

An isometric illustration of a modern city. The scene features a variety of buildings: tall glass skyscrapers in shades of blue and white, and shorter, more traditional multi-story buildings in white and orange. The city is interspersed with green spaces, including parks with trees and a basketball court on a rooftop. Streets with cars and a truck are visible, along with streetlights and crosswalks. The overall style is clean and modern, representing a sustainable urban environment.

# **TRANSFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA DESDE LOS ESCENARIOS SUSTENTABLES en la nueva normalidad**



**Sello Editorial**  
Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia

# **TRANSFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA DESDE LOS ESCENARIOS SUSTENTABLES EN LA NUEVA NORMALIDAD**

**Compiladoras**

Marilú Avendaño Avendaño

Sandra Rocío Mondragón

# 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**

Édgar 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**

**TRANSFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA DESDE LOS ESCENARIOS SUSTENTABLES**  
EN LA NUEVA NORMALIDAD

**Compiladoras:**

Marilú Avendaño Avendaño  
Sandra Rocío Mondragón

**333,7**  
**A951**

Avendaño Avendaño, Marilú  
Transformación socioeconómica desde los escenarios sustentables en la nueva normalidad/ compiladoras Marilú Avendaño Avendaño, Sandra Rocío Mondragón -- [1.a. ed.]. Bogotá: Sello Editorial UNAD /2023.

ISBN: 978-958-651-924-3

e-ISBN: 978-958-651-925-0

1.Transformación digital 2. Gestión de conocimiento 3. Sostenibilidad ambiental 4. Planificación estratégica 5. Desarrollo social y humano 6. Competitividad regional I. Avendaño Avendaño, Marilú II. Mondragón, Sandra Rocío

**ISBN: 978-958-651-924-3**

**e-ISBN: 978-958-651-925-0**

**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.

Octubre de 2023

**Corrección de textos:** Nancy Farfán

**Diagramación:** Nancy Barreto Barreto

**Edición integral:** Hipertexto - Netizen

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).





## Reseña

En este libro se presentan capítulos resultados de investigaciones realizadas por docentes investigadores y estudiantes de semilleros de investigación que han analizado la parte productiva, social y económica dentro de las organizaciones y en los diferentes contextos regionales, donde se profundiza en temáticas de desarrollo empresarial y sostenibilidad, así como la creación de nuevos negocios y estrategias comerciales, marketing digital, procesos organizacionales donde sobresalen experiencias innovadoras, donde algunos utilizan la prospectiva como complemento de la planeación estratégica para plantear diferentes alternativas de solución a las necesidades o problemáticas que se presentan.



## Reseña de las compiladoras

### **Marilú Avendaño Avendaño**

Líder Nacional Programa Administración de Empresas de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios–ECACEN de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia–UNAD.

### **Sandra Rocío Mondragón**

Doctorado(c) en Gestión, Magíster en Dirección y Administración de Empresas, Especialista en Alta Gerencia y profesional en Administración de Empresas. Decana Nacional de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios–ECACEN de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia–UNAD



# Contenido

<b>Reseña</b>	5
<b>Reseña de las compiladoras</b>	6
<b>Introducción</b>	9

## Primera parte: Desarrollo y sostenibilidad

<b>Capítulo 1.</b> Avance científico sobre economía circular y su relación con el desarrollo empresarial sostenible en el turismo de naturaleza <i>Hugo Alberto Martínez Jaramillo, Yolanda González Castro, Omaira Manzano Durán, Jesús Fandiño, Nathalie Hernández Pérea</i>	11
<b>Capítulo 2.</b> Propuesta de instrumento de valoración de la gestión del conocimiento organizacional <i>José Ever Castellanos Narciso, Juan Camilo Vega Guerrero</i>	29
<b>Capítulo 3.</b> Educación financiera como aporte a la organización empresarial de mujeres rurales en los corregimientos de Bruselas y Guacacallo, municipio de Pitalito, Huila <i>Clara Sofía Caviedes Villegas, Faiber Alexis Benavides Alba, Mercedes Cruz Zúñiga</i>	43
<b>Capítulo 4.</b> Fortalecimiento de capacidades productivas de organizaciones de víctimas del conflicto armado en producción y comercialización de huevo comercial con implementación de fuentes alternativas de alimentación, municipio de Sahagún, departamento de Córdoba <i>Lucía Margarita Salgado González</i>	59
<b>Capítulo 5.</b> Herramientas para el desarrollo de proyectos sociales competitivos <i>Sonia Ruth Obando Castro</i>	73
<b>Capítulo 6.</b> Empoderamiento y emprendimiento de la mujer rural como estrategia de desarrollo sostenible en el departamento de la Guajira <i>Remedios Pitre Redondo, Marelbis Arregoces Vanegas, Luis Daniel Cortés Olivera</i>	93
<b>Capítulo 7.</b> Propuesta de un modelo de innovación social para la recuperación de la riqueza ambiental del municipio de San Pedro, Sucre, desde el empoderamiento de las comunidades <i>Engler de Jesús Ariza García, Andrea Estefanía Gómez Domínguez</i>	109

## Segunda parte: Innovación socioeconómica

- Capítulo 8.** Tendencias aplicadas a la creación de nuevos negocios y estrategias comerciales a causa de la emergencia sanitaria por COVID-19 en las provincias de Tundama y Sugamuxi, durante los años 2020 y 2021 129  
*Mónica Sofía Castro Mora, Leidy Carolina Chiriví Moreno, Jenny Lizeth Sánchez Hernández*
- Capítulo 9.** Tácticas de *marketing* digital implementadas en las mipymes del sector textil de Bogotá (Colombia) para captar clientes antes y durante la pandemia del COVID-19 149  
*Juan Carlos Olaya Molano, Paula Andrea Mejía Henao, Ángela María Casanova Villareal*
- Capítulo 10.** Alternativas de fortalecimiento comercial y organizacional para microempresas del corregimiento de La Florida en la ciudad de Pereira, en época de pandemia por COVID-19 165  
*Azucena María García Cruz, Humberto Bedoya, Dioselina Mosquera*
- Capítulo 11.** Análisis del impacto causado por la ausencia de un proceso contable en los pequeños negocios de la comuna 2 del municipio de Soacha, Cundinamarca 185  
*Edwar Yecid Torres Nova, Édgar Romero Herrera, Duván Vargas Baquero, Jenny Paola Hernández Bonilla, William Camilo Martínez Sanabria*
- Capítulo 12.** Estado del arte sobre las estrategias de comercialización utilizadas por los venteros informales de la comuna 10 de Medellín 207  
*Guillermo Giraldo Vargas, Nelson Augusto Serna Porras, Henry Hincapié López*
- Capítulo 13.** Identificación de procesos organizacionales de la tribu indígena misak (guambianos) que sean aplicables o adaptativas a las organizaciones de hoy 225  
*Álvaro Fernando Romero Ramírez*
- Capítulo 14.** Estudio prospectivo para el sector lácteo del municipio de Ciénaga, departamento de Boyacá 233  
*Alicia Cristina Silva C., Carlos Rubén Trejos M., Sandra Magaly Díaz P.*

# Introducción

Este libro presenta capítulos resultados de investigaciones realizadas por docentes investigadores y estudiantes de semilleros de investigación que han analizado la parte productiva, económica y social dentro de las organizaciones y en los diferentes contextos regionales, donde han podido identificar las diferentes oportunidades que tienen las organizaciones y las regiones para la transformación socioeconómica desde los escenarios sustentables en la nueva normalidad, donde se le apuesta a la competitividad y la distribución de oportunidades para todos, en términos de asignación de recursos, preservación ambiental y mejoramientos de la calidad de vida de las personas.

Los capítulos iniciales muestran cómo las investigaciones en desarrollo empresarial y la sostenibilidad permiten identificar las necesidades básicas de las personas y cómo se puede actuar sin perjudicar el ecosistema ni ocasionar daños en el medio ambiente, supliendo así las necesidades presentes y futuras, mediante el uso responsable de los recursos naturales. Es así como es muy importante lograr el equilibrio entre una sociedad equitativa, una economía viable y un medio ambiente vivible y viable desde una perspectiva sistémica desarrollo sostenible alternativos, mostrando la complejidad del proceso de elección de la acción acertada para avanzar hacia el desarrollo sostenible.

Dentro de los siguientes capítulos se abordan temáticas sobre la creación de nuevos negocios y estrategias comerciales, *marketing* digital, procesos organizacionales donde sobresalen las experiencias innovadoras en lo que tiene que ver con el desarrollo social y económico en las regiones, la interrelación entre las iniciativas innovadoras y los territorios en donde se tienen en cuenta los encadenamientos productivos, el fomento de emprendimientos productivos y los procesos de planeación estratégica en las diferentes empresas.

Finalmente, podemos ver cómo los investigadores utilizan la prospectiva como complemento de la planeación estratégica para plantear diferentes alternativas de solución a las necesidades o problemáticas que se presentan, tanto en las organizaciones como en las regiones, donde la prospectiva como visión del futuro y la innovación vista como nuevos productos, nuevas calidades de bienes y servicios, nuevos métodos de producción o estrategias de mercadeo, permiten obtener valor agregado y ganancias adicionales a las organizaciones que sirven como motivación para continuar innovando y planeando a largo plazo.



# Avance científico sobre economía circular y su relación con el desarrollo empresarial sostenible en el turismo de naturaleza

## *Scientific Advance on the Circular Economy and its Relationship with Sustainable Development in Nature Tourism*



### **Hugo Alberto Martínez Jaramillo**

Economista. Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo. Magíster en Business Administration. hugo.martinez@unad.edu.co. <https://orcid.org/0000-0001-8190-9993>

### **Yolanda González Castro**

Administradora de Empresas, Magíster en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento, Doctora en Administración de Negocios. Investigadora grupo GRINDES. Docente Asociada UNAD. <https://orcid.org/0000-0002-9497-7132>. yolanda.gonzalez@unad.edu.co.

### **Omaira Manzano Durán**

Doctora en Administración de Negocios (DBA). Magíster en Administración de

Empresas. Investigadora grupo GRINDES. Docente Asociado Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. omaira.manzano@unad.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2715-890>

### **Jesús Fandiño**

Administrador de Empresas. Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo. Magíster en Business Administration. Magíster en Administración de Organizaciones. <https://orcid.org/0000-0002-8232-0790>

### **Nathalie Hernández Pérea**

Economista. Magíster en Paz, Desarrollo y Resolución de Conflictos. Nathalie.hernandez@unipamplona.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7390-9261>



## Resumen

La presente ponencia es resultado de una investigación cualitativa, con el propósito de recabar información sobre el impacto de la teoría económica denominada “economía circular” en las estrategias organizacionales sustentables del sector turístico de naturaleza, en especial con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) 1, 8, 9, 10 y 12. Los resultados permitieron identificar avances científicos en cuanto a la relación de estas temáticas con la transformación digital que se evidencia en la creación de nuevos modelos de negocio. En cuanto al turismo de naturaleza, existe relación directa con la sustentabilidad y el ecoturismo. La productividad en los dos temas objeto de estudio es alta y se encuentra un impacto en la gestión sustentable de las organizaciones. Además, existen estudios documentados de cómo desde la teoría se puede incidir directamente en la erradicación de la pobreza, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades y producción y consumo responsable.

**Palabras clave:** Bibliometría, economía circular, sostenibilidad, transformación digital.

## Abstract

This presentation is the result of a qualitative research, with the purpose of compiling information on the impact of the economic theory called “Circular Economy” on the sustainable organizational strategies of the nature tourism sector, especially with SDG 1, 8, 9, 10 and 12. The results made it possible to identify scientific advances regarding their relationship with the digital transformation that is evidenced in the creation of new business models. As for nature tourism, there is a direct relationship with sustainability and ecotourism. Productivity in the two subjects under study is high and there is an impact on the sustainable management of organizations. In addition, there are documented studies on how the theory can directly affect poverty eradication, decent work and economic growth, industry, innovation and infrastructure, reduction of inequalities, and responsible consumption and production.

**Keywords:** Bibliometrics, circular economy, sustainability, surveillance, digital transformation

## Introducción

El modelo económico lineal, vigente hoy en día, consistente en “tomar, hacer, tirar”, que confía en la disposición de grandes cantidades baratas y fácilmente accesibles de materiales y energía (Cerda y Kalilova, 2016), resulta cada día más inviable, dados los impactos con respecto a los recursos utilizados en los procesos productivos. En este sentido, el uso indiscriminado de los recursos, teniendo en cuenta que muchos de ellos no son renovables, tiene implicaciones fuertes en la sostenibilidad, no solo desde un punto de vista económico, sino social, ambiental, cultural y, de cierta manera, de supervivencia, entre otros aspectos. Así mismo, el mayor uso de recursos eleva los costos de producción y no permite reutilización de insumos que pueden ser incorporados nuevamente en los procesos de producción, en el mismo producto final o, bien sea, en la generación de nuevos productos a partir de estos residuos o desechos.

En este sentido, la investigación es un aporte para el cumplimiento de la agenda 2030 y prioriza específicamente los objetivos de desarrollo sostenible 1, 8, 9, 10 y 12, denominados fin de la pobreza, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades y producción y consumo responsable, por cuanto buscó identificar los avances al implementar las tecnologías y la economía circular, para dar soluciones innovadoras a problemáticas relacionadas con la sostenibilidad. De igual forma, se enlaza en la articulación con los objetivos globales, del Gobierno colombiano dentro de lo que el sector turismo denominó “Turismo: el propósito que nos une”, que tiene como meta el desarrollo sostenible, responsable y de calidad, donde se realice una gestión integral de los destinos y fortalecer la oferta mediante el desarrollo del arcoíris turístico y se puede encontrar el turismo de naturaleza (Dirección Nacional de Planeación [DNP], 2018). Por otra parte, la investigación se enlazó con el plan sectorial de turismo 2018-2022, de la República de Colombia, específicamente con la estrategia 4, denominada Propender por un turismo más responsable y sostenible y que busca “Propiciar condiciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) y de la Convención Marco sobre turismo ético de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

## Fundamento teórico (contenido)

A continuación, se presentan las principales temáticas que orientaron la investigación.

**Turismo de naturaleza.** El turismo ha tenido tasas de crecimiento de 7% en el 2017, 6% en el 2018 y 4% en el 2019, lo cual muestra que las tasas de crecimiento han ido

disminuyendo; sin embargo, se espera que en el año 2030 se hayan registrado 1600 millones de ingresos provenientes del turismo en el mundo (Organización Mundial de Turismo, 2020). La proyección anterior podría indicar que el turismo será un alto generador de empleo en los diferentes países y que, según la tendencia de destinos y la diversificación de productos, permitirá la posibilidad de ofertar servicios conexos al turismo que requieran menos infraestructura o que se requiera de menor inversión por parte de las comunidades, logrando mayor impacto sobre la disminución de la pobreza y el desarrollo de las economías locales.

El sector turismo ha estado relacionado con el mejoramiento de la dinámica económica y la calidad de vida en el mundo, por ende, como un factor de desarrollo. Esta ha sido una de las razones por las que el turismo hace parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y se ha incluido en diferentes objetivos de forma directa o se ha considerado que apunta a la contribución de otros de forma indirecta, pues permite el emprendimiento de pequeños negocios y el empoderamiento de grupos menos favorecidos, de jóvenes y mujeres. Además, también aporta al objetivo de “hambre cero”, dado que estimula la productividad agrícola por el uso y venta de productos locales en los destinos turísticos y fomenta el agroturismo que complementa las actividades agrícolas (Organización Mundial de Turismo, 2020).

El turismo se ha diversificado, pues anteriormente los viajeros relacionaban que el descanso se encontraba ligado a la playa y al sol, por lo que los destinos de mayor preferencia para vacacionar eran aquellos que se encontraban en zonas costeras; sin embargo, en la actualidad, el turismo está muy vinculado a la cultura y a otros atractivos naturales, razón por la cual se han declarado en el mundo muchos bienes culturales, que pueden ser muebles o inmuebles. Estos pueden ser monumentos de arquitectura, arte, historia, religión, colecciones arqueológicas o científicas, entre otros (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2020).

La política de turismo sostenible,

[...] en los últimos años, y en especial dados los más recientes acontecimientos, se ha puesto de manifiesto que el desarrollo de un turismo sostenible es, a la vez, una responsabilidad y una oportunidad para el sector en Colombia. Por un lado, el sector del turismo tiene la responsabilidad de empezar a contribuir a la conservación del capital natural y los valores ecológicos del país en la misma proporción en que hace uso de los mismos para soportar sus actividades. Y, por el otro, se encuentra ante la oportunidad de transformarse, consolidándose como un negocio económicamente rentable y viable, pero también como un vehículo de desarrollo social, un medio de protección de los modos de vida de las comunidades, y un instrumento para la conservación del medio ambiente, la biodiversidad, los ecosistemas y los recursos naturales del país. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, [MINCIT], 2020. p. 3)

El objetivo del Plan Turismo de Naturaleza de Colombia para el 2027 es posicionar al país y sus regiones como el destino más competitivo a nivel mundial en turismo de naturaleza (Comisión Interamericana de Turismo, [CITUR], 2013, p. 21).

Como lo registra el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT, 2020), esta política pretende que se

(...) armonicen los objetivos de desarrollo económico y sociocultural del turismo con la necesidad de proteger el capital natural que hace del país un destino atractivo para un alto volumen de turistas y que es una de sus principales fuentes de riqueza y de generación de equidad, porque un futuro sostenible solo depende de la gestión responsable de los recursos, en particular de aquellos que no son renovables y cuyo suministro es limitado” (p. 3).

En ese sentido, MINCIT (2020) afirma:

(...) el turismo al ser un usuario importante de los recursos en el territorio no puede eludir su responsabilidad sobre estos temas, debe empezar a reflexionar sobre el volumen de su huella ambiental y sobre el tipo de prácticas que, desde los distintos actores de la cadena de valor, están impactando el medio ambiente, la biodiversidad, los ecosistemas y los recursos vitales del país (p. 3).

Desde la posición de la política de turismo sostenible (MINCIT, 2020),

(...) la mitigación y el manejo integral de los impactos ambientales son esenciales para mantener el nivel de atractivo de los destinos turísticos, aumentar las oportunidades económicas que ofrece el turismo para las comunidades locales, preservar la integridad sociocultural y los modos de vida de las poblaciones receptoras y garantizar la sostenibilidad misma del sector, lo que exige un compromiso con la agenda global de desarrollo y de protección medioambiental, desde su rol como sector productivo y desde el papel que juega como fenómeno social, capaz de definir múltiples acciones a nivel territorial y de consolidar un tejido social autóctono alrededor de la actividad. (p. 3).

Desde la posición internacional, MINCIT (2020), dice:

“(...) existe una aceptación generalizada de que el mundo se está enfrentando a un punto de inflexión ecológica y que el cuidado de las personas y el fortalecimiento económico sólo serán posibles si el capital natural se ubica en el centro de la toma de decisiones de los gobiernos y de los sectores productivos y de acuerdo al Secretario General de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Zurab Pololikashvili, está en nuestras manos transformar el turismo y que la superación de la pandemia se convierta en un punto de inflexión para la sostenibilidad”. (p. 4).

Para Colombia, de acuerdo con MINCIT (2020):

(...) la actual coyuntura del COVID-19 representa una oportunidad para que el sector del turismo se transforme, integrando la sostenibilidad a las estrategias y políticas turísticas locales, nacionales e internacionales, lo que demostró que algunas semanas sin turistas generaron efectos positivos en la restauración de ecosistemas y propiciar condiciones para que los animales se movieran libremente en sus hábitats pero, a la vez, puso de manifiesto que un sector turístico detenido pone millones de vidas y de trabajos en riesgo, especialmente aquellos de jóvenes, mujeres y comunidades locales que dependen de la industria para obtener un ingreso. (p. 4)

**Objetivo de desarrollo sostenible 1.** Fin de la pobreza. Los objetivos del desarrollo sostenible hacen parte de la agenda 2030 firmada por Naciones Unidas en septiembre del 2015, entraron en vigor el 1 de enero de 2016 y precisan el apoyo de los entes gubernamentales y no gubernamentales, para el desarrollo social, la protección ambiental y el crecimiento económico. Son 17 objetivos y 169 metas (Herrera et al., 2018). El primero de los objetivos, denominado “Fin de la Pobreza”, busca poner fin a la pobreza en todas sus formas posibles en todo el mundo. Este objetivo tiene pertinencia por cuanto se reportan en el 2018 más de 700 millones de personas en estado de extrema pobreza y en los países más ricos, más de 30 millones de niños crecen pobres. Una de cada cinco personas vive con menos de 1.25 dólares diarios (Gobierno de Chile, 2017).

La pobreza se presenta con mayor recurrencia en países pequeños, frágiles y afectados por conflictos. Se considera pobreza extrema cuando una persona no puede satisfacer sus necesidades básicas como son agua, comida, vivienda, salud o educación. No obstante, la pobreza va más allá de no tener recursos suficientes para las necesidades básicas, sino que se constituye en uno de los principales obstáculos para disfrutar de una vida digna. Sus manifestaciones se presentan en el hambre, la malnutrición, la falta de una vivienda digna, el acceso limitado a servicios básicos, esto conlleva a discriminación y exclusión social y atenta sobre los derechos humanos. Está relacionada también con la falta de toma de decisiones acertadas en los países y el recaer nuevamente en estados de pobreza (Naciones Unidas, 2016). La agenda 2030 busca iguales oportunidades de acceso a los servicios básicos y financieros, a tecnologías apropiadas, a la propiedad y el control de tierras y bienes y a los recursos naturales. La meta para el 2030 es reducir en todo el mundo en un 50% la pobreza extrema, garantizando que las personas ganen más de 1.5 dólares al día, que la sociedad les dé oportunidades de crecer económicamente y mejorar su calidad de vida. Para todo ello se necesitan recursos, cooperación para el desarrollo y marcos normativos y políticas que tengan en cuenta las cuestiones de género, ya que la mayoría de los pobres son mujeres (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2017).

Acabar con la pobreza es posible, se necesita menos del 1% de los ingresos anuales. Algunas de las estrategias propuestas para erradicar la pobreza que se han planteado son: promover salarios dignos para todos, evitar la discriminación y exclusión por condición económica. Otra de las propuestas es la intervención de cada uno en su círculo hasta ampliarlo, lo que significa aportar en la medida de las capacidades, priorizar en el consumo diario productos de comercio justo, entregando auxilios y apoyos a personas sin hogar, donando productos en buen estado, impulsando programas de microcrédito para que las personas puedan salir de su círculo de pobreza de una forma sostenible y duradera (OEA, 2017).

La pandemia del 2020 ha dejado una gran secuela en el cumplimiento del ODS 1, por cuanto muchas personas perdieron el empleo y se vieron seriamente impactadas. El 45% de las familias se han visto afectadas en el empleo y el 55% reciben menos ingresos. La mujer es quien más ha sufrido esta situación, llegando a lo que se conoce como el síndrome de la mujer agotada, por sus múltiples obligaciones y viéndose en muchos casos en situaciones de nueva pobreza y de pérdida de familiares como consecuencia del virus (Federación Española de Familias Numerosas, 2020). Lo anterior permite inferir cómo el empleo afecta en forma directa y con un alto impacto la situación de pobreza.

De acuerdo con las Naciones Unidas (2020), para compensar situaciones de desempleo, que lleva a los más vulnerables a caer por debajo de la pobreza, se requiere de la implementación de modelos de economía circular que puede contribuir a incrementar los puestos de trabajo y el beneficio económico. En tal sentido y aunque la estrategia de la implementación de la economía circular ha sido concebida en una relación con el ODS 12, es innegable su relación con el ODS 1, y especialmente en situaciones de crisis. Ya en la instauración de los objetivos del milenio la relación estaba clara: “No es posible erradicar la pobreza si la economía no genera oportunidades de inversión, desarrollo empresarial, creación de puestos de trabajo y medios de vida sostenibles. La vía principal para salir de la pobreza es el trabajo”. (Organización Internacional del Trabajo, [OIT], 2003)

**La economía circular.** La crisis global acentuada en los años setenta fue relacionada con el deterioro ambiental y la relación de este deterioro con la incapacidad institucional de lograr que los productores y consumidores internalicen sus externalidades que hacen notorios los fallos de mercado; pero, además, llevan a repensar el modelo económico lineal, el cual consiste en tomar recursos y desecharlos. Este modelo lineal se encuentra disímil con la dinámica ecológica, en la cual la materia realiza un ciclo circular, donde los recursos naturales se encuentran en baja entropía en su estado natural y una vez son transformados elevan su entropía hasta que a través de la energía pasan de ser residuos a nuevos recursos, cumpliendo el ciclo circular (Jacobs, 1996). Lo anterior revela la ineficiencia de los modelos tradicionales y la necesidad de tomar una nueva postura que armonice la actividad económica con el

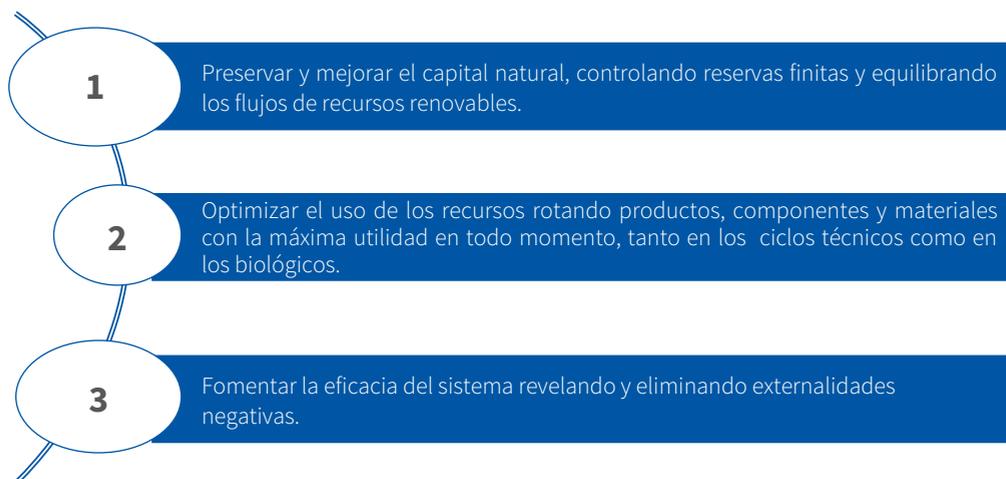
medio ambiente, impulsando el cambio de paradigmas, principalmente desde las visiones ambientales y ecológicas.

De lo anterior se puede mencionar que la visión ecológica intenta fortalecer un alto grado de intervención en el mercado, razón por la cual no ha sido tomada con confianza por corrientes del pensamiento económico que coinciden en que esta intervención puede llevar al incumplimiento de las metas de crecimiento y en los últimos años han surgido enfoques más esperanzadores, como la economía azul propuesta por Gunter Pauli en el 2011 y la economía circular que fue abordada en un inicio por la Fundación Ellen MacArthur en el 2012 (Fundación Ellen MacArthur, 2015).

La economía circular surge como un concepto económico donde se relacionan la sustentabilidad, el desarrollo económico y la disminución en la generación de residuos. La economía circular pretende que el proceso productivo no genere residuos o si se generan se conviertan en la materia prima de otros productos (Jiménez, Hernández y López, 2020).

Acorde con la Fundación Ellen MacArthur (2015), la economía circular tiene tres pilares fundamentales (ver figura 1).

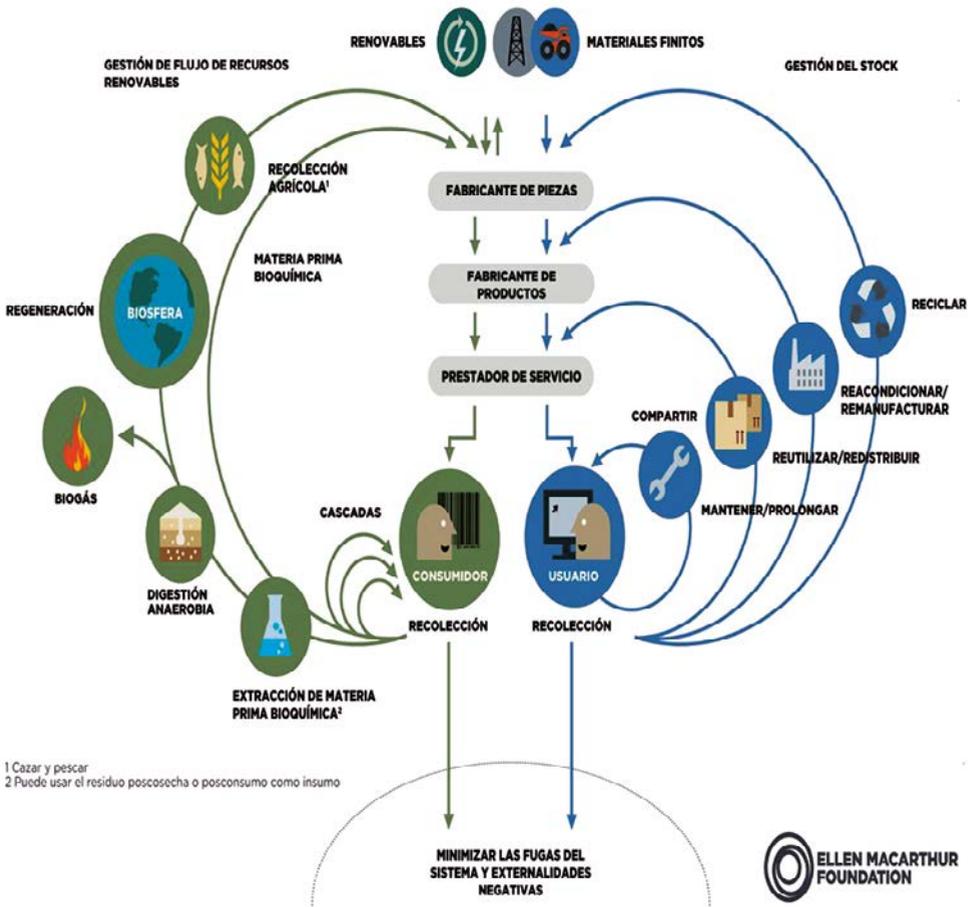
**Figura 1.** Pilares en los que se basa el modelo de economía circular



**Fuente:** Fundación Ellen MacArthur, 2015

En el modelo de economía circular se combinan dos ciclos: el biológico y el técnico, en los cuales se parte de la escasez de los recursos naturales y la necesidad de incorporar los ciclos, como se observa en la figura 2.

Figura 2. Diagrama del sistema de economía circular



1 Cazar y pescar  
2 Puede usar el residuo poscosecha o posconsumo como insumo

Fuente: Fundación Ellen MacArthur Diagrama de sistemas de economía circular (Febrero de 2019). [www.ellenmacarthurfoundation.org](http://www.ellenmacarthurfoundation.org). Ilustración basada en Braungart & McDonough. Cradle to Cradle (C2C).

Un factor fundamental en el estudio del modelo inteligente de economía circular es el impacto medioambiental para lo cual se tendrá en cuenta el estudio de casos de los autores Kowszyk y Maher, (2018), en lo que se refiere a la

(...) producción y venta de residuos reciclados, se pueden apreciar cifras impactantes por parte de Better Future Factory, empresa que ha reciclado 221 toneladas de plástico. Los clientes, al comprar bombas a Neptuno, han conseguido un ahorro en el consumo anual de energía de hasta un 70% y una reducción de hasta un 75%

en la generación de residuos sólidos. Esto también ha conllevado una disminución del 70% en las emisiones de CO<sub>2</sub> de los clientes de Neptuno. Por cada producto Nico Less que fabrica, Donar recicla 70 botellas de plástico. Closing the Loop ya ha reciclado 2 millones de teléfonos que ha salvado de terminar en vertederos en África (y de convertirse en potenciales residuos tóxicos).

Kowszyk y Maher (2018) destacan los siguientes casos de impacto social en empresas como LATU, en Uruguay, que prioriza la inclusión social y la participación de la comunidad como un objetivo estratégico. La empresa sigue un modelo colaborativo y asociativo, por el cual los trabajadores recogen residuos y se los venden a LATU, consiguiendo, de ese modo, una mayor inclusión social". (p.17)

**Tecnologías aplicadas al sector de turismo y naturaleza.** Se conoce como transformación digital a la integración de tecnologías como son el internet de las cosas, cómputo móvil, la nube, el *big data*, redes de sensores inalámbricos, sistemas embebidos y dispositivos móviles, entre otros, en las áreas de la organización con el propósito de hacerla más eficiente y de esta forma lograr procesos óptimos, mejoras en la competitividad y dar un valor agregado a los usuarios. Se construye con una visión de futuro sobre nuevos y mejores métodos de trabajo que aprovechan al máximo las tecnologías (Ynzunza *et al.*, 2017).

Otros nombres con los que se conoce a la transformación digital es el de industria 4.0, basada en la innovación disruptiva a partir del internet y la digitalización y se orienta en economía hacia la creación de nuevos modelos de negocios, a fortalecer el poder del usuario, eliminando intermediarios, a conseguir ubicuidad para obtener productos y servicios, fortalecer herramientas de cooperación (*crowdsourcing*), cambios en los modelos de distribución y una transformación de las personas hacia el cambio y el desarrollo del talento digital (Magadán y Rivas, 2019).

De igual manera que con la utilización de tecnologías inherentes a la industria 4.0, existen otras tecnologías que pueden incorporarse al turismo circular, dado que la economía circular y la revolución tecnológica están intrínsecamente unidas y son fenómenos inseparables. (Gaztelumendi, Tari y Mora, 2019), y en este sentido además de la incorporación de tecnologías digitales se deben integrar tecnologías que busquen una mayor eficiencia energética. De igual manera, Belda Hériz (2018) destaca que la economía circular, gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías, hace posible una serie de circunstancias tales como: reducción de los procesos de fabricación y, por ende, de los precios; estrechamiento de la relación entre el producto/servicio y el consumidor/usuario, y de los consumidores/usuarios entre sí; desarrollo de un modelo económico propio de un mundo globalizado; optimización en los procesos de reciclaje y separación de recursos.

## Metodología

La investigación se realizó empleando un enfoque cualitativo. Los estudios con este enfoque pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. “Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo: explorar, describir y luego generar perspectivas teóricas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Uno de los principales propósitos del enfoque cualitativo es generar teorías a partir de la identificación y análisis de categorías que emergen de los datos.

En la investigación se realizó una bibliometría donde se buscó a partir de la revisión literaria poder conocer los avances de la teoría circular en relación con la sostenibilidad y específicamente en el turismo de naturaleza. La revisión documental se basó en la búsqueda en bases de datos científicas, tales como tesis, artículos científicos, libros, capítulos de libros e informes.

## Resultados y discusión

Se presentan los resultados de la revisión de la base de datos Scopus e integración al *software* VosViewer, donde se evidencian los términos y relaciones de la productividad científica en el tema objeto de estudio en el mismo rango de tiempo 2017-2021. La productividad científica sobre la economía circular se asocia a términos directos como el desarrollo sustentable, a los términos propios de la misma como son el reciclaje, la reutilización, el diseño, la reparación, el consumo y los efectos económicos. También existe una amplia relación con la industria 4.0, la innovación y los nuevos modelos de negocios (ver figura 3).

**La pobreza se presenta con mayor frecuencia en países pequeños, frágiles y afectados por conflictos. Se considera pobreza extrema cuando una persona no puede satisfacer sus necesidades básicas como son agua, comida, vivienda, salud o educación.**





**Figura 4.** Productividad sobre economía circular por países y años



**Figura 5.** Relación de la productividad sobre turismo de naturaleza



Fuente: Elaboración propia.

La productividad en temas de turismo de naturaleza va en aumento en los últimos años, Estados Unidos e Indonesia son los países que más publicaciones tienen. Los principales financiamientos para estos estudios los otorga la Comisión Europea y la Academia de Finlandia (ver figura 6).

La cantidad de materias primas extraídas y consumidas en todo el mundo ha aumentado un 60% desde 1980. Este dato deja claro que la economía lineal es un gran riesgo para la sustentabilidad ambiental y social (Forética, 2018). En ese sentido, Kowszyk y Maher (2018, p. 8) mencionan que, en el contexto de la sostenibilidad medioambiental, el modelo de economía circular (EC) consiste en una estrategia que reduce el impacto negativo sobre el medio ambiente, ofreciendo una alternativa al modelo lineal empresarial tradicional, en la que el producto final es la fuente de creación de valor, y alcanza su punto álgido con su consumo.

Algunos sectores económicos podrían tener mayor flexibilidad para adaptarse a nuevos modelos económicos y romper los paradigmas del modelo tradicional, uno de ellos es el turismo, el cual ha mostrado una tendencia en la que las personas han diversificado sus gustos y preferencias por destinos naturales, pero, adicionalmente, a transitar hacia plataformas digitales, contribuyendo a la masificación del acceso a la información y a la soberanía del consumidor (Romero, Romero y Navarro, 2020).

**Figura 6.** Productividad sobre turismo de naturaleza por países, años y financiadores



**Fuente:** Elaboración propia.

El turismo se ha consolidado como uno de los sectores más importantes en las economías mundiales, debido a que se convirtió en una fuente de oportunidades para la transformación económica y de mejoramiento de la infraestructura, lo cual no solo contribuye a la transformación económica sino al mejoramiento de la calidad de vida (Agüera y Cuadra, 2016). Pese a esto, existe diversidad de formas de fomentar e impulsar el sector, razón por la que los resultados pueden variar en los territorios, haciendo que en unos casos se considere como una opción de desarrollo sostenible, mientras que en otros genere alta afectación negativa en cuanto a los cambios culturales y la explotación de recursos naturales.

Así pues, el turismo contribuye al crecimiento económico, siendo este un objetivo de los territorios, el cual ha mostrado no ser suficiente por sí solo para lograr otro objetivo como es la lucha contra la pobreza, pues si bien la generación de ingresos incrementa la probabilidad de la satisfacción de necesidades materiales, la distribución puede llegar a ser inequitativa y generar externalidades tanto positivas como negativas. Lo anterior sugiere un reto, pues si bien se identifica en el turismo una potencialidad para contribuir con el desarrollo local y, por ende, la generación de ingresos para las comunidades y la disminución de la pobreza en los territorios, este debe ir en armonía con la realización de actividades que sean de alto impacto económico y social, pero de bajo impacto ambiental.

González y Vargas-Hernández (2017) presentan una relación entre la evolución de la economía circular y su importancia para el desarrollo empresarial y la responsabilidad social. Mientras la economía verde busca combinar actividades económicas que den rentabilidad sin daño al medio ambiente, la economía circular lo hace eliminando la forma lineal y abarcando todo el proceso productivo, disminuyendo en gran medida los desperdicios, fabricando productos con mayor durabilidad. De esta forma se cuida el ambiente, evitando la obsolescencia programada o el consumo sin un propósito. La economía circular trabaja con el ecodiseño. Los resultados del estudio determinan su beneficio como actividad relacionada con el desarrollo responsable.

Kowszyk y Maher (2018), a través de la Fundación EU-LAC presenta esta serie de estudios de casos de empresas e instituciones interesadas en hacer visibles sus buenas prácticas en el marco de los dos primeros temas. De un total de 45 propuestas recibidas, 16 casos de empresas fueron identificados como las mejores prácticas. Esto incluye siete casos sobre modelos empresariales de economía circular (EC) y nueve casos sobre la inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las estrategias empresariales. A estos estudios de caso siguen dos guías de implementación: una para EC y otra para los ODS. Los siete casos seleccionados son, en nuestra opinión, aquellos que cuentan las historias más fascinantes acerca de la EC y reflejan dos continentes, cinco países, diferentes tamaños y diferentes sectores económicos. Esta diversidad es la prueba de lo relevante que puede ser la EC para todas estas empresas, independientemente de su ubicación geográfica, tamaño, sector o tipo de cliente final.

Molina, Núñez-Cacho y Gálvez (2018) evidencian una relación entre la economía circular y la transformación digital con estudios de casos realizados en empresas de la industria de defensa. Los autores resaltan dentro de las prácticas exitosas la basada en la iluminación LED o aplicación de internet de las cosas para reducir el consumo de energía, con temporizadores y sensores de movimiento. Jiménez, Hernández y López (2020) presentan un modelo de economía circular específica para empresas exportadoras, con el propósito de hacer una transformación del actual modelo tradicional a uno de aprovechamiento de recursos. Para la construcción del modelo, los autores realizaron una búsqueda de casos similares para orientar una formulación al caso colombiano. Los principales avances de la investigación radican en encontrar cómo el cambio de modelo permite evidenciar efectos indirectos en otros sectores. De igual forma fortalece el conocimiento sobre la manera de realizar eficientemente la colaboración de propiedad y el diseño de innovaciones.

**Turismo y economía circular.** Rubio-Mozos, García-Muiña y Fuentes-Moraleda (2020) presentan un modelo de gestión estratégica sostenible para empresas hoteleras en busca del cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, donde a partir de una investigación cualitativa, utilizando los grupos focales, se plantearon diez principios en cuatro ejes de beneficios: para el patrimonio cultural, el ambiente, la comunidad y la gestión.

Gaztelumendi, Tari y Mora (2019) en el informe sobre economía circular aplicada al turismo o lo que denominan turismo circular, identifican en los modelos de negocios algunos cambios que impactan al sistema, tales como generación de materiales a partir de componentes biodegradables que sean reutilizables y renovables; uso de aguas residuales, uso de dosificadores de jabón recargables, alquiler de activos compartidos, nuevos sistemas de iluminación en sus restaurantes, hoteles, entre otros. Se trata entonces no solo de la protección del patrimonio y la cultura sino también de regenerar la naturaleza y disminuir los posibles impactos negativos.

## Conclusiones

En conclusión, existen avances científicos documentados, sobre la economía circular y sobre el turismo de naturaleza. En cuanto a la economía circular, algunos la relacionan con la implementación de la transformación digital y se considera relevante la implementación de nuevos modelos de negocios. En cuanto al turismo de naturaleza, existe relación directa con la sustentabilidad y el ecoturismo. Aunque la productividad en los dos temas objeto de estudio es alta y se han creado algunos modelos que buscan hacer cambios puntuales a la gestión de las organizaciones, que impacten en el cumplimiento de los ODS y otros relacionados con el turismo de naturaleza y su impacto en la sustentabilidad, no obstante aún no existen estudios documentados de cómo un modelo inteligente de economía circular en el sector del turismo de naturaleza, puede o no incidir como estrategia para disminuir la pobreza y qué elementos debería considerar dicho modelo para que exista un verdadero impacto.

## Referencias

- Agüera, F. O., y Cuadra, S. M. (2016). El turismo como motor potencial para el desarrollo económico de zonas fronterizas en vías de desarrollo. Un estudio de caso. El periplo sustentable, vol. 31.
- Cerda, E., y Khalilova, A. (2016). Economía circular. <http://ceppecuador.org/guardianes/talleres/3-3EconomiaCircular/Bibliografia/CERDA-y-KHALILOVA.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2017). Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible una oportunidad para América Latina y el Caribe
- Comisión Interamericana de Turismo. (2013). Plan de negocio de turismo de naturaleza de Colombia. [http://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/206.Plan\\_de\\_Negocio\\_de\\_Turismo\\_de\\_Naturaleza\\_de\\_Colombia.pdf](http://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/206.Plan_de_Negocio_de_Turismo_de_Naturaleza_de_Colombia.pdf)
- Dirección Nacional de Planeación. (2018). Plan Nacional de Desarrollo. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>.
- Federación Española de Familias Numerosas. (2020). ERTE y las deducciones fiscales de familias numerosas y madres trabajadoras. [https://drive.google.com/file/d/1r35r9-z17WZmRupc\\_cyXvidRNzp9v7sH/view](https://drive.google.com/file/d/1r35r9-z17WZmRupc_cyXvidRNzp9v7sH/view)
- Forética. (2018). Cerrar el círculo. El *business case* de la economía circular. [https://www.foretica.org/business\\_case\\_economia\\_circular\\_foretica.pdf](https://www.foretica.org/business_case_economia_circular_foretica.pdf)
- Fundación Ellen MacArthur. (2015). Hacia una economía circular: motivos económicos para una transición acelerada. [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/languages/EMF\\_Spanish\\_exec\\_pages-Revise.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/languages/EMF_Spanish_exec_pages-Revise.pdf)
- Jacobs, M. (1996). Economía verde. Icaría.
- Jiménez, R., Hernández Villamizar, J., y López Rodríguez, S. (2020). Economía circular, aproximación a un modelo para Pymes exportadoras. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas* 2(1), 62–77.
- Kowszyk, Y., y Maher, R. (2018). Estudios de caso sobre modelos de economía circular e integración de los objetivos de desarrollo sostenible en estrategias empresariales en la UE y ALC. [https://eulacfoundation.org/es/system/files/economia\\_circular\\_ods.pdf](https://eulacfoundation.org/es/system/files/economia_circular_ods.pdf)
- Magadán, M. y Rivas, J. (2019). Digitalización y modelos de negocio en la industria editorial española. *Journal of technology management & innovation*, 14(1), 63-72.
- Marcet, X., Marcet, M., y Vergés, F. (2018). Qué es la economía circular y por qué es importante para el territorio. Asociación Pacto Industrial de la Región Metropolitana de Barcelona.

