sino de animales, insectos, plantas y el equilibrio con el entorno.

2. **La conciencia sobre la pérdida del medio ambiente:** las diferentes experiencias de turismo permiten dar a conocer cada uno de los componentes importantes de los paisajes naturales, y también el sentido de cuidado que sería uno de los factores para tener en cuenta en el turismo creativo, ya que se aprende de minimizar los desperdicios, evitar la erosión de suelo, la contaminación del agua y el aire, y lo que ocurre a futuro a las diferentes especies, lo cual crea en ellos un respeto por la naturaleza y permite a futuro tomar buenas decisiones de compra.
3. **Hablar sobre el agotamiento de los recursos:** dar a conocer el aprovechamiento de los recursos, y evitar al máximo el daño ambiental, permite a los niños un aprendizaje de nuevas energías como la solar y la eólica. Así mismo, enseña que el turismo permite dar sostenibilidad en diferentes aspectos y cómo evitar emisiones de carbono.
4. **Muestras culturales y aprendizaje de patrimonio:** en el paso por estas experiencias se aprende de nuevos idiomas, se habla de diferentes culturas y se degusta de nuevas preparaciones gastronómicas. El turismo creativo promueve y divulga las distintas tradiciones culturales, y las experiencias con las diferentes actividades ancestrales, que da una visión más completa a los niños.
5. **Propósito de vida:** no se debe olvidar que al hablar de un propósito se articula el estudio con la acción, lo cual permite la comprensión de la realidad. Ahora, si llevamos esta proposición de actuaciones a nuevas tendencias con los niños, permitiría superar cuestiones de deforestación, agotamiento y contaminación e incrementaría la actividad creativa turística de una nueva sociedad. (2017)

## TURISMO EXPERIENCIAL

En la página web Dinatur España, afirman que el turismo experiencial permite que la persona perciba

una forma de introducirse en la vida local, probar un oficio antiguo, conocer sensaciones fuertes y recordar cada emoción vivida en aquel momento. Se va desde lo general a pequeñas vivencias con mucha importancia, el turista busca la experiencia de un turismo diferente en el

cual se vuelve protagonista de su propio viaje, el turismo experiencial es llevar el viaje a un punto aún más inusual, así como cambiar de vida, de país, de cotidianidad, durante un tiempo limitado, y vivir una experiencia auténtica inolvidable. (2016, p. 13)

## TURISMO CREATIVO

Según (Mazarraza), el turismo creativo

aporta a la actividad del turista, ya que es un sujeto activo en la experiencia, se involucra en ella, hace algo, crea algo, lo que le contribuye a una mayor satisfacción en el visitante, que tiene una interacción educativa, emocional, social y participativa con el lugar, su cultura y sus autóctonos. Este turismo ofrece a los visitantes la oportunidad de desarrollar su potencial creativo mediante la participación en cursos y experiencias características del lugar. (2016)

Por tal motivo, permite dar claridad de todo lo que plantea este tipo de turismo, puesto que se habla de oportunidades para satisfacer los deseos y necesidades de un turista. No obstante, sin dejar a un lado que los niños serían los mayores benefactores de este tipo de experiencias.

Del mismo modo, en el blog Visiones del Turismo describen el turismo como

la experiencia del viaje más allá del consumismo es donde existe un aprendizaje participativo relacionado con la cultura, la idiosincrasia y con alguna disciplina relacionada con la creatividad del destino que se visite. Digamos que está en el medio y bebe un poco del turismo experiencial, el turismo responsable, el turismo cultural y el turismo sostenible. Algunos dicen que el Turismo Creativo lo inventó la aristocracia británica, el Gran Tour le llamaban, que consistía en educar a sus hijos dando un año de descanso por Europa para formarse, e irse familiarizando con disciplinas y culturas de otros países europeos. (2017, p.4)

## APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO

Según González, el aprendizaje significativo

permite comprender y justificar la contribución del proceso de aprendizaje práctico a la formación de nuevos conocimientos turísticos experienciales, de forma tal que se responda a las necesidades prácticas del sector turístico incorporando los viajes académicos de estudio extracurriculares para el desarrollo del aprendizaje turístico por descubrimiento, con un enfoque de sustentabilidad. (2016)

Con base en estos conceptos teóricos, es imprescindible entender que el aprendizaje significativo se presenta gracias a las experiencias turísticas que se dan en un determinado producto turístico y en todas la circunstancias.