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). Política de turismo sostenible. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/documento-de-politica-politica-de-turismo-sostenib.aspx>
- Molina, V., ú-Cacho, P. y Gálvez, F. (2018). Transición hacia la economía circular y sostenibilidad de la industria de defensa. Estudio de los casos de Navantia y Airbus Military. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/412/MOLINA,%20N%C3%9A%C3%91EZ%20y%20G%C3%81LVEZ.pdf>
- Naciones Unidas (2016). Fin de la pobreza: por qué es importante. [https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/1\\_Spanish\\_Why\\_it\\_Matters.pdf](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/1_Spanish_Why_it_Matters.pdf)
- Naciones Unidas (2020). Shares responsibility, global solidarity: responding to the socio-economic impacts of COVID-19. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-03/SG-Report-Socio-Economic-Impact-of-Covid19.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (8 de noviembre de 2020). UNESXO.ORG. [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL\\_ID=13637&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13637&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- Organización de Estados Americanos. (2017). Desigualdad e inclusión social en las Américas. <https://www.oas.org/docs/desigualdad/libro-desigualdad.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2003). Superar la pobreza mediante el trabajo. <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—dgreports/—dcomm/documents/meetingdocument/kd00116es.pdf>
- Organización Mundial del Turismo. (8 de 11 de 2020). UNWTO. e <https://www.unwto.org/es/acerca-de-la-omt>
- Porcelli, A. y Martínez, A. (2018). Análisis legislativo del paradigma de la economía circular. *Revista Direito GV*, 14(3), 1067-1105.
- Romero, Y., Romero, J. M., y Navarro, E. (2020). Reflexiones desde el post-crecimiento: Ideas, estrategias y tácticas para el turismo post covid-19. AECIT Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, 2-10.
- Rubio-Mozos, E., García-Muiña, F. y Fuentes-Moraleda, L. (2020). Sustainable Strategic Management Model for Hotel Companies: A Multi-Stakeholder Proposal to “Walk the Talk” toward SDGs. *Sustainability*, 12, 1-25.
- Ynzunza, C., Izar, J., Bocarando, J. Aguilar, F. y Larios, M. (2017). El entorno de la industria 4.0: Implicaciones y perspectivas futuras. *Conciencia Tecnológica*, 1(54), 1-19.



## Capítulo 2

# Propuesta de instrumento de valoración de la gestión del conocimiento organizacional

## *Proposal for an instrument for evaluating organizational knowledge management*

---



### **José Ever Castellanos Narciso**

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. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3823-2950>. Correo electrónico: jose.castellanos@unad.edu.co.

### **Juan Camilo Vega Guerrero**

Magíster en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Investigador principal del grupo de investigación Fénix. Docente asistente de la UNAD. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7128-1290>. Correo electrónico: [juan.vega@unad.edu.co](mailto:juan.vega@unad.edu.co)



## Resumen

La ponencia tiene como propósito presentar una propuesta de instrumento para evaluar la gestión del conocimiento organizacional. El documento parte de la identificación de los componentes y elementos teóricos a valorar en el instrumento mediante el análisis de contenidos en investigaciones relacionadas con gestión de conocimiento para así mismo identificar y extraer las variables que se necesita trabajar en el instrumento de investigación, como: la cultura organizacional, la estructura organizacional, el liderazgo directivo, el entorno, los niveles de madurez, los procesos de gestión del conocimiento y la tecnología. De igual manera, en los análisis de resultados se muestran las variables que se trabajarán en el instrumento de investigación, al igual que una tabla donde se recogen las subvariables a trabajar al igual que los principales aportes de los expertos en metodología. La discusión de los resultados permite establecer que existen siete áreas claves que se deben valorar en la estructura del instrumento: estrategia, tecnología, liderazgo, estructura organizacional, cultura y entorno. Por último, se presentan las conclusiones del ejercicio.

**Palabras clave:** Gestión de conocimiento, conocimiento organizacional, procesos de gestión del conocimiento, nivel de madurez de gestión del conocimiento, instrumento de valoración.

## Abstract

The purpose of the presentation is to present a proposal for an instrument to evaluate the management of organizational knowledge. The document starts from the identification of the theoretical components and elements to be evaluated in the instrument through the analysis of contents in research related to knowledge management in order to identify and extract the variables that need to be worked on in the research instrument such as: culture organization, organizational structure, executive leadership, environment, maturity levels, knowledge and technology management processes. Similarly, the analysis of results shows the variables that will be worked on in the research instrument, as well as a table where the subvariables to be worked on are collected, as well as the main contributions of the experts in methodology. The discussion of the results makes it possible to establish that there are seven key areas that must be evaluated in the structure of the instrument:

strategy, technology, leadership, organizational structure, culture and environment. Finally, the conclusions of the exercise are presented.

**Keywords:** Knowledge management, organizational knowledge, knowledge management processes, level of maturity of knowledge management, assessment instrument.

## Introducción

Validar instrumentos de investigación no es tarea fácil para el investigador. El mismo debe cumplir ciertas etapas y pasos de rigurosidad para llegar a evaluar resultados fiables. El objetivo de esta ponencia es desarrollar las primeras etapas de revisión de la literatura y creación de una lista de palabras clave para la construcción de un instrumento de investigación cuantitativo que mida los procesos de gestión del conocimiento y sea aplicable en las organizaciones.

Como primera medida, se elabora un marco conceptual de los temas más relevantes que sirven de soporte a la construcción del instrumento. Posteriormente, se toman como base las áreas clave y de ellas se extraen las palabras clave que son las que aportarán las subvariables para la elaboración de las preguntas que serán 31.

## Metodología

La investigación es de carácter exploratorio, aplicando el método de análisis de contenidos (Porta y Silva, 2003) al respecto, el autor plantea, es un método científico capaz de ofrecer inferencias a partir de datos esencialmente verbales, simbólicos o comunicativos. Es de allí que sigue esta 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, proceder a su análisis e interpretación y elaboración de las categorías de interés con respecto al cuerpo de estudio, que para el caso de investigación se define como cuerpo de estudio o unidades de estudio (población): Investigaciones sobre caracterización y conceptualización del conocimiento y gestión del conocimiento.

Luego se procede a la categorización y análisis de la información sobre las unidades de análisis definidas para diseñar una definición de los componentes, factores o áreas clave para la evaluación de la gestión del conocimiento organizacional.

## Desarrollo conceptual

### *Conocimiento y gestión del conocimiento*

El conocimiento, como se conoce hoy en día, no es nuevo y data de culturas antiguas que surgieron a lo largo de la humanidad, como la occidental (Sócrates, Platón y Aristóteles) y la oriental (Confucio), enfocadas en el empirismo y el idealismo. Es importante recalcar que las primeras manifestaciones de conocimiento organizacional son implementadas en el siglo XVIII a raíz del surgimiento de los primeros economistas. La disciplina de la gestión del conocimiento surge mucho después con algunos autores, como Michel Polanyi y Peter Drucker, quienes le dieron la verdadera importancia al término que hoy en día es una de las principales herramientas de obtención de ventajas competitivas para las organizaciones.

El conocimiento en la organización se puede considerar como la: “información combinada con la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión, y que es una clase de información de alto valor que está preparada para aplicarse a la toma de decisiones y a la realización de acciones” (Davenport, 1998). También se puede visualizar como un elemento intangible para mejorar la eficacia de las actividades que realizan las organizaciones, y el cual parte del interior de las organizaciones hacia el exterior (Jaimes y Valbuena, 2007).

En este contexto la gestión del conocimiento organizacional se enfoca como la función para planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimientos que se producen en la empresa y en el entorno con el fin de crear competencias esenciales (Bueno, 1999).

Para la gestión funcional de la gestión del conocimiento se deben determinar las áreas claves que soportan de forma eficiente y eficaz la implementación de la gestión del conocimiento. Las áreas son variables que influyen en la organización para que se pueda llevar con éxito un proyecto sobre gestión de conocimiento (Pérez-Soltero et al., 2013, p. 162). Las áreas clave se discriminan en:

**Cultura organizacional:** refiriéndose al ambiente donde se desenvuelve la organización, donde se deben especificar normas, actitudes, ambiente laboral, integración de equipos de trabajo, reglas, expectativas, valores y manejo de conflicto que fomenten la gestión del conocimiento al interior de la organización (Marr, 2004).

El enfoque de la cultura organizacional estará representado en un ambiente centrado en la innovación, donde se genere un entorno basado en el aprendizaje y la mejora continua. Por lo tanto, se deben especificar normas, actitudes, ambiente laboral, integración de equipos de trabajo, reglas, expectativas, valores y manejo de conflicto que fomenten la gestión del conocimiento en de la organización.

**Tecnología:** se debe manejar una gran cantidad de herramientas tecnológicas al interior de la organización que sirven como soporte para el modelo de gestión del

conocimiento de las organizaciones. La tecnología es entendida como los procesos de adquisición, almacenaje y distribución del conocimiento: gestión de documentos, agentes inteligentes, internet e intranets. (Davenport y Prusak, 1998).

**Estructura organizacional:** se enfoca en la manera como se encuentran organizados los empleados de una organización por equipos formales e informales de trabajo, la forma en que interactúan unos con otros, los objetivos que persiguen y la interconexión que tienen con la estrategia corporativa (Davenport y Prusak, 1998). Es importante desarrollar redes de trabajo organizacional porque aportan elementos valiosos en el proceso de transferencia y utilización del conocimiento entre personas y equipos. De igual manera, hay que tener en cuenta que los puestos de trabajo creados deben dar soporte y enriquecer el sistema de gestión del conocimiento.

**Liderazgo directivo:** refiriéndose al estilo de liderazgo que se imponga para facilitar la gestión del conocimiento a lo largo de la organización del conocimiento, y se debe aprender a tolerar el fracaso y aceptar el riesgo en sus justas proporciones (Soliman y Spooner, 2000). Los líderes de la organización deben centrarse en hacer una revisión sobre las políticas y estrategias actuales relacionadas con la gestión del talento humano, con el fin de promover el aprendizaje tanto individual como colectivo, al igual que se debe fomentar tanto las expectativas como la confianza entre los colaboradores. También es importante ganar el compromiso y entendimiento de los directivos de personal, identificar prioridades de actuación en el área de talento humano e implementar sistemas de apoyo a la gestión del conocimiento.

**Estrategia organizacional:** es el plan de acción que guía a la organización, teniendo en cuenta los recursos y capacidades para lograr tal fin y que se centra en la visión de la organización. La estrategia organizacional debe estar alineada a los objetivos planteados en el proceso de gestión del conocimiento de la organización, para que haya una articulación total en los procedimientos (Castellanos, 2017).

**Procesos de gestión del conocimiento:** se describe como los pasos o fases que la organización implementa en la gestión del conocimiento (Castellanos, 2017). Las fases tomadas para las variables del instrumento se describen como el establecimiento de los objetivos de la gestión del conocimiento que parte de la misión, visión y estrategia corporativa de la organización para poderlos alinear. La segunda fase es la identificación del conocimiento o estudio diagnóstico del mismo para identificar debilidades y fortalezas y si el conocimiento está en la organización o se debe adquirir. La tercera fase es la adquisición del conocimiento, bien sea anclando el conocimiento, adquiriéndolo en el entorno o creando el conocimiento si este no se encuentra desarrollado que hace parte de la cuarta fase denominada generación del conocimiento. La quinta fase se centra en el almacenaje del conocimiento por intermedio de la memoria organizacional y desarrollando procesos de búsqueda y recuperación del conocimiento. En la sexta fase se transfiere el conocimiento tanto a los usuarios internos como externos, mediante métodos y fuentes eficaces de comunicación. En la séptima fase se utiliza el conoci-

miento como fuente de creatividad e innovación para desarrollar nuevos productos, procesos de gestión o formas de comercialización que le den ventajas competitivas a la organización. La octava fase es el control del conocimiento y es donde se revisa si se cumplieron los objetivos a cabalidad. La novena etapa es la identificación de las ventajas competitivas desarrolladas durante todo el proceso y donde se comprueba qué tan eficiente es el modelo para la organización al comprobar estas ventajas si son transitorias o se sostienen en el tiempo.

Entorno externo: es el espacio donde se concentra información relevante que muchas veces no se encuentra al interior de la organización y que la organización adquiere mediante compra de patentes, compra de información, adquisición de capital intelectual o mediante alianzas estratégicas con otras organizaciones que poseen dicha información (Castellanos, 2017).

### *Nivel de madurez del conocimiento organizacional*

Se puede definir como madurez de gestión del conocimiento al grado en que las organizaciones están gestionando los activos de conocimiento, con el fin de alcanzar los objetivos y generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Medir el nivel de la gestión del conocimiento en las organizaciones es fundamental porque permite apoyar de manera exitosa los procesos de dicha gestión (Quintas, Lefrere y Jones, 1997), al considerar aspectos organizacionales, humanos y tecnológicos como: la cultura, las estrategias, las políticas de la organización, el liderazgo y su plataforma tecnológica, entre otros, que pueden ser de forma funcionalista o interpretativa (Durango, Quintero y Ruíz, 2013) y que se tocaron anteriormente en este mismo marco. Además, permite medir de forma independiente cada una de las áreas clave, así como también comparar las organizaciones según los cinco niveles de la escala de medición de madurez que autores como Pee, Teah y Kankanhalli (2006) los profundizan en su modelo como: nivel inicial, de conciencia, definido, gestionado/establecido y optimizar/compartir y que, de manera general, son la base para la conformación de otros modelos aplicables según las características propias de las organizaciones. Estos modelos se describen como funcionalistas porque permiten identificar las principales características que marcan la evolución de sus procesos, al igual que las áreas clave en las que se implementará un conjunto de prácticas para consolidar los mejoramientos, tal y como se describe en la tabla 1.



El conocimiento, como se conoce hoy en día, no es nuevo y data de culturas antiguas que surgieron a lo largo de la humanidad, como la occidental y la oriental.

**Tabla 1.** Modelo de madurez de la gestión del conocimiento de corte funcionalista

	Nivel de madurez	Descripción general	Áreas clave		
			Personas/ organización	Procesos	Tecnología
1	Inicial	Poca o ninguna intención de usar el conocimiento.	La organización no es consciente de la necesidad de GC.	No existen procesos formales para capturar, compartir y reutilizar el conocimiento.	Sin tecnologías o infraestructura de soporte o apoyo.
2	Conciencia	La organización es consciente y tiene la intención de GC, posiblemente no sepa cómo.	Los directivos están conscientes de la necesidad de GC.	Se documentan los conocimientos indispensables para la realización de tareas repetitivas.	Se han iniciado proyectos piloto de GC (no necesariamente por iniciativa de los directivos).
3	Definido	La organización ha puesto en marcha una infraestructura básica que soporta la GC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se proporciona formación básica sobre GC (por ejemplo: cursos de sensibilización).</li> <li>- Se pone en marcha una estrategia básica de GC.</li> <li>- Se han definido roles individuales de GC.</li> <li>- Se han activado los sistemas de inventivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se han formalizado los procesos para la gestión de contenidos e información.</li> <li>- Sistemas de medición pueden ser usados para medir el incremento de la productividad por causa de GC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene instalada una infraestructura básica de GC (páginas amarillas).</li> <li>- Se han puesto en marcha algunos proyectos de GC en algunos niveles de la pirámide organizacional.</li> </ul>
4	Gestionado / establecido	Las iniciativas de GC están plenamente establecidas en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una estrategia común y que apunta a la normalización de la GC.</li> <li>- La GC es incorporada dentro de la estrategia general de la organización.</li> <li>- Formación avanzada en GC.</li> <li>- Estándares organizacionales.</li> </ul>	Medicación cuantitativa de los procesos de GC (es decir, el uso de métricas).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En toda la empresa los sistemas de GC están funcionando plenamente.</li> <li>- El uso de los sistemas de GC está en un nivel razonable.</li> <li>- Perfecta integración de la tecnología con la arquitectura de contenidos.</li> </ul>

	Nivel de madurez	Descripción general	Áreas clave		
			Personas/ organización	Procesos	Tecnología
5	Optimizar/ compartir	La GC está plenamente integrada a la organización y sometida a procesos de mejoramiento continuo.	La cultura de compartir está institucionalizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Los procesos de GC son revisados permanentemente y mejorados.</li> <li>– Los actuales procesos de GC pueden ser fácilmente adaptados para satisfacer las nuevas necesidades de negocio.</li> <li>– Los procedimientos de GC forman parte integral de la organización.</li> </ul>	La infraestructura actual de GC es mejorada continuamente.

**Fuente:** Pee, Teah y Kankanhally (2006).

De igual forma, como en los modelos funcionalistas, los modelos de madurez de gestión del conocimiento de tipo interpretativo tienen ciertas características que los diferencian por ser de naturaleza evolutiva, por poseer diferentes etapas que van de lo simple a lo complejo, según su nivel de evolución. Estas etapas las describe Desouza (2006) como:

- **Nivel predispuesto:** es el nivel más básico y la organización no tiene la capacidad para el manejo eficiente de la información que se gesta tanto en el entorno interno como en el externo.
- **Nivel reactivo:** se caracteriza porque la organización tiene ciertas ventajas para el manejo de la información externa y adopta ciertas estrategias para su manejo.
- **Nivel apreciativo:** caracterizado por empezar a valorar la importancia de entablar acuerdos interdisciplinarios y análisis transversales en la adquisición de fuentes de información, los análisis utilizados en el proceso de la información y la gestión de la acción.
- **Nivel organizado:** caracterizado por tener una arquitectura organizada para los significados de la gestión del conocimiento y su respectiva administración de manera eficiente y eficaz.

- **Nivel optimizado:** caracterizado por aquella personalidad y desarrollo de carácter que adquiere la organización para la gestión del conocimiento, implementando la mejora continua, vislumbrándose en prácticas y habilidades actuales en sus procesos de gestión del conocimiento, traducéndose en nuevos procesos, productos, formas de comercialización y formas de gestión organizacional.

## Análisis de resultados–Discusión

Con base en la contextualización teórica, un instrumento para evaluar la gestión del conocimiento debe valorar las siguientes áreas clave:

**Cultura organizacional:** relacionada con el contexto donde se desenvuelven los miembros de la organización, y enfocado en:

- Hábitos, valores y actitudes.
- Disposición para compartir la información.

**Tecnología:** entendida como los procesos de adquisición, almacenaje y distribución del conocimiento e información.

- Redes internas y externas para identificar, generar, almacenar, compartir y usar la información.
- Conocimiento tecnológico.
- Espacios físicos y virtuales.
- Implementación de tecnología.

**Estructura organizacional:** organización de los empleados por equipos formales e informales, enfocada en:

- Definición de cargos y procesos.

**Liderazgo directivo:** refiriéndose al estilo de liderazgo, con énfasis en:

- Estilo de liderazgo.
- Manejo de la información.

**Estrategia organizacional:** plan de acción que guía a la organización, teniendo en cuenta:

- Planes de uso de la información

**Procesos de gestión del conocimiento:** pasos o fases que la organización implementa en la gestión del conocimiento, enfocada en:

- Capacitaciones dirigidas a los procesos de identificación, adquisición, generación, almacenaje, transferencia, uso y control de la información.
- Documentación de los procesos de identificación, adquisición, generación, almacenaje, transferencia, uso y control de la información.
- Evaluación de los procesos de identificación, adquisición, generación, almacenaje, transferencia, uso y control de la información.

**Entorno externo:** es el espacio externo a la organización donde se concentra información relevante, enfocándose en:

- Identificación, adquisición, generación, almacenaje, transferencia, uso y control de la información externa.

Con base en la definición y características de las siete áreas clave en la gestión del conocimiento organizacional, se diseña el instrumento. El instrumento se estructura en tres secciones: 1) presentación del cuestionario, 2) información general del participante y 3) factores de gestión de conocimiento. El instrumento, en su sección de factores de gestión de conocimiento, utiliza una escala de cinco niveles con valoración de 1 a 5, y una opción adicional si el ítem evaluado no existe en la organización con una valoración de cero (0). La sección de factores de gestión de conocimiento consta de 31 ítems distribuidos como se presenta a continuación:

**Tabla 2.** Consolidado de los factores de gestión del conocimiento

Área clave	Número de pregunta en el instrumento de investigación	Subvariables/palabras clave
Estrategia	1, 2, 3	Conocimiento del plan de organización, conciencia del plan de uso de la información, articulación del uso de la información con la misión y visión.
Tecnología	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	Redes internas y externas, tecnología robusta, conocimiento tecnológico de los colaboradores, proyectos piloto tecnológicos, implementación de tecnología en todas las áreas, espacios físicos y virtuales adecuados, mejoramiento continuo en la estructura tecnológica, herramientas virtuales para compartir información.
Cultura	12, 13	Cultura de gestión del conocimiento, cultura para compartir y recibir información.

Área clave	Número de pregunta en el instrumento de investigación	Subvariables/palabras clave
Liderazgo y gestión	14, 15	Estilo de dirección enfocado en el conocimiento, incentivos para la gestión del conocimiento.
Estructura organizacional	18	Cargos enfocados en la gestión del conocimiento.
Procesos de gestión del conocimiento	16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27	Experticia en gestión del conocimiento, incentivos para procesos de gestión del conocimiento, capacitaciones para procesos de gestión del conocimiento, capacitaciones permanentes y avanzadas, existencia de principio y normas para incentivos de gestión del conocimiento, definición de áreas y tareas específicas, procesos de gestión del conocimiento implementados en toda la organización, procesos de gestión del conocimiento sistematizados, medición de los procesos, intercambio de conocimiento con el entorno, existencia de planes de mejora en el proceso.
Entorno externo	28, 29, 30, 31	Adquisición de información externa para mejora del conocimiento, conciencia de incorporar información del entorno, relación e intercambio de información con todas las entidades, alianzas externas.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Otros resultados de interés (valoración de expertos)

El instrumento se pasó a ocho expertos para su respectiva valoración y este fue el resultado:

Del total de expertos encuestados, se encontró que el 75% de ellos tiene un nivel de conocimiento en GC muy alto y el restante 25% está en nivel alto. El 62,5% pertenece al sector de servicios (docentes) y el restante 37,5% pertenece al sector de la industria o comercio.

El resultado de la percepción de los expertos frente a la importancia de las variables seleccionadas: estrategia, tecnología, cultura, liderazgo y gestión, estructura organizacional, procesos de gestión del conocimiento y entorno externo para la medición del conocimiento organizacional se resume en la tabla 3.

**Tabla 3.** Percepción de los expertos

Categoría	V. cultura	V. liderazgo	V. tecnología	V. estrategia	V. estructura	V. entorno	V. procesos de GC
Muy alta	6	6	5	5	2	6	8
Alta	2	2	2	2	3	2	0
Media	0	0	1	1	3	0	0
Baja	0	0	0	0	0	0	0

**Fuente:** Elaboración propia.

El 100% de los encuestados considera que las preguntas utilizadas para medir la cultura organizacional tienen una importancia alta y muy alta en el instrumento de investigación propuesto para medir el conocimiento organizacional.

El 100% de los encuestados considera que las preguntas utilizadas para medir el liderazgo y la gestión organizacional tienen una importancia alta y muy alta en el instrumento de investigación propuesto para medir el conocimiento organizacional.

El 87,5% de los encuestados considera que las preguntas utilizadas para medir la tecnología organizacional tienen una importancia alta y muy alta en el instrumento de investigación propuesto para medir el conocimiento organizacional.

El 87,5% de los encuestados considera que las preguntas utilizadas para medir la estrategia organizacional tienen una importancia alta y muy alta en el instrumento de investigación propuesto para medir el conocimiento organizacional.

El 62,5% de los encuestados considera que las preguntas utilizadas para medir la estructura organizacional tienen una importancia alta y muy alta en el instrumento de investigación propuesto para medir el conocimiento organizacional.

El 100% de los encuestados considera que las preguntas utilizadas para medir el entorno organizacional tienen una importancia alta y muy alta en el instrumento de investigación propuesto para medir el conocimiento organizacional.

El 100% de los encuestados considera que las preguntas utilizadas para medir los procesos de gestión del conocimiento tienen una importancia alta y muy alta en el instrumento de investigación propuesto para medir el conocimiento organizacional.

## Conclusiones

- El conocimiento organizacional es considerado por muchas organizaciones como un valor intangible fundamental y una de las principales herramientas que desarrolla ventajas competitivas en la medida en que se logre implementar al interior de la empresa una cultura, un liderazgo y una estructura organizacional enfocada hacia la gestión del conocimiento y alineado con la estrategia organizacional. Desde este enfoque, la herramienta que se propone se vuelve importante para la comunidad científica.
- Las verdaderas habilidades que desarrollan las organizaciones para generar valor agregado y con ello ventajas competitivas no se basan en los recursos tangibles representados en los financieros y físicos sino en la unión de todos sus recursos intangibles surgidos a raíz del proceso de gestión del conocimiento.
- Para una organización es fundamental reconocer en qué nivel de madurez de gestión del conocimiento se encuentra, al igual que cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene. Con el instrumento de investigación propuesto se alcanzará el objetivo.
- El instrumento de valoración del conocimiento aborda siete áreas claves: estrategia, tecnología, liderazgo, estructura organizacional, cultura de procesos de gestión del conocimiento y entorno.
- El instrumento se enfoca en la sistematización de información mediante la valoración de 31 ítems enfocados en los aspectos que aborda cada una de las siete áreas claves identificadas mediante una escala de valoración de cinco niveles y adicionando la opción de identificar si no existe el aspecto evaluado en la organización.
- Se debe reevaluar la variable estructura organizacional porque, a pesar de tener un 62,5% de valoración o aceptación por los expertos, fue la de menor peso, posiblemente porque hay una sola subvariable valorándola.
- El instrumento incluye el área clave de entorno, que es una variable que no se presenta en la literatura existente.

## Referencias

- Bueno, E. (1999). *La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Castellanos, J. (2017). Sociedad, empresa e instituciones: Una aproximación desde la economía y la historia. *Propuesta de un modelo de procesos de Gestión del Conocimiento*. pp. 119-147. Editorial Sotecza. <https://biblioteca.nebrija.es/cgi-bin/opac/O8334/ID68740c6a?ACC=161>
- Cerda Gutiérrez, H. (2011). Los elementos de la investigación: cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos. Biblioteca Agropecuaria de Colombia.
- Davenport, T (1998). Successful knowledge management projects. En *Sloan management review*, invierno. 43-57.
- Davenport, T., y Prusak, L. (1998). Working knowledge: how organisations manage what they know. Harvard Business School Press, 46.
- Desouza, K. (2006). Knowledge Management Maturity Model: Theoretical Development and Preliminary Empirical Testing [tesis doctoral]. University of Illinois at Chicago.
- Durango, C., Quintero, M. y Ruiz, C. (2015). Metodología para evaluar la madurez de la gestión del conocimiento en algunas grandes empresas colombianas. *Tecnura*, Vol. 19, N.º. 43, pp. 20-36. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Jaimes, A. (2007). *La gestión del conocimiento en entidades de conocimiento: el caso de los laboratorios académicos y de las empresas de base tecnológica en Europa*. [Tesis doctoral].
- Marr, B. (2004). Measuring and benchmarking intellectual capital. *Benchmarking: An International Journal*, 559-570.
- Pee, L., Teah, H. y Kankanhalli, A. (2006). Development of a General Knowledge Management Maturity Model. Ponencia presentada en Korean Knowledge Management Society Conference (pp. 17-18),
- Quintas, P., Lefrere P. y Jones, G. (1997). Knowledge Management: A Strategic Agenda. *Longe Range Planning*, 30, 385-391.

# Educación financiera como aporte a la organización empresarial de mujeres rurales en los corregimientos de Bruselas y Guacacallo, municipio de Pitalito, Huila<sup>1</sup>

## *Financial Education as a Contribution to the Business Organization of Rural Women in the Yownships of Brussels and Guacacallo, municipality of Pitalito, Huila*



### **Clara Sofía Caviedes Villegas**

Docente en la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la UNAD. Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Magíster en Administración de Negocios de la Unad, Florida y Magíster en Administración de Organizaciones. Integrante del Grupo de investigación Cananguchales, Líder del Semillero YUMA. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7991-1699>. Correo electrónico: clara.caviedes@unad.edu.co

### **Faiber Alexis Benavides Alba**

Docente en la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la UNAD. Administrador de

Empresas, Especialista en Herramientas Virtuales para la educación. Maestrante en Gerencia de Proyectos, Integrante del Grupo de Investigación Cananguchales, coinvestigador semillero YUMA. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7138-2139> Correo electrónico: faiber.benavides@unad.edu.co

### **Mercedes Cruz Zúñiga**

Docente en la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la UNAD. Contador Público, Maestrante en Administración de Organizaciones. Integrante del Grupo de investigación Cananguchales, coinvestigador semillero YUMA. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4630-7166> Correo electrónico: mercedes.cruz@unad.edu.co

<sup>1</sup> Artículo de investigación, resultado del proyecto de investigación Programa de Educación Financiera para el Fomento y Desarrollo Empresarial de la Mujer Rural de los Corregimientos de Bruselas y Guacacallo del Municipio de Pitalito, Huila, Semillero YUMA, realizado con la convocatoria interna 007, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.



## Resumen

La investigación está dirigida a las organizaciones empresariales de mujeres rurales ubicadas en los corregimientos de Bruselas y Guacacallo, municipio de Pitalito, Huila. Con el objetivo de proponer un plan estratégico con herramientas básicas financieras y tributarias para el fortalecimiento de la gestión administrativa.

El estudio está compuesto por el levantamiento de la línea base de las organizaciones empresariales de estos corregimientos, la identificación de las condiciones actuales de la gestión financiera y tributaria de las organizaciones empresariales y la elaboración del plan estratégico para la transferencia de estas herramientas para el fortalecimiento de su gestión administrativa.

Se utilizará un tipo de diseño descriptivo transversal, donde los datos se recolectaron en un solo momento y se pretende describir el conocimiento y el manejo de la parte financiera de las mujeres rurales del municipio de Pitalito. Se centra en recolectar la información del problema. El componente descriptivo se desarrolla a través de la medición de cada una de las variables de estudio.

El estudio está centrado en treinta mujeres en los corregimientos objeto de estudio para desarrollar las fases descritas en la metodología, de las cuales el 20% de las mujeres de cada grupo tienen algunas habilidades sobre educación financiera y el estrato socioeconómico está entre 1 y 2, y el 89% deriva sus ingresos de actividades agrícolas.

**Palabras clave:** Mujer rural, finanzas y comercio, economía agraria, planificación estratégica, educación de la mujer.

## Abstract

The research is aimed at rural women's business organizations located in the townships of Brussels and Guacacallo, Municipality of Pitalito, Huila. With the aim of proposing a strategic plan with basic financial and tax tools to strengthen administrative management.

The study consists of the survey of the baseline of the business organizations of these townships, the identification of the current conditions of financial and

tax management of business organizations and the development of the strategic plan for the transfer of these tools for strengthening of its administrative management.

A type of cross-sectional descriptive design will be used, where the data were collected in a single moment, and it is intended to describe the knowledge and management of the financial part of the women rules of the city of Pitalito. It focuses on collecting the information about the problem. The descriptive component is developed through the measurement of each of the study variables.

The study is focused on 30 women in the townships studied to develop the phases described in the methodology, of which 20% of the women in each group have some skills on financial education and the socioeconomic stratum is between 1 and 2, and 89% depend on their income from agricultural activities.

**Keywords:** Rural women, Finance and trade, agrarian economics, strategic planning, women's education.

## Introducción

La educación financiera como aporte a la organización empresarial de las mujeres rurales de los corregimientos de Guacacallo y Bruselas del municipio de Pitalito se hace indispensable bajo la propuesta del plan estratégico para la transferencia de herramientas básicas financieras y tributarias de la mujer rural, organizada y constituida, en su gran mayoría, de manera empírica y sin fundamentación teórica en temas financieros y tributarios. Con estas herramientas se fortalece la gestión administrativa, permitiendo el diseño y la construcción del futuro para estas organizaciones. Su importancia se fundamenta porque establecen las actividades y directrices a seguir, y se generan las sinergias necesarias para fomentar la vinculación entre los órganos de decisión y los distintos grupos de trabajo, con lo cual se logra un compromiso entre todos. El propósito es hacer participar a las actoras de la investigación, en la valoración de las cosas que se deben hacer mejor, ayudando a identificar los problemas y oportunidades para la mejor toma de decisiones.

Con la educación financiera se pretende que las organizaciones empresariales de mujeres rurales de los corregimientos objeto de estudio logren empoderarse de las herramientas básicas para su gestión administrativa y fiscal para, de esta manera, lograr mejores niveles de competitividad en su territorio.

Para el planteamiento del problema objeto de la investigación se responde al siguiente interrogante: ¿Cuáles son los programas de educación financiera acordes para las mujeres

rurales de los corregimientos de Bruselas y Guacacallo del municipio de Pitalito, Huila, que les permitan proyectarse y generar desarrollo en sus regiones?

## Fundamentos teóricos

Al desatarse la crisis financiera internacional en septiembre de 2008, se conoce el término educación financiera; sin embargo, países como Estados Unidos, México y Reino Unido cuentan con instituciones que trabajan en la estructuración de programas dedicados a promover la educación económica y financiera de los ciudadanos, ellos cuentan con organismos gubernamentales encargados de coordinar políticas nacionales de educación financiera.

Según el Artículo 35 del Decreto Ley 902 de 2017, la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario en la sesión 8 de mayo de 2019, se aprueba línea especial de crédito para la compra de tierra de uso agropecuario. Con esto los productores agropecuarios podrán acceder a créditos con condiciones especiales a un plazo de hasta quince años y para las mujeres rurales de bajos ingresos el interés será del DTF+4%, la línea de crédito exige que el patrimonio neto no supere los 700 s.m.l.v.

En el Artículo 235-2–Rentas exentas a partir del año gravable 2019, de la Ley 2010 del 27 diciembre del 2019, en el inciso 2, está consignado el incentivo tributario para el desarrollo del campo colombiano, el cual indica que, si se incrementa la productividad en el sector agropecuario por un término de diez años contados, inclusive a partir del

Los constantes cambios en la economía mundial por el impacto de las nuevas tecnologías, la multiplicación de los medios de comunicación y otros aspectos económicos y financieros importantes obligan a las empresas y la población a emerger para incluirse en aspectos de mucha más información, de capacitación y actualización en competencias básicas.



año en que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural emita el acto de conformidad, serán rentas exentas si cumplen ciertos requisitos.

La mujer campesina, la cual es el objeto de esta investigación según el DANE que en el campo se encuentra el 63% de hombres frente a un 34%, es de anotar, que el mayor nivel educativo de estas personas es la básica primaria y en un reducido número nivel educativo universitario; es por esto que se hace prioritario desarrollar, permitiendo el diseño de una herramienta útil para el manejo de la toma de decisiones de ahorro, inversión y endeudamiento. De esta manera, mejorar la calidad de vida de las familias de las mujeres rurales y el desarrollo económico y social del municipio de Pitalito en la zona rural, corregimiento de Bruselas y Guacacallo.

Se ha creado el Consejo Asesor de Mujeres Empresarias, con 130 mujeres líderes en sectores financiero, tecnológico, manufactura, transporte, educativo, exportador, gremial, agropecuario, agroindustrial y de organizaciones de mujeres rurales. Es de anotar que estos aportan el 27,3% del PIB y generan 37,1% del empleo total en Colombia (tomado de El Tiempo, 4 de enero de 2020)

Pitalito está ubicado al sur del departamento del Huila sobre el valle del Magdalena y en el vértice que forman las cordilleras Central y Oriental a 1318 metros sobre el nivel del mar y a unos 188 kilómetros de la capital del Huila. Es considerado la Estrella Vial del Sur colombiano por su localización estratégica, que permite la comunicación con los departamentos vecinos del Cauca, Caquetá y Putumayo.

El tamaño de su población de acuerdo con el último censo DANE 2018, en total del Municipio es de 133.205 habitantes, distribuidos en 66.111 hombres y 67.094 mujeres.

Límites del municipio: Al Norte con los municipios de Timaná, Elías y Saladoblanco, al Occidente con los municipios Isnos y San Agustín, al Sur con el municipio de Palestina y al Oriente con el municipio de Acevedo; con una extensión total de 666 kilómetros cuadrados. Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1000-1800, posee una temperatura media de 18 y 21 °C.

El Valle de Laboyos hace parte del Macizo Colombiano y del Cinturón Andino, declarado por la UNESCO en 1972, Reserva de la Biosfera. La ubicación estratégica le permite gozar de condiciones ambientales privilegiadas que le han llevado a ser considerado, como uno de los municipios con el mayor número de predios adquiridos para la protección de microcuencas.

Es importante el desarrollo del Programa desarrollar las herramientas financieras y tributarias básicas, enfocadas a la toma de decisiones administrativas, de la producción realizada, por la mujer rural, dentro de las herramientas financieras se trabajarán el flujo de efectivo, Balance de la situación financiera, El estado de resultados integral, apalancamiento financiero entre otras, que se tendrán en cuenta para darle educación financiera a las mujeres rurales.

## *Emprendimiento*

Estudios sobre emprendimiento fueron iniciados por Richard Cantillón en 1755, definiendo al emprendedor como la persona capaz de organizar los recursos de producción y entregar un bien o servicio demandado por el mercado, haciendo frente a la incertidumbre y exponiendo una clara división entre las personas que trabajan como independientes y en su gran mayoría empresarios y contratados; los primeros definidos en términos de recibir ganancias variables y los segundos como individuos que cuentan con ingresos fijos. Según Knight (1921), el emprendedor puede reducir su nivel de incertidumbre al crear una nueva empresa, mediante la especialización de la actividad económica y el uso del buen juicio. Schumpeter en 1934 (como se citó en Croitoru, 2012) definió al emprendedor como una persona líder e innovadora, que rompe con las tradiciones del entorno. Baumol (1990) realiza una extensión de la definición dada por Schumpeter del término emprendedor, lo define desde dos enfoques: el primero como alguien que crea, organiza y opera una nueva empresa, independiente de si es innovador; el segundo como alguien innovador que convierte ideas en entidades económicamente viables, independientemente de si las desarrolla dentro de una empresa. Según Bull y Willard en 1993 (como se citó en Mirzanti, Simatupang y Larso, 2015), atendiendo a la literatura existente, el emprendimiento se puede dividir en cinco categorías: la primera centrada en la búsqueda de la definición, la segunda relacionada con el enfoque del comportamiento, la tercera asociada con las estrategias de éxito, la cuarta con la era de la formación de nuevas empresas y la quinta relacionada con el efecto ambiental generado por la acción emprendedora.

Atendiendo a lo expresado por Cano (2016), emprendedor es aquella persona motivada, que busca y crea oportunidades, anticipándose a los hechos y programándose para poderlas aprovechar. El espíritu emprendedor está presente en aquel que es capaz de asumir riesgos e innovar continuamente en el desarrollo de sus actividades, sin que esto recaiga obligatoriamente en la apertura de su propio negocio. (p. 12).

## *Mujer rural*

Es toda aquella que sin distinción de ninguna naturaleza e independientemente del lugar donde viva, su actividad productiva está relacionada directamente con lo rural, incluso si dicha actividad no es reconocida por los sistemas de información y medición del Estado o no es remunerada (Parada, 2019).

El punto número uno del acuerdo para la terminación del conflicto entre el Estado colombiano y las FARC se titula: “Hacia un nuevo campo colombiano: reforma rural integral (RRI)”. Este sienta las bases para la transformación estructural del campo y busca crear condiciones de bienestar para la población rural colombiana, de igual forma, la RRI parte del reconocimiento que tiene la economía campesina en el proceso

de desarrollo propio del campo, como mecanismo de generación de empleo y de resignificación del trabajo rural.

Según lo consignado en el acuerdo, este punto tiene como uno de sus principios rectores el de igualdad y enfoque de género, el cual propende por el reconocimiento de las mujeres como ciudadanas autónomas, sujetos de derechos en relación con el acceso a las condiciones reales de igualdad frente a los hombres, en materia de tierras, proyectos productivos, opciones de financiamiento, infraestructura, servicios técnicos y formación, atendiendo a las necesidades específicas y condiciones diferenciales de las mujeres.

A partir de lo anterior, es evidente que el rol de la mujer rural en el marco de la terminación del conflicto y la reconstrucción del campo colombiano es vital dentro de las dinámicas de producción y de reconstrucción del tejido social, permitiendo un mejor escenario para la ejecución de estrategias en pro del empoderamiento y la autonomía de ella, en el contexto de las desiguales relaciones sociales y económicas que se libran en el contexto rural.

Desde la firma e implementación del acuerdo, es posible evidenciar una proliferación de programas encaminados a brindar las posibilidades materiales para que las mujeres se puedan vincular a las desafiantes condiciones de los mercados, por ejemplo, el Programa de Alianzas Productivas (PAAP), que en los últimos años ha podido vincular a casi 9000 mujeres rurales, por medio de la implementación de 544 alianzas en más de 30 departamentos del país, demuestra los esfuerzos gubernamentales por reforzar las potencialidades de producción agrícola en los diferentes departamentos, por medio de estrategias de vinculación rural con empresas privadas y otros aliados comerciales, brindándoles mayor competitividad a los productos rurales, y otorgándoles a las mujeres mayores facilidades de acceso a las dinámicas de mercado.

Frente a esto, es claro que para el posconflicto el campo es una de las variables fundamentales, pues ha sido un espacio donde ha convergido una amplia gama de problemáticas, que han afectado en mayor medida a las mujeres rurales, quienes han tenido que lidiar con la inseguridad, el acoso sexual, el desplazamiento, entre otras dimensiones de violencia, representadas en un contexto de conflicto estructural. Es precisamente esta condición, la de mujer rural, la que se traduce en un escenario de doble discriminación, y doble victimización, que, a pesar de los esfuerzos del Gobierno por construir escenarios de vinculación a las dinámicas del mercado, vale la pena evaluar en función a las necesidades reales de las mujeres que viven en la ruralidad (Moreno, 2018).

Los constantes cambios en la economía mundial por el impacto de las nuevas tecnologías, la multiplicación de los medios de comunicación, la crisis europea, los tratados de libre comercio y otros aspectos económicos y financieros importantes obligan a las empresas y la población a emerger para incluirse en aspectos de mucha más información, de capacitación y actualización en competencias básicas para mejorar la

toma de decisiones asertivas y responsables, lo mismo que la búsqueda constante de nuevas oportunidades económicas y financieras que le permitan mantenerse vigente en el mercado que cada vez es mucho más competitivo.

Las consecuencias de la crisis financiera internacional de 2008, el aumento de la tasa de desempleo en Estados Unidos en los periodos de 2008 y 2009 y la reciente crisis de la zona Euro conllevaron a que los países decidieran desarrollar políticas públicas de educación financiera al ciudadano en general con la creación y adopción de programas y estrategias encaminadas hacia la formación y actualización de la educación económica y financiera, con el propósito no solo de proteger sino de prevenir los efectos de crisis futuras.

En este sentido, aspectos como la exclusión financiera que se presenta en los países de Latinoamérica que afecta no solo a las clases más desfavorecidas sino a una buena parte de la población de los mismos, por causas como la falta de información apropiada, a insuficiencia de canales y tecnologías adecuadas que permitan disminuir el costo de operaciones de menor cuantía que están gravadas con costos fijos muy elevados, normas y regulaciones que salvaguarden el ahorro del público, y hasta las mismas fallas del mercado financiero justifican una intervención desde lo público. Por tanto, se viene reconociendo que: “Sin sistemas financieros incluyentes, los pobres y las pequeñas empresas deben valerse de sus propios recursos para invertir en educación o aprovechar oportunidades prometedoras de crecimiento”. Situación que puede convertirse en factores de amenaza, debido a que demandan servicios



**Se ha creado el Consejo Asesor de Mujeres Empresarias, con 130 mujeres líderes en sectores financiero, tecnológico, manufactura, transporte, educativo, exportador, gremial, agropecuario, agroindustrial y de organizaciones de mujeres rurales.**

financieros informales como préstamos de amigos, vecinos y familiares, o en el peor de los casos con agiotistas, que se reflejan en costos elevados induciendo a malas prácticas financieras como el endeudamiento. Y además de la generación de mayor desinformación que conlleva a la desesperación por obtener créditos de forma rápida sin reparar en el costo de estos.

Colombia no fue ajena a esta realidad. Hacia finales del 2008, el país enfrentó dificultades económicas por la falta de información y de educación financiera de los ciudadanos, entre otras cosas, hecho que se tradujo en la crisis de las pirámides financieras. Situación que no está directamente relacionada con el deterioro del sistema financiero. Pues, los mecanismos ilegales de captación de dinero dejaron tendidos en la arena a muchos ciudadanos inexpertos del territorio colombiano. Con el proceso de liquidación, los clientes recogieron sumas irrisorias, perdiendo cantidades significativas de dinero que en algunos casos representaban los ahorros de toda una vida. Si bien es cierto que la educación financiera no impedirá que surjan estos mecanismos ilegales, sí pudiera ofrecer conocimientos y competencias para mejorar la capacidad de tomar decisiones financieras que redundarán en su bienestar no solo particular sino general.

Cabe resaltar y considerar que una decisión financiera negativa determina el nivel de bienestar y la calidad de vida de los individuos de una sociedad, porque el desconocimiento de los riesgos en los que se incurre pone en peligro el patrimonio y, por ende, el futuro.

Por otro lado, la escasez de competencias y habilidades básicas para la toma de decisiones económicas y financieras de la población se refleja en las cifras y antecedentes existentes sobre la realidad y el comportamiento financiero de los hogares, no solamente en Latinoamérica sino en el mundo.

Pese a la de crisis financiera mundial, solo algunos Gobiernos cambiaron su accionar frente al tema de educación financiera y plantearon la urgencia impostergable de adoptar una política pública para promover la educación financiera entre los ciudadanos; entre ellos tenemos:

**Reino Unido.** La enseñanza de finanzas personales fue incluida en el currículo para la educación personal, social y económica a partir de 2008. Se establecieron las competencias que debían desarrollar los estudiantes de primaria, secundaria y de educación superior. Es necesario mencionar que la Autoridad de Servicios Financieros (FSA por su sigla en inglés) a través del Personal Financial Education Group (PFEG) asesora a los colegios para que instruyan y adapten correctamente sus metodologías a los lineamientos establecidos por la ley para la enseñanza de las finanzas personales.

**Estados Unidos.** En Estados Unidos con los Departamentos del Tesoro y de Educación y la Fundación Nacional para la Educación Financiera<sup>15</sup> (National Endowment for Financial Education), realizaron las alianzas estratégicas para implementar programas de

educación económica y financiera desde kínder hasta el grado 12. Ya existe un currículo federal que incluye temas relacionados con el alfabetismo financiero, que se aplica en algunos de los Estados del país.

**Brasil.** En el año de 2008 se conformó un Grupo de Apoyo para la Educación Financiera, integrado por el sector financiero, el Ministerio de Educación, y las Secretarías de Educación de ámbito estatal y municipal, el cual creó guías para facilitar la inclusión de la educación financiera en el currículo de los colegios, el cual se forma en tres esferas de conocimiento. Las dos primeras tienen que ver con la formación individual, cuyo objetivo es la generación de conocimientos relacionados con el manejo de las finanzas personales; en la tercera se forma al individuo en asuntos relativos a las finanzas personales con el comportamiento de la economía nacional.

Las anteriores razones son las que motivan a la realización de este estudio, el cual para efectos de una mayor comprensión establece conceptos como:

Durante los últimos años se ha venido trabajando en la literatura de la educación financiera, no solo por parte de los académicos sino por los Gobiernos y las instituciones financieras, motivados por los beneficios que puede tener para los mercados financieros, la economía y la población en general. Aunque existen diferentes investigaciones, aun no hay consenso de la definición, algunas instituciones y organismos internacionales han propuesto definiciones de forma unilateral que apuntan a la forma, a la capacidad que tiene una persona para el manejo de sus finanzas con eficiencia, una de ellas es la de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2005) que define: “La educación financiera es el proceso mediante el cual los individuos adquieren una mejor comprensión de los conceptos y productos financieros y desarrollan las habilidades necesarias para tomar decisiones informadas, evaluar riesgos y oportunidades financieras y mejorar su bienestar”. En esta definición, el término “información” se refiere a la facilitar a los usuarios evidencia y conocimiento específico que no solo mejore las competencias, sino que se concientice de las oportunidades, opciones y consecuencias financieras.

Otras definiciones importantes son las de la Comisión de Educación Financiera de Estados Unidos. La educación financiera consiste en “proveer la información y los conocimientos, así como ayudar a desarrollar las habilidades necesarias para evaluar las opciones y tomar las mejores decisiones financieras”. Así como el Reino Unido, usualmente, emplea el término capacidad financiera que está directamente relacionado con educación financiera, el Gobierno, por medio del Ministerio de Economía y Finanzas definió la capacidad financiera como:

Un concepto amplio, que abarca el conocimiento y las habilidades de las personas para entender sus propias circunstancias financieras, junto con la motivación para adoptar medidas al respecto. Los consumidores financieramente capaces

planean a futuro, encuentran y utilizan información, saben cuándo buscar asesoría y pueden entender y actuar en base a esta asesoría, lo que conduce a una mayor participación en el mercado de servicios financieros.

Recientemente, Remud (2010), quien hizo una revisión de la literatura de la última década con el fin de crear y unificar una definición común y clara de acuerdo con los términos utilizados, y construyó el siguiente concepto:

La educación financiera es una medida del grado en que uno entiende los principales conceptos financieros y posee la capacidad y la confianza para manejar sus finanzas personales a través de una correcta toma de decisiones de corto plazo y una sólida planeación financiera de largo plazo, estando consciente de los acontecimientos de la vida y las cambiantes condiciones económicas.

Distintos organismos internacionales para el desarrollo e implementación de un programa de educación financiera, como la Unión Europea, que ha expuesto *Principios básicos de educación financiera de alta calidad* (Punto 5 de la Comunicación de la Comisión de 18 de diciembre de 2007 sobre “La educación financiera”), y los emitidos por la OCDE, llamados *Principios y buenas prácticas para la concienciación y educación financieras* en julio de 2005.

Para el desarrollo de esta investigación se toma el concepto de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2005), teniendo en cuenta el término de información y ampliando hacia tres de los ocho *principios básicos de educación financiera de alta calidad* emitidos por la Unión Europea:

**Principio 1.** La educación financiera tiene que promocionarse activamente y debe estar disponible en todas las etapas de la vida de manera continua.

**Principio 3.** Los consumidores deben recibir educación sobre asuntos financieros y económicos lo antes posible, empezando en la escuela. Las autoridades nacionales deben estudiar la posibilidad de que la educación financiera forme parte obligatoriamente de los planes de estudios.

**Principio 4:** Los planes de educación financiera deben incluir instrumentos generales de sensibilización respecto a la necesidad de mejorar la comprensión de los problemas y riesgos financieros.

De acuerdo con un informe del vicepresidente económico de Asobancaria, en Colombia se ha generalizado el analfabetismo y el riesgo financiero y las juventudes saben poco de finanzas, desconocen cómo manejarlas, consideran que es aburrido y estresante, convirtiéndose en personas vulnerables al fraude y a la captación ilegal. Los jóvenes saben poco sobre Asobancaria.

## Metodología

El estudio para desarrollar el Programa de Educación Financiera para el Fomento y Desarrollo Empresarial de la Mujer Rural de Pitalito hace parte del macroproyecto del Grupo Cananguchales de la Zona Sur, corresponde a una investigación de tipo descriptivo, tipo de estudio no experimental de enfoque cuantitativo con diseño descriptivo de corte transversal, para describir las características de la mujer rural de Pitalito y, de esa manera, diseñar un programa de educación financiera, acorde con las necesidades.

La presente investigación se realizará desde el enfoque cuantitativo, el cual permite analizar información que puede ser medida en términos numéricos (cifras) y explicada en términos estadísticos o, como lo define Hernández, Fernández y Baptista (Hernández Sampieri, 2006), consecuente con lo anterior, se cumple un proceso donde el investigador plantea un problema delimitado y específico, hace una revisión sistemática de la literatura que permita construir el marco teórico, plantear hipótesis, así mismo, mediante el diseño de la investigación, aplicar las técnicas e instrumentos propuestos para la recolección de datos y medición por medio de procedimientos estandarizados.

Se utilizará un tipo de diseño descriptivo transversal, donde los datos se recolectaron en un solo momento y se pretende describir el conocimiento y el manejo de la parte financiera de las mujeres rurales del municipio de Pitalito. Se centra en recolectar la información del problema por medio de una encuesta que consta de diez preguntas referentes a la situación sociodemográfica y financiera. El componente descriptivo se desarrolla a través de la medición de cada una de las variables de estudio.

## Fases del proyecto

- 1. Construcción del marco teórico.** Se realizará una búsqueda bibliográfica entorno a investigaciones sobre los programas de educación financiera que permitan mejorar la toma de decisión de ahorro, inversión y endeudamiento, que permitan profundizar en el conocimiento y los desarrollos a nivel local, nacional e internacional, mediante una revisión sistemática.
- 2. Caracterización sociodemográfica.** Determinar edad, nivel educativo, estrato socioeconómico, ingresos económicos y consumo, de las mujeres rurales de los corregimientos de Bruselas y Guacacallo, de Pitalito, Huila.

3. **Aplicación del instrumento.** Se realizará la aplicación del instrumento de recolección de información a la muestra indicada.
4. **Análisis e interpretación de los datos.** Para el análisis e interpretación de los datos se utilizará el programa IBM SPSS Statistics editor de datos. Se utilizaron los estadísticos descriptivos para analizar los resultados de la encuesta.
5. **Determinación de las variables de impacto.** Para el desarrollo del programa en educación financiera para las mujeres rurales de los corregimientos de Bruselas y Guacacallo, de Pitalito, Huila.
6. **Establecimiento de las herramientas de información financiera.** De acuerdo con los resultados, se determinan las herramientas para la toma de decisión de ahorro, inversión y endeudamiento de las mujeres rurales.
7. **Diseño del plan estratégico de capacitación financiera.** Presentar el diseño de capacitación financiera acorde con las necesidades identificadas en las mujeres rurales de los corregimientos de Bruselas y Guacacallo, de Pitalito, Huila.
8. **Informe final.** Proyecto terminado y socializado con la población objeto de estudio.

## Resultados

La investigación actualmente se encuentra en curso, y se ha definido un cronograma con el fin de obtener los resultados esperados que permitan determinar las necesidades de la mujer rural de los corregimientos de Bruselas y Guacacallo, en Pitalito, Huila. Se cuenta con un grupo de treinta mujeres en los corregimientos objeto de estudio para desarrollar las fases descritas en la metodología, de las cuales el 20% de cada grupo tiene algunas habilidades sobre educación financiera, y el estrato socioeconómico está entre 1 y 2, y el 89% deriva sus ingresos de actividades agrícolas.

Frente a cultura del ahorro y manejo de productos financieros, tan solo un 32% tiene una cuenta de ahorro y 39% no maneja ningún producto financiero (cuenta de ahorro, CDT, cuenta corriente, crédito bancario, tarjeta de crédito, entre otros).

Teniendo en cuenta el instrumento utilizado para toma de información, más del 60% de las organizaciones lleva contabilidad y de ese porcentaje tan solo el 35% lleva los libros oficiales que establece la ley. Los libros más utilizados son el libro de actas de asambleas, el libro diario de contabilidad. Frente a la pregunta de si conoce la normatividad que obliga a llevar contabilidad, solo el 25% la conoce, y maneja la terminología de las NIIF.

## Discusión o propuesta

En el planteamiento de las variables de impacto en el desarrollo del programa en educación financiera para las mujeres rurales de los corregimientos de Bruselas y Guacacallo, de Pitalito, Huila, se tuvo en cuenta la caracterización y el diagnóstico que permitió establecer las herramientas de información financiera útil para la toma de decisión de ahorro, inversión y endeudamiento para plantear el plan estratégico de capacitación financiera acorde con las necesidades identificadas en las mujeres rurales.

Según declaraciones de la vicepresidenta de la República (Ramírez, 2019), el acceso a los servicios financieros formales implica un esfuerzo constante y articulado entre el sector público y el sector privado, especialmente en las zonas más apartadas del país, puesto que constituye un requisito indispensable para generar desarrollo económico y reducir los niveles de informalidad que se traducen en un entorno precario sin seguridad social para los campesinos colombianos y en especial para las mujeres. Es por esta razón que se han incrementado los créditos rurales y productos financieros de fácil alcance para esta población; sin embargo, el hecho de que las personas tengan acceso a este tipo de productos no significa que se tenga un pleno conocimiento en términos financieros y la educación necesaria para poder aprovechar al máximo estas competencias para el desarrollo empresarial.

En la región no se ha adelantado este tipo de estudios, para establecer paralelos, teniendo en cuenta un estado del arte pertinente, pero se articula la investigación con un proyecto macro zonal, donde prima la importancia de la educación financiera para la mujer rural con el diseño e implementación del programa de educación financiera para las mujeres rurales. Según la aplicación del instrumento elaborado para la caracterización de las mujeres rurales de los corregimientos objetos de estudio se identificó que el 30,8% de la población cuenta con un nivel de estudio de básica secundaria, acompañado de un preocupante 23,1% con educación básica secundaria y un 15,4% que no ha recibido ningún tipo de educación, lo que hace relevante la

**El estudio para desarrollar el Programa de Educación Financiera para el Fomento y Desarrollo Empresarial de la Mujer Rural de Pitalito hace parte del macroproyecto del Grupo Cananguchales de la Zona Sur.**

puesta en marcha del proyecto y la ejecución del mismo, para el mejoramiento de las competencias en el sector de las finanzas personales adecuadas a las necesidades de cada unidad productiva familiar.

**Tabla 1.** Instrumento de trabajo para la propuesta final del plan estratégico de educación financiera

				Fecha elaboración	Elaborado por
Estrategia ¿Qué hacer?	Objetivos ¿Qué queremos lograr?	Actores ¿Qué o quiénes intervienen?	Acciones ¿Cómo lo lograremos?	¿Cuándo? Ordenar cronológicamente	
				Fecha inicio	Fecha final

**Fuente:** Elaboración propia.

## Conclusiones

A la fecha, según el cronograma de la investigación, se puede concluir que la población objeto de la investigación es de estrato 1 y 2 y son mujeres que tienen poco conocimiento del tema de ahorro, y solo el 20% tiene habilidades de educación financiera. También se identifica que el 89% genera ingresos de actividades agrícolas, viendo como una oportunidad y un impacto positivo el objeto de la presente investigación para el municipio de Pitalito, Huila.

La cultura del ahorro en el sector financiero por parte de la mujer rural es muy poca, prefieren otro tipo de alternativas, como las alcancías o un lugar específico de la casa, lo que representa inseguridad y un riesgo para la integridad física de las mismas, en caso de hurto, sobre todo en temporadas de cosecha.

Aunque se manejan productos financieros como créditos, en su mayoría para invertir en sus negocios (unidades productivas) y cuentas de ahorros, su conocimiento financiero es limitado a lo especificado por la entidad prestadora del servicio.

Se hace necesario el desarrollo de la investigación con la finalidad de poder brindar herramientas a las mujeres rurales del corregimiento de Bruselas y Guacacallo, de Pitalito, Huila, permitiendo así mejorar su calidad de vida y de sus familias.

## Referencias

- Alcaldía de Pitalito (2018). [https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=2ahUKEwj7o6CloIXiAhWKY98KHcU0A20Qjhx6BAgBEAM&url=https%3A%2F%2Fwww.pdfkitapciniz.com%2Ftag%2Fpitalitobicentenario&sig=AOVaw3MptLoVl1Z\\_tNeAUdDzF8l&ust=1557175263742973](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=2ahUKEwj7o6CloIXiAhWKY98KHcU0A20Qjhx6BAgBEAM&url=https%3A%2F%2Fwww.pdfkitapciniz.com%2Ftag%2Fpitalitobicentenario&sig=AOVaw3MptLoVl1Z_tNeAUdDzF8l&ust=1557175263742973)
- Alcaldía de Pitalito. (2016). Plan de Desarrollo Municipio de Pitalito 2016-2019. Alcaldía de Pitalito. (2016). Plan de Comunicación Alcaldía de Pitalito 2016-2019. <http://www.alcaldiapitalito.gov.co/calidad/estrategicos/PlanComunicaciones2016-2019.pdf>
- Alcaldía de Pitalito. (2018). Plan de desarrollo de Pitalito.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). Boletín. <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/huila/pitalito.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación (2013). <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/ciencia-tecnologia-e-innovacion/Paginas/ciencia,-tecnologia-e-innovacion.aspx>
- Instituto Colombiano de Desarrollo Rural. (Abril de 2012). El desarrollo rural con enfoque territorial.
- Méndez Álvarez, C. E. (2001). Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Moreno, J. (30 de 11 de 2018). [evistalevel.com.co/contenido/repensando-el-campo-colombiano-el-rol-de-la-mujer-rural](http://evistalevel.com.co/contenido/repensando-el-campo-colombiano-el-rol-de-la-mujer-rural).
- Municipio de Pitalito. (2016). Plan de Desarrollo Municipal. [http://www.alcaldiapitalito.gov.co/normatividadvigente/Acuerdo\\_022-2016.pdf](http://www.alcaldiapitalito.gov.co/normatividadvigente/Acuerdo_022-2016.pdf)
- Parada, M. (9 de 3 de 2019). <http://www.observatoriodetierras.org/wp-content/uploads/2017/03/PONENCIA-Ley-731.pdf>
- Ramírez Castrillón, C. A. (2015). Perfil productivo municipio de Pitalito. <https://ormethuiladotorg.files.wordpress.com/2015/12/perfil-productivo-municipio-de-pitalito.pdf>



## Capítulo 4

# **Fortalecimiento de capacidades productivas de organizaciones de víctimas del conflicto armado en producción y comercialización de huevo comercial con implementación de fuentes alternativas de alimentación, municipio de Sahagún, departamento de Córdoba**

## ***Strengthening the productive capacities of organizations of victims of the armed conflict in the production and commercialization of commercial eggs with implementation of alternative sources of food, Municipality of Sahagún, Department of Cordoba***

---



### **Lucía Margarita Salgado González**

Docente ocasional TC de la UNAD. Administrador de Comercio Exterior, Especialista en Gerencia con Énfasis en Gestión Pública, MBA (UNAD, Florida), Magíster en Administración de Organizaciones (UNAD). Docente desde el año 2010 de la UNAD, líder del semillero de investigación ECOSPROG. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2586-8389>. Correo: [lucia.salgado@unad.edu.co](mailto:lucia.salgado@unad.edu.co)



## Resumen

La presente investigación se desarrolla en el municipio de Sahagún, departamento de Córdoba, para dar solución a la poca capacidad productiva y organizacional para la gestión de proyectos productivos que garanticen la seguridad alimentaria, la generación de ingresos y el mejoramiento de sus ingresos de la población víctima del conflicto armado; en este sentido, el objetivo de la investigación es fortalecer las capacidades productivas y organizativas de las víctimas del conflicto armado de la Asociación de Víctimas Desplazadas del Conflicto Armado del Municipio de Sahagún, Córdoba (Asovisac), para el mejoramiento de las condiciones de vida.

Para el desarrollo del proceso de investigación se utiliza la Metodología de Investigación Acción Participativa (IAP). Se siguieron los pasos propuestos por Marti J., definidos en etapas, así: Etapa de preinvestigación: síntomas, demanda y elaboración del proyecto. Primera etapa: Diagnóstico. Trabajo de campo. Observación participante. Entrevistas. Segunda etapa: Programación. Tercera etapa: Conclusiones y propuestas y etapa post-investigación: puesta en práctica del Plan de Acción Integral (PAI) y evaluación. Nuevos síntomas.

Para ello se toma como referente lo expuesto por el PNUD (2009), el cual dice con relación a la temática que el desarrollo de capacidades se refiere a las evoluciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades.

Para cumplir con el objetivo de la investigación se abordan los temas de producción de especies menores (aves de corral), trabajo en equipo, emprendimiento, educación financiera, proyecto de vida y comercio digital. Como resultado se fortalecen las capacidades productivas en producción de especies menores (aves de corral) como un espacio de formación en temas relacionados con instalación, adecuación, nutrición y manejo para la producción de especies menores, educación financiera y proyecto de vida como herramientas agropecuarias de convivencia y reincorporación social, así como contribución a mejorar la calidad y cantidad de la alimentación de las familias de víctimas del conflicto armado pertenecientes a Asovisac.

Como producto de la investigación, se implementa la granja productiva de especies menores (aves de corral) para la producción de huevos, para la recuperación económica de las comunidades de víctimas del conflicto armado del municipio de Sahagún, Córdoba.

**Palabras clave:** Víctimas, Fortalecimiento, producción, organización, aves de corral.

## Abstract

This research is carried out in the Municipality of Sahagún, department of Córdoba, to solve the little productive and organizational capacity for the management of productive projects that guarantee food security, income generation and improvement of the population's income victim of the armed conflict; In this sense, the objective of the research is to strengthen the productive and organizational capacities of the victims of the armed conflict of the Association of Displaced Victims of the Armed Conflict of the Municipality of Sahagún, Córdoba–Asovisac, for the improvement of living conditions.

For the development of the research process, the Participatory Action Research Methodology–IAP is used; The steps proposed by Marti J. were followed, defined in stages like this: Pre-investigation stage: Symptoms, demand, and project development; First stage. Diagnosis. Field work. Participant observation. Interviews; Second stage. Programming; Third stage. Conclusions and proposals and post-research stage: Implementation of the Comprehensive Action Plan–PAI and evaluation. New symptoms.

For this, the reference made by the UNDP (2009) is taken as a reference, which says in relation to the theme that capacity development refers to the evolutions that empower people, leaders, organizations, and societies.

To fulfill the objective of the research, the issues of production of minor species (poultry), teamwork, entrepreneurship, financial education and life project, digital commerce are addressed. As a result, the productive capacities in the production of minor species (poultry) are strengthened as a training space on issues related to installation, adaptation, nutrition, and management to produce minor species, financial education and life project as agricultural tools of coexistence and social reintegration, as well as contribution to improving the quality and quantity of food for families of victims of the armed conflict belonging to ASOVISAC.

As a result of the research, the Productive Farm of minor species (poultry) is implemented to produce eggs, for the economic recovery of the communities of victims of the armed conflict of the Municipality of Sahagún, Córdoba.

**Keywords:** Victims, strengthening, production, organization, poultry.

## Introducción

Según el diagnóstico del Plan de Desarrollo del municipio de Sahagún, el conflicto que ha vivido Colombia ha involucrado en forma progresiva a la población del municipio,

dado que este se ha convertido en receptor de los desplazados víctimas del conflicto armado en nuestro país; así mismo señala que, según el registro único de víctimas de la Red Nacional de Información (RNI) de la Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (a diciembre de 2020), en el país existe una población de 1.828.947 víctimas; de las cuales el 17,74% se ubican en el departamento de Córdoba, correspondiendo a 324.559 personas y, en el municipio de Sahagún se encuentran 6.938, equivalente al 2,13% de la población víctima del departamento. De acuerdo con la caracterización realizada por el municipio de Sahagún, el 65% de las personas víctimas vive en el sector urbano y el 35% restante en la zona rural (Sahagún, 2020).

El panorama que viven actualmente las familias víctimas del conflicto armado en el municipio de Sahagún, departamento de Córdoba, se ve reflejado en las pocas alternativas o buenas condiciones en la disposición de lo económico, social, político, ambiental y cultural, entre otros. Este aspecto ha tenido mucho impacto en las familias, ya que estas no cuentan con los ingresos suficientes para suplir todas sus necesidades básicas primarias. Otra problemática que está viviendo la comunidad de víctimas del conflicto armado en el municipio de Sahagún es la poca capacidad productiva y organizacional para la gestión de proyectos productivos que garanticen su seguridad alimentaria, la generación de ingresos y el mejoramiento de sus ingresos. Frente a este panorama se hizo necesaria la formulación de proyectos productivos para la población víctima con enfoque diferencial, para el desarrollo de la avicultura y la auto sostenibilidad.

Para dar respuesta a esta problemática, se realiza el proyecto “Fortalecimiento de capacidades productivas de organizaciones de víctimas del conflicto armado en producción y comercialización de huevo comercial con implementación de fuentes alternativas de alimentación, municipio de Sahagún, departamento de Córdoba”, para ello se hace un diagnóstico a la comunidad de víctimas del conflicto armado, en el municipio de Sahagún, realizando encuentros con líderes de la mesa municipal de víctimas para conocer su estado actual, denotando poca organización y unidad de grupo, lo que imposibilita el acceso a proyectos o convocatorias, pero, a pesar del panorama que tienen las víctimas en un contexto general, sobresale un grupo de ellas que ha superado la situación y ha generado espacios de encuentro colectivo y conformaron la Asociación de Víctimas Desplazadas del Conflicto Armado del Municipio de Sahagún, Córdoba (Asovisac), conformado por veinte familias y cuyo representante legal es el señor Pedro Pablo Padilla, con quien se hace el acercamiento para concertar e iniciar un proceso de empoderamiento para fortalecer sus capacidades productivas y organizativas en la producción y comercialización de huevo comercial para la garantía de su seguridad alimentaria y nutricional y la generación de empleo e ingresos para la familia. El fortalecimiento de las capacidades productivas permite a las familias víctimas del conflicto armado disminuir la inseguridad alimentaria y la generación de ingresos económicos extras con la venta del producto.

El objetivo general de la investigación es fortalecer las capacidades productivas y organizativas de las familias víctimas del conflicto armado en el municipio de Sahagún, Córdoba. Los objetivos específicos son:

- Realizar un diagnóstico participativo con la población víctima del conflicto armado perteneciente a Asovisac.
- Realizar procesos de capacitación para el fortalecimiento de las capacidades productivas y organizativas de Asovisac.
- Realizar la evaluación y seguimiento participativo del proceso.
- Implementar un proceso productivo de especies menores (gallinas ponedoras) para la producción de huevos.

Para cumplir con el objetivo de la investigación, se abordan los temas de producción de especies menores (aves de corral), trabajo en equipo, emprendimiento, educación financiera, proyecto de vida y comercio digital. Como resultado, se fortalecen las capacidades productivas en producción de especies menores (aves de corral) como un espacio de formación en temas relacionados con instalación, adecuación, nutrición y manejo para la producción de especies menores, educación financiera y proyecto de vida como herramientas agropecuarias de convivencia y reincorporación social, así como contribución a mejorar la calidad y cantidad de la alimentación de las familias de víctimas del conflicto armado pertenecientes a Asovisac.

Como producto de la investigación se implementa la Granja Productiva de especies menores (aves de corral) para la producción de huevos, para la recuperación económica de las comunidades de víctimas del conflicto armado del municipio de Sahagún, Córdoba, garantizando la sostenibilidad y fortalecimiento de procesos productivos para la reactivación económica de familias de víctimas del conflicto armado pertenecientes a Asovisac, mediante el método de acción participativa.

## Contenido

Según el diagnóstico del Plan de Desarrollo del municipio de Sahagún (Municipio de Sahagún, 2021), el conflicto que ha vivido Colombia ha involucrado en forma progresiva a la población del municipio, dado que este se ha convertido en receptor de los desplazados víctimas del conflicto armado en nuestro país; así mismo señala que, según el registro único de víctimas de la Red Nacional de Información (RNI) de la Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (a diciembre de 2020), en el país existe una población de 1.828.947 víctimas; de las cuales el 17,74% se ubican en el departamento de Córdoba, correspondiendo a 324.559 personas y, en el municipio de Sahagún se encuentran 6.938, equivalente al 2,13% de la población víctima del departamento. De

acuerdo con la caracterización realizada por el municipio de Sahagún, el 65% de las personas víctimas viven en el sector urbano y el 35% restante en la zona rural.

De acuerdo con la información existente en el Plan de Desarrollo Municipal del municipio de Sahagún, Córdoba, la distribución demográfica de las víctimas del conflicto armado se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla 1.** Población víctima por rango etario

Población víctima por rango etario						
0 – 5	6 – 11	12 – 17	18 – 28	29 – 60	61 – más	ND
213	758	959	1.446	2.806	831	11

**Fuente:** PDM 2020-2023 “Mi compromiso es con Sahagún”

Según la distribución demográfica, la distribución de la población víctima por género está conformada por: 53,74% mujeres y 45,26% hombres, esto es, 3.245 hombres y 3.775 mujeres; cuatro personas se reconocen como pertenecientes a la población LGBTQI+.

El proceso de atención a víctimas del conflicto armado en el municipio de Sahagún se fundamenta en la Ley 1448 de 2011, reglamentada por el Decreto 4800 de 2011 y el Plan de Acción Territorial. Estos permiten la ejecución de acciones de orden judicial, administrativas, sociales y económicas para el cumplimiento de los derechos de estas al goce efectivo de sus derechos, la verdad, la justicia y la reparación integral.

En el contexto de la investigación se pretende estudiar las diferentes teorías sobre el área temática sujeto de la investigación para tener una visión del estado del arte con relación al mismo.

Como primer aspecto se puede decir que la producción pecuaria contribuye en gran medida a la seguridad alimentaria de millones de personas; es muy importante, debido a que los productos de origen animal son los alimentos que mayor proporción de proteína de alto valor biológico aportan a la nutrición humana, los cuales se pueden obtener parcialmente del autoconsumo, provenientes del proceso de producción de sus propios animales domésticos. (Giraldo, 2016)

Las aves ponedoras son alimentadas según la edad, así:

- Prepostura e inicio de postura es un alimento que tiene una mayor concentración de calcio que se les suministra a las aves de 18 a 45 semanas y es el que da mantenimiento para su postura.

- b. Pico de postura para las aves de 45 a 70 semanas. Es más económico, ya que en esta etapa comienza a disminuir la producción.
- c. Pospico para las aves de 70 a 80 semanas y es de menor precio, pues los requerimientos del ave son menos exigentes. (Aguilera Díaz, 2014)

Según Villanueva et al. (2015), las aves de patio contribuyen a la seguridad alimentaria y nutricional, y diversifican los ingresos de las familias que las manejan. Los ingresos adicionales son usados para adquisición de productos de primera necesidad y como ahorro para usarse en casos de emergencia. En los últimos años, el mercado para los productos producidos bajo el sistema de pastoreo (huevos y carne) ha ido creciendo, gracias al aumento en el consumo de alimentos considerados como “saludables”, ya que la mayoría se produce de manera natural. No obstante, se reconoce que hacen falta buenas prácticas de manejo para ofrecer productos sanos e inocuos<sup>1</sup>.

En lo que compete al emprendimiento, manifiesta que la primera persona que utilizó en su modelo el “emprendimiento” fue Richard Cantillon (1775), quien hizo un aporte valioso a la literatura económica, definiendo al emprendedor como: “agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto” (Velásquez, 2013).

## **La asociatividad**

Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

En el tema de asociatividad, la gerencia tiene definida como función: promover alianzas entre pymes, cooperativas y otras formas asociativas para consolidar una estructura para la comercialización y exportación.<sup>2</sup>

Los procesos de asociatividad adoptan mayor relevancia a partir de los años 80 del siglo XX. No obstante, desde comienzos del siglo existían teóricos que evidenciaban y daban soporte a la importancia e impacto. De acuerdo con la revisión teórica realizada, se percibe que los distritos industriales se constituyen en las primeras formas de asociatividad analizada como fenómeno socioeconómico; con el paso del tiempo, otros modelos se fueron gestando, consolidando y estudiando.

<sup>1</sup> Manual de producción y manejo de aves de patio / Cristóbal Villanueva... [et al.]. – 1º ed. – Turrialba, C.R.: CATIE, 2015. 64 p. : il. – (Serie técnica. Manual técnico / CATIE; no.128).

<sup>2</sup> [http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf)

El fortalecimiento de las capacidades productivas permite a las familias víctimas del conflicto armado disminuir la inseguridad alimentaria y la generación de ingresos económicos extras con la venta del producto; según Soler y Rojas (2011), el huevo es considerado la proteína más económica del mercado y contiene alto valor nutricional para la alimentación y ayuda en la dieta de la familia.

Según el PNUD (2009), el desarrollo de capacidades se refiere a las evoluciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades. Si algo no lleva a un cambio que sea generado, guiado y sostenido por los beneficiarios a quienes está destinado, no puede decirse que haya mejorado las capacidades, aun cuando haya servido para un propósito válido de desarrollo. El enfoque que utiliza el PNUD para el desarrollo de capacidades identifica cuatro pilares que representan las áreas en que ocurren con mayor frecuencia la mayor parte de los cambios en materia de capacidades. Estos pilares son: arreglos institucionales, liderazgo, conocimiento y rendición de cuentas.

En el Plan de Desarrollo Departamental “Ahora le toca a Córdoba: Oportunidades, Bienestar y Seguridad 2020-2023”, para el desarrollo en materia de competitividad, Córdoba contempla el apoyo a la industrialización, propiciando un valor agregado a los bienes que se producen, contribuyendo al desarrollo económico, mayor generación de ingresos, generación de empleo y, disminución de los índices de pobreza. Requiriéndose para ello el desarrollo y fortalecimiento de iniciativas de esquemas asociativos, agremiaciones, clúster, centros de investigación, centros de innovación, parques industriales y el mejoramiento de la infraestructura territorial<sup>3</sup>. Desde esta perspectiva, el Plan contempla el mejoramiento de la capacidad institucional del departamento y de sus municipios, como de los diferentes actores sociales que participen de los espacios de diálogo constructivo, para la atención y aplicación de los instrumentos y herramientas diseñados, en pro de las víctimas, en un escenario en el cual se aprovechen las oportunidades que ofrece el territorio, se superen las condiciones de vulnerabilidad y alcance el bienestar en todas sus dimensiones y una mejor calidad de vida que las dignifique.

En este orden de ideas, la investigación realizada por Cortez (2018) afirma que los programas de emprendimiento que se implementan en las entidades que desarrollan capacitaciones para que inicie el despertar al emprendimiento- empresarismo, no reflejan las necesidades vocacionales del contexto geográfico en donde se encuentran las víctimas sino que obedece a lo que estas desean, partiendo más de un interés particular que colectivo, lo que genera una economía informal, no siendo apropiado para la ciudad por falta de una buena sensibilización a dicha población; así mismo, plantea que los programas de emprendimiento que se han ejecutado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) son saberes que ayudan a abrir horizontes mentales pero la duración son solo 20 horas. Estos programas deben estar articulados con aquellas instituciones

<sup>3</sup> Plan de Desarrollo Departamental. “Ahora le toca a Córdoba: Oportunidades, Bienestar y Seguridad 2020-2023”.

que tienen recursos para ofrecer a la población víctima del desplazamiento forzado, para que de allí se conozcan las ventajas de invertir y, sobre todo, tener claridad de los programas que requiere la región para su crecimiento y desarrollo empresarial.

Según investigación realizada por Gómez y Motta (2021), los programas implementados por el Gobierno

(...) para impulsar microempresas carecen de capital semilla el cual es esencial debido a las altas pérdidas de activos que sufren, y aunque existen programas de crédito dirigido a esta población, sus procesos son lentos y no siempre contemplan apoyos paralelos para evitar que los créditos sean empleados para gastos propios o familiares.

Estos resultados manifiestan con claridad la realidad vivida en todos los ámbitos geográficos en donde se asientan las víctimas del conflicto armado y, por la pérdida de vida crediticia, se ven desmotivados por la maraña burocrática de las entidades responsables de darles crédito.

## Metodología

**Tipo de estudio:** Acción-Participación.

**El método de investigación:** Método de investigación y aprendizaje colectivo de la realidad, basado en un análisis crítico con la participación de los grupos implicados, que se orienta a estimular la práctica transformadora y el cambio social.

**Población y muestra:** Veinte familias víctimas del conflicto armado pertenecientes a la Asociación de Víctimas Desplazadas del Conflicto Armado del Municipio de Sahagún, Córdoba (Asovisac), en el municipio de Sahagún.

**Recolección de la información:** Grupo focal y entrevistas.

El tipo de estudio que se utilizó es el exploratorio-formulativo, el cual toma la totalidad de familias de Asovisac, población víctima del conflicto armado del municipio de Sahagún para saber si la comunidad está interesada en ejecutar el proyecto de producción y comercialización de huevos tipo comercial con fuentes alternativas de alimentación; y formulativo porque a través del estudio se expondrán las acciones que se están realizando frente al tema de fortalecimiento de las capacidades productivas de las personas víctimas del conflicto armado en el municipio de Sahagún, sus logros, alcances y posibles estrategias que se puedan implementar para contribuir al mejoramiento de las condiciones y oportunidades de ingreso y seguridad alimentaria.

El método de investigación es deductivo-cuantitativo, porque a través de él se podrá medir la capacidad de mejorar los procesos productivos de especies menores (aves) de la comunidad y al mismo tiempo la cantidad de nuevos procesos y técnicas que se pueden elaborar para su comercialización. De igual forma, se podrá recopilar información acerca de la producción de huevo comercial, con el fin de establecer prácticas de sensibilización, empoderamiento, capacitación y ejecución con la comunidad de víctimas del conflicto armado de la ciudad de Sahagún y creación de procesos de comercialización digital.

Con el proceso se logró producir conocimiento, transformar la realidad, se reforzaron los lazos de la Asociación de Víctimas desplazadas del Conflicto Armado del Municipio de Sahagún, Córdoba, y, se hizo a los miembros protagonistas de su cambio con la generación de los nuevos saberes.

Para el desarrollo del proceso de investigación se utiliza la Metodología de Investigación Acción Participativa (IAP), definida como “un proceso por el cual miembros de un grupo o una comunidad oprimida, coleccionan y analizan información, y actúan sobre sus problemas con el propósito de encontrarles soluciones y promover transformaciones políticas y sociales” (Selener, 1997); se siguieron los pasos propuestos por Martí J. (2012) definidas en etapas o fases así: Etapa de pre-investigación: síntomas, demanda y elaboración del proyecto. Primera etapa: Diagnóstico. Trabajo de campo. Observación participante. Entrevistas. Segunda etapa: Programación. Tercera etapa: Conclusiones y propuestas y Etapa posinvestigación: Puesta en práctica del PAI y evaluación. Nuevos síntomas.

Para el desarrollo de la investigación se emplea la técnica de grupo focal, que consiste en una entrevista grupal a los miembros de Asovisac, relacionado con el tema objeto de la investigación, con el fin de interactuar entre los participantes como método para generar información y, la entrevista con los líderes de Asovisac.

## Resultados

Se realizó el diagnóstico participativo a la comunidad de víctimas del conflicto armado para verificar en el estado en que se encontraba el proceso productivo de especies menores de gallinas ponedoras comerciales y su comercialización, así como los aspectos organizativos y administrativos. Este proceso permitió conocer la realidad de las familias de las víctimas desde su propia visión y teniendo en cuenta sus expectativas y sueños para transformar su realidad social, propiciando mecanismos de empoderamiento y confianza para la construcción de su futuro.

En el desarrollo de las actividades colaborativas, en cada uno de los talleres se realizaron actividades orientadas al empoderamiento en las personas víctimas del

conflicto armado, sobre la necesidad de capacitarse para fomentar la cultura del emprendimiento social solidario, que permitirá el mejoramiento de las capacidades productivas y la generación de proyectos productivos para su comercialización a través del comercio digital; con estas estrategias se fomenta la sostenibilidad de las organizaciones, la producción y comercialización, fundamentadas en la metodología de acción participativa. Este proceso es fundamental e importante para el desarrollo del proceso, ya que fue desde su construcción comunitaria que se generaron los procesos de transformación de la realidad de abandono y olvido que manifiestan de los programas del Gobierno. Esta construcción colectiva de saberes ayudó a incrementar su autoestima y estimuló procesos de creación de ideas que permiten la transformación de su realidad social.

Se capacitó a la comunidad de víctimas del conflicto armado frente a temas de producción y comercialización de especies menores (aves) para la producción de huevos tipo comercial, comercialización digital, asociatividad, espíritu empresarial, liderazgo y creación de empresas, para fomentar la cultura del emprendimiento comunitario. Estas acciones de cualificación y mejoramiento de sus capacidades productivas y organizativas contribuyen al establecimiento de actividades productivas sostenibles para el sostenimiento de sus familias y la garantía de seguridad alimentaria y confianza colectiva en el sistema político y el Estado colombiano, por la construcción de valor público en la satisfacción de sus necesidades.

Se realizaron las capacitaciones con la participación a las familias de víctimas del conflicto armado pertenecientes a Asovisac, utilizando la metodología Investigación Acción Participativa (IAP), a través de procesos pedagógicos de aprender haciendo sobre los temas de producción de especies menores (aves de corral), trabajo en equipo, emprendimiento, educación financiera, proyecto de vida y comercio digital. Estas actividades contribuyen a revelar oportunidades y hacerlos poseedor de las habilidades necesarias para elaborar y desarrollar un nuevo concepto de negocio, de esta forma se convierte en un emprendedor; con ello no son simples receptores de las intervenciones, sino que son sujetos que adquieren el rol de generadores de saberes que contribuyen a su transformación social.

Se ejecutaron acciones de producción de huevos tipo comercial con alternativas de alimentación para su comercialización con énfasis en los canales digitales. Para los procesos de mercadeo se les enseña E-Comerce o mercadeo digital, para utilización de herramientas que les permitan acceder a múltiples clientes. Con el establecimiento de acciones para el mercadeo digital aprendieron a tener una visión más amplia del mercadeo de sus productos y la oportunidad de crecer sus ingresos.

## Discusión

A partir del proceso del proceso de IAP se pudo establecer que las comunidades no son simples receptores de las intervenciones, sino que son sujetos que adquieren el rol de generadores de saberes que contribuyen a su transformación social. La intervención en las personas miembros de ASOVISAC, permitió confirmar que identificación de problemas y las propuestas de solución en el compartir saberes permitieron establecer relaciones horizontales que se pudieron dirigir a la transformación social de los miembros de Asovisac. Para esta población es necesario fortalecer el acompañamiento que busque crear proyectos de sostenimiento, debido a la falta de oportunidades económicas estables. Hay una ausencia importante de mecanismos para conseguir que las víctimas del conflicto armado realmente recuperen su calidad de vida y tengan la oportunidad de contribuir a su propio desarrollo y del país.

Las actividades realizadas a las víctimas del conflicto armado del municipio de Sahagún, charlas y talleres sobre producción de especies menores (aves de corral), trabajo en equipo, emprendimiento, educación financiera, proyecto de vida y comercio digital, les permitió darse cuenta del valor y la capacidad que tienen para transformar el entorno, buscar mejores condiciones económicas y sociales que les permitan tener ingresos, con el fin de darle una mejor calidad de vida a sus familias.

En los talleres se les enseñó la producción y comercialización de huevos y con el grupo se organizaron actividades para comercialización de los huevos. Estas prácticas sirvieron para que adquirieran nuevos conocimientos en los procesos de venta del producto, utilizando diversas herramientas de mercadeo que tuvieron acogida en el cliente objetivo. Con ello se dieron cuenta de que sí podían iniciar un negocio que beneficia a la comunidad. Igualmente, con estos ejercicios prácticos se dieron cuenta de lo importante del trabajo en equipo y que con esfuerzo y dedicación se pueden lograr sus sueños.

En los procesos desarrollados se pudo establecer que los miembros de Asovisac pusieron en práctica y aprendieron sobre planeación, empoderamiento, el fortalecimiento del concepto de participación y trabajo colectivo para la construcción de su propio desarrollo.

Al finalizar todos los procesos de capacitación se dio inicio a la asesoría para la creación de la empresa en producción de huevo, en la cual se implica a las veinte familias de Asovisac, manifestando los compromisos, retos y responsabilidades con este emprendimiento.

La empresa creada va a permitir que más familias víctimas del conflicto armado del municipio de Sahagún se motiven a la generación de procesos productivos para el

mejoramiento de las capacidades productivas y de generación de empleo para el mejoramiento de la calidad de vida.

Esta investigación ha permitido generar confianza en la responsabilidad social de las instituciones de educación superior, teniendo en cuenta que se tiene una estudiante de la especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo de la UNAD, que asesora a las personas víctimas del conflicto armado del municipio de Sahagún, quien nos dio soporte al momento de realizar el acercamiento a la Asociación de Víctimas Desplazadas del Conflicto Armado del Municipio de Sahagún, Córdoba.

## Conclusiones

La investigación mediante el modelo de Investigación Acción Participativa (IAP) logró transformar las condiciones existentes de los miembros de Asovisac, partiendo de la premisa de la realización de intervenciones sobre problemáticas y demandas sociales específicas, mediante la realización de un proceso reflexivo permanente de la mano con los miembros de Asovisac, cuyos visionarios colectivos ayudaron a promover cambios y agregaron valor a la investigación.

Se tomó conciencia del compromiso que deben tener con el medio ambiente, mediante sistemas productivos que generen opciones de sostenibilidad ambiental a través de alternativas de alimentación para el mejoramiento de los procesos productivos y el mejoramiento de sus capacidades productivas.

Se generaron espacios para el emprendimiento con responsabilidad social y ambiental.

Se realizó el diagnóstico de los aspectos sociales y de capacidades productivas de las personas víctimas del conflicto armado del municipio de Sahagún, con el fin de establecer la problemática involucrada en los aspectos relacionados con sus capacidades productivas.

El proyecto permitió la capacitación a un miembro de cada familia perteneciente a Asovisac, en los temas de producción de especies menores (aves de corral), trabajo en equipo, emprendimiento, contabilidad básica y costos, y comercio digital. Los talleres realizados se hicieron de manera participativa donde las veinte personas fueron afianzando sus saberes para crear empresas con el fin de mejorar las condiciones de vida de las familias pertenecientes a Asovisac.

Se implementó un sistema productivo de gallinas ponedoras con sistemas alternativos de alimentación con suplementación con matarratón y bore, que suministrará el 90% de concentrado tipo industrial y el 10% de alimento forrajero de more y matarratón; esto impactará en la reducción de los costos de producción por la disminución del consumo de concentrado y beneficiará al medio ambiente porque

establecerá media hectárea en banco de forraje (matarratón y bore) que ayudará a mejorar las condiciones del suelo, mediante la transformación del CO<sup>2</sup> y aumentará retención de humedad.

## Referencias

- Aguilera Díaz, M. (2014). *Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología*.
- Asamblea Departamental. Plan de Desarrollo del Departamento de Córdoba 2020-2023. “Ahora le toca a Córdoba: Oportunidades, Bienestar y Seguridad”. [https://www.gobcordoba.micolombiadigital.gov.co/sites/gobcordoba/content/files/000057/2828\\_ordenanza-0009-plan-de-desarrollo-departamental-20202023-ahora-le-toca-a-cordoba-web.pdf](https://www.gobcordoba.micolombiadigital.gov.co/sites/gobcordoba/content/files/000057/2828_ordenanza-0009-plan-de-desarrollo-departamental-20202023-ahora-le-toca-a-cordoba-web.pdf)
- Cortez, L. Y. (2018). Efectividad de los programas de emprendimiento y generación de ingresos para la población víctima del desplazamiento forzado en el municipio de Arauca. *Revista Interfaces*, 1(1), 25-45. [file:///C:/Users/USER/Downloads/3674-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6067-1-10-20181029%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/3674-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6067-1-10-20181029%20(1).pdf)
- Giraldo, O. F. (2016). Seguridad alimentaria y producción pecuaria campesina: el caso de la localidad rural de Sumapaz. (January 2008), p. 1-7.
- Gómez Cardona, L. A., y Motta Jaramillo, A. F. Mecanismos para la generación de ingresos de las víctimas de conflicto armado contemplados en la política pública para la atención y reparación integral, para el periodo 2013-2015 en el bajo Cauca antioqueño.
- Solarte, C. M. S. (2021). Contribución del emprendimiento a la inclusión laboral de las víctimas del desplazamiento forzado en Colombia. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas*, 12(1), 10-14.
- Velásquez G, J. A. (2013). El emprendimiento en la teoría económica. Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela. [https://www.researchgate.net/publication/297816205\\_EL\\_EMPRENDIMIENTO\\_EN\\_LA\\_TEORIA\\_ECONOMICA](https://www.researchgate.net/publication/297816205_EL_EMPRENDIMIENTO_EN_LA_TEORIA_ECONOMICA).