Por otra parte, Traverso *et al.* considera que

el aprendizaje significativo turístico es comprendido como el proceso activo de adquisición de conocimientos, habilidades, valores, capacidades y actitudes relativos al turismo, lo cual supone un cambio de comportamiento a favor del desarrollo turístico, ya que el conocimiento turístico muchas veces es definido como tácito, pero la experiencia adquirida a través de la enseñanza formal es relevante para el desarrollo de las propias experiencias de los desarrolladores turísticos. (2010, p. 359)

El psicólogo Paul Ausubel, define esta teoría como “una concepción cognitiva del aprendizaje, ya que él planteó que el aprendizaje significativo se da cuando un estudiante relaciona la información nueva con la que ya posee, es decir con la estructura cognitiva ya existente, la relación de una nueva información con un concepto ya existente; por lo que la nueva idea podrá aprenderse si la idea se ha entendido de manera clara. Esta teoría plantea nuevos conocimientos que estarán basados en los que anteriormente ya obtenidos, ya sea que lo hayan adquirido en situaciones cotidianas, en textos de estudio o tal vez otras fuentes de aprendizaje. Al relacionarse ambos conocimientos (el previo y el que se adquiere) se formará una conexión que será el nuevo aprendizaje, nombrado por Ausubel “Aprendizaje Significativo” (Unesco 2004).



# METODOLOGÍA

---

La investigación se orientó hacia un enfoque mixto utilizando lo cualitativo y lo cuantitativo. “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, la investigación cuantitativa debe ser lo más ‘objetiva’ posible” (Hernández 2006, p.5).

El método cuantitativo arrojó datos y cifras con exactitud. Se pudo verificar la información e implementar cambios en este tipo de turismo para niños en Ráquira. Del mismo modo, la metodología facilitó un modelo que puede replicarse en diferentes destinos turísticos que accedan a prácticas ancestrales.

Igualmente, el enfoque cualitativo permite “utilizar la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas)” (Hernández, 2006, p. 8).

El método cualitativo proporcionó lineamientos e ideas para analizar las cualidades y características de los niños, y que hacen parte de esta investigación. Ellos son el aprendizaje significativo, la creatividad, la innovación y la exploración, componentes importantes en el proceso inductivo. De hecho, estos componentes se dan en las prácticas ancestrales por medio de la artesanía, puesto que permiten explorar y describir las vivencias de turistas, como también observar, mediante la interpretación de los comportamientos, la emotividad de los niños en cada una de las experiencias.

## TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación descriptiva permitió diseñar relaciones entre dos o más variables, es por esto por lo que fue importante indagar la incidencia y las facilidades que traían unas con otras, ya que ayudó a encontrar propiedades que intervinieron en el lugar, en la cerámica y su producción. Al mismo tiempo, conocer los demás factores que permitieron caracterizar situaciones o fenómenos importantes y necesarios para detallar la percepción de los artesanos y de las instituciones educativas.

“Los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, y especifica las propiedades, importantes, de personas, grupos, comunidades entre otros” (Hernández 2001, p. 188).

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas utilizadas para esta investigación fueron la observación, la fotografía y la encuesta. Los instrumentos para la recolección de la información fueron el diario de campo, la matriz de caracterización y el cuestionario estructurado.

## RESULTADOS

---

En Ráquira, la cerámica tradicional es conocida como loza de arena o de tierra porque en la elaboración se usa también arena de río. Las técnicas utilizadas para la elaboración de la cerámica son las siguientes:

**Extracción del barro:** las familias de Ráquira extraen el material y tapan la mina para dañar el suelo, así también produce más arcilla. Es una técnica usada por la mayoría de los artesanos ya que no se saca en grandes cantidades.

**Transformación:** se dispone a secar en un lugar donde se puedan dejar al sol, normalmente son sitios especiales. Luego de estar seca se muele y se mezcla con las otras arcillas para obtener una mezcla ácida específica, que más tarde se lleva al tanque de humectación y se deja en reposo de un día para otro o varios días para lograr homogeneizar. Después se pasa a la molienda del barro que con la ayuda de dos caballos mueven el molino. Al obtener masa suave se mezcla con arena de río hasta obtener plasticidad.