## Capítulo 5

# Herramientas para el desarrollo de proyectos sociales competitivos

## *Tools for the development of competitive social projects*

---



### **Sonia Ruth Obando Castro**

Magíster en Mercadeo, Especialista en Gerencia Social, Administradora de Empresas, Administradora Financiero, Autora, Docente Universitaria.  
Correo: [soniaruthobando@hotmail.com](mailto:soniaruthobando@hotmail.com)



## Resumen

El problema de la pobreza para América Latina, y en particular para Colombia, ha tomado dimensiones que sobrepasan la tenue mirada que ve a este flagelo como un simple problema de ingreso, de exclusión de faltante de bienes materiales estas aproximaciones aún no han tocado la médula de tan grave conflicto, es así como instituciones nacionales y del Gobierno mismo, como también de particulares dolientes de este problema, han asumido el flagelo de la pobreza y miseria desde un ámbito meramente existencialista y franciscano. La Cepal, en su último informe, arroja crudas cifras que no mienten: la magnitud de la pobreza e indigencia entre niños y adolescentes colombianos es del 45% (pobres) y un 17% (indigentes). (<http://problemassocialesdecolombia.blogspot.com.co/>)

Los sistemas estatales no deben seguir despilfarrando el dinero en proyectos sociales inútiles, enriqueciendo a unos pocos y teniendo a un país en la miseria, se deben reconsiderar alternativas que den resultados positivos, puesto que decenas de decenas de años, por no decir cientos y cientos de años, se han realizado propuestas multimillonarias de desarrollo económico social con resultados negativos, se sigue viendo cada día más pobreza y atraso social. Los métodos investigativo y experimental son las herramientas que se utilizaron directamente para obtener los datos de contenido. El análisis de esta propuesta se fundamenta en la vivencia de los hechos con protagonistas de actores beneficiarios (población vulnerable); además, como herramienta comparativa se utilizaron investigaciones de tipo online.

Transformación Social Competitiva como la herramienta que permite maximizar el impacto que puede generar cuando lo social forma parte inseparable de nuestra estrategia de empresa y que, además, debemos ligar a nuestros servicios o productos para construir valor. Un nuevo paradigma de estrategia empresarial que surge como motor y acelerador del impacto social dentro de las empresas como fuente de ventaja competitiva. Gana la empresa, ganan nuestros grupos de interés y gana el planeta. (José María Torres-Transformación social competitiva paradigma- Octubre, 2020)

La política económica, los partidos políticos y las instituciones son los que determinan que se siga en la pobreza o salir de ella. De la voluntad política depende combatir la crisis económica; como el sistema gubernamental no funciona se debe

generar conciencia ciudadana para acabar con el fenómeno de la indiferencia y apropiarse de las instituciones con políticas económicas claras, que los sistemas gubernamentales, medios de comunicación, empresarios, universidad, Iglesia y sociedad se integren al unísono para establecer políticas claras y sanciones drásticas. Los entes de educación deben construir desarrollo de herramientas pedagógicas e investigadoras en este campo y un máster práctico que contribuirá a la transformación y creación de empresas con valores positivos que generen impacto social de forma sostenible.

En conclusión, la política económica y el sistema gubernamental son los que determinan que se siga en la pobreza o se salga de ella, de la voluntad política con establecimiento de sanciones drásticas depende combatir la crisis.

Las implicaciones a que conlleva la propuesta es exigir al Gobierno juego limpio, no más corrupción puesto que esos recursos no son de ellos sino del pueblo, por lo tanto, los beneficiarios, como entidades ejecutoras, deben invitar a los entes fiscales y a la comunidad en general para que participen en el control, como veedores de transparencia de los dineros que se van a manejar.

**Palabras clave:** Desarrollo social y humano, competitividad regional, proyectos productivos, cooperación

## Abstract

The problem of poverty for Latin America and in particular for Colombia has taken on dimensions that go beyond the tenuous view that sees this scourge as a simple problem of income, of exclusion of a lack of material goods, these approaches have not yet touched the core of such a problem. serious conflict, it is so; as national institutions and the government itself, as well as individuals suffering from this problem, they have assumed the scourge of poverty and misery from a merely existentialist and Franciscan sphere. ECLAC in its latest report throws crude figures that do not lie. The magnitude of poverty and indigence among Colombian children and adolescents is 45% (poor) and 17% (indigent).

State systems must not continue wasting money on useless social projects, enriching a few and keeping a country in misery, alternatives that give positive results must be reconsidered; Since tens of tens of years, not to say hundreds and hundreds of years, multi-million dollar proposals for social economic development have been developed with negative results, poverty and social backwardness continue to be seen every day. The investigative and experimental methods are the tools that were used directly to obtain the content data, the analysis of this proposal is based on the experience of the events with the protagonists of beneficiary actors from the vulnerable population, and online research was also used as a comparative tool.

Competitive Social Transformation as the tool that allows us to maximize the impact that it can generate when social is an inseparable part of our business strategy and that, in addition, we must link to our services or products to build value. A new paradigm of business strategy that emerges as an engine and accelerator of social impact within companies as a source of competitive advantage. The company wins, our stakeholders win and the planet wins. (José María Torres-Competitive social transformation paradigm- October 2020)

The economic policy, the political parties and the institutions are the ones that determine whether to remain in poverty or to get out of it, it is up to the political will to combat the economic crisis; As the government system does not work, citizen awareness must be generated to end the phenomenon of indifference and appropriate institutions with clear economic policies, that government systems, media, businessmen, university, church, society are integrated in unison to establish clear policies and drastic sanctions, education entities must build the development of pedagogical and research tools in this field and a practical master's degree that will contribute to the transformation and creation of companies with positive values that generate social impact in a sustainable way.

In conclusion, the economic policy, the governmental system are those that determine whether to continue in poverty or algae from it, the political will with the establishment of drastic sanctions depends on combating the crisis.

Implications of the proposal is to demand fair play from the government, no more corruption since those resources are not theirs but not the people's, therefore, the beneficiaries as executing entities must invite the fiscal entities and the community in general to participate in the control, as overseers and transparency of the monies to be handled.

**Keywords:** Social and human development, regional competitiveness, productive projects, cooperation

## Introducción

El Gobierno colombiano no puede seguir despilfarrando el dinero en proyectos inútiles, enriqueciendo a unos pocos y teniendo a un país en la miseria, debe buscar estrategias y reconsiderar el sistema de ayudas con propuestas que generen desarrollo económico y bienestar social, debe seleccionar a través de procesos de investigación qué empresas privadas y ONG sí tienen la misión de convertir a las poblaciones vulnerables en unidades productivas y de desarrollo social.

“Transformación Social Competitiva como la herramienta que nos va a permitir maximizar el impacto que podemos generar cuando lo social forma parte inseparable de nuestra estrategia de empresa y que, además, debemos ligar a nuestros servicios o productos para construir valor. Nos transformamos para mejorar y mejorar lo que nos rodea. Y esta herramienta es la que nos va a permitir esa integración. Un nuevo paradigma de estrategia empresarial que surge como motor y acelerador del impacto social dentro de las empresas como fuente de ventaja competitiva. Gana la empresa, ganan nuestros grupos de interés y gana el planeta”. José María Torres-Transformación social competitiva paradigma- octubre, 2020.

El objetivo de esta propuesta es conocer porque fracasan la mayoría de los proyectos productivos sociales ejecutados en Colombia, Herramientas para el desarrollo de proyectos sociales competitivos. Teniendo en cuenta la anterior nota se puede saber que la población beneficiaria de grandes propuestas no está en capacidad de asimilar los nuevos conocimientos transferidos para el desarrollo de la propuesta, y las metodologías no son las más apropiadas para la transferencia de conocimientos. La falta de conciencia social con que el Gobierno, algunas empresas privadas y ONG'S que trabajan supuestamente para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, estos organismos fallan en la escogencia o selección de la población beneficiaria que aplique para el buen desarrollo de las propuestas, además son los primeros en manipular los recursos económicos destinados para proyectos que impulsan emprendimiento, fortalecimiento y desarrollo económico; por lo general, buscan beneficiarios simplemente para completar los requisitos, como la firma de estos para que les desembolsen los dineros de la propuesta.

## Problema

Se define como pobreza a la circunstancia económica en la que una persona carece de los ingresos suficientes para acceder a los niveles mínimos de atención médica, alimento, vivienda, vestido y educación.

El problema de la pobreza para América Latina, y en particular para Colombia, ha tomado dimensiones que sobrepasan la tenue mirada que ve a este flagelo como un simple problema de ingreso, de exclusión de faltante de bienes materiales estas aproximaciones aún no han tocado la médula de tan grave conflicto, es así como instituciones nacionales y del Gobierno mismo como también de particulares dolientes de este problema han asumido el flagelo de la pobreza y miseria desde un ámbito meramente existencialista y franciscano. La falta de conciencia social con que el Gobierno, algunas empresas privadas y ONG que trabajan supuestamente para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, estos organismos son los primeros en manipular los recursos económicos destinados para proyectos que impulsan emprendimiento y fortalecimiento de las escasas unidades productivas que son iniciativas de esta población.

## Cifras de pobreza

CEPAL (marzo 4/2021). Según las nuevas proyecciones de la CEPAL, como consecuencia de la fuerte recesión económica en la región, que registrará una caída del PIB de -7,7%, se estima que en 2020 la tasa de pobreza extrema se situó en 12,5% y la tasa de pobreza alcanzó el 33,7% de la población.

El secretario de la CEPAL, al divulgar el informe manifestó que “ningún otro país en el hemisferio alcanza las tasas de desocupación que se presentan en Colombia”. El caso es dramático. <http://problemassocialesdecolombia.blogspot.com.co/>

DANE (septiembre 2/2021). En 2020, el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional en Colombia fue 18,1% en el total nacional; en las cabeceras de 12,5% y en los centros poblados y rural disperso de 37,1%, es decir, el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional en centros poblados y rural disperso fue 3,0

Según la ley 387 de 1997 se define como desplazada a toda persona que se ha visto forzada a migrar dentro del territorio nacional, a abandonar su localidad de residencia y las actividades económicas habituales porque su vida, su integridad física, su seguridad o libertad personal han sido vulneradas o se encuentran directamente amenazadas. Las razones que conducen al desplazamiento son:



**El objetivo de esta propuesta es conocer porque fracasan la mayoría de los proyectos productivos sociales ejecutados en Colombia, Herramientas para el desarrollo de proyectos sociales competitivos.**

Conflicto armado interno, disturbios y tensiones interiores, violencia generalizada, violaciones masivas de los derechos humanos, infracciones al Derecho Internacional Humanitario u otras circunstancias emanadas de las situaciones anteriores que puedan alterar o alteren drásticamente el orden público más de 3 millones de personas, en su mayoría mujeres, niñas y niños, han vivido situaciones de desplazamiento masivo, unifamiliar o individual desde 1985 en lo que constituye un reacomodamiento social y demográfico profundamente marcado por la violencia.

Muchas de estas personas son campesinos pobres, indígenas, afro colombiano y, más recientemente, pobladores urbanos cuyos derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales son vulnerados de manera masiva y sistemática. Un proceso sostenido que aumenta o disminuye de acuerdo con las dinámicas de la guerra, con la consolidación de hegemonías político militares en las regiones o con el agotamiento demográfico en regiones en las que ya no hay a quien desplazar.

No todas estas personas están debidamente registradas y, es posible que algunas no acepten hoy su condición de desplazadas porque superaron la exclusión y el desarraigo. Sin embargo, existió y existe una falla estructural en la protección de estas personas en el marco de un estado social de derecho.

También es evidente que el desplazamiento forzado ha contribuido a agravar la crisis social y que en el centro del problema gravita la crisis rural que provoca la recomposición violenta de la tenencia de la tierra que subyace al desplazamiento de campesinos, afro descendientes y pueblos indígenas. <http://problemasocialesdecolombia.blogspot.com.co/>.

Las inversiones multimillonarias que ha hecho el gobierno desde varios años atrás en compañía de las empresas privadas y ONG contratadas para el desarrollo de proyectos para proyectos productivos sociales no reflejan cambio en el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos. Vemos empresas privadas y ONG cada día más sólidas con crecimiento en corto tiempo del 300%, grandes empresas que ejecutan proyectos sociales con buenos excelentes financieros reflejados en sus Estados de Resultados; indignación cuando seguimos mirando beneficiarios en la misma situación económica o peor que antes de haber participado como beneficio reflejando angustia de haber participado y no tener resultado profesional o creación o fortalecimiento de su negocios porque no cumplía con los elementos o condiciones para sacar provecho al proyecto que fue incorporado, mirando frustrado sus ilusiones de ayuda reflejando su situación actual en las mismas condiciones que lo encontraron y con la misma pobreza que antes.

Al pésimo manejo de la economía de un país que conlleva a contribuir con la pobreza absoluta. La falta de conciencia social de los gobernantes, de algunas empresas privadas y ONG que trabajan ejecutando proyectos sociales supuestamente para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, estos organismos son los primeros en manipular los recursos económicos destinados para proyectos que impulsan emprendimiento y

fortalecimiento de las escasas unidades productivas que son iniciativas de esta población. El Gobierno colombiano no puede seguir despilfarrando el dinero en proyectos inútiles, enriqueciendo a unos pocos y teniendo a un país en la miseria, debe buscar estrategias y reconsiderar el sistema de ayudas con propuestas que generen desarrollo económico y bienestar social.

## Objetivo

- Determinar factores del porqué fracasan los proyectos sociales ejecutados en Colombia.
- Establecer herramientas para el desarrollo de proyectos sociales competitivos.

## Justificación

El Gobierno colombiano no puede seguir despilfarrando el dinero en proyectos inútiles, enriqueciendo a unos pocos y teniendo a un país en la miseria, debe buscar estrategias y reconsiderar el sistema de ayudas con propuestas que generen desarrollo económico y bienestar social, debe seleccionar a través de procesos de investigación que empresas privadas y ONG si tienen la misión de convertir a las poblaciones vulnerables en unidades productivas y de desarrollo social.

Para iniciar un proyecto o investigación se debe partir de la identificación de las dificultades o situaciones actuales complejas, delimitándolas con precisión para valorar y proceder al análisis sistemático que presente elementos factibles de ser mejorados. Las instituciones educativas deben contribuir con el desarrollo de herramientas pedagógicas e investigadoras en este campo y un máster práctico que contribuirá a la transformación y creación de empresas con valores positivos que generen impacto social de forma sostenible.

Uno de los más destacados científicos colombianos, el neurofisiólogo Rodolfo Llinás, quien desde hace varios años trabaja en el laboratorio de la Universidad de Nueva York, habló con *El Espectador* y con *Blu Radio* sobre las preocupaciones que tiene frente a nuestro modelo educativo. La educación en general está muy mal, no solamente en Colombia sino en el resto del mundo, y tiene que ver con el hecho de que no entienden que educar es dar información en contexto, información que pueda servir. <http://www.elespectador.com/noticias/educacion/un-problema-social-no-reconocer-importancia-de-los-doce-articulo-558394>.

Los Gobiernos que ven la emigración como una válvula de seguridad para exportar el desempleo y el disenso político, en los hechos, lejos de utilizar la migración como instrumento de desarrollo, la emplean como una alternativa para evitar llevar a cabo las transformaciones estratégicas necesarias (Castles y Delgado, 2007, p. 15).

A inicios del siglo XXI la vulnerabilidad sigue careciendo de una teoría desarrollada y de métodos de medición e indicadores aceptados (Bell y Morce, 2000). Todavía resulta complejo comprender y determinar los factores que explican las razones por las que algunas personas, comunidades y grupos tienen mayor capacidad que otros para enfrentar situaciones de desventaja social (Sánchez González, 2009).

Aún hoy, la vulnerabilidad suele ser un término común y erróneo para referirse a la pobreza, marginación, exclusión. Este hecho favorece que se hayan descuidado las investigaciones y los programas para enfrentar y reducir la vulnerabilidad, contribuyendo al mantenimiento de estereotipos y dudas para identificar a personas, comunidades y grupos desfavorecidos potencialmente vulnerables (Fabre et al., 2009). En décadas recientes, en América Latina las políticas para enfrentar la vulnerabilidad social no han evitado que millones de personas se hayan vuelto más vulnerables, ante la exposición a “viejos y nuevos” riesgos naturales y sociales. Asimismo, las ayudas económicas destinadas a paliar las contingencias crecen a menor ritmo de lo deseado, planteando enormes dudas para enfrentar las necesidades de crisis actuales, como Haití (Chambers, 2006). Así, es necesario investigar la dinámica de las desventajas sociales y ambientales a partir de la comprensión de las desigualdades frente a riesgos tanto sociales como ambientales y sus efectos a distintas escalas espaciales, desde una local y micro a otra global y macro.

## Métodos

Los métodos investigativo y experimental son las herramientas que se utilizaron directamente para obtener los datos de contenido, el análisis de esta propuesta es fundamentado en la vivencia de los hechos, también se utilizaron como herramienta comparativa investigaciones de tipo online.

El método descriptivo es uno de los métodos cualitativos puesto que contribuye en la evaluación de algunas características de la población, como el comportamiento en niveles educación, económico y social.

Si bien el concepto, los elementos y los componentes principales de este enfoque son reconocibles y aceptados, no ocurre lo mismo con la metodología, la cual supone uno de los mayores desafíos del enfoque de la vulnerabilidad social, aspecto que fue advertido en las conclusiones de la reunión de expertos: Seminario Internacional sobre las Diferentes Expresiones de la Vulnerabilidad Social en América Latina y el Caribe (Cepal,

2001). En estas conclusiones se reconocía la necesidad de proceder desde técnicas cuantitativas y cualitativas, elaborar índices e indicadores que no solo investiguen la situación actual, sino que permitan hacer un seguimiento de la misma e indagar en fuentes que supongan un acercamiento a todo lo relacionado con la tenencia y uso de activos.

La metodología de la investigación sobre vulnerabilidad no solo tiene como reto resolver cuestiones técnicas sino también las propias de un enfoque que investiga desde la multidisciplinariedad y la transdisciplinariedad, al recoger múltiples dimensiones no solo por la diversidad de riesgos a los que puede estar expuesta una persona, grupo o comunidad (social, económica, cultural, demográfica, física, etc.), sino por la diversidad de respuestas posibles para enfrentarlos, que dependerá de los recursos y mecanismos, es decir, de los *activos*.

Por otro lado, dado que la definición en sí conduce a pensar que cualquier persona, grupo o comunidad puede ser vulnerable, la metodología se deberá adaptar a múltiples variantes en respuesta a los diferentes niveles de desventajas sociales de partida y los diferentes niveles de *vulnerabilidad social*, resultado a su vez de escenarios diversos. Todo esto hace difícil y complicado contar con una única metodología de trabajo o con indicadores “únicos” que midan los “niveles de vulnerabilidad”, dudándose incluso de su viabilidad y conveniencia (World Bank, 2001). A esto se une que el enfoque de *vulnerabilidad social* abre nuevas cuestiones que son a su vez nuevos retos metodológicos: ¿Es la vulnerabilidad la antesala de situaciones de pobreza, marginación, exclusión? ¿Cuánto tiempo se puede permanecer en una situación de vulnerabilidad? ¿Se puede definir más de un tipo de vulnerabilidad según los factores que intervienen? ¿Pueden ser situaciones cíclicas, es decir, se puede pasar de una vulnerabilidad a otra? ¿La vulnerabilidad puede ser recurrente?

Los Gobiernos que ven la emigración como una válvula de seguridad para exportar el desempleo y el disenso político, en los hechos, lejos de utilizar la migración como instrumento de desarrollo, la emplean como una alternativa para evitar llevar a cabo las transformaciones estratégicas necesarias (Castles y Delgado, 2007, p. 15).

A inicios del siglo XXI la vulnerabilidad sigue careciendo de una teoría desarrollada y de métodos de medición e indicadores aceptados (Bell y Morce, 2000). Todavía resulta complejo comprender y determinar los factores que explican las razones por las que algunas personas, comunidades y grupos tienen mayor capacidad que otros para enfrentar situaciones de desventaja social (Sánchez González, 2009).

Aún hoy la vulnerabilidad suele ser un término común y erróneo para referirse a la pobreza, marginación, exclusión. Este hecho favorece que se hayan descuidado las investigaciones y los programas para enfrentar y reducir la vulnerabilidad, contribuyendo al mantenimiento de estereotipos y dudas para identificar a personas, comunidades y grupos desfavorecidos potencialmente vulnerables (Fabre et al., 2009). En décadas

recientes en América Latina las políticas para enfrentar la vulnerabilidad social no han evitado que millones de personas se hayan vuelto más vulnerables, ante la exposición a “viejos y nuevos” riesgos naturales y sociales. Asimismo, las ayudas económicas destinadas a paliar las contingencias crecen a menor ritmo de lo deseado, planteando enormes dudas para enfrentar las necesidades de crisis actuales, como Haití (Chambers, 2006). Así, es necesario investigar la dinámica de las desventajas sociales y ambientales a partir de la comprensión de las desigualdades frente a riesgos tanto sociales como ambientales y sus efectos a distintas escalas espaciales, desde una local y micro a otra global y macro.

Desde una concepción ética de la pobreza, ser pobre significa no contar con determinados recursos económicos, pero también y, sobre todo, carecer de lo que se ha denominado la autoestima o el respeto propio, carencia que va en contra de los mínimos “derechos de bienestar” destinados a proporcionar ayuda para salir de ella. Como señala A. Sen,

“(..) las poblaciones pobres son desempoderadas, carecen de la capacidad para hacer uso de la libertad, con el fin de incorporarse a la sociedad y participar en su desarrollo. Es imposible abordar temas de ética que conciernen a la humanidad entera sin registrar la ingente realidad de la pobreza que golpea notoria y visiblemente a casi la mitad de la población mundial (pp.74-75).

## Resultados

### *Desconocimiento en la selección de la población beneficiaria que se ajuste a las características y capacidades para el desarrollo del proyecto*

Ejemplo: Si se trata de un proyecto de capacitación y desarrollo de un plan de negocios (materias mercadeo, segmentación de mercados e investigación), ventas, presupuesto, contabilidad, proyección de ventas, gerencia de talento humano (nómina) donde la población beneficiaria son: desplazados por la violencia, población vulnerable que no saben leer ni escribir, menos sumar y restar; además sin ningún interés por aprender dicho programa al que lo incluyeron como beneficiario; el resultado es un fracaso y las organizaciones junto con el Gobierno que administra estos proyectos lo único que exigen es que los contratistas de servicios profesionales, o sea el capacitador de cada área, entregue los resultados; por lo tanto, el contratista termina realizando cada una de las tareas de la población beneficiaria. Para este caso, los planes de negocios, contabilidad, presupuesto y el beneficiario simplemente firme los documentos de asistencia y aprendizaje a las capacitaciones e inventariar el pequeño negocio que en la mayoría

de los casos no existe, puesto que el poquito dinero que le entregaron para ampliar su negocio lo gastó en mismo día que lo recibió para cubrir las necesidades básicas de su hogar. En algunos casos no es que los beneficiarios sean irresponsables, sino que las condiciones de pobreza lo llevan a que con cualquier pequeño ingreso que tenga adquiera comida para sus hijos que están en estado de desnutrición y enfermos. En otros casos, el poco capital que el entregan (cien mil o máximo doscientos mil pesos) no es suficiente para iniciar un negocio.

## ***Desconocimiento de las necesidades y campo de acción de la población beneficiaria***

Grandes sumas de dinero se malgastan pretendiendo cambiar de actividades o habilidades a las personas que no tienen los conocimientos básicos ni cuentan con la disposición o voluntad de aprender porque no es su pasión, por ende, se pretende formar profesionales en temas financieros administrativos, comerciales y técnicos; si para ellos este campo de acción es totalmente desconocido y no es de su agrado adquirir competencias. P. ej.: población beneficiaria que por su falta de oportunidad es analfabeta, carece de comprensión de lectura, carece del conocimiento de las áreas básicas como matemática, estadística, economía, contabilidad, etc., se pretende con esta población graduar de técnicos o expertos en contabilidad, presupuesto, manejo de nómina, manejo de negocios y otras áreas sin haber pasado por la primaria.

**Los organismos como entidades privadas y ONG** que formulan, desarrollan y ejecutan proyectos sociales, por lo general, son profesionales que buscan empleo y dan empleo sin la experticia de desarrollo social, sin sentido de balance social positivo, sino con el ánimo de enriquecer su negocio (esto sucede en la mayoría de ellos).

**La corrupción del Gobierno** a través de las entidades contratantes en la ejecución de los proyectos sociales. Esta es la enfermedad que hace pobres a los más pobres, de ahí parte la negligencia que las propuestas den resultados negativos. Este fenómeno ha convertido a todo buen ciudadano, entre comillas, en fachada del incremento del despilfarro público.

## ***Desconocimiento de las zonas de hábitat de la población beneficiaria***

P. ej.: Capacitar en emprendimiento y desarrollo de negocios para la ampliación del pequeño negocio en los corregimientos y veredas que son decretadas zonas rojas, proyectos con la justificación de ampliar las ventas en zonas distantes donde habitan

de 8 a 10 familias, además ampliar el turismo en dichas zonas, que son lugares donde permanece el conflicto armado activo.

**Formar cadenas productivas** con poblaciones beneficiarias carentes de sentido social, carentes de conocimiento y apropiación en economía solidaria, donde sobresalen algunos líderes: el individualismo y el capitalismo, donde prevalece el pensamiento de explotación del otro. P. ej.: Cadena productiva del oro integrada por mineros, artesanos, comerciantes y exportadores donde el interés personal de los últimos prevaleció ante los objetivos propuestos, generando como resultado la devolución de los dineros a la central por falta de desarrollo integral del ser humano, la falta de valores, el egoísmo y la mezquindad, reflejadas en algunos los llevó a realizar panfletos en contra de los organizadores del proyecto.

Otro ejemplo. La cadena productiva de bauxita, integrada por mineros y comercializadores, muchos de los cuales alcanzaron a cursar segundo de primaria y otros hasta el grado quinto. Sus capacitaciones, además de la técnica, fueron en las áreas de economía solidaria, en las áreas administrativas y financieras. El proyecto se desarrolló con buenos resultados, tanto en la fase uno como en la fase dos; duró aproximadamente dos años, y en cuanto quedaron sin acompañamiento se desorganizaron, por no tener un experto entre los integrantes que maneje la administración y las finanzas generando como resultado el abandono de la Cooperativa de Bauxiteros.

**Adjudicar proyectos a personas o entidades que desconocen el manejo de los mismos.** P. ej.: (bajados de internet) Sandra Peña Ocampo / 24 de junio de 2011. Saludos. ¿Cómo están? La presente es para contarles que vivimos en Yumbo y somos una fundación sin ánimo de lucro, tenemos un proyecto de vivienda social para 2500 familias de población vulnerable. y no hemos podido conseguir cooperación para este proyecto. Le solicitamos muy comedidamente nos orienten para saber cómo podemos sacar este proyecto adelante. Por su orientación le damos mil gracias y que Dios los colme de bendiciones. Mi teléfono es 315 425 1651 (Ver más en: <http://www.todosayudan.com/se-otorga-financiamiento/#sthash.ypFvs0rt.dpuf>)

Sandra Peña Ocampo / 24 de junio de 2011. Les cuento que también tenemos un proyecto de alimentos. Se denomina Banco de alimentos para población vulnerable de Yumbo y el objetivo es evitar la desnutrición de los niños. Tenemos muchas cosas en mente, pero no tenemos quién nos oriente y nos ayude a sacar estos proyectos. Ustedes allá tienen experiencia, por favor, colabórennos con su orientación y su experiencia. Esperamos una respuesta de ustedes y que Dios los colme de bendiciones. (Ver más en: <http://www.todosayudan.com/se-otorga-financiamiento/#sthash.ypFvs0rt.dpuf>.)

Camerino Aparicio González / 6 de julio de 2011. Somos una organización que reúne grupos y organizaciones indígenas totonacas y náhuatl en la Sierra Norte de Puebla. Contamos con un Proyecto de desarrollo con autonomía para nuestras comunidades.

¿Cómo podrían ayudarnos a impulsar nuestra propuesta? Camerino Aparicio González, miembro y asesor de Unidad Indígena Totonaca Náhuatl (Ver más en: <http://www.todosayudan.com/se-otorga-financiamiento/#sthash.ypFvs0rt.dpuf>)

Amparo Belalcázar / 8 de noviembre de 2011. Hola, amigos, ¿Cómo están? Somos una organización sin ánimo de lucro, trabajamos con población vulnerable, estamos buscando cooperación para sacar adelante un proyecto de vivienda para personas que están afiliadas a la fundación y son de estrato 1 y 2 y de trabajo informal. Luchamos para que puedan tener una vivienda digna. Les quedo muy agradecido por su respuesta. Mi teléfono es 310 385 21 39 (Ver más en: <http://www.todosayudan.com/se-otorga-financiamiento/#sthash.ypFvs0rt.dpuf>.)

Edwin Pinzón / 29 de agosto de 2014, Cordial saludo. Por este medio deseo solicitar cooperación más que económica para nuestro proyecto de creación de una escuela de fútbol, ya que tengo los niños, pero no contamos con los recursos suficientes para su desarrollo y funcionamiento. Debido a esto, solicitamos la cooperación financiera de su entidad para patrocinar al menos a una de ellas, lo cual será de gran ayuda para mejorar el futuro de los niños que viven bajo extremas condiciones de pobreza. Bucaramanga, Colombia. En espera de una pronta respuesta, Fundación Huellas de Fe. Celular 3212145671. Correo: [fundacionhuellasdefe@gmail.com](mailto:fundacionhuellasdefe@gmail.com) (Ver más en: <http://www.todosayudan.com/se-otorga-financiamiento/#sthash.ypFvs0rt.dpuf>.)

**Enviar a capacitar a los beneficiarios a domicilio.** Los beneficiarios viven en zonas vulnerables de difícil acceso y en las ciudades en zonas rojas, igualmente de difícil acceso, las viviendas no son aptas para una capacitación porque en ellas viven también los niños, los abuelos, el perro, el gato... Por lo tanto, el beneficiario siempre es interrumpido por su familia. Además de su dificultad de desconocimiento en leer, escribir, sumar y restar, carece de elementos como hojas de papel, lapiceros, calculadora, etcétera. Después de la capacitación se deja material para que estudie para la próxima visita, pero al llegar a esta no ha desarrollado nada porque el material se le perdió o se le cayó agua... La tarea del asesor es complicada, porque al haber expuesto su vida entre balas y disturbios callejeros, es difícil tener las ganas y la metodología después de haber estado expuesto a la muerte. El beneficiario no muestra el interés de aprender, debido a la carencia de bases de formación y falta de dinero, puesto que se les entrega un pequeño capital y en menos de diez días ya no lo tienen. Ejemplo: Fortalecimiento empresarial para población vulnerable y desplazados en el distrito de Agua Blanca y ladera de la ciudad de Cali. El asesor es obligado a entregar informes ficticios o maquillados para cumplir con los resultados para los cuales fue contratado. Resultado 80% negativo.

Los asesores no cuentan con metodologías idóneas para capacitar a personas de edades entre 30 y 60 años que, por lo general, han dejado sus estudios hace 20 o 50 años.

## **Elegir a líderes políticos comprometiendo los dineros públicos a través del aval de algún partido político.**

Hay líderes políticos que comienzan con visión de prosperidad para sus municipios, regiones, departamentos y naciones, cuya integridad es construir desarrollo económico y bienestar social, con el compromiso social adquirido al correr con propuestas interesantes tienen que enfrentarse con la legitimidad que le da la legalidad de ser candidato, para lo cual hay que inscribir la candidatura donde el requisito principal es tener un aval político de cualquier partido o el registro de firmar apoyando la candidatura, vivimos con el fenómeno heredado del narcotráfico de crecer rápido y es cuando se toma la decisión el líder donde vende su conciencia para aliarse con los monstruos de grandes contiendas, quienes lo integran al partido con el compromiso de cancelar un montón alarmante de dinero, que terminan entregando los compromisos adquiridos con la comunidad, a la hora de ejecutar el proyecto social todo el efectivo de dinero termina en que el primer beneficiario y que hay que cumplir con porcentajes superiores a la mitad de lo presupuestado es el partido político que le dio el aval; por lo tanto, el proyecto ejecutado genera resultado negativo porque no alcanzó el dinero.

## **Herramientas para el desarrollo de proyectos sociales competitivos**

Desarrollar herramientas pedagógicas e investigadoras en este campo y un máster práctico que contribuirá a la transformación y creación de empresas con valores positivos que generen impacto social de forma sostenible.

Sanciones drásticas del gobierno y entidades públicas o privadas que ejecuten proyectos sociales sin resultados de progreso social.

Conocer las necesidades y el campo de acción de la población beneficiaria y, de acuerdo con estas, generar la propuesta de desarrollo social.

Seleccionar organismos con ética, experiencia, comprometidos en generar cadenas productivas autosostenibles.

Seleccionar la población beneficiaria idónea para adquirir conocimiento y habilidades para transformarse en unidades productivas.

Conocer la zona de desarrollo de la propuesta con el fin de establecer espacios agradables para los beneficiarios, para el normal desarrollo de transferencias tecnológicas.

Concientizar a través de transferencia de valores, producción limpia, formación de equipos de trabajo, comercio justo, para integrar cadenas productivas de desarrollo sostenible con marca social.

Aplicación de productividad, método evaluativo que se refiere a que una empresa logra resultados más eficientes a un menor costo, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad en su modelo de negocio.

Integrar en forma de eslabones para articular diferentes empresas con el fin de solidificar cadenas de valor que intervienen de manera organizada en un proceso productivo para generar valor económico para todos.

Integrar para la elaboración y desarrollo de proyectos sociales a organizaciones que desarrollen marca social, encargadas de identificar modelos de negocio con algunos grados de diferenciación en innovación o desarrollo para la estructuración de la marca social.

En casos de proyectos productivos, incorporar al desarrollo de propuestas a empresas ancla, que jalonan el crecimiento empresarial de las mipymes, a través de cadenas de distribución o proveeduría relacionadas con el producto/servicio del proponente, con el objetivo de incrementar la productividad y competitividad de los actores de la cadena productiva.

Establecer metodologías de encadenamiento productivo donde un conjunto de empresas decida interactuar de forma articulada entre sí para aumentar sus niveles de productividad y competitividad.

Formar unidades productivas que gestionen crecimiento empresarial, patrimonio autónomo bajo el cual se unifica el fondo de modernización e innovación.

## Conclusiones

La política económica, los partidos políticos y las instituciones son los que determinan que se siga en la pobreza o se salga de ella. De la voluntad política depende combatir la crisis económica. Como la política no funciona se debe generar conciencia ciudadana para acabar con la indiferencia social y apropiarse de las instituciones con políticas económicas claras para comenzar a mitigar la crisis y proyectar un futuro mejor.

No se pueden seguir ejecutando propuestas de desarrollo económico y social con las mismas herramientas que causan resultados negativos, cuando hay tanta sed y tanta hambre de justicia y paz, cuando hay tanta descomposición social y miseria. Hay que agregar saberes reflexivos (cada acto individual genera resultados positivos o negativos, de los cuales todos somos beneficiarios, donde cada acto de cada individuo fijado con

responsabilidad sea su propia libertad), adicionar códigos de ética y responsabilidad social, restablecer el compromiso de cada ser humano para consigo mismo y para con los demás.

Para el desarrollo de propuestas sociales, el Gobierno y la sociedad (empresas, ONG, población beneficiaria, organismos de control) en general deben establecer parámetros y garantías, para que las acciones que se emprendan se cumplan y lleguen a feliz término. Para este caso, que desde el inicio de la propuesta todos los actores participen, estén de acuerdo con los objetivos propuestos, las estrategias formuladas y las acciones que se deben ejecutar. Para ello también hay que seleccionar a los participantes que cumplan con una serie de requisitos indispensables para ser beneficiarios y, a su vez, que estén comprometidos a responder con las actividades encomendadas, como aporte al equipo de trabajo para que al final del ejercicio generen excelentes resultados y contribuyan al desarrollo económico y al bienestar social.

## Recomendaciones

En la selección de la población beneficiaria para el desarrollo del proyecto se deben escoger personas que se identifiquen, que sean de su conocimiento y que la propuesta sea del agrado de ellos.

Que la propuesta solucione o aporte al mejoramiento de la calidad de vida.

Que las organizaciones que elaboren y ejecuten propuestas de desarrollo social tengan sentido de pertenencia, integrando valores y la razón de ser sea su misión para la

En décadas recientes, en América Latina las políticas para enfrentar la vulnerabilidad social no han evitado que millones de personas se hayan vuelto más vulnerables, ante la exposición a “viejos y nuevos” riesgos naturales y sociales.



prosperidad de todos, que el crecimiento económico sea mutuo, es decir, que en la misma medida en que crezca la población beneficiaria, crezcan ellos también.

Exigir al Gobierno juego limpio, no más corrupción, puesto que esos recursos no son de ellos sino del pueblo: por lo tanto, los beneficiarios como entidades ejecutoras deben invitar a los entes fiscales y a la comunidad en general para que participen en el control, como veedores de los dineros que van a manejar.

Que la transferencia tecnológica se desarrolle en sitios adecuados con los equipos de audiovisuales necesarios, que propicien concentración y comodidad para lograr un excelente aprendizaje.

Si van a formar organismos de economía solidaria como cooperativas, asociaciones, fundaciones, fondos, entre otros, se deben reforzar los principios y valores fundamentales para ser integrante de una de ellas. Por lo tanto, la población beneficiaria debe pasar por filtros para detectar si cumple con estas competencias y así garantizar el éxito de las cadenas productivas.

Adjudicar proyectos a entidades o personas que conozcan el manejo y hayan generado resultados positivos, por lo tanto, es deber de la población beneficiaria al comienzo solicitar un listado de resultados de trabajos anteriores a estos organismos, determinar el fortalecimiento, crecimiento de las unidades productivas y bienestar social que han llevado a cabo, para saber a qué atenerse en el manejo de la nueva propuesta.

Implementar códigos de ética y responsabilidad social a cada uno de los actos que se celebren en beneficio social y cualquier ejercicio que implique progreso.

## Referencias

- Beck, U. (2008). *La sociedad del riesgo mundial. En busca de la seguridad perdida*. Editorial Paidós.
- Bell, S. y Morce S. (2000). *Sustainability indicators: measuring the immeasurable*. Earthscan.
- Blaikie, P., Cannon T., Davis I. y Wisner, B. (1996). Vulnerabilidad. *El entorno social, político y económico de los desastres*. La Red. Red de Estudios Sociales en Prevención de Desastres en América Latina.
- Chambers, R. (2006). "Vulnerability, coping and policy" En *IDS Bulletin*, vol. 37, N.º4, september, Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Samper Ospina, D. *El club de los lagartos*. Aguilar.

- Daron Acemoglu. James A. Robinson. (2012). *Por qué fracasan los países*. Crown Publishers.
- Domínguez Bilbao y Silvia García Dauder. ( ). *Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet*. Taylor & Francis.
- Fabre Platas, D., Del Callejo D., Garret Sánchez, A. (2009). *Comunidades vulnerables*, Universidad Veracruzana.
- Giratá, H. (2003). *Rentabilidad del pensamiento colectivo*. Imprenta Departamental del Valle del Cauca.
- Harold Konntz, Heinz Weihrich. (1998). *Administración una perspectiva global*. McGraw Hill Interamericana Editores.
- Herzberg, F. (1968). *Factores motivacionales*. Prentice-Hall.
- Lisbona, A., Palací, F. J. y Gómez, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 24 N.º 2 pp. 153-167.
- Maslow, A. (1943). *Satisfacción de las necesidades*. J abnorm. Trillas
- Noriega, V. d. l. M. y M. d. C. Pría. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, Vol. 37. N.º 2 pp. 116-122.
- Ospina, W. *El dibujo secreto de América Latina*. Random House
- Sánchez-González, D. Jiménez. (2011). *Enfoque de vulnerabilidad social para investigar las desventajas socioambientales*.
- Sánchez-González, D. (2009). Contexto ambiental y experiencia espacial de envejecer en el lugar: el caso de Granada. En *Papeles de Población*, vol. 15, N.º 60, CIEAP/UAEM.
- Saramago, J. (1996). *Ensayo sobre la ceguera*. Alfaguara.
- Sierra, J. (2013). *Responsabilidad social empresarial y liderazgo*.
- ¿Quiere ser emprendedor? Aprenda de los más grandes expertos. Mire una conferencia gratis. [www.wobi.com/Emprender](http://www.wobi.com/Emprender)
- Seminario Coaching. Los Secretos de la Prosperidad. Decídete a Activar el Éxito ahora [www.teleseminariosdepnl.com](http://www.teleseminariosdepnl.com)

[http://www.unsj.edu.ar/unsjVirtual/comunicacion/seminarionuevatecnologias/wp-content/uploads/2015/06/01\\_Planteo-del-problema-SI.pdf](http://www.unsj.edu.ar/unsjVirtual/comunicacion/seminarionuevatecnologias/wp-content/uploads/2015/06/01_Planteo-del-problema-SI.pdf)

<http://www.elespectador.com/noticias/educacion/un-problema-social-no-reconocer-importancia-de-los-doce-articulo-558394>

<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh>

<http://www.rseconsultoria.com>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide\\_de\\_Maslow](http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](http://es.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)

[www.wobi.com/Emprender](http://www.wobi.com/Emprender)

[www.teleseminariosdepnl.com](http://www.teleseminariosdepnl.com)



## Capítulo 6

# Empoderamiento y emprendimiento de la mujer rural como estrategia de desarrollo sostenible en el departamento de La Guajira

## *Empowerment and Entrepreneurship of Rural Women as a Sustainable Development Strategy in the Department of La Guajira*

---



### **Remedios Pitre Redondo**

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.

ORCID: 0000-0001-7373-1101

Correo: remedios.pitre@Unad.edu.co

### **Luis Daniel Cortés Olivera**

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Correo: olicor16@hotmail.com

### **Marelbis Arregoces Vanegas**

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.

ORCID: 0000-0003-3323-149X

Correo: marelbis.arregoces@unad.edu.co



## Resumen

El desarrollo de un emprendimiento tiene un gran impacto en la vida de las mujeres y en todo su entorno. El objetivo general de la presente investigación es analizar el empoderamiento y emprendimiento de la mujer rural como estrategia de desarrollo sostenible en el departamento de La Guajira. La metodología empleada fue de carácter cuantitativo, se recolectaron los datos a través de la aplicación de encuesta estilo Likert, lo cual permitió la construcción y la demostración de las teorías a través del razonamiento deductivo. La población establecida para el análisis estuvo contemplada en 128 mujeres ubicadas en las zonas rurales, que tuvieran un emprendimiento. Por todo esto, se consideró a los participantes de la presente investigación como agentes protagonistas, los cuales mantienen un papel activo y autorreflexivo, además de conocer y analizar que las características estructurales del empoderamiento están ligadas con las condiciones que debe tener una mujer empoderada, junto a la aptitud de ser y/o convertirse en una empresaria que le permita enfrentarse a una sociedad que urge de innovaciones unidas al cambio social. Como conclusión se puede afirmar que el empoderamiento y el emprendimiento se convierten en herramientas de transformación personal, económica social y, sobre todo, de desarrollo sostenible en esta región y aún más de la zona rural que necesita la presencia de mujeres con gran liderazgo, competencias y aptitudes que demuestran que desde los lugares más lejanos y poco vistos como focos de desarrollo y olvidados por el Gobierno nacional, se encuentran mujeres que buscan la transformación social de su comunidad.

**Palabras clave:** Innovación, transformación, sociedad, autonomía, desarrollo, interacción, erradicación.

## Abstract

The development of an enterprise has a great impact on the lives of women and their entire environment, the general objective of this research is to analyze the empowerment and entrepreneurship of rural women as a sustainable development strategy in the department of La Guajira. The methodology used was quantitative in nature, the data was collected through the application of a Likert-style survey, which allowed the construction and demonstration of theories through deductive

rationing. The population established for the analysis was considered in 128 women located in rural areas who had an enterprise. For all this, the participants of the present investigation were considered as leading agents, who maintain an active and self-reflective role. It was possible to know that the structural characteristics of empowerment are linked to the conditions that an empowered woman must have, along with the skills to be and / or become an entrepreneur that allows her to face a society that urges innovations linked to social change. In conclusion, empowerment and entrepreneurship becomes a tool for personal, economic and social transformation and above all for sustainable development in this region and even more so in rural areas that need the presence of women with great leadership, skills, and aptitudes that show that since the most distant places and little seen as centers of development and forgotten by the national government are women who seek the social transformation of their community

**Keywords:** Innovation, transformation, society, autonomy, development, interaction, eradication

## Introducción

El presente trabajo se enmarca en analizar el empoderamiento y emprendimiento de la mujer rural como estrategia de desarrollo sostenible en el departamento de La Guajira.

El empoderamiento es el conjunto de procesos vitales definidos por la adquisición o invención e interiorización de poderes que permiten a cada mujer o colectivo de mujeres enfrentar formas de opresión vigentes en sus vidas (exclusión, discriminación, explotación, abuso, acoso, interiorización, infidelidad o traición, depresión, autodevaluación, angustia por falta de oportunidades, medios, recursos o bienes, dificultades de salud, temor extremo, etc.). Según Herrera (2012), se puede decir que una mujer o grupo de mujeres está empoderada, cuando esos poderes ya no le son externos, se le vuelve cuerpo y subjetividad, manera de ser y de vivir. Cuando cada mujer y cada grupo de mujeres defiende por sobre todas las cosas su cuerpo, sus recursos, sus capacidades, sus bienes.

Por otra parte, según Suárez (2014), se puede afirmar que el empoderamiento es una estrategia para el acceso paulatino de las mujeres al control de los recursos materiales, financieros, intelectuales e ideológicos. Desde un contexto sociopolítico, el empoderamiento de las mujeres es un proceso que se hace necesario para que las mujeres puedan capacitarse, valorarse y ser reconocidas como parte sustancial y obligatoria para la creación de una sociedad alternativa.

De lo anterior el programa de Naciones Unidas para Colombia ( ) plantea que “el énfasis se pone en las relaciones de poder entre hombres y mujeres y en la transformación,

no solo de las condiciones de vida de las mujeres, sino también de su posición en la sociedad”, mostrando así que la diferencia entre hombre y mujer no solo está ligada a lo biológico, sino que tiene consigo unas connotaciones simbólicas, culturales, económicas y sociales que son atribuidas desde los imaginarios colectivos de las sociedades.

Ahora bien, en el contexto específico de la mujer rural, la autonomía es uno de los componentes más difíciles de lograr, debido a que existen muchos componentes culturales y sociales que limitan a la mujer del sector rural, en el cual predominan las ideas machistas y retrogradadas de que el hombre es el que puede trabajar y decidir sobre los aspectos de su familia y la mujer no es tenida en cuenta. Por esta razón, en muchos casos, las mujeres se limitan al plano de los asuntos del hogar y tienen poca participación en los aspectos sociales de relevancia. Por otra parte, aquellas mujeres que demuestran una autonomía sobre sus vidas y sus decisiones se pueden arriesgar y emprender diversas actividades, aportar a la sociedad y contribuir al desarrollo de su familia, siendo un agente activo en la sociedad.

Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE), las mujeres constituyen el 52% de la población colombiana; el 54% se ubica en zonas urbanas y el 46% en zonas rurales. De estas últimas, las mujeres rurales, 19,8% son jefes de hogar. Las actividades económicas de la mujer rural se han diversificado en los últimos años, dedicándose a labores domésticas, agropecuarias y no agropecuarias.

Elas se encargan de buena parte de la producción de alimentos, la cría y cuidado del ganado y especies menores y juegan un rol cada vez mayor en el sector comercial y agroindustrial, en las artesanías y la floricultura, y es indudable su contribución en asuntos comunitarios. Estas actividades no son perceptibles en la información económica tradicional, aunque resultan ser fundamentales para el desarrollo rural.

En Colombia, como en muchos otros países, el aporte de la mujer rural a la agricultura o a la economía en general no está bien estimado porque no hay instrumentos ni procedimientos claros que permitan calcularlo. Esta situación ha facilitado que las condiciones de la mujer rural colombiana trabajadora sean aún precarias y se caractericen por bajos ingresos, pago en especie o no remuneración. Y aunque ha logrado ganar algunos espacios de participación política, aún falta recorrer un camino largo para garantizar su presencia activa en los espacios de toma de decisiones.

Así mismo, las mujeres, no solo en Colombia sino en el mundo, han estado ausentes en diferentes ámbitos, han tenido numerosos obstáculos para poder desarrollar sus intereses y capacidades, en donde se muestran importantes diferencias en cuanto a su nivel socioeconómico, a su grupo étnico y a su ubicación en zonas rurales, además de sociedades marcadas por la violencia y el machismo (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2011; Díaz, 2002; Farah y Neuburger, 2013).

El emprendimiento de las mujeres está creciendo a nivel global, al igual que el potencial de sus empresas para contribuir al desarrollo social y económico. Hoy en día, según Hernández (2016), las mujeres forman 40,8% del mercado laboral, y entre el 32% y el 39% de todas las empresas privadas del mundo son de mujeres. Sin embargo, menos mujeres (47,7%) que hombres (62,1%) creen que tienen las capacidades para arrancar y operar una iniciativa. Apoyar a mujeres en el desarrollo de sus capacidades requiere tanto del desarrollo de sus capacidades y habilidades empresariales como del desarrollo de capacidades sociales que impactan la manera en que las mujeres se desarrollan.

El empoderamiento de la mujer tiene un efecto multiplicador. Así, la participación en diversos entornos de la mujer se convierte en una fuente de crecimiento con un papel fundamental en el desarrollo humano, ya que tiene un efecto multiplicador en sus familias y en la participación de las actividades de las comunidades, contribuyendo a la erradicación de la pobreza. Datos empíricos procedentes de diversos países muestran que incrementar la proporción de los ingresos del hogar controlados por las mujeres, procedentes de lo que ganan ellas mismas o de transferencias de dinero, modifica los patrones de gasto de manera que benefician a los hijos.

Asumiendo que la desigualdad de género está presente en todos los espacios de interacción, se cree que las mujeres en sus propias familias la enfrentan día a día, por tanto, su empoderamiento debe empezar ahí y, paulatinamente, llegar a sus ámbitos organizativos, es decir, empezar de abajo, desde la base o fundamento, como lo expresa Ruiz (2011): “Es en el seno de sus hogares donde las mujeres han estado enfrentando de manera más dramática la desigualdad”.

Por otra parte, León (1997) expresa que “(...) para lograr el empoderamiento se necesita involucrar a las personas oprimidas en el proceso de toma de decisiones, para que así puedan identificar tanto sus necesidades como las limitaciones que tienen que afrontar” (p 193). En este sentido, un papel importante de las organizaciones es lograr que las mujeres identifiquen las limitantes que han tenido para decidir de manera libre y proponer desde su realidad los cambios pertinentes. Afirma la autora que “Los parámetros del empoderamiento son: la construcción de una autoimagen y autoconfianza positiva, el desarrollo de la habilidad para pensar críticamente, la construcción de la cohesión de grupo y la promoción de la toma de decisiones y la acción”.

El empoderamiento desde este punto de vista puede entenderse como el proceso de apropiación que las mujeres hacen de sus derechos, en la toma de decisiones autónomas y de participación colectiva. Según León (1997), el proceso de empoderamiento debe manifestar seguridad y visión de futuro, capacidad de ganarse la vida, de actuar eficazmente en la esfera pública, mayor poder de toma de decisiones en el hogar, participación en grupos no familiares y de solidaridad como recursos de información y desarrollo, movilidad y visibilidad en la comunidad.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2011) identifica que la mujer campesina enfrenta grandes dificultades, como el acceso y la falta de distribución de la tierra, que le impide obtener un ingreso digno; el acceso al crédito, que afecta sus posibilidades de salir de la pobreza; la escasa asistencia técnica, que limita su acceso al conocimiento y la obtención de mejores resultados productivos; las amenazas contra su vida y sus derechos; su victimización por los actores armados y su fragmentación política; la deficiencia de su participación política y la fragmentación de su acción colectiva, lo que impide que su voz y reivindicaciones sean atendidas por el sistema político. La ausencia de reconocimiento como grupo social ha puesto al campesinado en una alta situación de vulnerabilidad.

De lo anterior es fundamental considerar que el emprendimiento tiene unas características estructurales que están ligadas con las condiciones que debe tener una mujer empoderada, son esas capacidades que tiene esta de poder establecer un plan de acción, es decir, una ruta que le permita realizar acciones que le ayuden a mejorar su situación actual y a salir de los diversos problemas por los cuales podría estar pasando. Estas características son las llamadas externas, pues son las que se reflejan hacia la sociedad y ayudan directamente a que esta persona surja a nivel social, pero sin dejar de lado las potencialidades de este ser, el cual tiene la capacidad de reponerse ante una situación negativa y poder surgir como persona.

Por otra parte, un rasgo esencial de las características estructurales del empoderamiento es su carácter procesual, el cual se trata de un proceso de cambio que no tiene meta final, ya que nadie llega nunca a estar empoderado en un sentido absoluto. Es este sentido de proceso el que hace que “ningún otro concepto exprese tan claramente como el empoderamiento la progresión desde un estado “la desigualdad de género” a otro “la igualdad de género”.

En el departamento de La Guajira, en años pasados, la mujer ha atravesado por periodos de progreso y de cambio como integrante de la sociedad, ya que ha sido ejemplo de inclusión y superación en un ambiente de desigualdad frente a sus pares masculinos. Por ejemplo, las mujeres solo podían dedicarse a las labores del hogar, sirviendo desde muy niñas a sus padres y hermanos, y al llegar a adultas, a sus esposos e hijos. Considerando la población rural de mujeres en el departamento de La Guajira es del 50, 43%, representando esto en 243.252 mujeres.

La invisibilización del trabajo doméstico es común, pero para las mujeres rurales es mayor, pues las actividades agropecuarias, no propiamente domésticas, las realizan en la misma casa y a veces ni ellas mismas lo perciben como trabajo y aporte a la producción de la parcela. Según Díaz (2002), cuando la mujer se encarga de las labores agrícolas, la cría de animales, el comercio rural, la transformación de alimentos y la elaboración de artesanías, estas labores no son contadas como trabajo, ya que aproximadamente 80% de ellas declara que su actividad secundaria son las labores agropecuarias.

Aunado a los problemas de las mujeres en el sector rural, se encuentran otras dificultades que deben enfrentar a la hora de emprender, como lo son comprender y superar las barreras presentes en los sistemas sociales, históricos, políticos e ideológicos de la sociedad contemporánea que fomentan o inhiben el “espíritu emprendedor” entre los grupos sociales (Ogbor, 2000).

Es así como se reconoce la importancia de entender el emprendimiento femenino como diferente al masculino, tal como lo propone Mirchandani (1999), quien afirma que las existencias de barreras estructurales condicionan la forma en que las mujeres conducen sus negocios, en parte por la falta de acceso a recursos financieros, lo que confirma la existencia de un modelo de emprendimiento femenino paralelo a un modelo masculino.

## Metodología

El desarrollo de la investigación se centra en el método cuantitativo, El tipo de investigación, descriptivos transaccionales, Considerando los anteriores argumentos, Hurtado (2001) expresa que en los diseños descriptivos transaccionales el investigador puede describir uno o más eventos. La población objeto se contempló considerando 128 mujeres ubicadas en la zona rural del departamento de La Guajira que están relacionadas con algún tipo de emprendimiento, mediante la aplicación de una encuesta de un listado fijo de preguntas, utilizando la escala de Likert, dividiendo cada pregunta en cinco posibles respuestas a las cuales, conforme a lo indicado por los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), se les asignó una calificación del 1 al 5 para una mejor tabulación de las respuestas de la población seleccionada.

En Colombia, como en muchos otros países, el aporte de la mujer rural a la agricultura o a la economía en general no está bien estimado porque no hay instrumentos ni procedimientos claros que permitan calcularlo.



Finalmente, para la recolección de los datos se utilizó un programa o estadístico SPSS versión 23 que describe datos cuantitativos. El programa consiste en un módulo base y módulos anexos que se han ido actualizando constantemente con nuevos procedimientos. En este sentido, para efectos de la presente investigación, se utiliza la validez de contenido, la cual para Ruiz (2008) trata de determinar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir.

En la presente investigación se efectuó la validez mediante la técnica del juicio del experto asociada a las de contenido y constructo, por la cual el instrumento se entrega a cinco expertos de contenido y metodología, con su respectiva matriz de respuestas, objetivos de la investigación, sistema de variables y la información requerida para calificar las preguntas formuladas. Los expertos revisarán el contenido, la redacción y el constructo de cada ítem y emitirán sus recomendaciones pertinentes al caso (Palella-Martins, 2006). Para establecer la confiabilidad del instrumento se utilizará el coeficiente de Alpha Cronbach que, según Palella-Martins (2006) es una técnica que permite determinar el nivel de confiabilidad y validez del instrumento de medición, el cual evalúa a través de la escala de Likert.

## Resultados

Se realizó una encuesta tipo Likert de actitud a las mujeres emprendedoras y con ideas de negocio en el departamento de La Guajira, con el fin de conocer el empoderamiento y emprendimiento de la mujer rural de este corregimiento, así como cada una de las características y elementos de estas. Por medio de 31 ítems se podrán conocer todas las características y particularidades de estas mujeres y cada una de las actividades que desarrolla, así como la forma en la que el emprendimiento actúa en el desarrollo individual y contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de sus familias.

Para el análisis de esta información se abordará cada una de las dimensiones de las variables principales, así como los distintos indicadores, de los cuales se realizaron las preguntas, que en esta sección se analizarán. De esta forma, se podrá conceptuar cada uno de estos elementos antes mencionados, confrontándolos teóricamente con los soportes de diversos autores mencionados en capítulos anteriores, para al final poder sacar unas conclusiones que den respuesta a cada una de las preguntas de investigación formuladas y cumplimiento a los objetivos plasmados.

**Tabla 1.** Características estructurales

Dimensión	Indicador	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Características estructurales	Autonomía	47	85,5	6	10,9	1	1,8	0	0,0	1	1,8
	Versatilidad	26	47,3	13	23,6	15	27,3	1	1,8	0	0,0
	Liderazgo	35	63,6	8	14,5	4	7,3	3	5,5	5	9,1
	Posición dentro de la sociedad	36	65,5	9	16,4	5	9,1	2	3,6	3	5,5
	Promedio	36	65,5	9	16,4	6	11,4	2	2,7	2	4,1

**Fuente:** Elaboración propia, 2020.

En primera medida se analizará la dimensión de características estructurales, iniciando por el indicador de autonomía, en el cual el 85,5% de los encuestados afirmaron que siempre se consideran personas seguras y toman decisiones importantes con facilidad, mientras que el 10,9% expresaron que casi siempre, el 1,8% aseguraron que algunas veces, y el 1,8% restante afirmaron que nunca piensan así.

Es de tener en cuenta que las características estructurales del empoderamiento están ligadas con las condiciones que debe tener una mujer empoderada, son esas capacidades que tiene esta de poder establecer un plan de acción, es decir, una ruta que le permita realizar acciones que le ayuden a mejorar su situación actual y a salir de los diversos problemas por los cuales podría estar pasando. Estas características son las llamadas externas, pues son las que se reflejan hacia la sociedad y ayudan directamente a que esta persona surja a nivel social, pero sin dejar de lado las potencialidades de este ser, el cual tiene la capacidad de reponerse ante una situación negativa y poder surgir como persona.

Por otra parte, con relación al segundo indicador de versatilidad, el 47,3% de los encuestados afirmó que siempre se puede adaptar a otro trabajo o lugar de residencia y también aprovecha una oportunidad, aunque esto implique cambios, mientras que el 23,6% manifestó que casi siempre, un 27,3% expresó que algunas veces, y el 1,8% restante detalló que casi nunca piensan de esta forma.

Ahora bien, con relación al tercer indicador de liderazgo, el 63,6% de los encuestados afirmó que siempre se preocupan por su comunidad y la motivan a mejorar, así como también están atentos a la opinión de las personas de su comunidad, mientras que un 14,5% manifestó que casi siempre es así; por su parte un 7,3% afirmó que algunas veces, un 5,5% detalló que casi nunca y el 9,1% restante expresó que nunca piensan de esta forma.

Es de tener en cuenta, que en el contexto específico de la investigación que se desarrolla, el liderazgo es indispensable para la mujer rural que se quiere empoderar de su vida, pues desde el liderazgo puede vincular a más personas en este proceso, así como también puede desarrollar sus capacidades y potenciar las capacidades de otras personas, teniendo en cuenta que un buen líder es aquel que no solo busca su beneficio individual sino que se esfuerza porque todo el grupo, ya sea familia, comunidad o corregimiento, puedan mejorar sus condiciones y superar las distintas situaciones negativas que se presenten, guiando y aportando en todo momento.

Finalmente, con relación al último indicador de esta dimensión, el cual es la posición dentro de la sociedad, el 65,5% de los encuestados afirmó que siempre tienen la capacidad de surgir y mejorar una situación negativa que se les presente, mientras que el 16,4% detalló que casi siempre es así; por su parte, un 9,1% afirmó que algunas veces, y un 3,6% expresó que casi nunca, y el 5,5% restante de los encuestados afirmó que nunca piensan de esta forma.

Ahora, es indispensable tener en cuenta que las mujeres son de gran importancia en la sociedad, ya que de ella se depende para proveer valores positivos, al igual que se desencadena una función en el desarrollo, maternidad y crianza de los hijos, ya que de ella se da una sensación de amor distinta a la que un hombre le puede proporcionar a sus hijos, apoyando en ocasiones en aspectos emocionales y tratar de guiar al hijo por un camino positivo de lo que es la vida. Además, se encarga de la reproducción, y es el eje central de la familia, apoyando al hombre a sostener en núcleo familiar.

**La invisibilización del trabajo doméstico es común, pero para las mujeres rurales es mayor.**



**Tabla 2.** Características del emprendimiento

Dimensión	Indicador	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Características del emprendimiento	Emociones y estrategias en el emprendimiento	39	70,9	7	12,7	7	12,7	1	1,8	1	1,8
	Educación y formación	47	85,5	5	9,1	2	3,6	0	0,0	1	1,8
	Liderazgo desde el empoderamiento	27	49,1	3	5,5	14	25,5	3	5,5	8	14,5
	Actitudes ante el emprendimiento	39	70,9	5	9,1	1	1,8	1	1,8	9	16,4
	Las oportunidades	44	80,0	5	9,1	5	9,1	1	1,8	0	0,0
	Motivación para emprender	49	89,1	4	7,3	1	1,8	1	1,8	0	0,0
	Gestión de recursos externos	46	83,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	16,4
	Promedio	42	75,6	4	7,5	4	7,8	1	1,8	4	7,3

**Fuente:** Elaboración propia, 2020

Con relación a la tercera dimensión de características del emprendimiento, se iniciará por su primer indicador que son las emociones y estrategias en el emprendimiento, en el cual el 70,9% de los encuestados afirmó que siempre el emprendimiento les ha ayudado a mejorar sus condiciones de vida, así como también consideran que el emprendimiento es una estrategia que contribuye al bienestar de sus familias, mientras que el 12,7% detalló que casi siempre piensan así; mientras que el 12,7% expresó que algunas veces, otro 1,8% afirmó que casi nunca y el 1,8% restante detalló que nunca piensan de esta forma.

Por otra parte, con relación al segundo indicador de educación y formación, el 85,5% de los encuestados afirmó que siempre creen que es necesario formarse para realizar emprendimiento, así como también es necesaria una formación académica para potenciar las actividades que se realizan, mientras que un 9,1% afirmó que casi siempre es así; por su parte, un 3,6% detalló que algunas veces, y el 1,8% restante de los encuestados expresaron que nunca piensan de esta forma.

Es importante considerar que las estrategias empleadas por la mujer rural del departamento de La Guajira, son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo y, por tanto, toman la forma de acciones potenciales que se concretan en habilidades y

decisiones de la gerencia o dirección de la empresa o microempresa, lo cual representa un aspecto positivo en cuanto al desarrollo de la actividad emprendedora que pretende abordar este estudio.

Ahora bien, con relación al tercer indicador de liderazgo desde el empoderamiento, el 49,1% de los encuestados afirmó que siempre es necesario ser líder para poder emprender, así como también se consideran mujeres líderes, mientras que un 5,5% detalló que casi siempre es así, por su parte un 25,5% resaltó que casi nunca; por otro lado, un 5,5% expresó que casi nunca, y el 14,5% restante manifestó que nunca piensan de esta forma.

La aplicación de las diferentes formas de liderazgo y explícitas estrategias de gestión son las maneras en que las mujeres pueden dejar de estar alineadas por el sistema patriarcal, dotándolas de valor y reconocimiento, como estilos propios, alternativos, capaces de mostrar las potencialidades de las mujeres. Estamos ante un proceso personal de empoderamiento que capacita, valida y faculta a las mujeres en la toma de decisiones y solo así, asumirán el poder y lo ejercerán sin prescripciones masculinas. Por eso las mujeres que lideran actividades económicas en el departamento de La Guajira son aquellas que muestran estrategias empresariales propias y tienen un reto, que consiste en asumir la perspectiva de género y hacerla permeable a su organización. Todos estos componentes son positivos pues permiten el desarrollo social de la comunidad.

Por otro lado, con relación al cuarto indicador de actitudes ante el emprendimiento, el 70,9% de los encuestados afirmó que siempre el emprendimiento ha sido útil en su vida, así como también creen que trabajar en una empresa es mejor que realizar emprendimiento, mientras que un 9,1% resaltó que casi siempre es así; por su parte, un 1,8% detalló que algunas veces, otro 1,8% destacó que casi nunca y el 16,4% afirmó que nunca piensan de esta forma.

Con relación al quinto indicador de las oportunidades, el 80% de los encuestados afirmó que siempre se les presentan oportunidades para mejorar la actividad comercial que realizan, así como también consideran que las oportunidades son necesarias cuando se emprende, mientras que el 9,1% expresó que casi siempre es así; por su parte, el 9,1% detalló que algunas veces y el 1,8% afirmó que casi nunca es de esta forma.

Por otra parte, con relación al sexto indicador de motivación para emprender, el 89,1% de los encuestados afirmó que siempre su familia es la principal motivación para emprender, así como también el mejorar sus condiciones de vida y las de su familia es lo que las impulsa a salir adelante, mientras que un 7,3% detalló que casi siempre es así; por su parte, un 1,8% expresó que algunas veces, y el 1,8% restante de los encuestados afirmó que casi nunca piensan de esta forma.

## Discusión

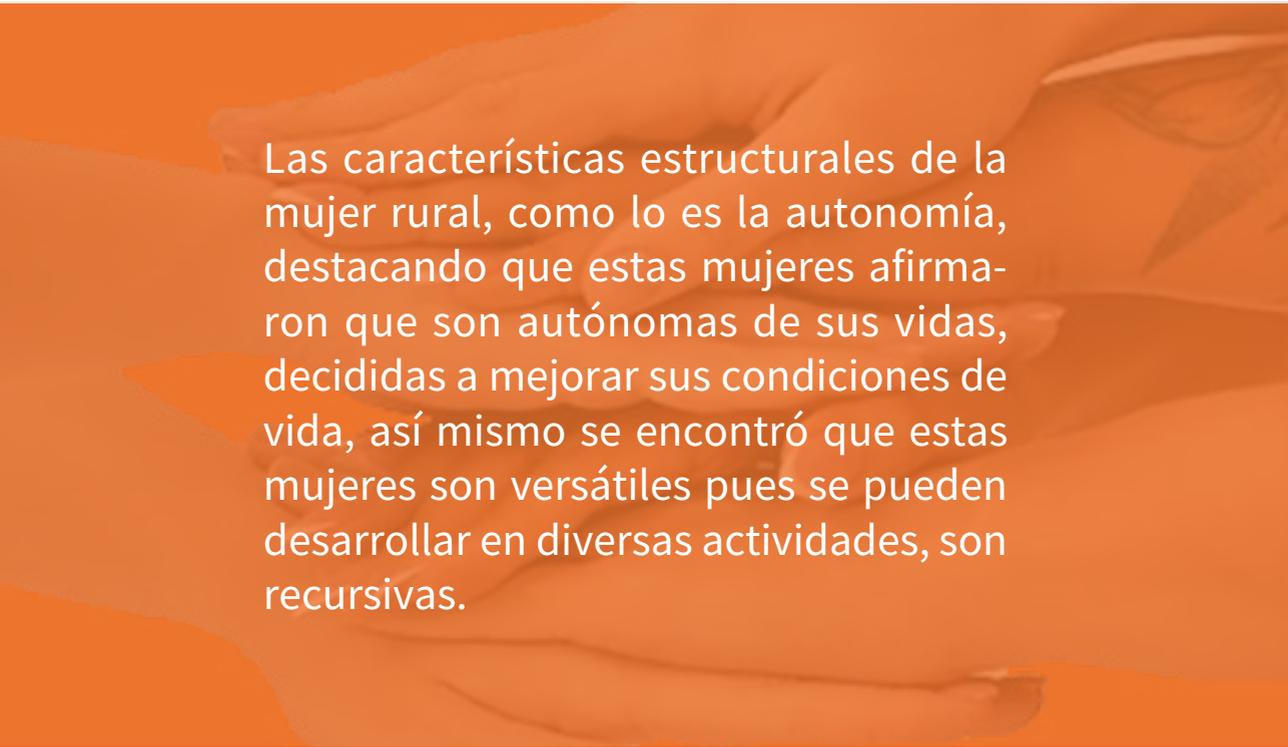
Las capacidades de la mujer rural son determinantes a la hora de abordar el emprendimiento, pues parte de actividades rutinarias la mujer en el departamento de La Guajira se desarrolla en actividad comercial, lo cual, por medio de iniciativa propia y capacidades individuales, como son los casos de las mujeres que conforman una microempresa de preparación de alimentos

La motivación para emprender es uno de los componentes que resaltan en cuanto al emprendimiento de la mujer rural en el departamento de La Guajira, se generan componentes individuales y sociales positivos. Todo esto sumado a las capacidades de las mujeres rurales de salir adelante. Una de las herramientas que estas mujeres campesinas están utilizando para mejorar sus condiciones de vida y la de sus familias, así como también conquistar espacios donde anteriormente se las limitaba, es el emprendimiento, el cual les ha permitido de manera organizada conformar, a partir de una idea de negocio, distintas pequeñas y medianas empresas en el departamento de La Guajira, aprovechando las ventajas de estas tierras ubicadas en una zona rural, potenciando la elaboración y producción de productos alimenticios procesados, los cuales ayudan de forma directa a sus comunidades, ya que la materia prima de estos productos es cultivada en este mismo departamento.

Las características estructurales de la mujer rural, como lo es la autonomía, destacando que estas mujeres afirmaron que son autónomas de sus vidas, decididas a mejorar sus condiciones de vida, así mismo se encontró que estas mujeres son versátiles pues se pueden desarrollar en diversas actividades, son recursivas, así mismo se destaca que estas mujeres son líderes de sus comunidades y todo esto refuerza su posición dentro de la sociedad, colocando a la mujer en un buen lugar dentro de una sociedad que tradicionalmente es machista.

## Conclusiones

Para lograr este apoyo real es necesario considerar las situaciones y condiciones desiguales que llevan a las mujeres a reducir las oportunidades para emprender. Las mujeres siguen sufriendo de manera desproporcionada la pobreza, la discriminación y la explotación. La discriminación de género implica que, a menudo, las mujeres acaban desempeñando trabajos no seguros y mal pagados, y siguen siendo una pequeña minoría en puestos directivos. La discriminación también reduce el acceso a bienes económicos como la tierra y los préstamos y limita su participación en el diseño de políticas sociales y económicas. Otro aspecto que se debe considerar es que la mayoría de las tareas domésticas recaen en las mujeres, por lo que suelen tener poco tiempo libre para aprovecharlo en ellas y su crecimiento personal.



Las características estructurales de la mujer rural, como lo es la autonomía, destacando que estas mujeres afirmaron que son autónomas de sus vidas, decididas a mejorar sus condiciones de vida, así mismo se encontró que estas mujeres son versátiles pues se pueden desarrollar en diversas actividades, son recursivas.

Frente a esta realidad, la posibilidad de crecer y el potencial de los emprendimientos protagonizados por mujeres han sido planteados desde distintos ámbitos, como una oportunidad para enfrentar estas barreras, ya que constituyen estrategias que combinan de manera sinérgica componentes psicosociales, educativos, económicos y de género, con el resultado de transformaciones profundas en las personas, en los colectivos que integran y, al interior de estos, en el vínculo intergeneracional, y en muchos casos interparental, así como en las relaciones que llegan a establecerse a nivel de la comunidad y, con frecuencia, en ámbitos sociales mucho más amplios.

Por otra parte, es de resaltar que estas mujeres saben que es importante formarse académicamente para poder desarrollar una actividad comercial de forma indicada, pues de esta forma se reforzarán los procesos que se podrían desarrollar, teniendo en cuenta que una de las claves para desarrollar el emprendimiento es la innovación. Pero para que esto se pueda presentar, es importante que las personas tengan unas condiciones y características particulares, como lo son el liderazgo, la autoderminación, la versatilidad, las competencias y otras características que se han mencionado anteriormente y que estas mujeres demostraron tener, lo cual nos lleva a afirmar que las mujeres rurales del departamento de La Guajira son mujeres empoderadas dispuestas a desarrollar un buen emprendimiento.

## Referencias

- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2020). Ficha Metodológica. Gran Encuesta Integrada de Hogares. DIMPE [http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/659/get\\_microdata](http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/659/get_microdata)
- Echeverría, L. (2018). El futuro de la administración. Objeto Virtual de Información. <http://hdl.handle.net/10596/21161>
- Hernández (2016). “Estrategias de conciliación entre la vida familiar y el trabajo remunerado en el contexto de la flexibilidad laboral”. [Tesis presentada para optar por el título de magister en género], dirigida por Luz Gabriela Arango, Universidad Nacional de Colombia.
- López y Garrido (2014). El empoderamiento de las mujeres: encuentro del primer y tercer mundos en los estudios de género. *La Ventana*, Número 13.
- O’Kean, J. (2015). Economía. (1ª. ed.) Ed. McGraw-Hill.. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/50271?page=36>
- Hernández y otros (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed., p. 599). McGraw-Hill.
- Balestrini (2013). La era de la información: economía, sociedad y cultura. Volumen II: El Poder de la Identidad. Trad. Carmen Martínez Gimeno. Siglo XXI Editores.
- Blanco (2013). Fortunas familiares. Ediciones Cátedra. Universidad de Valencia. Instituto de la Mujer.
- Castillo (2012). Poder y empoderamiento de las mujeres. Coedición de Tercer Mundo Editores. Fondo de documentación mujer y género. Universidad Nacional de Colombia.
- Gómez (2012). Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia. Colciencias-Tercer Mundo Editores.
- Herrera (2012). *El trabajo femenino en talleres y a domicilio en el sector de la confección en Bogotá*. Dirección Nacional de Equidad para la Mujer. Casa de la Mujer Trabajadora CUT.
- Méndez (2012). Metodología de la investigación. McGRAW-HILL Interamericana Editores S.A.
- Organización Internacional del Trabajo (1997-2007). Global Agenda Council on Women’s Empowerment 2011-2012. Five Challenges, One Solution: Women.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2011); Díaz, 2002; Farah y Neuburger, 2013).

Sáenz (2013). Primer Foro Estatal de la Mujer. Campeche, “Abriendo Espacios”. 25 junio de 2004 Relatoría de la Mesa No. 4 “Mujer Indígena”.

Women’s Entrepreneurial Venture Scope (2013). On the determinants of entrepreneurial activity: Social norms economic environment and individual characteristics» Swealish Economics Policy Review, Vol.11, N. ° 2, p. 269-313.



## Capítulo 7

# Propuesta de un modelo de innovación social para la recuperación de la riqueza ambiental del municipio de San Pedro, Sucre, desde el empoderamiento de las comunidades

## *Proposal for a Social Innovation Model for the Recovery of the Environmental Wealth of the Municipality of San Pedro, Sucre, from the Empowerment of the Communities*

---



### **Engler de Jesús Ariza García**

Contador Público; Especialista en Administración Financiera; Magíster en Administración - MBA, Docente con funciones de investigación CCAV Corozal, Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD, Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6444-7982> – [engler.ariza@unad.edu.co](mailto:engler.ariza@unad.edu.co).

### **Andrea Estefanía Gómez Domínguez**

Licenciada en educación básica con énfasis en ciencias naturales y educación ambiental; Magíster en Gestión de la Innovación, docente de tiempo completo, Corporación Universitaria del Caribe CECAR  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9798-2837> Correo: [andrea.gomezd@cecar.edu.co](mailto:andrea.gomezd@cecar.edu.co).



## Resumen

La presente investigación desarrolla la construcción de una propuesta de un modelo de innovación social para la recuperación de la riqueza ambiental en el municipio de San Pedro, Sucre, desde el empoderamiento de las comunidades, que involucre además de las comunidades locales, los entes oficiales y privados que de una u otra forma impactan o ejercen control sobre los recursos medioambientales del municipio. Este estudio es cualitativo de tipo descriptivo y propositivo. Por ello, se utiliza como referente teórico el modelo 360° propuesto por Monge y Allamand (2016) a partir del cual se proponen las etapas de vinculación, cocreación e implementación que constituyen las variables a partir de las cuales se construyen los instrumentos de investigación utilizados en este estudio, como: árbol del problema, lluvia de ideas y un cuestionario en escala Likert validado a través de la técnica del juicio de expertos. Los instrumentos fueron aplicados a 38 líderes representantes de cada una de las juntas de acción comunal de las veredas de San Pedro, Sucre.

Los resultados permiten tener una aproximación del panorama general del estado de las iniciativas sociales y ambientales que puedan dar cabida a los procesos de innovación social en este municipio, a partir de los cuales se propone un modelo de innovación social, vinculando actores que fomentan el cambio social y ambiental positivo en la comunidad, siguiendo lo propuesto por Jungsberg et al. (2020) el modelo propuesto vincula al sector financiero, sector de entidades sin ánimo de lucro, instituciones de educación superior, sector privado, sector público y las comunidades.

**Palabras clave:** Innovación social, empoderamiento comunitario, sostenibilidad ambiental, desarrollo rural.

## Abstract

This research develops the construction of a proposal for a social innovation model for the recovery of environmental wealth in the municipality of San Pedro, Sucre, from the empowerment of communities, which involves, in addition to local communities, official and private entities that in one way or another, impact or exercise control over

the environmental resources of the municipality. This study is qualitative, descriptive and purposeful. For this reason, the 360° model proposed by Monge and Allamand (2016) is used as a theoretical reference, from which the stages of linking, co-creation and implementation are proposed that constitute the variables from which the research instruments are built. used in this study as: problem tree, brainstorming and a Likert scale questionnaire validated through the expert judgment technique. The instruments were applied to 38 leaders representing each of the community action boards of the San Pedro, Sucre villages.

The results allow to have an approximation of the general panorama of the state of the social and environmental initiatives that can give place to the social innovation processes in this municipality. From which a social innovation model is proposed linking actors that promote positive social and environmental change in the community, following what is proposed by Jungsberg et al. (2020) the proposed model links the financial sector, non-profit entities sector, higher education institutions, private sector, public sector and communities.

**Keywords:** Social innovation, community empowerment, environmental sustainability, rural development.

## Introducción

La innovación social ha demostrado ser un mecanismo que permite generar soluciones a problemáticas sociales y ambientales de manera eficiente, atacando los problemas, necesidades y retos de las poblaciones desde nuevos ámbitos, generando mejores resultados que los métodos tradicionales, pues este tipo de innovación fomenta la participación de la comunidad y de sus actores sociales, convirtiéndolos en verdaderos agentes de su propio desarrollo (Arcos, Suárez y Zambrano, 2015).

En este sentido, el municipio de San Pedro cuenta con una riqueza natural importante, que se traduce en una esperanza para la solución de necesidades de orden social (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2019). Sin embargo, según Rodríguez (2019), es una zona donde existen importantes cambios estructurales del uso y producción del suelo a raíz de las explotaciones de gas que conllevan modificaciones en la organización social, económica y ambiental. Lo que ha generado una serie de conflictividades al interior de las comunidades con la empresa Frontera Energy Colombia.

Además de lo anterior, es un territorio donde predomina la vocación agropecuaria (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2019), pero los productores realizan malas prácticas agrícolas (Ariza y Gómez, 2021). Situación que se asocia a procesos de sabanización ocasionados por la destrucción del bosque seco tropical, característicos de esta zona,

debido al uso intensivo del arado, fertilizantes químicos y pesticidas que aumentan aún más este problema ambiental (Rubio, 2019).

Por esta razón, esta investigación se llevó a cabo dentro del programa formación de alto nivel de Colciencias y la Gobernación de Sucre, mediante la cual se logró proponer un modelo de innovación social para la recuperación de la riqueza ambiental del municipio de San Pedro, Sucre, desde el empoderamiento de las comunidades. Para ello, se utilizó como punto de partida la revisión de la literatura con el fin de analizar modelos de innovación social preexistentes y probados, encaminados hacia la sostenibilidad ambiental, que permitieron determinar los elementos claves de éxito y los referentes para la construcción del modelo. Seguidamente se caracterizaron los actores regionales y locales que fomentan el cambio social y ambiental positivo en la comunidad. Y, finalmente, se diseñó un modelo innovación social adaptado de Monge y Allamand (2016).

Por otra parte, el resultado de esta investigación es importante para las comunidades rurales del municipio de San Pedro y de la subregión sabanas del departamento de Sucre, pues no existe un antecedente reciente que aborde la temática objeto de este estudio.

## Contenido

Para esta investigación se abordaron teorías y conceptos teniendo en cuenta el objeto de estudio, a partir del concepto de innovación social y sus distintos modelos desde el empoderamiento comunitario y su relación con la sostenibilidad ambiental.

### *Innovación social: antecedentes y definiciones*

Los conceptos de innovación social han cambiado y toman cada vez más relevancia en un mundo de industrialización, tecnologías y producción, y otro de sostenibilidad y desarrollo de economías microfortalecidas a través de la potencialidad de recursos locales con la intervención de comunidades y organizaciones que consoliden procesos de región (Parada, Ganga y Rivera, 2017).

Inicialmente, el concepto de innovación social nace de la mano del estudio del desarrollo económico. El economista Joseph Schumpeter (1960) es el primero en identificar a la innovación como el motor del cambio económico. En su libro *Teoría del desarrollo económico* describió la innovación como una destrucción creativa y expuso una distinción preliminar entre invención e innovación (Rodríguez, Carreras y Sureda, 2012).

Schumpeter (1960) considera que el interés que ha despertado en los últimos años la innovación social tiene que ver con las complejas problemáticas que enfrenta el mundo a nivel global, en temas tan comunes como la salud, la educación y el medio ambiente, entre otros. Temas que, por ser globales, no implican que las soluciones sean iguales para todas las comunidades, pero que, mediante la combinación de soluciones modernas, puedan ser replicadas de un lugar a otro con adaptaciones a sus distintos entornos en aspectos culturales y económicos.

Así pues, desde la década de 1990, el concepto de innovación social se ha utilizado en una variedad de subdisciplinas académicas (Hillier et al. 2004) incluyendo estudios que la vinculan como un proceso para realizar una transición hacia una mayor sostenibilidad (Bock, 2012) y para el empoderamiento comunitario (Lindberg, 2018).

En adición, Ayob et al. (2016) y Echeverría (2008) señalan que la innovación social se refiere a las nuevas ideas que resuelven oportunidades sociales y culturales, por eso, para estos autores es una acción transformadora concreta, generalmente de carácter colectivo, que ofrece una respuesta a un problema social determinado mediante herramientas, medios y combinación de factores, encaminados a alcanzar una mejoría de las condiciones sociales y de vida en general de una comunidad (Rodríguez y Alvarado, 2008). Teniendo en cuenta lo anterior, es esencial la participación de las comunidades de manera activa que se vean afectados por alguna situación específica, la cual debe estar debidamente implicada en todo el proceso para que las soluciones sean reales, efectivas y acordes con las distintas circunstancias. Además, según Moulart et al. (2010), los grupos marginados se empoderan mediante la creación de identidades comunitarias compartidas y capacidades sociopolíticas y mediante el fortalecimiento del capital social.

Por otro lado, para Phills, Deiglmeier y Miller (2008) citados en León, Batista y Contreras (2012), la innovación social es una solución a un problema social que es más eficaz, eficiente y sostenible que las soluciones existentes, cuyo valor creado se acumula en la sociedad en su conjunto y no en las particularidades. Esto quiere decir que la innovación solo se puede considerar social si apunta al bienestar de la sociedad y no a fomentar la riqueza de un grupo u organización específica, sin importar que este tipo de innovación se dé a nivel de productos o procesos. Al respecto, Castro-Arce et al. (2019) indican que la innovación es un proceso de transformación social y espacial que permite detectar y abordar problemas y oportunidades para un desarrollo más sostenible que genera nuevas percepciones y comportamientos. Esto coincide con lo señalado por Petruzzella et al. (2017) quienes afirman que la innovación social contribuye al desarrollo de las áreas rurales marginadas afectadas por desafíos sociales urgentes. De igual forma, Vasconcellos (2021) afirma que la innovación social es crucial para asegurar que superemos los problemas medioambientales a los que nos enfrentamos. Sin embargo, Baker y Mehmood (2015) señalan que los dos impulsores de acciones socialmente innovadoras son la satisfacción de necesidades básicas y las situaciones de crisis.

Por tanto, la innovación social contiene múltiples enfoques ligeramente variados (Edwards-Schachter y Wallace, 2017) que pueden ser más o menos relevantes para el cambio social que las crisis ecológicas demandan (Pel et al., 2020). Por eso a continuación, en la tabla 1 se relacionan los diferentes aportes que ha tenido la innovación social y su relación con la sostenibilidad ambiental y el empoderamiento comunitario.

**Tabla 1.** Aportes que ha tenido la innovación social relacionados con la sostenibilidad ambiental y el empoderamiento comunitario

Autor	Principal aporte	Tipo de estudio
Georgios y Barraí (2021)	Existen factores extralocales que fomentan la gobernanza socialmente innovadora como: un marco de gobierno descentralizado, redes interregionales avanzadas, una diseminación del discurso entre los actores y la sociedad civil, así como una estabilidad organizacional de las instituciones involucradas para la innovación social.	Investigación comparativa transregional
Jungsberg, Copus, Byskov, Nilsson, Perjo, Randall y Berlina (2020)	En procesos de innovación social es fundamental la participación de todos los actores locales.	Análisis cualitativo
Lombardi, M., Lopolito, A., Andriano, A. M., Prospero, M., Stasi, A., y Iannuzzi, E. (2020).	La innovación social representa una oportunidad para fortalecer las relaciones entre los miembros de la comunidad rural, por medio de la alteración de las redes sociales existentes.	Estudio de caso
Castro-Arce <i>et al.</i> , (2019)	La innovación social permite el empoderamiento y satisfacción de los intereses de todos los actores clave. Así mismo, permite detectar y abordar problemas y oportunidades para un desarrollo más sostenible.	Estudio de caso
Lindberg (2018)	La innovación social se relaciona con la participación y el empoderamiento de la comunidad.	Estudio de caso
Baker y Mehmood (2015)	La innovación social puede desempeñar un papel clave en la mejora de las interacciones sostenibles entre el ser humano y el medio ambiente.	Revisión de literatura

Autor	Principal aporte	Tipo de estudio
Mehmood y Parra (2013)	La innovación social responde a las necesidades particulares del territorio donde emerge, refleja las elecciones y decisiones de los actores involucrados y busca mejorar las condiciones sociales y ecológicas del territorio.	Estudio de caso.
Bock (2012)	La innovación social es fundamental como instrumento y proceso para realizar una transición hacia una mayor sostenibilidad.	Revisión de literatura

**Nota:** la tabla muestra los aportes que ha tenido la innovación social relacionados con la sostenibilidad ambiental y el empoderamiento comunitario a partir de los autores citados.

Teniendo en cuenta lo anterior, la innovación social es un concepto que, si se tienen en cuenta sus múltiples definiciones, tiene como características que se busca la articulación de diferentes actores para el desarrollo de proyectos e iniciativas que conlleven al mejoramiento de las interacciones sostenibles entre las comunidades y el medio ambiente.

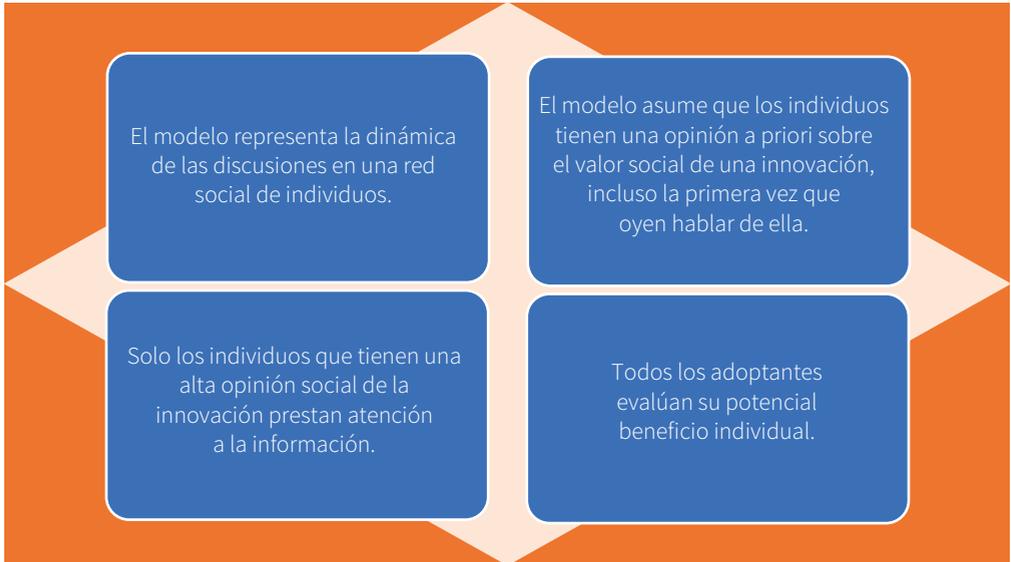
## Modelos de innovación social

A continuación, se muestran, discuten y analizan una selección de modelos de innovación social relacionados con problemáticas medioambientales.

### Modelo basado en el individuo para la difusión de la innovación

Este modelo fue propuesto por Deffuant, Huet y Amblard (2005) que inicialmente se basaron en los agentes de difusión de la innovación descritos por Deffuant (2001) y Deffuant et al. (2002), que se encaminó desde su inicio a la difusión de prácticas verdes entre agricultores. Dichos autores aplicaron este modelo a distintos tipos de proyectos en diferentes zonas de estudio de Europa. De acuerdo con estos autores, las principales características del modelo se muestran en la figura 1.

**Figura 1.** Características del modelo basado en el individuo para la difusión de la innovación



**Nota:** la figura muestra las características del Modelo basado en el individuo para la difusión de la innovación. Tomado de Deffuant, Huet y Amblard, en *Individual Based Model of Innovation Diffusion Mixing Social Value and Individual Benefit*, 2005.

Este modelo también podría usarse para modelar más específicos fenómenos de difusión social, como los votos políticos o la compra de productos (Deffuant, Huet y Amblard, 2005).

## **Modelo 360°**

Este modelo fue propuesto por Monge y Allamand (2016) y se basa en “la coconstrucción de una solución innovadora a uno o más problemas sociales o ambientales, desde el diagnóstico hasta su aplicación en la realidad” (p. 82). “Se denomina 360° porque quienes participan aprenden las técnicas para desarrollar proyectos con impacto social y luego pueden repetir la secuencia con otros miembros de la comunidad; es decir, comienzan un nuevo ciclo” (Monge y Allamand, 2016, p. 82). El modelo comprende las fases de levantamiento participativo, cocreación e implementación (ver figura 2).

**Figura 2.** Modelo 360° y sus fases



**Nota:** La figura muestra el Modelo 360°. Tomado de Monge y Allamand (2016) en *Innovación Social en Latinoamérica*, p. 82.

**Fase 1.** Levantamiento participativo: consiste en integrar equipos compuestos por actores como la comunidad, el Gobierno y la empresa privada, en donde “georreferencian los principales problemas y oportunidades del territorio en un mapa real, para luego determinar los problemas más importantes y por cada grupo seleccionan el más relevante” (Monge y Allamand, 2016).

Al respecto, Wenger (1998) argumentó que la participación social se compone de cuatro componentes: (1) el significado, o el aprendizaje como experiencia; (2) práctica o aprendizaje haciendo; (3) comunidad, o aprendizaje como pertenencia, y (4) identidad.

**Fase 2.** Cocreación: En esta fase “los equipos construyen una solución por medio de la aplicación de talleres que incluyen herramientas creativas como la lluvia de ideas, el *storytelling* y el *business model canvas*” (Monge y Allamand, 2016).