**Rallado o tamizado:** este tiene como fin eliminar impurezas y obtener un material más fino en el momento del moldeado, los muebles de rallado son de 60 a 120 cm. Las arcillas de contextura líquida se les agrega carbonato, silicato o talco para mayor consistencia, y cuando se utilizan otro tipo de elementos, como vidriado o esmaltado

para vajillas, se deben homogeneizar y humectar bien hasta obtener cremosidad y evitar imperfecciones en la masa.

**Amasado y resobado:** toda materia prima debe amasarse antes de producir cualquier utensilio, y debe realizarse una vez el material esté humectado y sobre un producto de madera, pues este no absorbe el agua de la arcilla. Es bueno ir cortando con nylon el amasado, ya que saca las burbujas, para que en el horneado no se rompa la artesanía.

### **Técnicas de elaboración de la artesanía**

- Moldeado a mano: cona, rollo, pellizco, oficio de granito.
- El torneado: torno de levante y de tarraja.
- El moldeado: vaciado o colado, apretón o por presión.
- Placa o lámina: mezcla de arcilla cruda con arcilla cocida y dura.
- Técnicas de decoración: el tallado del barro y las incisiones que se realizan, más los utensilios y herramientas utilizadas, permiten una buena presentación de la artesanía.

**Hornos y sus procesos:** se dejan secar y se realiza el proceso de horneado, asegurando que las piezas pequeñas vayan dentro de las grandes. Se dejan en el horno durante seis horas y se sella para evitar perder calor. Posteriormente se pasa a la segunda quema, y también la segunda vez que se enciende el horno. Este proceso puede durar hasta diecisiete horas, pero se debe tener cuidado porque el exceso de calor hace estallar las piezas.

**Almacenamiento:** se realiza en una habitación destinada para tal fin. Se guardan unas con otras según su clasificación y, para evitar algún daño, se distribuyen por el piso o por la estantería del lugar.

**Respecto a la percepción** de los padres frente a la participación de los niños en una propuesta de turismo creativo a partir de la artesanía en Ráquira, se encontraron los siguientes resultados:

El 47 % de los niños se encontraban entre los 7 y 8 años, un segmento determinante puesto que a esa edad tienen un manejo más fácil de los elementos para el moldeado de la arcilla. En cuanto a la participación de los niños en esta propuesta, el 65 % de los padres de familia consideraron muy relevante que sus hijos se integraran a actividades creativas relacionadas con el turismo en talleres artesanales, pues esto sería una estrategia de aprendizaje significativo en sus hijos debido a que les permitiría iniciar su vida como viajeros y hacer del turismo y la experiencia una forma de aprendizaje. De igual manera, el 92 % de los padres encuestados manifestaron que salen de viaje regularmente y llevan a sus hijos; lo que significa que el turismo es una práctica recurrente para la mayoría de estas familias. Igualmente, el resultado también asegura que la propuesta tiene todas las posibilidades de llevarse a cabo. Del mismo modo, el 95 % de ellos consideraron estar de acuerdo con que sus hijos participen en talleres experienciales mediante las salidas turísticas con las instituciones educativas, pues creen que estas actividades son muy importantes y complementarias al proceso de formación académica.

De igual manera, el 87 % de los padres expresaron que cuando viajan lo hacen con propósitos culturales, y la artesanía tiene un peso importante por su significado, conocimiento ancestral y porque acostumbran a llevarlas como recuerdo. En ese sentido, el 97 % de los encuestados consideraron que definitivamente sus hijos deberían realizar salidas pedagógicas con connotación turística y que allí se les permita participar de los talleres artesanales, pues para ellos es formación complementaria que generaría en los niños más interés por aprender los valores culturales de nuestro país. Ese mismo 70 % consideran conveniente utilizar este tipo de estrategias para el crecimiento y desarrollo de los niños, pues valoran que puedan salir de los muros de la institución para aprender por medio de estrategias pedagógicas distintas a las establecidas, y que los mismos niños encuentran monótonas.

Con los elementos anteriores, se diseñó un protocolo para la elaboración de una artesanía de barro creativa orientada a los niños del colegio San Miguel Arcángel a partir de la tradición artesanal de Ráquira, Boyacá.

Este protocolo es una muestra de lo que los niños podrían crear con los artesanos de Ráquira. Recordemos que es la capital artesanal de Colombia, por lo tanto, es un municipio representativo de técnicas y tradiciones ancestrales que existen desde tiempos prehispánicos. El protocolo tiene como propósito salvaguardar los saberes y manifestaciones de la cerámica a través del aprendizaje significativo de los niños. Es importante decir que para la realización de esta actividad turística se tuvieron en cuenta todos los protocolos de bioseguridad.

## PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA OLLA DE BARRO

1. Una vez el barro esté limpio y listo para su uso se prepara de acuerdo con el tamaño de la olla, se debe tener en cuenta que entre más grande sea la pieza más dura debe estar la arcilla porque puede correr el riesgo de no poder moldearse con facilidad.
2. Se debe amasar muy bien para eliminar las burbujas de aire y así evitar que las piezas exploten en el horno.
3. Para la elaboración de la pieza, algunos alfareros la realizan con moldes o a mano, pero la idea es hacer la artesanía manual sobre el torno de pedal o eléctrico.
4. Luego se pasa al proceso de oreado y secado a la sombra, cuando la pieza tenga un tono más claro, indica que ya está seca para poner al sol.
5. Se introducen las piezas al horno, que previamente debe estar a una temperatura de 500 °C, y se dejan aproximadamente de cuatro a seis horas dependiendo del tamaño de la figura.
6. Se sabe que la figura ya ha terminado el horneado cuando está al rojo vivo, este es el color característico de la artesanía ya lista.
7. No se deben sacar las piezas hasta que el horno no esté completamente frío.
8. Luego se pasa a pintar o decorar las piezas para nuevamente llevarlas al horno durante una hora.
9. Después de todos estos pasos, la artesanía ya está lista y se puede disfrutar de una pieza de barro de Ráquira, Boyacá.

## DISCUSIÓN Y PROPUESTA

---

La comprensión del valor del patrimonio cultural permite la identidad y nuestra posición en el mundo. Por eso es importante explorar la creatividad turística porque permite indagar en la formación complementaria de los niños y, al mismo tiempo, despertar en ellos más interés por los valores culturales de nuestro país. Para esta investigación fue importante el diseño del protocolo para la elaboración de artesanías en arcilla con los niños del colegio San Miguel Arcángel, pero quedó pendiente la fase de prueba piloto e implementación. La principal limitación para ello fue el confinamiento prolongado, puesto que limitó los desplazamientos para el desarrollo del trabajo de campo. Para el desarrollo del turismo creativo con niños en edad escolar es significativo integrar elementos como la práctica turística, los talleres artesanales experienciales y el aprendizaje significativo, lo que constituiría una propuesta de turismo alternativo que aportaría a la recuperación del sector turístico en la pospandemia.

## CONCLUSIONES

---

El turismo creativo, como una forma de turismo experiencial, puede utilizarse como una herramienta pedagógica para iniciar de manera temprana a los niños de educación básica primaria en la cultura turística, particularmente en lugares culturales donde pueda interactuar con las comunidades locales y sus procesos de elaboración artesanal. En este sentido, el turismo, como una herramienta lúdica, le permitiría a los niños recrear los valores culturales, sensibilizarlos frente a la cultura nacional y su identidad y, desde sus primeros años, crearía conciencia del valor de las formas culturales.

Hay un interés generalizado en los padres de familia por hacer del turismo y las salidas pedagógicas espacios para el aprendizaje significativo, como estrategias alternativas para las aulas. Existe una necesidad manifiesta en los padres de familia para encontrar nuevos espacios académicos que permitan la interacción y la participación en los actos cotidianos por parte de sus hijos, pues el aprendizaje no se debe limitar

únicamente a los medios tradicionales. De esa manera, consideran el turismo creativo una nueva experiencia de aprendizaje que debe institucionalizarse en el colegio San Miguel Arcángel.

Los niños del colegio podrían encontrar en el turismo creativo experiencial una manera de aprender sobre la historia y la cultura colombiana por medio del moldeado de arcilla, y, paralelamente, les permitiría aprender otro tipo de habilidades motoras necesarias para su desarrollo personal. Los talleres experienciales de artesanía serían una manera de aprender de maestros artesanos naturales las técnicas y saberes que les han sido legados por generaciones, y a los que los niños tendrían alcance si se fomenta la valoración sobre este tipo de prácticas culturales.