**Fase 3.** Implementación: En esta última fase, los proyectos construidos se ejecutan y para ello se requiere del patrocinio de actores gubernamentales o empresariales que contribuyan con fondos o insumos en las primeras etapas de las iniciativas. Para ello se asigna un mentor por equipo que va guiando la implementación (Monge y Allamand, 2016).

# Metodología

## *Diseño metodológico*

La presente investigación es de enfoque mixto, ya que comprende información cualitativa y cuantitativa. Para Hernández, Fernández y Baptista (2003), los diseños mixtos representan el más alto grado de integración o combinación entre ambos enfoques.

## *Tipo de estudio*

La presente investigación obedece a un estudio descriptivo y propositivo, el cual busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, teniendo en cuenta que Martínez (2011) señala que las escuelas epistemológicas más relevantes en este tipo de investigación son la hermenéutica y la fenomenología. Al respecto, Gallardo (2017) señala que este tipo de estudio consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. En adición, la revisión de la literatura indica que en los estudios donde se requiere la participación comunitaria predominan los estudios de caso con enfoque cualitativo (Voorberg, Bekkers y Tummers, 2015), razón por la cual, para este estudio, se utilizó como método de investigación el estudio de caso, ya que nos permite, como lo expresa Castro (2010), conocer un fenómeno en su ambiente natural y se basa en el razonamiento inductivo. Así mismo, el diseño de caso del presente estudio se trata de un caso único con varias unidades de análisis (Yin, 1989). De acuerdo con esto, en la base de datos suministrada por la Alcaldía Municipal de San Pedro se estipula que en la zona rural de este municipio hay 39 veredas y 3 corregimientos que cuentan con 42 líderes comunales, a los cuales se les aplicaron los instrumentos siguiendo el principio de triangulación de la información, que permite utilizar múltiples fuentes de evidencias con el propósito de tener varias perspectivas del entorno y de esa forma se pueda tener mayor certeza de la información obtenida en el estudio (Castro, 2010).

Las categorías que se deben tener en cuenta para el modelo de innovación social se definieron teniendo la revisión de la literatura (ver tabla 2). Además, se toma como referente teórico el modelo 360° propuesto por Monge y Allamand (2016) a partir del cual se aplican las fases de levantamiento participativo, cocreación e implementación.

**Tabla 2.** Aspectos relevantes para el modelo de innovación social

Autores	Aspectos relevantes para el modelo de innovación social
Jungsberg, Copus, Byskov, Nilsson, Perjo, Randall y Berlina (2020)	Es fundamental la participación de todos los actores locales (comunidad, las organizaciones de la sociedad civil, el sector público local, el sector privado y las autoridades regionales y nacionales).
Lombardi, M., Lopolito, A., Andriano, A. M., Proserpi, M., Stasi, A., y Iannuzzi, E. (2020).	Las iniciativas de innovación social deben crear las condiciones para que los desarrollos rurales se basen en la coordinación y colaboración entre agricultores y entre agricultores y otras instituciones informales.
Hernández, Tirado y Ariza (2016)	Es necesario que la innovación social se implemente de forma sistémica a través de la colaboración activa de los diferentes sectores sociales.
Alkire (2007)	Para el empoderamiento, las personas adquieren la capacidad de actuar en objetivos que les importan.
Bandura (2000); Thomas y Velthouse (1990)	Se requiere la experiencia real de lograr cierto grado de impacto, el desarrollo de significado.

**Nota:** la tabla muestra los aspectos relevantes para el modelo de innovación social a partir de los autores citados.

## Instrumentos de recolección de información

En la investigación se sigue el principio de triangulación de la información recomendado por Castro (2010). En este sentido, “cuanto mayor sea la variedad de instrumentos en el análisis de un problema específico, mayor será la fiabilidad de los resultados finales” (Rodríguez Ruiz, 2005, p. 2). Por ello se aplicaron como instrumento de recolección de la información:

- Observación no participante, en donde lo fundamental es no pertenecer al grupo y solo se hace presente con el propósito de obtener la información (Méndez, 1998).
- Grupos de enfoque, en donde se desarrolló un árbol de problemas con los líderes comunitarios, representantes del Gobierno y representantes del sector privado.
- Encuesta en escala Likert a los líderes comunitarios de las 42 veredas del municipio de San Pedro, siguiendo los aspectos relevantes para el modelo de innovación social mencionados en la tabla 2.

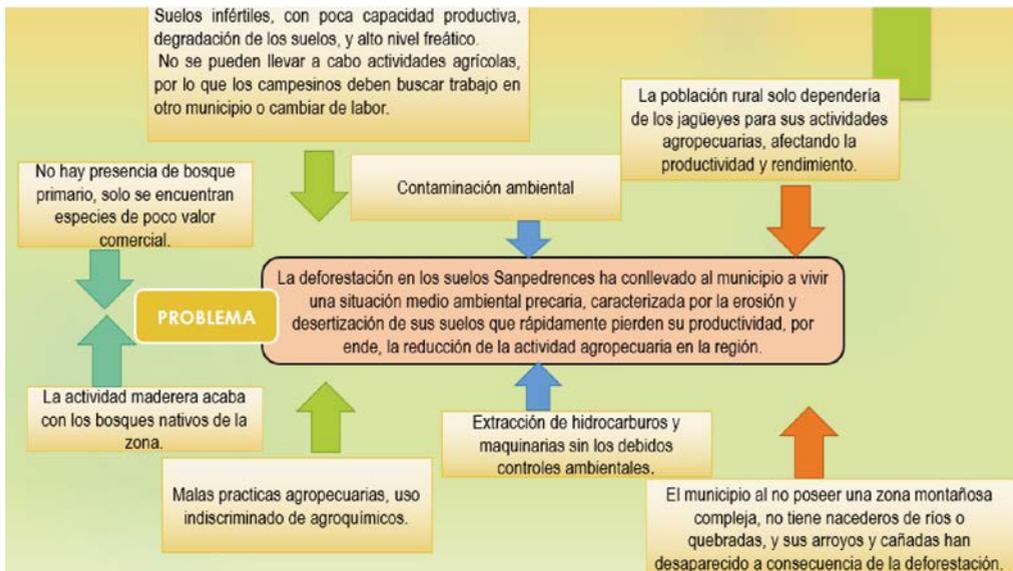
Este tipo de triangulación permite superar las debilidades inherentes a todo método, compensando así cada técnica, las debilidades de la otra u otras (Alzás *et al.*, 2016).

## Resultados

A partir de la triangulación de la información provista por la aplicación de instrumentos se parte del árbol de problemas y la participación de los actores claves en el territorio para establecer el modelo de innovación social adaptado del Modelo 360° propuesto por Monge y Allamand (2016).

Por ello, el árbol de problema construido por los líderes comunitarios, representantes del Gobierno y representantes del sector privado se resume en la figura 3.

Figura 3. Árbol de problemas

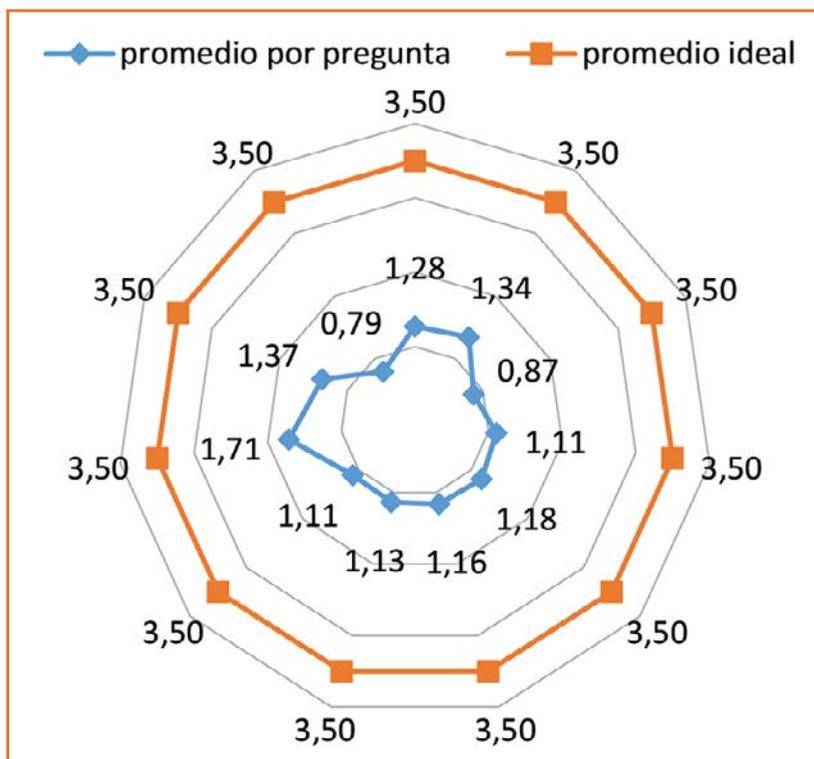


Teniendo en cuenta los problemas identificados por los actores (ver figura 3) y a partir de la observación no participante se aplica la encuesta escala Likert a los 42 líderes comunitarios, siguiendo las fases indicadas en el modelo 360° propuesto por Monge y Allamand (2016) y teniendo en cuenta los aspectos relevantes para el modelo de innovación social (ver tabla 2). Por ello, este instrumento evaluó tres etapas: 1. Levantamiento participativo, 2. Cocreación y 3. Implementación.

La primera etapa o fase analizada corresponde al levantamiento participativo de las comunidades, en donde se muestra que las empresas privadas no tienen un acercamiento con la comunidad, pese a las necesidades que existen no realizan proyectos encaminados a la recuperación de los suelos y, por ende, del medio ambiente. Se evidencia en los resultados que, entendido este como un supuesto ideal, 3,5,

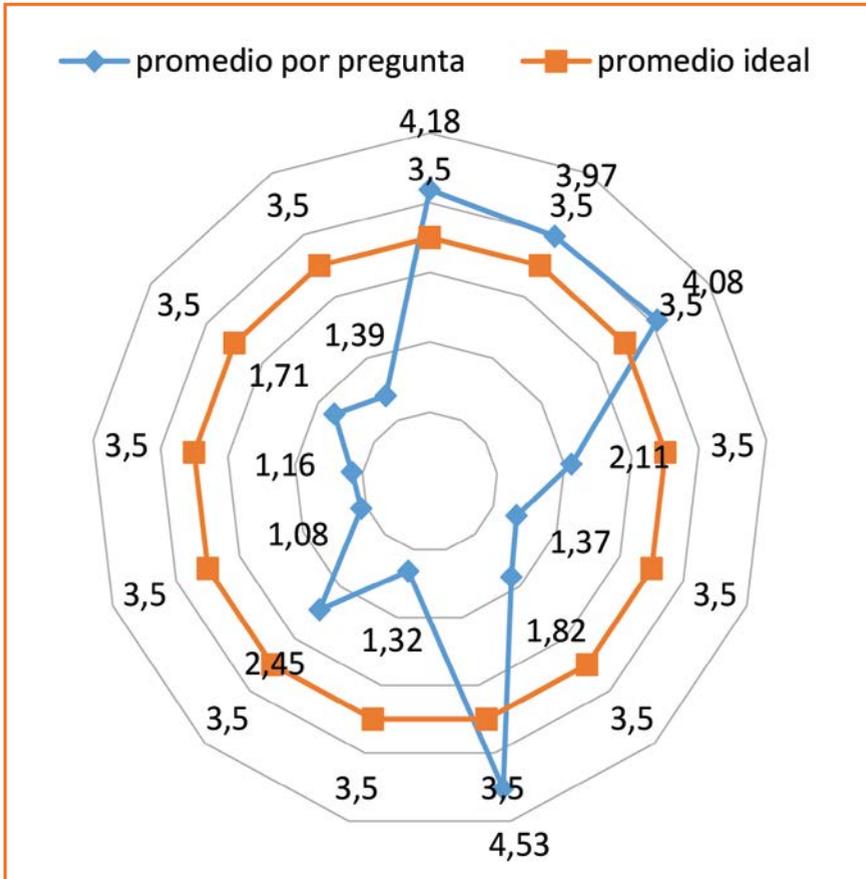
comprendido como un rango promedio entre las opciones de respuesta, en donde casi siempre es 4 y algunas veces 3, se obtuvo como resultado un promedio general de esa fase, inferior a la media ponderada, lo que explica las razones por las cuales estos actores privados no realizan actividades de levantamiento participativo enfocadas a solventar parte de las necesidades que tienen las comunidades, especialmente rurales (ver figura 4).

**Figura 4.** Resultado de la fase de levantamiento participativo



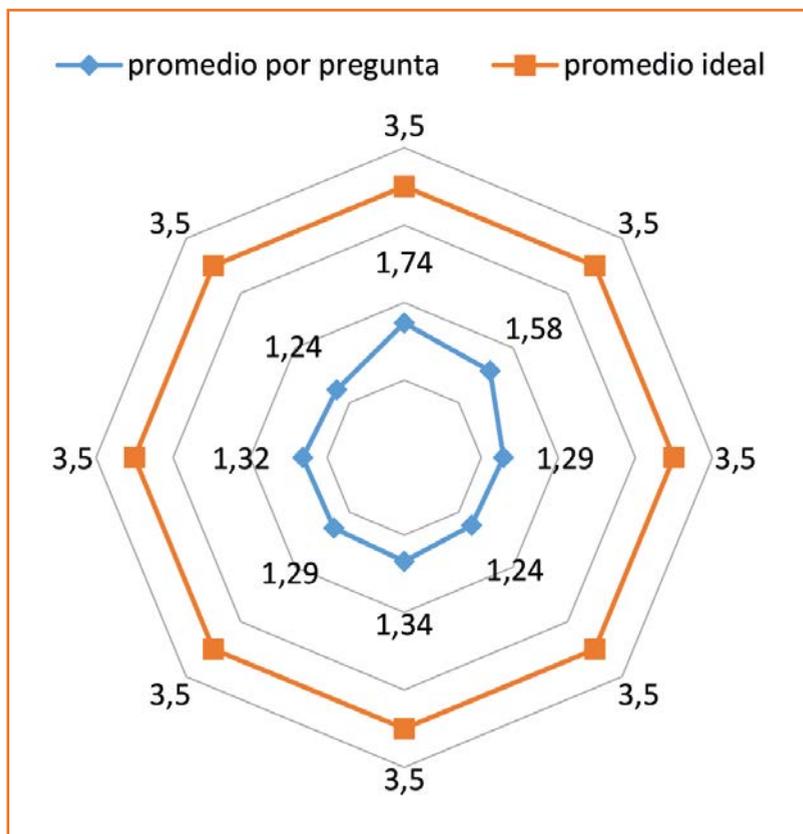
La segunda fase analizada en la encuesta fue la Cocreación, la cual evaluó la participación de la comunidad, el Gobierno local y las empresas privadas en las soluciones de los problemas. Los resultados indican que la comunidad participa en la identificación de las diferentes problemáticas existentes en la comunidad, realizan jornadas de tomas de decisiones, se involucran activamente, pero los entes gubernamentales y/o locales plantean soluciones a problemas; sin embargo, estos no son llevados a la práctica, lo cual no les permite solventar o mitigar estos. Esto explica por qué algunas ponderaciones de esta fase fueron inferiores a 3,5 como punto intermedio de aceptación, comprendido según la escala Likert en un rango de 4 casi siempre y 3 algunas veces (ver figura 5).

Figura 5. Resultado de la fase cocreación



Finalmente, la última fase evaluada en la encuesta fue la Implementación, donde se parte de un supuesto ideal (3,5), comprendido como un rango promedio entre las opciones de respuesta, en donde casi siempre es 4 y casi nunca 2. Al respecto, los resultados ponderados de esta fase son interiores a la media sugerida (ver figura 6). Esto se evidencia en que las comunidades rurales no se consideran incluidas en las etapas de seguimiento y control a las propuestas en ejecución, es decir, la comunidad no se siente empoderada en las labores de vigilancia y control de la ejecución de los proyectos. Esto va en contra de lo indicado por Jungsberg et al. (2020), quienes afirman que en la innovación social es fundamental la participación de todos los actores locales (comunidad, las organizaciones de la sociedad civil, el sector público local, el sector privado y las autoridades regionales y nacionales).

Figura 6. Resultado de la fase implementación



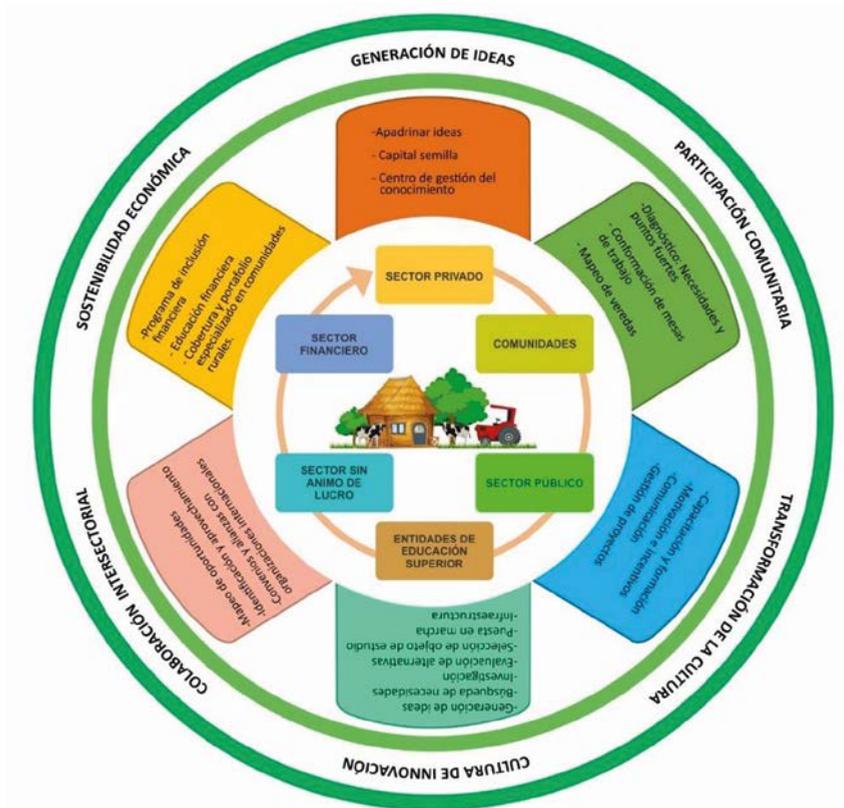
## Discusión propuesta

Los modelos de innovación social no se pueden limitar al aprendizaje individual o de pequeña escala, pues, si eso sucede, estarían descontextualizados de la realidad que les circunda y, por tanto, tienen desconexión con el territorio. En ese sentido, a partir de los resultados de este estudio, se sugiere incluir nuevos perfiles para replicar modelos de innovación social a comunidades donde las condiciones y necesidades sean parecidas, aspirando a promover iniciativas de mayor alcance con el apoyo de los diferentes entes, aumentando el nivel de personas beneficiadas.

De modo que es esencial conectar mancomunadamente a las diversas instituciones y la acción social, con las verdaderas necesidades que presentan los habitantes de cualquier territorio, por lo que es importante conocer y escuchar a la comunidad para que ellos

puedan construir sus propias soluciones. De ahí que los modelos deben empoderar a las comunidades al conectarse con sus intereses (Alkire, 2007) y se enfoque con una sostenibilidad sólida como apoyo al bienestar de las generaciones futuras (Vasconcellos, 2021). De acuerdo con lo anterior, se propone el modelo de innovación social (ver figura 7) tomado como base el modelo 360°, toda vez que, en este modelo “quienes participan aprenden las técnicas para desarrollar proyectos con impacto social y luego pueden repetir la secuencia con otros miembros de la comunidad, es decir, comienzan un nuevo ciclo” (Monge y Allamand, 2016, p. 82).

**Figura 7.** Modelo de innovación social propuesto adaptado de Monge y Allamand (2016)



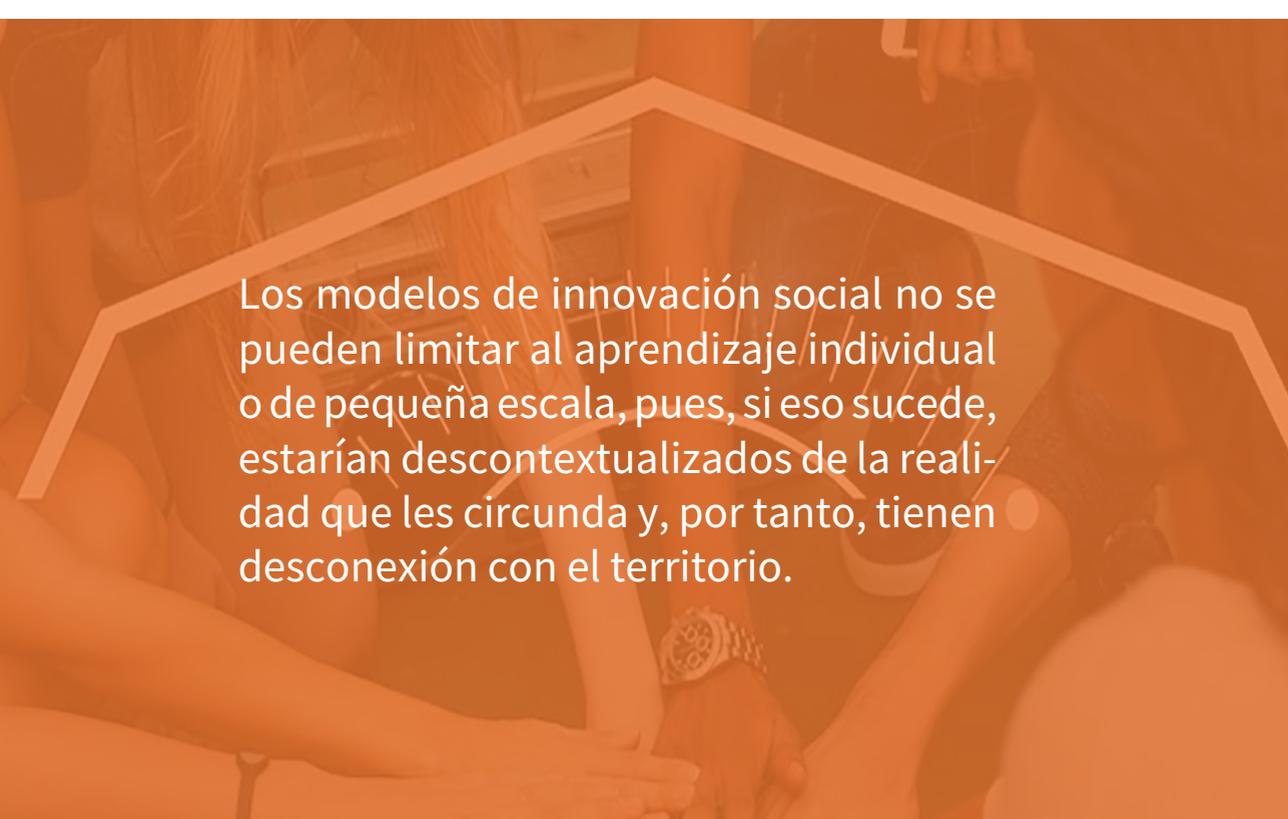
En el presente modelo se involucran los siguientes actores: sector privado, comunidades, sector público, entidades de educación superior, sector sin ánimo de lucro y sector financiero, según lo indicado por Jungsberg et al. (2020), en los que trabajando mancomunadamente (Hernández, Tirado y Ariza, 2016) lograrán aportar de manera positiva a la situación medio ambiental y social de las comunidades rurales (Castro-Arce et al., 2019).

## Conclusiones

Crear un modelo de innovación social para la recuperación de la riqueza ambiental del municipio de San Pedro, Sucre, en el que estén inmersos entidades gubernamentales, locales, actores científicos, académicos y ambientales, es una gran oportunidad para apoyar y potenciar el desarrollo de la actividad agrícola en este municipio, dinamizando este sector, diversificando las áreas y líneas de producción.

Pues, actualmente no existe una relación entre la comunidad de San Pedro y los actores científicos; por lo tanto, no puede generarse un impacto positivo en la comunidad y por ende estos actores no se interrelacionen en pro de la ejecución de proyectos de inversión social.

Además, existe poca relación entre las comunidades y los gobiernos locales, dado que la política pública, pese que se enfoca en la búsqueda del bienestar social de la población, poco realizan proyectos de inversión social, razón por la cual, desde el empoderamiento social y teniendo en cuenta el modelo de innovación propuesto, se podrá contribuir a la recuperación de la fertilidad de los suelos, las especies arbóreas nativas, los afluentes hídricos y la productividad agrícola de San Pedro para el desarrollo socioeconómico sostenible de su población rural.



Los modelos de innovación social no se pueden limitar al aprendizaje individual o de pequeña escala, pues, si eso sucede, estarían descontextualizados de la realidad que les circunda y, por tanto, tienen desconexión con el territorio.

## Referencias

- Arcos, C., Suárez, M., y Zambrano, S. (2015). Procesos de innovación social como fuente de transformación social de comunidades rurales. *Revista Academia y Virtualidad*.
- Ariza García, E. de J. y Gómez Domínguez, A. E. (2021). Factores asociados a la competitividad de las empresas del sector de la yuca industrial en San Pedro, Sucre. *Apuntes Contables*, 28 (jun. 2021), 95-112. DOI: <https://doi.org/10.18601/16577175.n28.06>
- Ayob, N., Teasdale, S., y Fagan, K. (2016). How Social Innovation 'Came to Be': Tracing the Evolution of a Contested Concept. *Journal of Social Policy*, 45(4), 635-653. <https://doi.org/10.1017/S004727941600009X>
- Baker, S., y Mehmood, A. (2015). Social innovation and the governance of sustainable places. *Local Environment*, 20(3), 321-334. DOI: <https://doi.org/10.1080/13549839.2013.842964>
- Bock, Bettina B. (2012). Social innovation and sustainability; how to disentangle the buzzword and its application in the field of agriculture and rural development. *Studies in Agricultural Economics*, 114(2). 57-63.
- Cámara de Comercio de Sincelejo. (2019). *Estudio de caracterización del municipio de San Pedro-departamento de Sucre*.
- Castro-Arce, K. Parra, C. y Vanclay, F. (2019) Social innovation, sustainability and the governance of protected areas: revealing theory as it plays out in practice in Costa Rica. *Journal of Environmental Planning and Management*, 62(13), 2255-2272, <https://doi.org/10.1080/09640568.2018.1537976>
- Deffuant, G., Huet, S., y Amblard, F. (2005). An Individual Based Model of Innovation Diffusion Mixing Social Value and Individual Benefit. *American Journal of Sociology*, 110(4), 1041-1069. <https://doi.org/10.1086/430220>
- Echeverría, J. (2008). Apropiación social de las tecnologías de la información y la comunicación. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad CTS*, 4(10), 171-182.
- Edwards-Schachter, M., y Wallace, M. L. (2017). 'Shaken, but not stirred': Sixty years of defining social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 64-79. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.012>
- Georgios, C., y Barraí, H. (2021). Social innovation in rural governance: A comparative case study across the marginalised rural EU. *Journal of Rural Studies*. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.06.004>

- Hillier, J., Moulaert, F. y Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial, *Géographie, Economie, Société*, 6(2), 129-152.
- Jungsberg, L., Copus, A., Herslund, L. B., Nilsson, K., Perjo, L., Randall, L., y Berlina, A. (2020). Key actors in community-driven social innovation in rural areas in the Nordic countries. *Journal of Rural Studies*, 79, 276-285. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.08.004>
- Lindberg, M. (2018). Promoting and sustaining rural social innovation. *European Public & Social Innovation Review*, 2(2), 30-41. <https://pub.sinnergiak.org/esir/article/view/61>
- Lombardi, M., Lopolito, A., Andriano, A. M., Prospero, M., Stasi, A., y Iannuzzi, E. (2020). Network impact of social innovation initiatives in marginalised rural communities. *Social Networks*, 63, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2020.04.001>
- Monge, N. y Allamand, A. (2016). Innovación social y valor compartido: el cambio de paradigma de la intervención social empresarial. En D. Domanski, N. Monge, G. Quitiaquez y D. Rocha (ed). *Innovación Social en Latinoamérica* (71-92). Gobernación de Cundinamarca, Fundación para la Innovación Social y Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Gonzalez, S., y Swyngedouw, E. 2010. Can Neighbourhoods Save the City? Community Development and Social Innovation. Routledge.
- Parada Camargo, J., Ganga Contreras, F., y Rivera Jiménez, Y. (2017). Estado del arte de la innovación social: una mirada a la perspectiva de Europa y Latinoamérica. *Opción*, 33(82), pp. 563-587.
- Pel, B., Haxeltine, A., Avelino, F., Dumitru, A., Kemp, R., Bauler, T., ... Jørgensen, M. S. (2020). Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions. *Research Policy*, 49(8), 104080. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104080>
- Petruzzella, D., Brunori, G., Antonelli, A., 2017. Innovazione sociale nelle aree rurali del Mediterraneo. Collana Sviluppo e territori. Rosenberg y Sellier.
- Phills Jr., J., Deiglmeier, K., y Miller, D. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Rodríguez Herrera, A. y Alvarado, H., 2008. Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Libros de la CEPAL, N.º 101.
- Rodríguez, E., Carreras, I., y Sureda, M. (2012). Innovar para el cambio social. Programa ESADE- Pwc de liderazgo social.

- Rodríguez, D. (2019, octubre). La explotación gasífera: el conflicto social en la región de los Montes de María, el caso de los municipios de Ovejas y San Pedro, Sucre. <https://crudotransparente.com/2019/10/21/la-explotacion-gasifera-el-conflicto-social-en-la-region-de-los-montes-de-maria-el-caso-de-los-municipios-de-ovejas-y-san-pedro-sucre/>
- Rubio, R. Estructura agraria de la sabana sucreña. 2019. [Trabajo de grado para optar por el título de Geógrafo]. Universidad de Córdoba.
- Vasconcellos Oliveira R. (2021). Social Innovation for a Just Sustainable Development: Integrating the Wellbeing of Future People. *Sustainability*. 13(16):9013. <https://doi.org/10.3390/su13169013>
- Voorberg, W. H., Bekkers, M. y Tummers, L. (2015) A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey, *Public Management Review*, 17:9, 1333-1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>



## Capítulo 8

# **Tendencias aplicadas a la creación de nuevos negocios y estrategias comerciales a causa de la emergencia sanitaria por COVID-19 en las provincias de Tundama y Sugamuxi, durante los años 2020 y 2021**

***Trends applied to the creation of new businesses and commercial strategies due to the health emergency caused by COVID-19 in the provinces of Tundama and Sugamuxi, during the years 2020 and 2021***

---



Mónica Sofía Castro Mora  
Leidy Carolina Chiriví Moreno  
Jenny Lizeth Sánchez Hernández



## Resumen

La pandemia por COVID-19 ha creado una crisis de salud pública a escala mundial y, al mismo tiempo, ha afectado de forma directa la economía. Quizás es una de las épocas más difíciles a las que nos hayamos enfrentado y, sin duda, se ha convertido en un desafío y prueba de resiliencia para los emprendedores. No obstante, algunos sectores, como por ejemplo las provincias de Tundama y Sugamuxi, presentan un impacto positivo frente a esta situación y gracias a esta han contado con la oportunidad de desarrollar e identificar ideas innovadoras y creativas de negocio, así como su incremento; por lo tanto, es significativo considerar cómo las empresas enfrentan los cambios, el apoyo por parte del Estado con el que se ha contado y el ajuste de nuevas costumbres y hábitos de los consumidores, en el cual se sitúa el siguiente documento. Es importante conocer las causas, consecuencias y algunos mecanismos que son utilizados por los Gobiernos para enfrentar la contingencia causada por la pandemia, teniendo en cuenta tanto el punto de vista económico, como la gestión empresarial, por medio del desarrollo de nuevas tendencias y habilidades comerciales que permiten la creación de nuevos negocios. El alcance de esta investigación corresponde a la identificación de estrategias y políticas económicas adoptadas por los entes gubernamentales, así como por las empresas de las provincias de Tundama y Sugamuxi, utilizadas para contrarrestar los efectos y consecuencias de la pandemia, enfatizando en lecciones aprendidas por las organizaciones dentro del mercado regional.

**Palabras clave:** COVID-19, emprendimiento, innovación, empresas, estrategias comerciales

## Abstract

The COVID-19 pandemic has created a public health crisis on a global scale, at the same time directly affecting the economy; it is perhaps one of the most difficult times we have faced and undoubtedly becomes a challenge and proof of resilience for entrepreneurs. However, for some sectors such as the provinces of Tundama and Sugamuxi, there is a positive impact in the face of this situation and thanks to this, the opportunity for the development and identification of

new innovative and creative business ideas and their increase has been seen and counted on, therefore it is significant to consider how companies face changes, the government's support that we have been counted on and the adjustment of new customs and habits of consumers in which the following document is focused. It is important to know the causes, consequences and some mechanisms that are used by governments to face the contingency caused by the pandemic, taking into account the economic point of view as well as business management, through the development of new trends and commercial skills that allow the creation of new businesses. The scope of this research corresponds to the identification of economic strategies and policies adopted by government entities, as well as by companies in the provinces of Tundama and Sugamuxi used to counteract the effects and consequences of the pandemic, emphasizing lessons learned by organizations within the regional market.

**Keywords:** COVID-19, entrepreneurship, innovation, enterprise, commercial strategies.

## Introducción

A raíz de la pandemia por COVID-19, se ha visto afectada la economía de la provincia del Tundama y Sugamuxi. Las medidas de confinamiento, las restricciones de movilidad y demás relacionadas con el aislamiento han hecho frenar el desarrollo del sector productivo, financiero, económico y social. Sin embargo, los efectos económicos en todo este tiempo han permitido desarrollar la creatividad de los habitantes de las provincias, ingeniando ideas innovadoras y permitiendo ofrecer a los usuarios productos o servicios según las necesidades del entorno.

La afectación a la salud de la población por COVID-19, las protecciones de autocuidado, y las medidas de impedimento efectuadas por el Gobierno se convirtieron en tropiezos que perjudicaron la actividad normal de la economía. Siendo una de las primeras causas la afectación de la salud de los trabajadores y las familias y, por ende, sus ingresos; ya que a raíz de esta situación que se sale de las manos fue imposible evitar este “bajón” en la economía, no solo de la provincia del Tundama y Sugamuxi, sino a nivel mundial. Por otra parte, también afectó el consumo privado debido al aislamiento voluntario e involuntario.

Otra afectación debido al aislamiento fue el cierre parcial o total de las empresas, microempresas, negocios y servicios que se venían presentando. Esto generó impactos en los diferentes sectores de la economía y las finanzas de la región sufrieron este impacto que generó una crisis económica y de salud.

Es importante identificar los efectos generados por la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19, así como las oportunidades de recuperación y emprendimiento en el sector empresarial de Boyacá, especialmente en las provincias del Tundama y Sugamuxi. De esta manera sabremos qué estrategias comerciales fueron aplicadas para la implementación de nuevas empresas, nuevos negocios y nuevas ideas que lleven a la reactivación económica del departamento.

De manera asertiva, el ejercicio de planificación continua y de mejoramiento continuo es un proceso que involucra estar a la vanguardia de las necesidades del entorno y solo de esta manera se sabrá cuál es la forma de conseguir la máxima calidad y excelencia, con el propósito de reactivar los diferentes sectores de la economía en la región.

## Contenido

El desarrollo de la presente investigación se apoya en los referentes teóricos y fuentes de información suministrada principalmente por la Cámara de Comercio de las ciudades de Duitama y Sogamoso, como capitales de las provincias del Tundama y Sugamuxi, respectivamente. La información suministrada por la Cámara de Comercio corresponde a la creación de nuevos negocios durante el periodo de pandemia por COVID-19, entre los años 2020 y 2021, y que, cabe aclarar, se encuentra en trámite de acuerdo con los requerimientos y disposiciones de estos entes públicos.

Adicionalmente, se realizó una revisión documental de investigaciones previas, así como otros documentos y normas relacionados con el tema de estudio.

Como población objetivo para el desarrollo de la investigación, se tuvo en cuenta a las provincias de Tundama y Sugamuxi, con sus respectivas capitales (Duitama y Sogamoso). En el caso de la provincia de Tundama, tiene una gran vocación agrícola y pecuaria, debido a sus fértiles valles, así como un importante desarrollo industrial, especialmente en los sectores metalmecánico y de transporte. (Gobernación de Boyacá, 2020, p. 30). Por otro lado, la provincia de Sugamuxi también forma parte de las quince provincias del departamento de Boyacá y en un principio pertenecía a la provincia de Tundama, cuando esta era departamento. Los principales sectores productivos son la industria y el sector de servicios. Igualmente, es de gran importancia el sector primario, ya que la producción y extracción de recursos naturales necesarios para la producción industrial. (Gobernación de Boyacá, 2020, p 31)

**Figura 1.** Provincias de Tundama y Sugamuxi



**Nota:** Geografía cultural de Boyacá (<http://boyacacultural.com/>)

Estas provincias albergan un número importante de empresas de todo tipo (comerciales, industriales, de servicios, manufactureras, entre otras), razón por la cual se tuvieron en cuenta como la población objeto, ya que, al ser centros de comercio, industriales y de servicios, aportan una importante información para el desarrollo de la investigación.

Para comenzar, según lo mencionado en la Ley 1014 de 2006 (Función Pública Gobierno de Colombia, 2006), que fomenta la cultura del emprendimiento, y que se propone en favor de la promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación, centra su atención en el papel de los emprendedores y los innovadores en el desarrollo económico y social de una comunidad, al establecer una definición de emprendimiento como:

Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. (p. 1)

Por su parte, para Jeffrey A. Timmons (1989, como se citó en Hidalgo, 2014) “el emprendimiento significa tomar acciones humanas, creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada”, lo que significa la invención del ser humano en todo su contexto para crear “lo que sea” desde sus conocimientos y experiencias previas en el mundo empresarial, teniendo como eje central el desarrollo de nuevas ideas de negocio,

que le permitan generar un ingreso, así como establecer una estabilidad económica a corto, mediano y largo plazo, dependiendo el mercado al cual dirija su emprendimiento.

De otro lado, es importante mencionar que el desarrollo de los emprendimientos da lugar a la creación de una empresa, vista como el propulsor del desarrollo económico de los países, es la célula de la actividad económica (Münch, 2010, p. 188). Está claro que al señalar a la empresa como “célula” de la actividad económica, deben integrarse los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales que, a través del ofrecimiento y creación de bienes y servicios, llegará a la obtención de utilidades y ganancias que le permitan desempeñarse como una sociedad económica y financieramente rentable y competitiva en los mercados, ya sea nacionales, departamentales o regionales.

No obstante, debe tenerse en cuenta que las empresas tienen importantes ventajas puesto que son fuentes de empleo, satisfacen necesidades, promueven el desarrollo económico y social de las regiones y países, son fuente importante de ingresos (por la recaudación de impuestos), propician el desarrollo tecnológico y la investigación, así como también proporcionan rendimientos a quienes realizan inversiones en ellas. De allí que se haga necesario clasificarlas por su finalidad, su tamaño, la actividad económica que realizan, por su régimen jurídico, e incluso por el uso y desarrollo tecnológico y la tecnificación dentro de sus procesos. Es innegable que el avance de una región o de un país está ligado con su sector productivo y empresarial, razón por la cual es indispensable que los Gobiernos de tipo municipal, departamental y nacional, apoyen la creación de empresas y el sostenimiento de las ya existentes (Münch, 2010, p. 189).

Teniendo en cuenta lo anterior, una situación de índole mundial como la sucedida en el año 2020 a causa del virus SARS-Cov-2, que afectó no solo a la población a nivel mundial, sino también a las empresas, ocasionando cierres, pérdidas (financieras, empleos, materias primas, entre otros) y hasta quiebras de las mismas, lo que perjudicó gradualmente a la economía de los países y en particular a Colombia. El impacto ocasionado por las restricciones y las medidas de aislamiento establecidas en normativas nacionales y departamentales lograron que el sector económico empresarial no resistiera los efectos que a largo plazo generaron dichas normas, pues el cierre de vías, de fronteras departamentales y la casi nula presencia de transporte terrestre (comercial e industrial) perjudicaron “mortalmente” el progreso y el crecimiento empresarial en todo el territorio nacional.

Así pues, luego de más de un año de pandemia, los sectores económicos del país han empezado a reactivarse, lo que incluye por su puesto, al sector empresarial y a los emprendedores que, a pesar de la situación de salud mundial por COVID-19, crearon empresa y generaron nuevas ideas de negocio como respuesta a una necesidad de “supervivencia”.

Fruto de esta creatividad en la generación de empresas, está inmersa la innovación, que de acuerdo con lo citado por Ajay Banga, director general de MasterCard, “es la clave del éxito ininterrumpido”.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante tener presentes los datos recopilados en el documento *Efectos y expectativas de recuperación económica frente a la pandemia COVID-19 en el departamento de Boyacá* (Cámara de Comercio de Duitama, 2020) en el que se mencionan las cifras de Confecámaras para el año 2015, con respecto al tejido empresarial (microempresas, pymes, medianas y grandes empresas) del departamento y la información de las Cámaras de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso, que clasifican las empresas y su respectiva matrícula mercantil (Cámara de Comercio de Tunja, 2021).

**Tabla 1.** Recuperación económica en Boyacá

Tejido empresarial (Confecámaras)		Boyacá (Cámaras de Comercio)	
Unidades empresariales	92,1%	Total de empresas renovadas 44.129	
Pymes	7,5%	Microempresas	94,5%
		Pequeñas	3 %
Grandes empresas	0,5%	Medianas	0,1 %

**Nota:** Efectos y expectativas de recuperación económica frente a la pandemia COVID-19 en el departamento de Boyacá, 2020 (<https://ccduitama.org.co/>)

De acuerdo con el Informe de gestión y resultados del Plan de Desarrollo de la Gobernación de Boyacá (Gobernación de Boyacá, 2020), y según las metas establecidas por la Gobernación, para la reactivación económica del departamento, se informa sobre el seguimiento y evaluación de lo proyectado dentro del plan de desarrollo que destaca el apoyo a las empresas, ofreciéndoles capacitación y asistencia en el conocimiento de la implementación y aplicación de los protocolos de bioseguridad, que les permitan seguir prestando servicios y ofreciendo productos con las garantías de seguridad para sus clientes y usuarios. De igual forma, la Secretaría de Desarrollo Empresarial del Departamento de Boyacá ha realizado un avance visionario para el 2021, en la búsqueda de estrategias que promuevan los negocios y la competitividad, la actualización de las empresas, las oportunidades de crecimiento a través de ruedas de inversión, ruedas de negocios, *webinars*, contenidos dirigidos a emprendedores y empresarios para que contribuyan en la reactivación de la economía del departamento (Gobernación de Boyacá, 2020).

## Metodología

El presente trabajo tiene un diseño metodológico de tipo documental, en el que se hará uso del método inductivo-deductivo para dar respuesta desde lo general (aplicación de normas, decretos, leyes de fomento para la creación de empresas), realizando conclusiones lógicas y válidas de la información recolectada, para continuar con la observación específica de lo particular (pymes existentes, nuevos negocios ante y pos COVID-19). (Bernal, 2010).

Adicionalmente, se ha realizado una vigilancia tecnológica para la recolección de información directa e indirecta, teniendo en cuenta un orden cronológico en el cual se revisaron bases de datos académico-científicas, teniendo en cuenta las palabras clave relacionadas con el tema de investigación (COVID-19, emprendimiento, innovación, mipymes, estrategias comerciales), a través de las cuales se seleccionaron documentos relacionados con el objeto de estudio.

La búsqueda de información se realizará a partir de fuentes primarias como informes técnicos y boletines de las entidades de apoyo y fomento para la creación de empresas, entrevistas y encuestas a empresarios. Las fuentes secundarias estarán basadas en la búsqueda de artículos de revista, artículos de periódicos, tesis, entre otros, las cuales se eligieron de acuerdo con la pertinencia del tema de estudio. Dentro de la teoría encontrada para el desarrollo de la investigación, se utilizaron datos que permitieron obtener una visión más clara y amplia del objeto de estudio.

Por otra parte, se realizará una investigación de tipo descriptivo, ya que se convierte en un nivel básico de investigación apoyada por técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. Este estudio está orientado hacia la descripción y/o identificación de rasgos o características de una población, en su aspecto económico, político, social y cultural del entorno que está siendo objeto de estudio.

## Resultados

La llegada del virus SARS-CoV-2 a nivel mundial puso en riesgo a pequeñas, medianas y grandes empresas, las cuales no contaban con ingresos y el capital financiero suficientes para hacer frente a una pandemia de tal envergadura. Para el caso de Colombia, las medidas tomadas para enfrentar la pandemia por COVID-19 han dado paso a la creación de políticas públicas y medidas de contención para lograr mitigar los efectos de la pandemia en el aspecto económico. Las medidas de aislamiento y confinamiento cambiaron el rumbo y se convirtieron en tropiezos que afectaron el funcionamiento normal de la economía del país y, por ende, a las regiones del territorio nacional. Un

primer tropiezo, afectó la salud de los trabajadores y, por ende, sus ingresos al aumentar el ausentismo laboral y las horas de trabajo; por otro lado, afectó el consumo de los hogares debido al aislamiento obligatorio. En otro plano, el cierre parcial o total de varios negocios generó un segundo impacto sobre los sectores productivos y los tipos de empresas que, a su vez, impactaron en las finanzas públicas debido a que los ingresos por impuestos disminuyeron y los egresos para mitigar la crisis económica y de salud aumentaron (MINCIT, 2021).

Para el caso de las provincias de Tundama y Sugamuxi, la afectación económica ha sido evidente puesto que el suministro de alimentos fue escaso, debido al aumento en los precios de productos de la canasta básica familiar, y la sobreoferta de alimentos agrícolas que tuvieron poca salida comercial, debido a los cierres de vías. En este aspecto, el país se preocupa aún más por dar respuesta a los ODS con respecto a *Fin de la pobreza*, (DNP, 2021) que a su vez se relacione con la política de reactivación, repotenciación y crecimiento sostenible como compromiso por el futuro de Colombia (MinCIT, 2021).