Diseñar un protocolo para un taller experiencial de artesanía articulado a las prácticas turísticas permitió poner en contexto la necesidad de un producto turístico alternativo que permita enfrentar la recuperación del sector turístico en la pospandemia. En efecto, es necesario ofrecer nuevas propuestas turísticas que integren sectores de la comunidad, como los niños, en un escenario futuro donde el turismo tenga un sentido y significado, en el que atienda los principios de la sostenibilidad y esté alineado con los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

## REFERENCIAS

---

Alcaldía Municipal de Ráquira (2020). *Nuestro municipio*. <http://raquiraboyaca.micolombiadigital.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

Artesanías de Colombia. (2020), Bogotá, Colombia. [http://www.artesantiasdecolombia.com.co:8080/PortalAC/C\\_sector/colombia-artesanal-raquira-artesanos-de-tradicion\\_7971](http://www.artesantiasdecolombia.com.co:8080/PortalAC/C_sector/colombia-artesanal-raquira-artesanos-de-tradicion_7971)

Biosphere Tourism (2017, 7 de agosto). *Turismo Sostenible para niños, la tendencia que protege nuestro planeta*. <https://www.biospheretourism.com/es/blog/turismo-sostenible-para-ninos-la-tendencia-que-protege-nuestro-planeta/124>

Dinatur, España. (2016, 26 de abril). *¿De qué se trata cuando hablamos de turismo experiencial?* mente. Dinatur. <https://www.dinatur.es/tag/tendencia-2016>

García, M. (2012). *Conceptos de patrimonio cultural, Zaragoza, España*. Prensa Universitaria de Zaragoza.

Gómez, S. (2012). *Metodología de la Investigación, Tipo o método de investigación*. Red Tercer Milenio.

González, M., Teixeira, E. (2016). Aprendizaje turístico por descubrimiento significativo mediante viajes académicos de estudio: estrategia y práctica de sustentabilidad. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 435-462. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672016000200435](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200435)

Grupo de Patrimonio Cultural Inmaterial (2019). *Proceso de Identificación y Recomendaciones de Salvaguardia* de Dirección de Patrimonio. Ministerio de Cultura, Bogotá, Colombia.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mac Graw Hill.



Mantero, J. (2005). Desarrollo local y actividad turística. *Aportes y Transferencias*, 1(8) 11-38. <https://www.redalyc.org/pdf/276/27600802.pdf>

Mazarraza, K. (2016). El turismo experiencial y creativo: El caso de cantabria, file:///C:/Users/Andrea/Downloads/Dialnet-ElTurismoExperiencialYCreativo-5665941.pdf

Ministerio de Cultura. (2019). *Nuestro patrimonio cultural al alcance de todos*. <https://www.mincultura.gov.co/areas/patrimonio/mes-del-patrimonio/patrimonio-cultural-al-alcance-de-todos/Paginas/Nuestro-Patrimonio-Cultural-al-alcance-de-todos.aspx#:~:text=R%2F%20El%20patrimonio%20cultural%20es,un%20pa%C3%ADs%20y%20su%20gente.&text=El%20t%C3%A9rmino%20de%20patrimonio%20cultural%20ha%20evolucionado%20durante%20las%20%C3%BAltimas%20d%C3%A9cadas>.

Mr. Turismo (2013, 26 de abril). *Turismo creativo, un producto turístico?*. Mr. Turismo, *Marketing en acción*. <https://www.mrturismo.com/turismo-creativo-un-producto-turistico/>

OMT (2002). *Turismo sostenible*, Organización Mundial del Turismo, Naciones Unidas.

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la Investigación científica*. Limusa.

Traverso, L. D., Vanzo, F., Santos, N., Poleto, D., Fischer, A., Fege, J. E. (2010). Aprendizaje a través de la experiencia y la formación de los gerentes de agencias de eventos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 19(3) 359-381. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3351514>

Unesco (2004). ¿Qué es la Red de Ciudades Creativas? Unesco. <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>

Unesco (2003). *Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial*. Unesco. [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL\\_ID=17716yURL\\_DO=DO\\_TOPI-CyURL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=17716yURL_DO=DO_TOPI-CyURL_SECTION=201.html)

Visiones del Turismo. (2017, 4 de mayo). *El turismo creativo también es turismo sostenible*. Visiones del turismo. <https://www.visionesdelturismo.es/el-turismo-creativo-tambien-es-turismo-sostenible/>



---

## **UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD)**

Sede Nacional José Celestino Mutis  
Calle 14 Sur 14-23  
PBX: 344 37 00 - 344 41 20  
Bogotá, D.C., Colombia

[www.unad.edu.co](http://www.unad.edu.co)