**Figura 2.** Porcentaje de avance ODS



**Nota:** Informe anual de avance en la implementación de los ODS en Colombia, 2020 ([www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co))

Tras el aumento del Producto Interno Bruto del 2,36% para el año 2019, la economía del departamento de Boyacá comenzó en el año 2020, mostrando unas fuertes seña-

les de recuperación que sugerían una actividad económica moderada. La llegada del coronavirus (SARS-CoV-2) al país a finales del primer trimestre del año 2020, llevó al Gobierno nacional a decretar una serie de medidas de confinamiento, restricciones de movilidad y demás relacionadas con la contención de la propagación de la pandemia, lo cual ocasionó un importante aumento en la tasa de desempleo en todo el país, una contracción del PIB y un deterioro en el tejido empresarial de los municipios (Cámara de Comercio de Tunja, 2021)

Para el año 2020, Colombia entró en una recesión económica, hecho que no se veía desde el año 1999. Al completar tres trimestres consecutivos con un decrecimiento del PIB, contrayéndose para el segundo trimestre en 15,8%, para el tercero en 8,5% y cerrando el cuarto trimestre con una caída del 3,6%, para una contracción de la economía en el 2020 del 6,8% en el 2021, la economía colombiana regresó a la senda del crecimiento, cerrando el primer trimestre con una expansión del PIB de 1,1%, las previsiones económicas del Banco de la República estiman un crecimiento del 6% al finalizar el año, cifra que podría ser menor, debido al paro nacional y al cierre de vías; este crecimiento será importante para disminuir las altas tasas de desempleo y de pobreza en el país. (Fundación Centro de Desarrollo Tecnológico para la Sostenibilidad y Competitividad Regional, 2021)

Tomando como referencia estos datos tan importantes de lo que ha sido el desarrollo económico dentro del departamento de Boyacá, es bueno tener presente que para el año 2019 en los municipios objeto de estudio se llevaba un manejo económico muy normal para los diferentes sectores de la economía que se explota en este sector del país; estamos hablando de la industria, el sector hotelero, minero, comercial y turístico que poco a poco dentro de su planeación estratégica como organizaciones comenzaban a incursionar en otros procesos de comunicación para la lograr la promoción de sus productos o servicios en otro tipo de mercados, como el comercio electrónico que los impulsaba y motivaba a estar a la vanguardia del mercado.

Según Julián Domínguez Rivera, presidente de Confecámaras.

El país debe continuar atendiendo los retos que tiene para seguir fortaleciendo su dinámica empresarial, consistentes, de un lado, en facilitar las condiciones para hacer negocios y el acceso al crédito, como lo vienen promoviendo las Cámaras de Comercio y, del otro, que los empresarios profundicen en los aspectos internos de sus empresas susceptibles de mejora, que les permitan una mayor perdurabilidad a sus emprendimientos, como fortalecer su servicio postventa, invertir en innovación, reclutar gente buena y trabajar de la mano con sus proveedores como aliados. (Domínguez Rivera, 2017)

Las mipymes tienen un papel muy importante dentro del desarrollo económico del país, puesto que aportan hacia la generación de empleo dentro del tejido empresarial.

A pesar de esta realidad, cabe resaltar que este grupo de empresarios son los que a diario enfrentan problemas para sobrevivir en el mercado y alcanzar metas y objetivos trazados dentro su propuesta de financiamiento, enfocados hacia sus recursos humanos, capacidad instalada para la prestación de sus servicios, y la innovación tecnológica aplicada a la naturaleza de sus procesos.

La llegada del COVID-19, tanto para los mercados nacionales, como para los departamentales y municipales ha generado un fuerte cambio en la forma de comercializar sus productos y servicios dentro de sus canales tradicionales, puesto que estos procesos pasaron a un segundo plano y tomaron fuerza los canales digitales para llegar a sus clientes y lograr de esta manera permanencia en el mercado, sin perder de vista la posibilidad de ampliar su cobertura y ofrecer nuevos productos y servicios dentro de su mercado.

Se resalta también dentro de la economía regional aquellas mipymes que no cerraron sus puertas y se fijaron como meta el seguir adelante a pesar del distanciamiento social, las fuertes medidas tomadas por los gobernantes ante las restricciones de movilidad que se presentaron a lo largo del año 2020 y en los primeros meses del 2021, así como también el paro nacional que golpeó abruptamente la economía regional a causa del cierre vías, dejando sin opciones a los clientes a la hora de escoger sus productos y servicios dentro del mercado.

La actividad comercial en línea, relacionada con las compras digitales o la creación o vistas a sitios web, se ha incrementado notoriamente dentro del mercado desde el inicio del distanciamiento social. No podemos decir que estas plataformas no se usaban antes, pero solían estar en un segundo plano, y ahora, con la realidad que estamos viviendo, han pasado a ser de uso constante y una herramienta clave para el lanzamiento comercial de nuevos emprendimientos y el resurgimiento económico para muchas empresas que decidieron no cerrar sus puertas y seguir adelante en este mercado tan cambiante a causa de la pandemia por el COVID-19,

De acuerdo con lo señalado por la Comisión Regional de Competitividad e Innovación de Boyacá (2020), los Gobiernos se han tenido que reinventar frente a sus planes de desarrollo, orientándose en recuperar las pérdidas ocasionadas con la crisis a causa de la emergencia sanitaria y así buscar la reactivación económica y social.

El Plan departamental de desarrollo de Boyacá fue presentado ante la Asamblea del Departamento, la cual sugirió que en dicho documento se incorporaran dentro de sus componentes y en diferentes ópticas, lineamientos específicos para “afrontar la reactivación económica como un reto del aparato productivo, desde el apoyo a la empresa familiar hasta el respaldo de alternativas que dinamicen la generación de ingresos del departamento”.

Para mitigar los impactos de la crisis, la apuesta de la Secretaría de Desarrollo Empresarial de Boyacá se centra en los siguientes programas:

**Boyacá avanza en productividad empresarial.** Objetivo: Generar capacidades en el tejido empresarial del departamento de Boyacá. Se enfocarán labores referentes a la creación de capacidades que contribuyan al crecimiento y mejoramiento productivo del tejido empresarial, implementación de acciones de asesoría, acompañamiento y financiamiento de las diferentes etapas de los emprendimientos. Fortalecimiento a la industria de alimentos procesados, buscando la competitividad a empresas que dan valor agregado a materias primas; se adelantarán estrategias orientadas a la identidad cultural, competencias, calidad en técnicas y oficios, gestión empresarial e innovación de unidades productivas artesanales con fines de exportación.

**Emprendamos para avanzar.** Objetivo: Realizar asesoría y acompañamiento para el fortalecimiento y la sostenibilidad de los emprendimientos. Se realizarán acciones que contribuyan a la optimización del ecosistema de emprendimiento, su caracterización y ampliación de cobertura de atención a emprendedores mediante asesoría, acompañamiento y financiamiento con el fin de garantizar la sostenibilidad y escalabilidad de los emprendimientos.

**Herramientas gerenciales y de innovación.** Objetivo: Fortalecer empresas con herramientas gerenciales e innovación. Se impulsará el crecimiento y desarrollo del tejido empresarial, generando capacidades de respuesta oportuna a los retos de la competencia interna y los desafíos generales de la economía.

**Avanzamos en la apertura de mercados internacionales.** Objetivo: Desarrollar estrategias para facilitar el comercio exterior. Acompañamiento en procesos de exportación como opción de mercadeo y desarrollo de la empresa.

**Boyacá avanza en oportunidades para el desarrollo económico territorial.** Objetivo: Vincular actores para el desarrollo económico territorial. Trabajo dirigido a la atracción de inversión, la articulación del ecosistema para el mejoramiento de las condiciones competitivas, mejorando el ambiente para los negocios; el trabajo decente a través de estrategias para la implementación, seguimiento y visibilización de la política pública; promoción del territorio, a través del desarrollo local que parte de la generación de capacidades locales en los actores del territorio, planificación estratégica, identificación de proyectos integrales para la dinamización de la economía regional y la promoción del territorio. (Comisión Regional de Competitividad e Innovación de Boyacá et al., 2020).

## Discusión o propuesta

Dentro del contexto nacional, las diferentes acciones propuestas por la política establecida para la reactivación económica (MINCIT, 2021), y consignadas en el plan de acción y seguimiento (PAS) tiene un horizonte trazado por seis años, iniciando en el 2021 y finalizando en el 2026, el cual tendrá una inversión aproximada de \$3.870.459 millones de pesos que provienen de los recursos propios de las entidades del Gobierno nacional. Las acciones y componentes articulados en esta política son complementarios, pues se suma la apuesta de inversiones del plan de reactivación bajo el enfoque de un “Nuevo compromiso por el futuro de Colombia”, que propone recursos para inversión por más de 135 billones de pesos en los sectores económicos del país. Estas fuentes de financiación pretenden lograr dos objetivos. El primero de ellos es establecer una agenda de políticas de mediano y largo plazo para alcanzar un crecimiento sostenible e incluyente. El segundo objetivo pretende inyectar recursos de corto plazo para equilibrar los efectos que produjeron los cierres derivados por la pandemia y recuperar los niveles de producción y de empleo que se dieron a principios de 2020.

Con esta investigación se busca mostrar la realidad de la situación actual en las provincias de Tundama y Sugamuxi y de manera particular en sus respectivas capitales (Duitama-Sogamoso). Ante este escenario, se cuenta con nuevas visiones de los emprendedores de la región, quienes han tenido la posibilidad de mostrar su creatividad, invención e innovación, factores claves y fundamentales para el crecimiento de sus ideas de negocio. Se ha podido observar que, a causa de la emergencia sanitaria ocasionada por COVID-19, muchas personas han transformado estas ideas en realidad y han buscado un modelo de sostenimiento económico en la región. No obstante, han surgido campañas de impulso e innovación de los negocios existentes que a través del apoyo tecnológico brindado por entidades como las Cámaras de Comercio han creado plataformas digitales para la promoción comercial y de servicios en las empresas de la región.

Es así como la situación actual producto del COVID-19 está forzando a las empresas a replantear sus modelos de negocio, puesto que la nueva realidad obliga a realizar compras por medio de transacciones electrónicas, por lo que para las empresas algunos de los mecanismos tradicionales de mercado no son suficientes para enfrentarla, debido a que la digitalización se ha vuelto un requisito obligatorio a nivel empresarial. Los nuevos retos para los negocios en la comercialización de sus productos se convierten en un desafío para adaptarse a los nuevos escenarios comerciales (instagram, facebook, whatsapp, sitios web, entre otros). Tomando como referente estas estrategias de compra y venta por internet, permite a los empresarios entrar en la nueva era del comercio, cruzando fronteras, mejorando y agilizando sus procesos y a la postre crecer en el mercado; todo esto es parte de la innovación de las empresas. Schumpeter (1934,

citado por Emami-Langroodi, 2018) apostaba por la innovación, como un proceso de ejecutar nuevas combinaciones, cuando se generan nuevas formas de cubrir la demanda existente o crear nuevos productos, a menudo generando la obsolescencia de las tecnologías, productos y procesos actuales, a esto Schumpeter lo consideró un proceso de destrucción creativa.

Al hacer una aproximación a la crisis económica por la que ha atravesado el país por causa de la emergencia sanitaria ocasionada por COVID-19, es importante conocer sus causas, consecuencias y algunos mecanismos que son utilizados por los Gobiernos (nacionales y departamentales) para enfrentarla desde el punto de vista económico, teniendo en cuenta la incidencia en el producto interno bruto, el consumo y el desempleo, así como la gestión empresarial, por medio del desarrollo de nuevas tendencias y habilidades para la creación de nuevos negocios (DNP, 2021). De acuerdo con estudios económicos, financieros y sociales consultados, el alcance de esta investigación corresponde a la identificación de las estrategias y políticas económicas adoptadas por los entes gubernamentales y por las empresas de las provincias de Tundama y Sugamuxi para contrarrestar los efectos y las consecuencias de la pandemia, así como enfatizar en lecciones aprendidas por las organizaciones, para aplicarlas internamente y así obtener ventajas competitivas dentro del mercado.

Es importante destacar que, para que surjan diferentes tipos de emprendimiento, se deben adoptar estrategias comerciales que permitan la planificación en la continuidad de negocios, en el manejo y control de contingencias, como lo sucedido por la pandemia de COVID-19 (Domínguez Rivera, 2017). Contar con una apropiada estructura organizacional y un fortalecido equipo de trabajo para la toma de decisiones es fundamental para todo negocio, ya que al establecer buenos mecanismos de comunicación, la evaluación de los riesgos y la respuesta ante cualquier situación permite la promoción y generación de ideas innovadoras en aras del fortalecimiento empresarial y la creación de nuevas estrategias comerciales.

## Conclusiones

En un momento en el que la totalidad de los países están combatiendo contra la pandemia, el papel que ejercen las empresas en este escenario es primordial. Como representantes claves de la economía, el compromiso social de las entidades reside en llevar a cabo una excelente gestión empresarial y especialmente garantizar la seguridad y la distribución apropiada de todos sus empleados.

El COVID-19 ha generado un futuro incierto en el sector empresarial, lo que ha llevado a la utilización de plataformas digitales como una oportunidad para expandir los negocios. No hay certeza de cuándo se volverá a la normalidad o a lo que se conocía como “normalidad”, así como tampoco se pueden predecir los efectos que a largo

plazo se generen en la sociedad, por lo que es importante integrar la resiliencia en los negocios.

Llega la oportunidad de adaptarse a la nueva realidad y modalidad de vida, donde se trabaja en el cambio de mentalidad, para dejar de ver al COVID-19 como una amenaza que implique el cierre y cancelación de las empresas, y verlo como una oportunidad para abrir nuevos negocios, que puede resumirse en una sola palabra “transformarse”.

El éxito de los negocios debe enmarcarse en la versatilidad empresarial para responder a la exigencia de los cambios que, en muchas ocasiones, dependen de factores importantes como la disponibilidad de herramientas tecnológicas, la integración entre los equipos de trabajo y la discusión al cambio dentro de sus procesos de comercializa.

## Referencias

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3rd ed.). Pearson.

Cámara de Comercio de Duitama. (2020a). *Boletín “Comportamiento Empresarial” 2020*. <https://ccduitama.org.co/wp-content/uploads/2021/05/2020-Comportamiento-Empresarial-Boletin-.pdf>

Cámara de Comercio de Duitama. (2020b). *Efectos y expectativas de Recuperación Económica frente a la pandemia Covid-19 en el Departamento de Boyacá*. [https://competitivas.gov.co/sites/default/files/noticias/documentos/efectos\\_y\\_expectativas\\_de\\_recuperacion\\_economica\\_frente\\_a\\_la\\_pandemia\\_covid-19\\_en\\_el\\_departamento\\_de\\_boyaca.pdf](https://competitivas.gov.co/sites/default/files/noticias/documentos/efectos_y_expectativas_de_recuperacion_economica_frente_a_la_pandemia_covid-19_en_el_departamento_de_boyaca.pdf)

Cámara de Comercio de Tunja. (2021). *Boyacá en cifras 2019-2020*. <https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2021/07/Boyaca-en-Cifras-2019-2020.pdf>

Comisión Regional de Competitividad e Innovación de Boyacá, Gobernación de Boyacá, Secretaría de Desarrollo Empresarial, Cámara de Comercio de Tunja, Cámara de Comercio de Duitama, Cámara de Comercio de Sogamoso, Grupo de Investigación CREPIB. UPTC, Grupo de Investigación “Ideas en Acción”. UNAD, & Grupo de Investigación “Grupo de Investigaciones Sectoriales Empresariales y Desarrollo Económico. GISEDE. Universidad de Boyacá. (2020). *Efectos y Expectativas de Recuperación Económica frente a la pandemia COVID-19, en el departamento de Boyacá*. <https://ccduitama.org.co/documentos/Observatorio/Efectos%20y%20expectativas%20recuperaci%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%20Boyac%C3%A1-%20covid.pdf?t=1595618870>

Cruz Vásquez, J. L., Dueñas Quintero, D. M., y Rojas Del Basto, E. B. (2011). Caracterización de la gestión de la innovación en las empresas del sector manufacturero de

Boyacá. *Apuntes del CENES*, 30(52), 145-181. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3922311>

Departamento Nacional de Planeación. (2021, junio). *Reporte Nacional Voluntario 2021*. <https://ods.gov.co/es/resources>

Domínguez Rivera, J. (2017). *Aumentó la creación de empresas en Boyacá*. Boyacá Radio. <https://boyacaradio.com/noticia.php?id=16192>

Emami-Langroodi, F. (2018). Teoría del desarrollo económico de Schumpeter: un estudio de la destrucción creativa y los efectos del espíritu empresarial en el crecimiento económico. *SSRN*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3153744](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3153744)

Función Pública Gobierno de Colombia. (2006, enero 27). *Ley 1014 de 2006*. Gestor Normativo. <https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18924>

Fundación Centro de Desarrollo Tecnológico para la Sostenibilidad y Competitividad Regional. (2021, enero 20). *Boyacá en cifras 2019-2020*. Cámara de Comercio de Tunja. <https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2021/07/Boyaca-en-Cifras-2019-2020.pdf>

Gobernación de Boyacá. (2020, junio 05). *Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023*. Gobernación de Boyacá. <https://www.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/06/pdd2020-2023boy.pdf>

Gobernación de Boyacá. (2020, diciembre 10). *Informe de gestión y resultados del Plan de desarrollo 'Pacto social por Boyacá: tierra que sigue avanzando 2020-2023'*. <https://www.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2021/02/InformeGest4toTrimestre2020.pdf>

Gómez Molina, A., y Molina Pérez, L. A. (2020). *Incidencias, causas y efectos de la pandemia Covid-19 en la economía colombiana*. Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24628>

Hidalgo Proaño, L. F. (2014). La cultura del emprendimiento y su formación. *Alternativas*, 15(1), 46-50. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-alternativas/index.php/alternativas-ucsg/article/view/8/8>

MINCIT. (2021, febrero 11). *CONPES 4023 Reactivación Económica*. Mincomercio. <https://competitivas.gov.co/noticias/documento-conpes-4023-reactivacion-economica>

Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson.



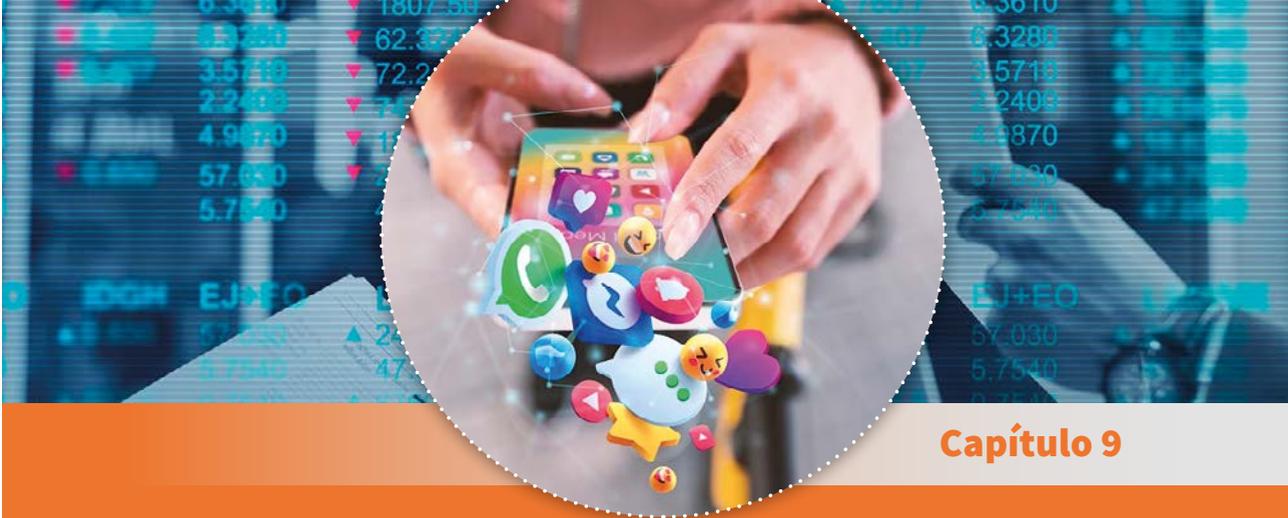


Noticias Boyacá 7 días. Un recorrido por el legado empresarial de Boyacá. <https://boyaca7dias.com.co/2021/05/01/un-recorrido-por-el-legado-empresarial-de-boyaca/>



Noticias Boyacá 7 días. La Cámara de Comercio de Sogamoso le apuesta al emprendimiento para el empleo. <https://boyaca7dias.com.co/2021/05/01/la-camara-de-comercio-de-sogamoso-le-apuesta-al-emprendimiento-para-el-empleo/>





## Capítulo 9

# Tácticas de *marketing* digital implementadas en las mipymes del sector textil de Bogotá (Colombia) para captar clientes antes y durante la pandemia del COVID-19

## *Digital Marketing Tactics Implemented in Mipymes of the Textile Sector in Bogota (Colombia) to Attract Customers before and during the COVID-19 Pandemic*



### **Juan Carlos Olaya Molano**

Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia Financiera y Docencia Universitaria, Magíster en Administración de Organizaciones y Ph.D en proyectos. Docente tiempo completo, Programa de Administración de Empresas, Universidad de San Buenaventura, sede Bogotá. Investigadora del Grupo de Investigación Gestión Organizacional y Desarrollo Humano (GODH). Director del Semillero de Investigación en Comportamiento Organizacional (SINCO) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7206-2687>. Correo: [jolayamolano@usbbog.edu.co](mailto:jolayamolano@usbbog.edu.co), [jucaolmo@hotmail.com](mailto:jucaolmo@hotmail.com)

### **Paula Andrea Mejía Henao**

Administradora de Empresas y Magíster en Mercadeo. Docente tiempo completo, programa de Administración de Empresas,

Universidad de San Buenaventura, sede Bogotá. Investigadora del Grupo de Investigación Gestión Organizacional y Desarrollo Humano (GODH). Directora del Semillero Gestión y Control de las Empresas (GYCE) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4525-1893>

Correo: [pamejia@usbbog.edu.co](mailto:pamejia@usbbog.edu.co), [pamejia444@hotmail.com](mailto:pamejia444@hotmail.com).

### **Ángela María Casanova Villareal**

Economista y Magíster en Dirección de Empresas. Estudiante Semillerista GYCE, Programa de Administración de Empresas, Universidad de San Buenaventura, sede Bogotá ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7769-6638>

Correo: [amcasanovav@academia.usbbog.edu.co](mailto:amcasanovav@academia.usbbog.edu.co), [u2100929@unimilitar.edu.co](mailto:u2100929@unimilitar.edu.co).



## Resumen

El artículo tiene como propósito aportar al incremento de la competitividad desde el área de *marketing* de las mipymes del sector textil de Bogotá (Colombia), teniendo en cuenta que las empresas, y especialmente las micro, han sido afectadas en el desarrollo de sus actividades a través de la historia y particularmente con la aparición del COVID-19 en el entorno mundial. Sumado a lo anterior, se evidencia que las organizaciones no tienen un direccionamiento táctico en relación con el *marketing* digital, lo que ha hecho que una gran proporción de Mipymes disminuyan sus ventas y, por ende, hayan desmejorado las garantías laborales y, especialmente el número de empleados, para poder subsistir en el mercado. Como objetivo general se planteó identificar las tácticas de *marketing* digital implementadas en las mipymes del sector textil de Bogotá (Colombia) para captar clientes antes y durante la pandemia del COVID-19. El marco teórico se fundamenta en la teoría de la mezcla de *marketing* digital expuesta por Chaffy (2016) y otros autores. Para la metodología se utilizó un análisis de corte mixto, de tal forma que, en una primera instancia, se realizó la revisión de artículos incluidos en bases de datos, para fortalecer el marco referencia. En un segundo momento, se realizó la investigación de campo a través de la aplicación de una encuesta de corte longitudinal, para, al final de la obtención de la información, realizar la comparación de los datos antes y durante la pandemia del COVID-19. Los resultados de la investigación evidencian un incremento de las tácticas de *marketing* de las microempresas del sector textil en el periodo objeto de análisis, especialmente en el uso de redes sociales y la implementación de páginas web para captar clientes, teniendo en cuenta el fuerte impacto en las ventas por causa del COVID-19. También es importante establecer que las tendencias para mantener la relación con el cliente incrementaron el uso del *marketing* digital, lo que hace que exista una disminución en el *marketing* personalizado.

**Palabras clave:** Estrategias organizacionales, tácticas organizacionales, *marketing* digital; Mipymes.

## Abstract

The purpose of this article is to contribute to the increase of competitiveness from the marketing area of MSMEs in the textile sector in Bogota (Colombia). Taking into account that companies, especially micro companies, have been affected in the

development of their activities throughout history and particularly with the appearance of COVID-19 in the global environment. In addition to the above, it is evident that organizations do not have a tactical direction in relation to digital marketing, which has caused a large proportion of MSMEs to reduce their sales and, therefore, have deteriorated labor guarantees and especially the number of employees to survive in the market. The general objective was to identify the digital marketing tactics implemented in MSMEs of the textile sector in Bogota (Colombia) to attract customers before and during the COVID-19 pandemic. The theoretical framework is based on the theory of the digital marketing mix presented by Chaffy and other authors. For the methodology, a mixed-cut analysis was used in such a way that, in the first instance, the review of articles included in databases was carried out, to strengthen the reference framework; in a second moment, field research was conducted through the application of a longitudinal survey, and at the end of obtaining the information, a comparison of the data before and during the COVID-19 pandemic was made.

**Keywords:** Organizational strategies, organizational tactics, digital marketing; MSMEs.

## Introducción

En seguimiento al estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá (2020), claramente el impacto que tuvo el COVID-19 en el año 2020 se relacionó con una reducción en las ventas de las mipymes que presenciaron el 96% de los empresarios y una capacidad financiera muy reducida, en la que el 50% indicaron solvencia por un mes y solo el 6,5% por más de tres meses. El COVID-19 ha puesto en evidencia la respuesta y las consideraciones estratégicas de las mipymes en la implementación de mecanismos financieros, tecnológicos, creativos y de *marketing* digital que les conduzca hacia la sostenibilidad de sus negocios en medio de la pandemia.

Aunque la respuesta ha sido favorable al evidenciarse el aumento en el uso de algunas herramientas, como las redes sociales y las páginas web, no ha sido en una proporción que permita un aumento mayor en la captación y fidelización de los clientes, lo que se mostrará en el presente estudio. Claramente, una migración hacia al *marketing* digital que sea favorable se basa en estrategias comerciales que crean y mantienen relaciones rentables con los clientes a través de propuestas de valor diferenciables de otros modelos propuestos.

Atendiendo al escaso direccionamiento táctico de las mipymes antes y durante el COVID-19 en la implementación de las herramientas del *marketing* digital, para mejores resultados en su actividad comercial, se plantea como objetivo general: identificar las tácticas de *marketing* digital implementadas en las mipymes del sector textil de Bogotá

(Colombia) para captar clientes antes y durante la pandemia del COVID-19. Los objetivos específicos atienden a lo siguiente: a) establecer las tácticas de *marketing* digital implementadas en las mipymes del sector textil de Bogotá (Colombia) para captar clientes antes de la pandemia del COVID-19, b) establecer las tácticas de *marketing* digital implementadas en las mipymes del sector textil de Bogotá (Colombia) para captar clientes después de la pandemia del COVID-19 y c) comparar las tácticas de *marketing* digital implementadas en las mipymes del sector textil de Bogotá (Colombia) para captar clientes antes y después de la pandemia del COVID-19.

Para iniciar, se muestra la proporción del uso de herramientas digitales antes de la pandemia. Es así como a partir de las estadísticas del DANE se conoce que para el año 2018, el 99% de las empresas del sector manufacturero contaban con herramientas tecnológicas como computadores y acceso a internet. De estas empresas, únicamente el 57% tenía página web y el 18,8% realizaba ventas en canales electrónicos (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2018). Entre los principales motivos por los cuales las Pymes no hacían uso de una página web estaban: el seguimiento permanente, el alcance de resultados a largo plazo y la falta de desarrollo de componentes de innovación que apoyen el proceso de incorporación de esta herramienta (Striedinger, 2018).

Por su parte, el Ministerio de las TIC (2018) indicaba que el 50% de las Pymes no comprendía la utilidad de las herramientas TIC, el 47% no sabía utilizarlas y el 21% no tenía los recursos suficientes para implementarlas. Frente a las herramientas tecnológicas, el 79% no contaba con CRM, el 78% con estrategias de relaciones públicas (ERP), el 67% con página web, el 54% con redes sociales, el 51% con servicios en la nube, el 26% con internet y el 25% con dispositivos. Esto genera una enorme preocupación, teniendo en cuenta que el 75% de las compras realizadas en Colombia se hacían a través de páginas web (Marín Dueñas, Lasso de la Vega González, & Mier-Terán Franco, 2015) o canales digitales (Ministerio de las TIC, 2018).

A partir de las cifras expuestas, se analiza que ante el desconocimiento de una implementación estratégica que permita resultados relevantes en el largo plazo, lo menos significativo para las Pymes ha sido el uso de herramientas tecnológicas que apoyen el proceso de venta, promoción y distribución de productos o servicios en las páginas web, a lo que se suma la falta de recursos y el poco conocimiento de las ventajas que puedan tener en la atracción, interacción, relacionamiento y fidelización de sus clientes.

Una estimación realizada por ANIF (2020) en la que se muestran los potenciales usos percibidos en los servicios web y nube, corrobora que los beneficios de herramientas tecnológicas básicas como la web y la nube son poco valorados en la aplicación de estrategias digitales y de seguimiento a clientes que apoyen la incorporación de procesos innovadores para el desarrollo organizacional. Los porcentajes que se muestran

para los sectores industrial, comercial y de servicios siguen siendo bajos en el análisis de la información, con el 5%, 3% y 17%; en el ahorro en costos fijos, 6%, 7% y 12%; transformación del negocio del 13%, 25% y 28%; procesamiento de la información sobre clientes y ventas del 37%, 41% y 41%; procesamiento de la información para mejorar procesos internos del 26%, 31%, 38%, respectivamente.

Ya para el segundo semestre del año 2020, una encuesta aplicada por la ANIF (2020) indica que el 65% de las Pymes del sector industrial implementaron recursos y/o canales digitales; las del sector comercio entre el 71% y el 81%, y las del sector servicios entre el 69% y el 70%; principalmente para el uso de plataformas que permitieran la compra o venta de productos y posteriormente su entrega. Eventualmente, en medio de la coyuntura del COVID-19, las Pymes han demostrado su capacidad de adaptación a nuevas tecnologías, presencia en la web, implementación de recursos o canales digitales y procesos de *marketing*, de una forma mucho más dinámica que en épocas anteriores para dar continuidad a sus actividades; sin embargo, el reconocimiento de las ventajas tecnológicas y su uso óptimo en el marco de las estrategias digitales son una tarea que no antecede la solides y el crecimiento de las Pymes del sector textil colombiano.

Conforme a las expectativas de las mipymes para el segundo trimestre de 2021 (ACOPI, 2021), en cuanto al volumen de ventas y de producción, el 40% de los encuestados esperan un incremento o que al menos se mantengan. Las inversiones que representan el 45% para el 2021, han sido representativas de la transformación digital, la capacitación del talento humano y el desarrollo de nuevos productos y servicios, demostrando relevancia en el uso de herramientas y estrategias de *marketing* digital contundentes que mejoren la experiencia del cliente que, como se verá en de la discusión, sí se ha observado mayor implementación de las herramientas digitales y el engrosamiento de los grupos destinados a estudios de *marketing*, pero con una captación no mayor de clientes en rangos superiores (entre 100 y 199 clientes, entre 200 y 299 clientes o superior a 300 clientes).

En el año 2021, el sector textil comienza a repuntar en recuperación y crecimiento lo que se demuestra en el incremento del gasto en moda del 24% respecto al año 2020, y un 3% por encima del 2019 (Inexmoda, 2021). No obstante, es fuerte la preocupación por parte de los empresarios por las afectaciones que puedan seguir teniendo a causa del contrabando y el aumento de las importaciones con aranceles que privilegian prendas hechas en Asia con una cifra superior al 75% (Bangladesh, Vietnam, Laos, Camboya, Birmania y China), lo que indica una fuerte pérdida en la competitividad por parte de Colombia, dada una mala adecuación en infraestructura y el nivel arancelario a la importación de materias primas (Ministerio de Comercio, 2020). La evidente falta de capacidad exportadora requiere además de procesos innovadores y de estrategias digitales lo suficientemente impactantes ante mercados estructurados, altamente tecnológicos y competitivos a muy bajos costos.

Según cifras registradas para mayo del 2021, Inexmoda (2021) registra en el sistema de moda (sectortextil, confecciones, calzado, marroquinería y cosméticos), que las exportaciones de textiles y confecciones llegaron a ser un 41% superior a las cifras del 2020 y un 6% menos que en el 2019. De manera contraria con las importaciones, que aumentaron en un 42% frente al 2020 y un 4% respecto al 2019. En sí, la dinámica comercial en Colombia indica un déficit en la balanza comercial del sistema moda vía aumento de las importaciones y reducción de las exportaciones, lo que requiere intensificar las estrategias de marketing en la expansión de los canales físicos y digitales de forma eficiente y en reconocimiento de un público objetivo clave en la expansión de las actividades de una organización hacia nuevos mercados.

Así mismo, el contrabando de prendas terminadas es otro de los problemas que persisten en el sector textil y de confecciones. De acuerdo con el informe presentado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN, 2021), fueron 21.371 las aprehensiones realizadas del total de actividades a nivel nacional, representativas de \$222.433 millones; donde el sector de materias textiles y sus manufacturas (Capítulo 50 al 63 del arancel de aduanas) tuvo mayor participación sobre el total, con un 25,8%, 5.510 fueron las aprehensiones y se estimaron en \$46.653 millones.

Por lo anterior, la protección arancelaria y el desarrollo de herramientas digitales y estrategias que brinden una buena dinámica en el sector y relación con los clientes es absolutamente necesario, si se tiene presente que el DANE (2021) indica en sus estadísticas que la actividad económica nacional, para el primer trimestre del 2021, de las industrias manufactureras, creció en un 7%, con una contribución del 0,9% en el año 2020. El comportamiento de las industrias manufactureras se explica principalmente por un crecimiento del 16,8% de la fabricación de productos textiles, confección de prendas de vestir, fabricación de calzado, cueros, entre otros.

En reconocimiento de la caracterización de las Mipymes del sector textil en Bogotá y del uso que hacen de las estrategias de *marketing*, antes y durante el COVID-19, se elabora la presente investigación a través del método mixto de diseño explicativo secuencial a partir de la investigación en bases de datos (Q1 y Q2) y encuestas a los microempresarios objeto de estudio. Como resultado se muestra con claridad una mayor incorporación de las herramientas digitales durante la pandemia y el incremento de grupos de trabajo en actividades de fidelización de clientes, aunque muchas de sus bondades tácticas son desconocidas y poco utilizadas por los microempresarios. Finalmente, en las conclusiones se presentan los puntos más representativos del documento, como las sugerencias a la solución de la problemática.

# Contenido

## Marco teórico

El *marketing* digital toma sus fundamentos del mercadeo tradicional o presencial, el cual se define como el “proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos” (Kotler y Armstrong, 2012) y como “la actividad, el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, los consumidores, los socios y la sociedad en general” (American Marketing Association, 2017). En ambas definiciones pueden verse que en ella se realizan un conjunto de acciones administrativas interrelacionadas, que se llevan a cabo pensando en llegar al cliente con ofertas de valor para satisfacerlo y crear relaciones de largo plazo que generen recompra, lo cual no difiere mucho de la actividad del *marketing* digital.

El *marketing* digital es un proceso mediado por la tecnología y por el internet, en el que se emplean estrategias y tácticas encaminadas en entregar ofertas de valor, al mismo tiempo que se estrecha en relacionamiento con el cliente, en los medios digitales que hemos dispuesto para tal fin. Esta disciplina ha contribuido a que las empresas se posicionen, sean más competitivas y puedan alcanzar nuevos mercados; en tiempos de pandemia y pospandemia ha posibilitado la comercialización de los productos y servicios ofrecidos a los clientes y, por ende, supervivencia de las empresas en el tiempo.

A continuación, en la tabla 1 se presentan diferentes definiciones de autores muy relevantes en relación con el *marketing* digital.

**Tabla 1.** Definiciones en relación al *marketing* digital

Autor	Definición	Elementos abordados
Kotler, Shalowitz y Stevens, citado por (García, Lizcano, Ramos & Matos, 2019)	“Proceso social y de gestión a través del cual diferentes grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso social entre grupos o personas</li> <li>• Intercambio de valor</li> </ul>
Kannan y Li (Kannan y Li, 2016)	“Un proceso adaptable y habilitado por la tecnología mediante el cual las empresas colaboran con los clientes y los asociados para crear, comunicar, entregar y mantener [...] valor [...]”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso en el que interviene la tecnología</li> <li>• Empresas entregan valor al cliente</li> </ul>

Autor	Definición	Elementos abordados
Instituto de Marketing Digital (2019) citado por (Acosta y Martínez, 2019)	“Es el uso de tecnologías digitales para crear una comunicación integrada, objetiva y medible que ayuda a adquirir y retener clientes mientras se construyen relaciones más profundas con ellos”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso comunicativo en el que interviene la tecnología</li> <li>• Objetivo: adquirir, retener y mantener clientes (relaciones)</li> </ul>
Selman (2017), citado por (Mejía y Marin, 2020).	“Consiste en todas las estrategias de mercadeo que realizamos en la web para que un usuario de nuestro sitio concrete su visita tomando una acción que nosotros hemos planteado de antemano ... integra estrategias y técnicas muy diversas y pensadas exclusivamente para el mundo digital. Parte de conocimientos variados sobre comunicación, mercadeo, publicidad, relaciones públicas, computación y lenguaje”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias y técnicas de mercadeo aplicadas en los medios digitales, enfocadas hacia el cliente</li> <li>• Confluyen diferentes temáticas (comunicación, promoción, computación).</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las citas indicadas en la tabla.

Las tácticas de marketing digital están enfocadas en la mezcla de marketing digital, las cuales están conformadas por las siguientes variables y elementos (tabla 2):

**Tabla 2.** Mezcla de marketing digital (variables y elementos)

Variable	Definición	Elementos
Producto	Oferta de valor (tangibles o intangibles) que se pone a disposición del cliente digital.	Características, marca, personalización, imagen, marca, servicio, disponibilidad, garantías.
Precio	Valía que le otorga el cliente digital a la oferta de valor.	Lista de precios transparentes, descuentos, formas de pago, posicionamiento, costos de operación.
Plaza	Medios digitales dispuestos para adquirir la oferta de valor.	Canales de venta e interacción por internet, medios digitales con presencia de la empresa, canales de distribución y logística
Promoción	Comunicar la oferta de valor.	Comunicaciones, contenido, ventas, <i>marketing</i> directo, posicionamiento de marca
Evidencia física	Configuración de los medios digitales que se ponen a disposición del cliente.	Punto de contacto con el cliente, experiencia en línea del cliente con la marca y la oferta de valor (facilidad de manejo y entendimiento), soporte.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Chaffey, Ellis, Johnston, y Mayer, 2016) y (Mejía y Marin, 2020).

## Metodología

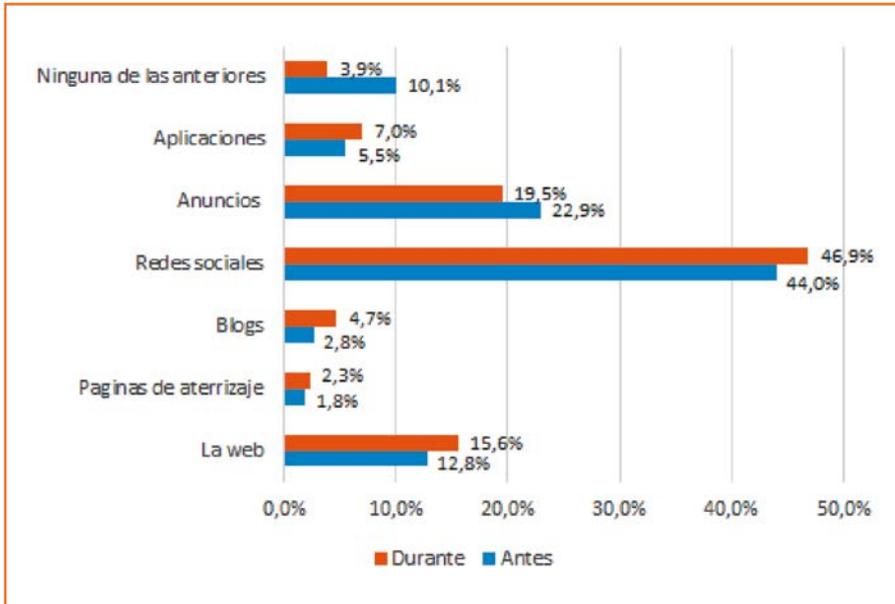
El tipo de investigación que se utilizó fue de corte mixto, en el cual se esperaba recolectar, observar e integrar información, tanto cualitativa como cuantitativa, para al final realizar el análisis, teniendo en cuenta toda la información obtenida. Las fuentes de información que se utilizaron fueron: a) revisión del tema objeto de investigación en bases de datos especializadas (revistas Q1 y Q2), además de revisión de boletines y documentos que se encuentran en las Alcaldías y Gobernaciones de los lugares objeto de estudio. b) Encuestas cerradas a 68 microempresas del sector textil en forma aleatoria, con un nivel de confianza del 90% a través de la fórmula de la muestra para poblaciones finitas. Estas fueron validadas por expertos en el área de *marketing* digital y a su vez se realizó una prueba piloto para luego de ser ajustadas ser compartidas con las empresas investigadas. Cabe resaltar que, aunque los métodos utilizados tienen el mismo nivel de importancia y se estima aplicar las herramientas en un mismo periodo, se debe tener en cuenta que los datos cualitativos necesitan un poco más de tiempo para recolección y análisis de la información.

En ese orden de ideas, se utilizó el diseño explicativo secuencial (Dexplis), el cual proyecta realizar en el siguiente orden: a) Recolección de datos cuantitativos, b) Análisis de datos cuantitativos, c) Recolección de datos cualitativos, d) Análisis de datos cuantitativos y e) Interpretación de toda la información obtenida a través de un corte transversal para así poder recolectar la información en un momento determinado. El diseño de la investigación es no experimental, lo que permitió tener un alcance descriptivo, en el cual se describirán las tácticas de *marketing* digital implementadas en las mipymes del sector textil de Bogotá (Colombia) para captar clientes antes y durante el COVID-19.

## Resultados

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos, los cuales tienen relación directa con el objetivo general de la investigación, que tenía como propósito identificar las tácticas de *marketing* utilizadas por las mipymes del sector textil de la ciudad de Bogotá para captar clientes y mantener la relación con ellos antes y durante la pandemia del COVID-19, además de soportar la información en los objetivos específicos para terminar comparando el antes y después de la pandemia. De tal forma que la figura 1 evidencia la evolución que han tenido las tácticas de *marketing* digital utilizadas por las organizaciones objeto de estudio antes y después del COVID-19 para captar clientes. Los hallazgos se presentan a través de la variable relativa (%) y se presentan de forma comparativa.

**Figura 1.** Tácticas de marketing para captar clientes antes y durante la pandemia de COVID-19.

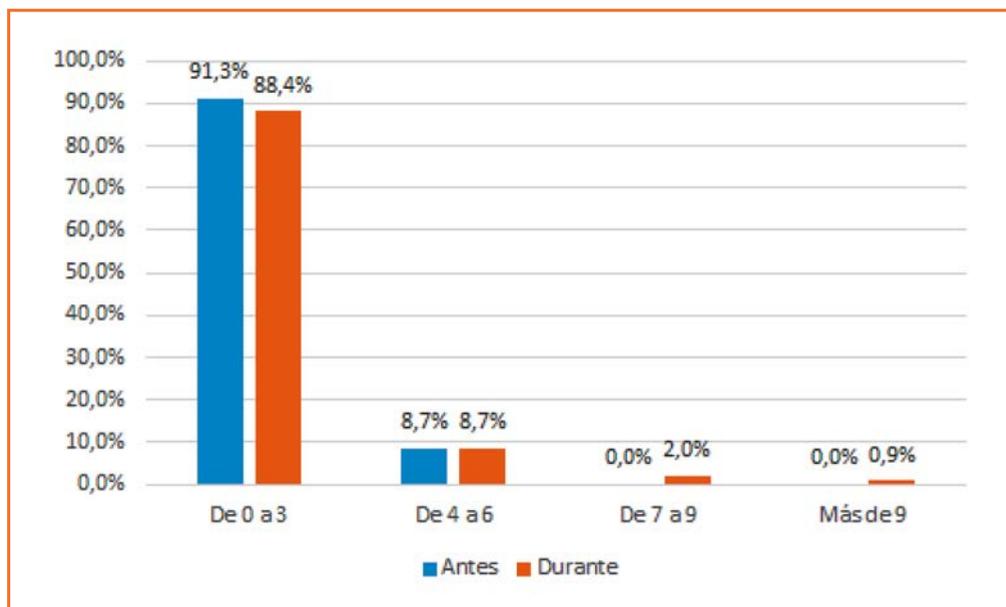


**Fuente:** Elaboración propia.

La información recopilada identifica que la táctica que ha venido siendo de las más utilizadas por las Mipymes del sector textil para atraer clientes ha sido el uso de redes sociales, teniendo en cuenta un incremento de 2,9% con la aparición de la pandemia. Otra de las tácticas utilizadas para cautivar clientes ha sido el uso de páginas web con un incremento de 2,8%. Los resultados también evidencian incremento de 1,9% en el uso de blogs y en cuanto al uso de las páginas de aterrizaje de igual forma presentaron un incremento del 0,5% en el periodo de investigación. Cabe resaltar que la publicación de anuncios a través de la red de internet disminuyó 3,4% durante el periodo analizado y el porcentaje de micro y pequeños empresarios que antes y después de la pandemia no han implementado tácticas de marketing digital disminuyó un 6,2%, lo que evidencia que las mipymes del sector textil de Bogotá como respuesta a la pandemia han utilizado tácticas de *marketing* digital para la captación de clientes durante la pandemia.

A su vez, en la figura 2 se da a conocer el número de personas que conforman el área de *marketing* digital en las mipymes del sector textil de la ciudad de Bogotá, antes y durante la pandemia. Los datos obtenidos se presentan a través de la variable relativa (%) y se presentan de forma comparativa con el propósito de identificar la evolución que ha tenido la conformación de los equipos de trabajo encargados de realizar las actividades de marketing digital en las micro, pequeñas y medianas empresas objeto de investigación.

**Figura 2.** Colaboradores que conforman el área de *marketing* digital antes y durante la pandemia.

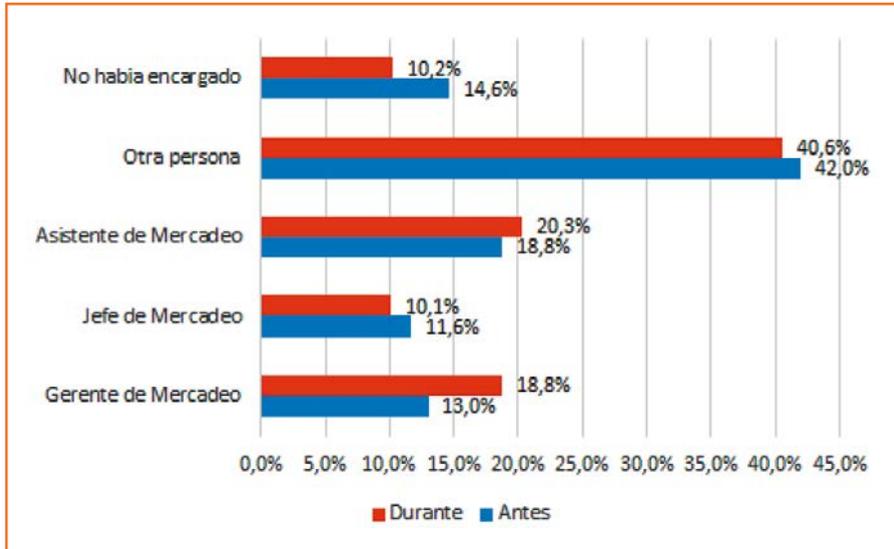


**Fuente:** Elaboración propia.

Los datos, resultado de la aplicación del instrumento de investigación, permiten evidenciar un incremento en los equipos de trabajo especialmente en los conformados de siete a nueve empleados y a los de más de nueve colaboradores. Esto debido a que antes de la pandemia las mipymes no contaban con un equipo de personal mayor de siete personas, pero como consecuencia de la aparición de la pandemia el 2,9% de las organizaciones analizadas llegaron a contar con equipos de mayor proporción, lo que evidencia la importancia que cobró el uso del *marketing* digital para mantener las relaciones con los clientes y a su vez continuar captando nuevos. Es de anotar que los equipos de cuatro a seis empleados se mantuvieron de igual manera en el periodo observado, mientras que los equipos de cero a tres empleados disminuyeron para dar paso a una conformación mayor de las unidades de *marketing*.

En la figura 3 se presentan los cargos responsables de ejecutar las tácticas de *marketing* digital, orientadas a la consecución y permanencia de clientes antes y después de la pandemia. De la misma manera, los descubrimientos se presentan a través de la variable relativa (%) y en forma comparativa.

**Figura 3.** Encargado de ejecutar las tácticas de *marketing* digital antes y durante la pandemia.

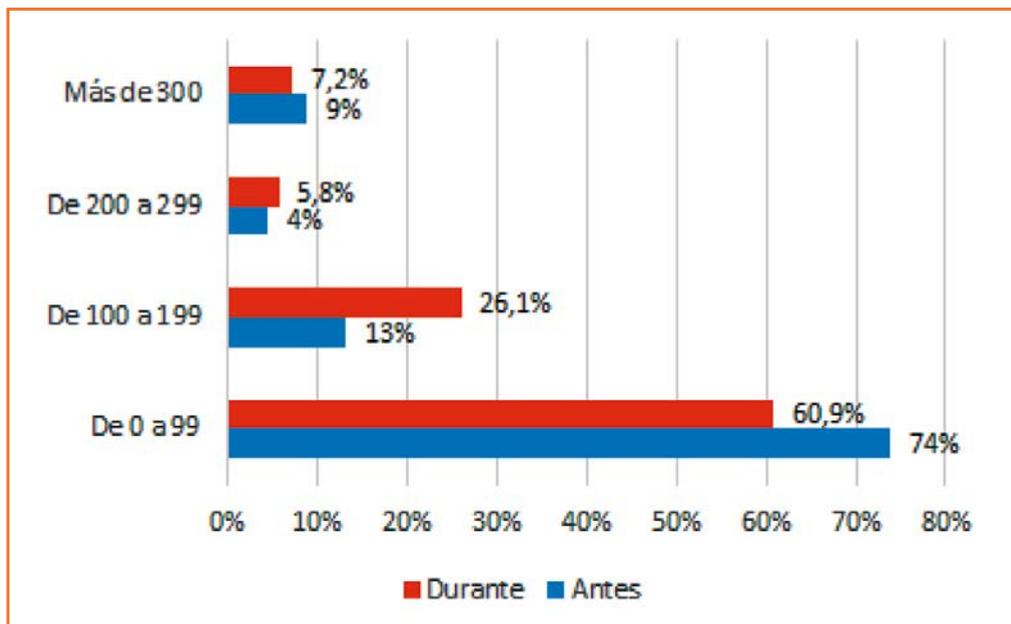


**Fuente:** elaboración propia.

Los hallazgos obtenidos en las preguntas que orientan a la identificación de las personas que estaban encargadas antes y después de ejecutar las tácticas de *marketing* digital orientadas a la captación de clientes evidencian un crecimiento en el cargo de asistente de mercadeo de 1,5% en el periodo de análisis. En el caso del gerente de mercadeo, la información obtenida presenta un aumento de 5,8% con la inclusión de la pandemia del COVID-19. En cuanto al cargo de jefe de mercadeo, en las mipymes del sector se presentó una disminución de 1,5%. Cabe resaltar que en las mipymes del sector textil de la ciudad de Bogotá se presentó disminución de 4,4% en aquellas que no tenían encargado para cumplir con la ejecución de las tácticas de *marketing* digital orientadas a captar clientes. Además, otro dato interesante de análisis obtenido fue la disminución de 1,4% de otras personas diferentes a la anteriormente citadas como responsables de la ejecución de tácticas de *marketing*. Los datos obtenidos permiten establecer que las mipymes del sector analizado, para hacer frente a la pandemia, en algunos casos realizaron cambios en los cargos que tenían la responsabilidad de establecer tácticas para captar clientes y, en otros, aquellas micro, pequeñas y medianas que no tenían personal con la responsabilidad de cautivar clientes, con la aparición de la pandemia tomaron como decisión de asignar personas que apoyaran la función.

En la figura 4 se presenta el número de clientes nuevos promedio mensual captados antes y después de la pandemia del COVID-19. Es importante establecer que, para el análisis de esta información, se emplearon rangos de cien clientes. Los resultados se presentan a través de la variable relativa (%) y a su vez se exhiben de forma comparativa.

**Figura 4.** Clientes (personas naturales) nuevos captados en promedio mensual antes y durante la pandemia.

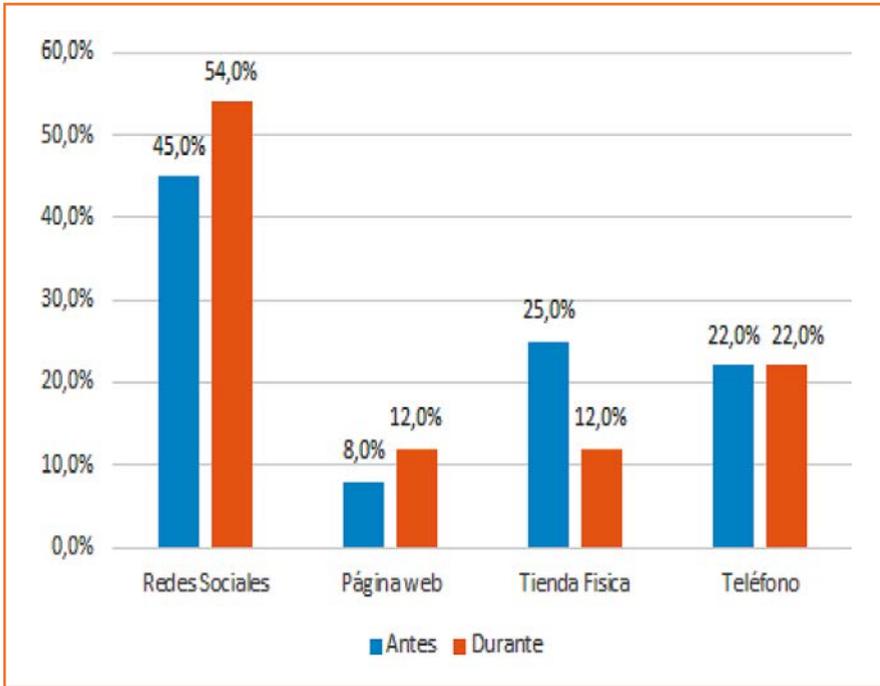


**Fuente:** elaboración propia.

Los resultados presentan disminución de 13,1% en las mipymes de textiles en la ciudad de Bogotá que antes de la pandemia habían presentado consecución de clientes nuevos en un rango de 0 a 99. Además, los resultados presentan disminución de 1,8% mipymes que antes de la pandemia observaron un crecimiento mayor a 300 clientes. Por el contrario, las micro, pequeñas y medianas empresas que habían captado clientes antes de la pandemia del COVID-19, entre 200 y 299, presentaron un incremento de 1,8%. También, en el intervalo de 100 a 199 clientes nuevos se presentó un incremento de 13,1%. Los datos anteriores permiten identificar un importante crecimiento en la captación de clientes entre 100 y 299 y una disminución importante en la captación de 0 a 99 clientes.

En la figura 5 se presentan los canales más utilizados por las mipymes del sector textil en la ciudad de Bogotá para captar clientes antes y durante la pandemia. Este análisis tiene como objetivo identificar la evolución que han tenido los canales después de presentarse el COVID-19. Los resultados se presentan a través de la variable relativa (%) y a su vez se diagrama de forma comparativa para establecer los cambios más significativos en los resultados obtenidos.

**Figura 5.** Canales para captar clientes.

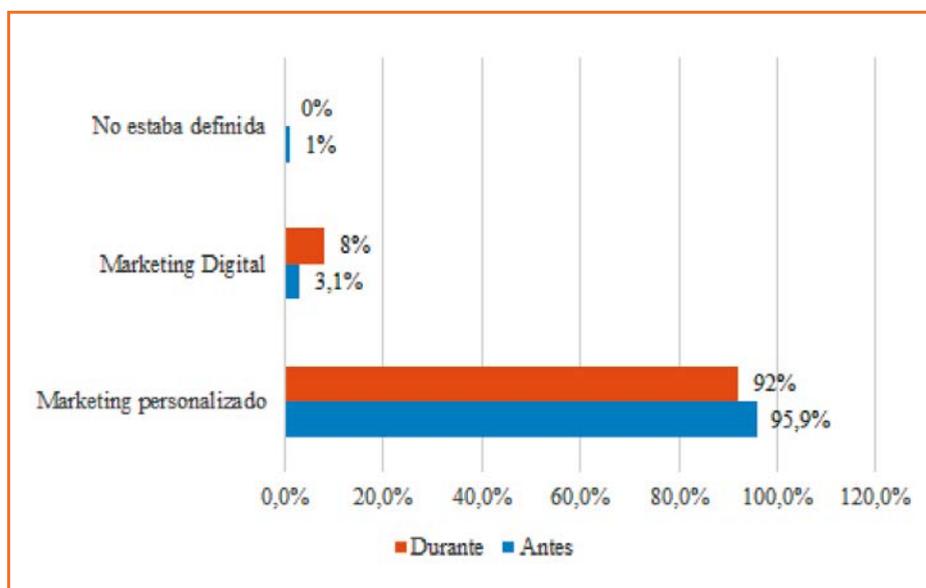


**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta frente a los canales utilizados para captar clientes antes y después de la pandemia evidencian un incremento de un 9% en el uso de las redes sociales, a su vez un aumento de 4% en la implementación de las páginas web, también el uso del teléfono como canal para captar clientes en la misma proporción durante el periodo de revisión. Por el contrario, el uso de la tienda física disminuyó un 13% con la aparición del COVID-19. Todo lo anterior permite evidenciar que, como consecuencia de la pandemia, las mipymes analizadas tuvieron que migrar en un 13% de los canales físicos a los digitales, siendo las redes sociales las más utilizadas.

En la figura 6 se dan a conocer las tendencias utilizadas para mantener la relación con el cliente antes y después de la pandemia del COVID-19 por las mipymes del sector textil en la ciudad de Bogotá. Esta información tiene como propósito evidenciar la evolución de las tendencias dadas por las micro, pequeñas y medianas empresas analizadas para continuar con la relación que ostentaban con los clientes en el periodo objeto de análisis. Los resultados se dan a conocer a través de la variable relativa (%) y a su vez se presentan de forma comparativa para visualizar la variación de la tendencia existente entre cada una de las variables observadas.

**Figura 6.** Tendencias utilizadas para mantener la relación con el cliente antes de la pandemia.



**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados obtenidos frente a las tendencias más utilizadas para conservar la relación con el cliente evidencian una disminución de 3,9% en la implementación del *marketing* personalizado en las mipymes objeto de revisión, antes y después de la pandemia. Por el contrario, la tendencia orientada al *marketing* digital demostró un incremento de 4,9% y aquellas organizaciones que no tenían definida la tendencia antes de la pandemia (1%), con la aparición de la misma, la orientaron al *marketing* digital. La anterior información permite establecer que existe una disminución importante en el *marketing* personalizado que a su vez se convierte en crecimiento al *marketing* digital.

## Discusión

Aunque el número de mipymes del sector textil de la ciudad de Bogotá que han venido implementando tácticas de *marketing* para captar clientes presenta incremento con la aparición de la pandemia COVID-19, el porcentaje de empresas que están en el proceso de adopción aún es insuficiente para el sector analizado. Tanto así que, muchas de las organizaciones, aunque han aumentado el uso de las redes sociales, de aplicaciones, de páginas web, entre otras, no han tenido un alto incremento en la captación de clientes y, por lo tanto, al no existir un alto nivel de ingresos las utilidades presentan niveles

muy bajos y en algunos casos presentan pérdida, más aun teniendo en cuenta el alto nivel de competencia que tienen los productos colombianos con los de otros países, como China y Taiwán.

A su vez, aunque el número de personas que conforman el área de *marketing* digital, después de la pandemia tuvo un incremento que no es suficiente teniendo en cuenta que la proporción con mayor variación esta de 0 a 3 empleados, lo que permite identificar que las tácticas utilizadas no han sido tan agresivas como se necesita que lo sean para captar clientes, incrementar el número de ventas y, por ende, obtener utilidades importantes para las organizaciones investigadas. Además, los encargados de ejecutar las tácticas de *marketing* digital, aunque también con la aparición de la pandemia presentó un incremento, es de anotar que los cargos que mayor incremento han tenido en las mipymes observadas son en primera instancia gerenciales, también existe un importante incremento en los cargos asistenciales, lo que evidencia que la mayoría de organizaciones investigadas no se encuentran en la capacidad económica de contratar cargos directivos.

De otra parte, los resultados frente al número de clientes nuevos captados en promedio mensual también presentaron un incremento, pero lo hizo en la franja de 0 a 99 personas, lo que permite evidenciar que no se logró un incremento significativo de la cantidad de clientes que se esperaban. Esto se debe a la implementación de tácticas realizada de forma pequeña, en muchas ocasiones improvisada para hacer frente a la pandemia, sin establecer metas relacionadas con la creación de oferta de valor y relacionamiento con el cliente, tal como lo menciona (Kotler & Armstrong, 2012) y la (American Marketing Association, 2017) y sin establecer una estrategia integral y sistemática que incluya todos los elementos que conforman la mezcla de *marketing* digital, como lo señala Selman (2017). En cuanto a los canales utilizados para captar clientes, también presentan un bajo incremento; sin embargo, es importante aclarar que las tácticas realizadas a través de las tiendas físicas han tenido una disminución importante, lo que permite identificar el traslado de muchas mipymes al *marketing* digital. Otro aspecto que se debe revisar son las tendencias utilizadas para mantener la relación con el cliente después de la pandemia. Esto se debió a que, aunque también existe un incremento pequeño en el uso del *marketing* digital, las mipymes revisadas todavía continúan teniendo un alto porcentaje de relacionamiento a través de *marketing* personalizado.

## Conclusiones

Las redes sociales son las herramientas de gran importancia en la ampliación del uso de herramientas digitales de las microempresas, lo cual se refleja en el aumento del 2,9% en las micro, pequeñas y medianas empresas revisadas. Los microempresarios decidieron aumentar su implementación durante la pandemia para impulsar la comunicación y

las ventas con sus clientes. Sin embargo, el poco uso táctico de las herramientas posiblemente puede reducir el impacto esperado.

Se sugiere a las mipymes intensificar la formación de los grupos de trabajo de la organización dedicados a estructurar procesos de *marketing* desde la estrategia creativa, así como los mecanismos de difusión y herramientas de recolección de la información para cada uno de los puntos de contacto con los clientes, así como fortalecer el plan estratégico de la organización y darle trazabilidad con el plan de mercado, que den paso a estrategias con una amplia prospectiva.

La recuperación rápida de las ventas y de la inversión de las empresas mipymes del sector textil requiere de la elaboración de herramientas tecnológicas que se encuentren dentro de su poder adquisitivo, estructuras sencillas a través de plataformas, programas informáticos o herramientas Office como el Excel que presenten un método de elaboración y seguimiento de estrategias de marketing, tanto físicas como digitales, en interfaces altamente intuitivas para el reconocimiento de tendencias, pueden marcar la diferencia al momento de determinar acciones contundentes en el proceso de recuperación económica y apoyar la sostenibilidad de las mipymes en el mediano y largo plazo.

En cuanto a los canales, es importante fortalecer el uso táctico y recortar la intermediación para mejorar la competitividad en el mercado vía reducción de costos y precios en lo que llegan a ser claves los medios digitales. Se espera, además, por parte del Gobierno, eficiencia en la promulgación de leyes que permitan reducir costos arancelarios de materias primas e insumos y mejorar sus procesos de arbitraje en las importaciones de textiles como productos terminados, lo que le permitiría reducir las quejas por parte de los empresarios y fomentar la actividad en el sector.

## Referencias

- ACOPI. (2021). *Encuesta de desempeño empresarial primer trimestre 2021*. Bogotá.
- Acosta, D., y Martínez, A. (2019). *Marketing digital y su evolución en Colombia*. Universidad Libre, 4.
- American Marketing Association. (2017). *Definitions of Marketing*. AMA: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- ANIF. (2020). *Gran Encuesta Pyme Lectura Nacional*.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Encuesta nacional sobre el impacto económico Covid-19–Capítulo Bogotá*.

- Chaffey, D., Ellis, F., Johnston, K., y Mayer, R. (2016). *Internet marketing: strategy, implementation and practice*. Pearson.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). *Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en empresas*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB)*.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2021). *Informe de recaudo, lucha contra la evasión y el contrabando*.
- García, Lizcano, Ramos Y Matos. (2019). Digital marketing actions that achieve a better attraction and loyalty of users. *Future Internet*.
- Inexmoda. (2021). *Informe-Observatorio-Sistema-Moda-Mayo-2021*.
- Kannan, P., y Li, H. (2016). Digital. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 4-5.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
- Marín Dueñas, P. P., Lasso de la Vega González, C., y Mier-Terán Franco, J. J. (2015). La interactividad de las webs en las pequeñas y medianas empresas. *Opción*, 735-750.
- Mejía, P., y Marin, V. (2020). Evaluación de la mezcla de mercadeo digital en las plataformas de venta virtual de autoservicios en Colombia. *Revista Geón*, 7(2), 4. <https://doi.org/10.22579/23463910.212>
- Ministerio de Comercio. (2020). *Informe de importaciones y*.
- Ministerio de las TIC. (2018). *Ministerio de las TIC*. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Iniciativas/Usuarios/MiPyme-Vive-Digital/>
- Striedinger, M. (2018). El marketing digital transforma la gestión de las Pymes. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(27), 7.



## Capítulo 10

# Alternativas de fortalecimiento comercial y organizacional para microempresas del corregimiento de La Florida en la ciudad de Pereira, en época de pandemia por COVID-19

---



**Azucena María García Cruz**  
Investigadora principal

**Humberto Bedoya**  
Coinvestigador

**Dioselina Mosquera**  
Estudiante del semillero



## Resumen

*Introducción:* Las microempresas, por su capacidad de generar empleo e ingresos coadyuvando al aparato productivo nacional y del mundo, dinamizando la actividad económica. Las organizaciones pueden hacer uso de la innovación como una estrategia clave que les permita crear una ventaja competitiva que garantice el crecimiento sostenible, generar diferenciación y creación de riqueza, en consecuencia, las microempresas deben pensar en una estrategia donde se especifiquen sus objetivos, planes de acción y cómo asignar sus recursos para cumplir con los objetivos. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. *Objetivo:* Proponer alternativas de fortalecimiento en la dinámica organizacional y comercial a las microempresas del corregimiento de La Florida en la ciudad de Pereira, frente a los desafíos ocasionados por la pandemia del COVID-19. *Materiales y métodos:* Se aplicará la metodología BUNT, en dos fases: En fase 1 se realizará identificación de las microempresas del corregimiento de La Florida; en fase 2 se hará un diagnóstico de las microempresas para obtener un análisis general de la microempresa sobre los aspectos comerciales y organizacionales en que se encuentran. *Resultados:* En lo organizacional, 11 empresas (69%) no utilizan manual de funciones, y en lo comercial, no utilizan estrategias de mercadeo 10 microempresas, que corresponden al 62,5%). *Conclusiones:* En aspectos organizacionales son escasas las microempresas que utilizan manuales de funciones y en estrategias de mercadeo es muy significativa comercialmente la ausencia de prácticas de mercadeo.

Investigador principal <sup>1</sup>, Coinvestigador<sup>2</sup> Estudiante semillero<sup>3</sup>

**Palabras clave:** Microempresa, innovación, emprendimiento, desarrollo social, enfoque económico.

## Abstract

*Introduction:* Micro-enterprises for their ability to generate employment and income, contributing to the national and world productive apparatus, boosting economic activity. Organizations can make use of innovation as a key strategy that allows them to create a competitive advantage that guarantees sustainable growth, generate

differentiation and creation of wealth, consequently, micro-enterprises must think of a strategy that specifies their objectives, action plans, how to allocate your resources to meet the objectives. The strategies produce effects on the functions and divisions of the company, and require that both external factors and internal factors facing the company be taken into account. *Objective:* To propose alternatives to strengthen the organizational and commercial dynamics of micro-enterprises in the Township of La Florida in the Municipality of Pereira in the face of the challenges caused by the COVID-19 pandemic. *Materials and Methods:* The BUNT methodology will be applied in two phases: In Phase 1, the identification of the micro-enterprises of the Florida Township will be carried out; In Phase 2, a diagnosis of the microenterprises is carried out, in order to obtain a general and specific analysis of the Microenterprise on the commercial and organizational aspects in which they are found. *Results:* Organizationally, 11 (69%) do not use a function manual and commercially, 10 micro-enterprises do not use marketing strategies, corresponding to (62,5%). *Conclusions:* In organizational aspects, there are few micro-companies that use function manuals and in marketing strategies, the non-use of these marketing practices is commercially very significant.

**Keywords:** Microenterprise, innovation, entrepreneurship, social development, economic approach.

## Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en América Latina juegan un papel muy importante en la cohesión social, ya que contribuyen significativamente a la generación de empleo, de ingresos, a la erradicación de la pobreza y dinamizan la actividad productiva de las economías locales. (CEPAL, 2009)

La microempresa se enmarca en la Ley 905 de 2004, que está facultada para fortalecer al sector empresarial en el país, luego de los primeros intentos dados por la Ley 590 de 2000, con relación, a la promoción y fortalecimiento de las unidades productivas a nivel nacional, y definió como microempresas aquellas unidades productivas familiares, incluidas las pequeñas y medianas empresas, así como los dispositivos de industrialización económica que adelantaran tanto las entidades que operan desde la persona natural o jurídica, con respecto a acciones empresariales, de la agroindustria, técnicas, de comercio o de prestación de servicios, sin importar que se tratase de un emprendimiento que compete al sector rural o al sector urbano.

En Colombia, la realidad apunta a demostrar que son las microempresas las que dinamizan su economía, ya que representan el 92,1% de las empresas del país. Estas

generan el 50% del empleo a nivel nacional, siendo los principales sectores en los que se desempeñan las microempresas: el sector comercial con un 53,4%; el sector servicios con un 31,9%; y el sector industrial con el 14,7%. (AraujoAraújo, 2008).

El tejido empresarial en las microempresas no ha sido ajeno a la situación de pandemia y pospandemia, afectados por las medidas del confinamiento obligatorio en tiempos de pandemia, en la cual la utilización de tecnologías en la gestión va ligada a la idea de ahorro de costes y mejora de la productividad; sin embargo, en algunos casos por falta de pertenencia a redes, el desarrollo de productos sigue siendo la permanencia en el mercado poco significativa, constituyendo una amenaza a su supervivencia. En ocasiones, el desarrollo de nuevos productos suele ser costoso y poco viable para las pequeñas mpresas en épocas de crisis. Además, la pequeña empresa no suele participar en redes de cooperación o en la creación de alianzas estratégicas, y suelen trabajar de forma independiente (Benito y Platero, 2012).

Al respecto, el Gobierno, en septiembre del año 2020, planteó una estrategia denominada “Economía para la gente”, que está orientada al apoyo, consolidación y sostenibilidad de microempresas e iniciativas productivas de la población vulnerable, para ayudar a su reactivación y generación de un entorno favorable que promueva su crecimiento y sostenibilidad, tanto en el contexto rural como en el urbano. “Economía para la gente” consolida un portafolio robusto con programas de entidades como Mincomercio, Prosperidad Social, Minagricultura, MinTIC, Mincultura y el Sena, entre otras. Esta propuesta institucional está orientada al acompañamiento en temas de formación, encadenamientos productivos, desarrollo de proveedores y lo relacionado con el frente financiero, distribuidos en cinco frentes, que son: generación de ingresos, emprendimiento y formalización; desarrollo productivo, asociatividad y acceso a mercados; innovación y tecnología; financiamiento y entorno competitivo.

También, la estrategia está orientada al apoyo, consolidación y sostenibilidad de microempresas, e iniciativas productivas de la población vulnerable, para contribuir a su reactivación y generación de un entorno favorable que promueva su crecimiento y sostenibilidad tanto en el contexto rural como urbano.

Es una estrategia de enrutamiento y oferta integral que ofrece acompañamiento, atención diferencial, formación, encadenamientos productivos e inclusión financiera. Se afirma que esta alternativa de generación de ingresos y la formalización de las diferentes unidades productivas, así como el acceso a plataformas de desarrollo productivo, asociatividad y acceso a mercados, serán ejes imprescindibles en la reactivación económica y cuyas acciones se convierten en mejores ingresos y oportunidades para las familias en condición de pobreza y vulnerabilidad (Min Comercio; Min TIC, Min Cultura y otros, 2020).

Las organizaciones pueden hacer uso de la innovación como una estrategia clave que les permita crear una ventaja competitiva que garantice el crecimiento sostenible, generar diferenciación y creación de riqueza; en consecuencia, las microempresas

deben pensar una estrategia donde se especifiqueb sus objetivos, planes de acción y cómo asignar sus recursos para cumplir con los objetivos. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta, No obstante, en época de crisis es difícil que las pequeñas empresas puedan innovar (Castillo Monroy y Forero Roper, 2016).

De acuerdo con Schumpeter, 1939, (como se citó en Benito y Platero,2012), las innovaciones en periodos de crisis son difíciles de apropiar, dado que las empresas aunque se encuentran motivadas para buscar innovaciones que les permitan ahorrar costes en sus procesos productivos, pocas veces, se atreven a soportar el riesgo que conlleva una innovación de producto o similar (innovaciones radicales), dado que el sistema se encuentra en una situación de indeterminación y un cambio dificulta el cálculo de costes y beneficios, necesario para su introducción.

Por otra parte, según algunos autores, la innovación no tiene por qué suponer un elevado coste para la empresa, entendiendo que las innovaciones pueden surgir de una forma distinta de hacer publicidad o una forma de trabajo que ahorre horas de suministros en la empresa. No necesariamente tiene por qué suponer un producto nuevo o mejorado técnicamente o en diseño, con los costes añadidos que esto implica (Shepherd y DeTienne, 2001; Ortega Giménez, 2010). Además, plantean que algunas alternativas pueden ser: innovación mediante formación en el capital humano de la empresa, innovación en la búsqueda de nuevos mercados (la captación de nuevos clientes es una forma de incrementar ventas), innovación organizativa mediante la creación de alianzas estratégicas como las redes de cooperación empresarial para que puedan ser más estables y competir mejor en el mercado. Asimismo, agregan que hay una relación positiva entre tamaño y probabilidad de supervivencia, lo que favorece el crecimiento para la conservación y estabilidad, logrando adaptarse más rápido a los cambios del entorno, llegando a una posición persistente dentro de su sector

Según, Gartner (1989), el emprendimiento es un campo que ha ido evolucionando últimamente debido a la forma de abordar su objeto de estudio, y propone que el emprendimiento no es solo necesario estudiarlo desde una única óptica, sino que se debe analizar desde cuatro perspectivas que participan en la creación de las empresas: individuos, organización, ambiente y proceso. Estas cuatro dimensiones interactúan entre sí, es decir, no es posible analizar el fenómeno del emprendimiento si no se analizan en conjunto las cuatro dimensiones, por lo tanto, no son recíprocamente excluyentes.

El término “competitividad” es otro aspecto clave y de gran importancia al considerar estrategias que fortalezcan la parte interna y externa, y así, competir en menor desventaja con las empresas del mismo sector, y ser diferentes a las demás en algunos componentes, como calidad del producto o servicio, diversificación, potencial humano, procesos administrativos adecuados, entre otros (Muñiz Jaime et al., 2019). De otra parte,

Monje, 2010 (como se citó en Muñiz Jaime, et al., 2019), plantea que se debe elegir la mejor estrategia empresarial a seguir, ya que esta es de gran importancia para alcanzar el éxito, partiendo de que toda empresa que está compitiendo debe tener misión, objetivos, metas y las estrategias necesarias para poder lograr esos objetivos; es en este sentido que toda empresa, aunque pequeña, debe tener su identidad comercial para ser visible frente a su sector competitivo, y será exitosa si su organización tiene la estructura organizacional necesaria.

En este sentido, el autor señala que la mayoría de microempresas son de carácter familiar con iniciativas de un ahorro doméstico, dedicándose al comercio de bienes y servicios, y su problemática radica en las limitantes que tienen para lograr ser competitivos en su actividad formal, las restricciones al momento de acceder a un crédito, las altas tasas de interés de un crédito microempresarial y los requisitos que son para muchos microempresarios inalcanzables, resaltando que estos factores son necesarios para lograr un crecimiento sostenible y sustentable que les permita aportar al desarrollo económico del lugar, mejorar su calidad de vida y la generación de fuentes de empleo.

En coherencia con lo señalado, este estudio plantea como objetivo: Proponer alternativas de fortalecimiento en la dinámica organizacional y comercial para las microempresas del corregimiento de La Florida en la ciudad de Pereira, frente a los desafíos ocasionados por la pandemia del COVID-19.

**Marco teórico referencial:** Las microempresas son unidades de producción de bienes y servicios que han probado ser un medio efectivo en países de bajos y medianos ingresos para dinamizar las actividades productivas de la comunidad, contribuyendo al desarrollo económico de la sociedad. Como experiencia, las empresas que prosperan con estos modelos de economía demuestran que las microempresas son de vital importancia desde un ámbito social, en tanto que generan empleo e innovación, lo que de una u otra forma acelera los procesos económicos y sociales (Chanamé, 2008 (como se citó en Sumba Bustamante et al, 2018). Asimismo, Tello Cabello (2014) recalca la importancia de la mipyme desde distintos ángulos. En primer lugar, como una de las principales fuentes de empleo, y como herramienta de promoción de empleo en la medida en que solo exige una inversión inicial y permite el acceso a estratos de bajos recursos; y, en segundo lugar, puede potencialmente configurarse en apoyo importante a la gran empresa, resolviendo problemas en la producción. Así, se da oportunidad a personas que sin empleo y con bajos recursos económicos puedan generar su propio empleo.

Con relación a la actividad comercial de la empresa, se deben contemplar habilidades de comunicación, permitiendo que los objetivos organizacionales se divulguen y se apropien en todo el personal para el desarrollo de la microempresa. Al mismo tiempo, se debe cuidar que el personal de la entidad disponga de los implementos tecnológicos necesarios para el desarrollo de su trabajo, pues estos elementos influyen en una mayor eficiencia y productividad con la utilización de sus capacidades personales.

En la encuesta realizada se determinó que el 61% del personal de las microempresas carecen de los recursos e implementos tecnológicos para mejorar la productividad. (Sumba Bustamante y Santistevan Villacreses, 2018).

De acuerdo con Zevallos (2003), las condiciones en que las mipymes se desenvuelven en cualquier contexto no siempre son favorables, lo cual se explica en buena parte por sus competencias endógenas (bajo grado de adopción tecnológica, poca calificación de sus trabajadores y/o del propio empresario, fragilidad administrativa, baja productividad); sin embargo, existen ciertas condiciones del entorno (e institucionales) que las afectan en mayor grado que a las grandes empresas.

Sumba et al. (2018) resaltan la importancia de la gestión administrativa como indicador del desarrollo y consolidación financiera que pueda o no presentar la empresa en un determinado momento. Dicha gestión describe aspectos relevantes desde el punto de vista de la organización. Es necesario realizar los procesos administrativos, al respecto, a partir de encuestas realizadas a los emprendedores se detecta que el sector no tiene conocimiento de los procesos administrativos que se aplican en las empresas, demostrándose con sus respuestas: 67% indicó que no los han realizado, el 32% señaló que lo hace anualmente y el 1% lo hace en forma semestral, lo cual repercute en una inadecuada gestión administrativa de sus negocios.

Las mipymes contribuyen aproximadamente con el 25% del Producto Interno Bruto (PIB) de la región, caracterizadas por los bajos niveles de crecimiento económico, pobreza y reducido cambio estructural, las cuales surgen como respuesta a las necesidades individuales de autoempleo, y que a menudo se ubican en una situación de informalidad (bajos niveles de capital humano, dificultad para acceder a recursos financieros externos, escasa internacionalización, realización de actividades con bajos requerimientos técnicos, etc.). Igualmente, las mipymes representan el 99,5% de las empresas de la región y la gran mayoría son microempresas (88,4% del total). Estas mipymes operan en mercados locales dependiendo de la evolución de la demanda interna, en sectores con bajas barreras a la entrada y salida, con tasas elevadas de natalidad y mortalidad y que, muchas veces, responden más a estrategias de autoempleo y sobrevivencia que a una dinámica de desarrollo empresarial. El mismo estudio señala que en la mayoría de los países de América Latina no hay un registro sistemático de las principales variables que permiten analizar y monitorear las características y el desempeño de las empresas, ya que cada país ha establecido parámetros de clasificación atendiendo a sus contextos especiales, en donde los criterios más utilizados son: empleo, ventas o ingresos, activos (OCDE, 2019).

La gestión administrativa implica actividades de cumplimiento en fases, así: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, lo que permitiría incrementar sus capacidades de adaptación, aprendizaje y crecimiento para realizar las funciones con eficiencia y eficacia en el ámbito donde se encuentren. En coherencia, analizar las limitaciones en capacitación, comunicación, acceso al financiamiento, son algunos aspectos que

inciden en la productividad, lo que hace necesario un apoyo coordinado sostenible entre Gobierno y sociedad civil para su posicionamiento y crecimiento.

Una de las herramientas contemporáneas con mayor relevancia en lo administrativo es, sin duda, la formulación de planes de mejoramiento o fortalecimiento y que hoy se enmarca en estrategias de innovación, para dar una visión renovadora y de transformación, donde se formulen planes de mejoramiento con el fin de caracterizar una o más problemáticas organizacionales, analizarlas buscando las mejores estrategias que solventen o potencien las limitantes y fortalezas encontradas con impacto tanto en el entorno interno como en el externo.

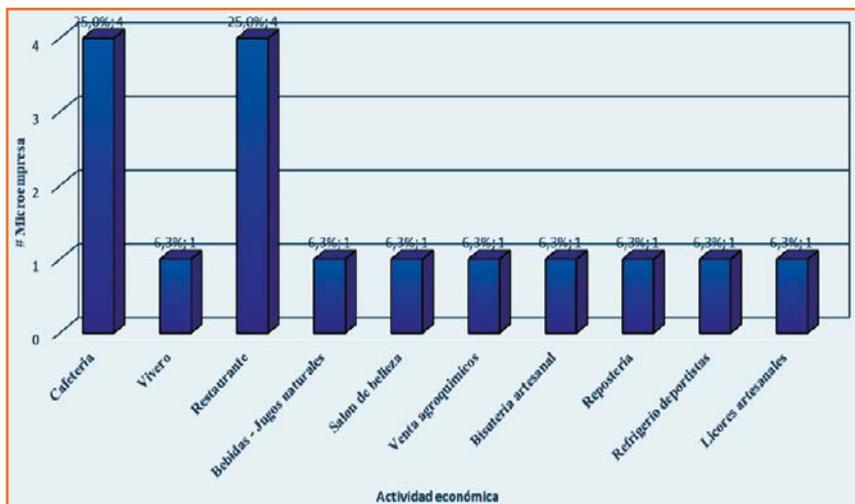
## Metodología

Estudio de tipo cuantitativo, descriptivo y transversal. Descriptivo porque describe variables definidas por características de las microempresas, dimensiones organizacionales, comerciales, y transversal porque se realiza recolección de la información en un momento dado del proceso investigativo. La población y la muestra es la misma, dado que el corregimiento, según Cámara de Comercio, tiene registradas 62 microempresas, y la muestra de 16 empresas son las que participaron. El instrumento es un cuestionario de 58 preguntas dicotómicas y politómicas que miden las variables mencionadas, el cual se validó con prueba piloto. Este se aplicó previo consentimiento informado para responder la encuesta y la recolección de información se hizo según método de BUNT, en dos fases. En la fase 1 se realizó la identificación de las microempresas del corregimiento de La Florida; en la fase 2 se hizo un diagnóstico de las microempresas, para obtener un análisis general y específico sobre los aspectos comerciales y organizacionales en que se encuentran. Se tabuló la información en Excel 2016 y los resultados se representaron en gráficos para ressignificar sus hallazgos.

## Resultados

A continuación, se presentan los resultados de las 16 microempresas del estudio, en gráficos que muestran las variables del estudio, donde se puede decir que todas las microempresas del estudio tienen registro en Cámara de Comercio y Registro Único Tributario.

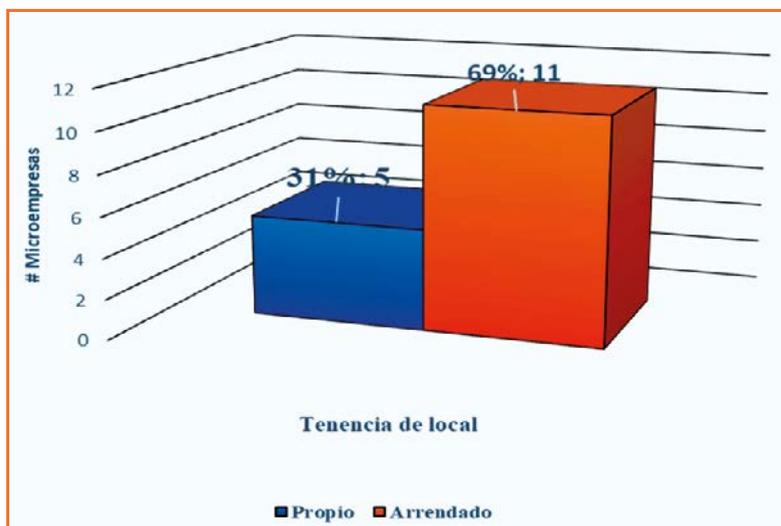
**Gráfico 1.** Microempresas según actividad económica



**Fuente:** Elaboración propia.

El gráfico N.º 1 señala que de las 16 microempresas (100%) se encuentra en primer lugar la línea de cafetería y restaurante, 4 y 4, respectivamente, para un 50%; en segundo lugar están las demás actividades económicas, con ocho microempresas, para un total de 50%.

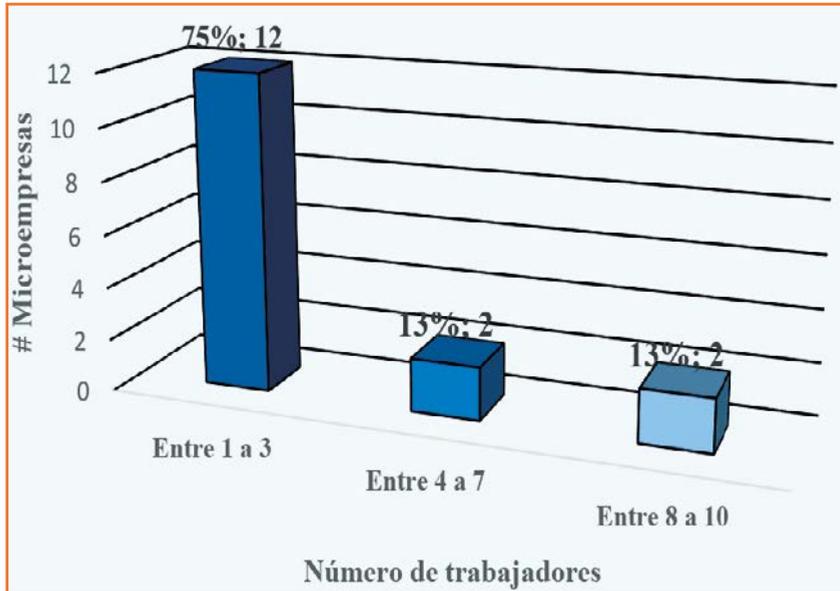
**Gráfico 2.** Microempresas según tenencia de local



**Fuente:** Elaboración propia.

El gráfico N.º 2 muestra que de las 16 microempresas (100%), 5 (31%) son propietarios de local y 11 (69%) son locales arrendados, lo cual señala que puede ser más crítica la reducción de ingreso.

**Gráfico 3.** Microempresas según número de trabajadores



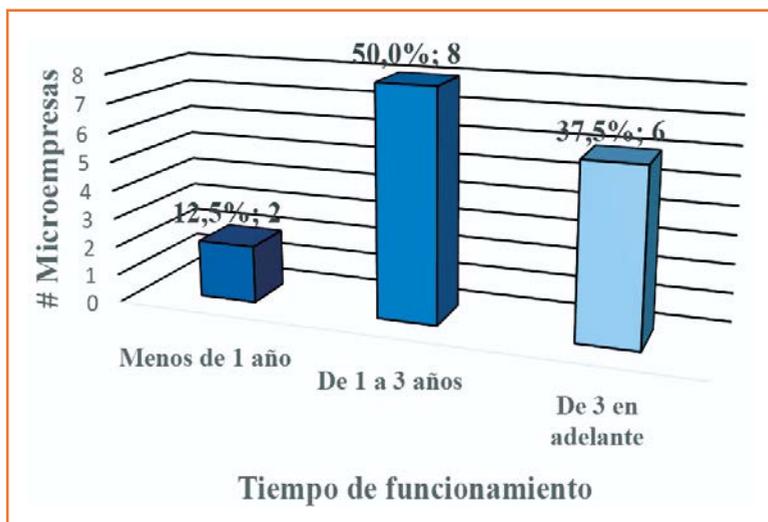
**Fuente:** Elaboración propia.

El gráfico N.º 3 indica que de 16 microempresas (100%), 12 as (75%) tienen entre 1 y 3 trabajadores; luego, dos tienen entre 4 y 7 trabajadores y las otras dos tienen entre 8 y 10 trabajadores.



Una de las herramientas contemporáneas con mayor relevancia en lo administrativo es, sin duda, la formulación de planes de mejoramiento o fortalecimiento.

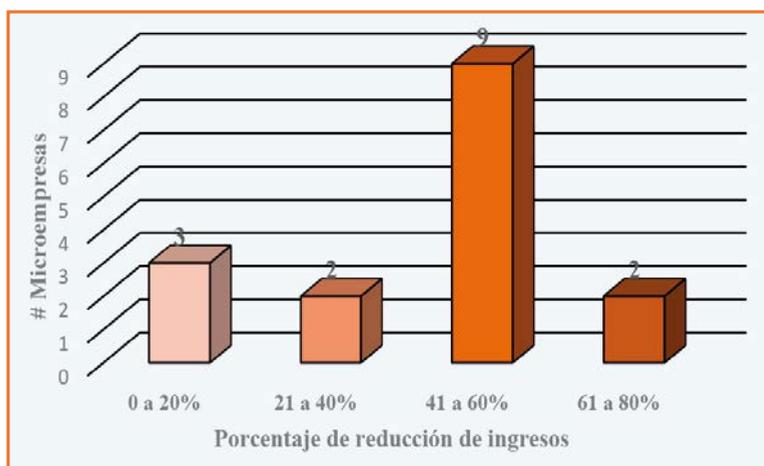
**Gráfico 4.** Microempresas según tiempo de funcionamiento



**Fuente:** Elaboración propia.

El gráfico N.º 4 señala que de 16 microempresas (100%), 2 (13%) tienen menos de un año de funcionamiento, 8 (50%) tienen de 1 a 3 años, y 6 (37,5%) tienen más de 3 años.

**Gráfico 5.** Microempresas según reducción de ingresos

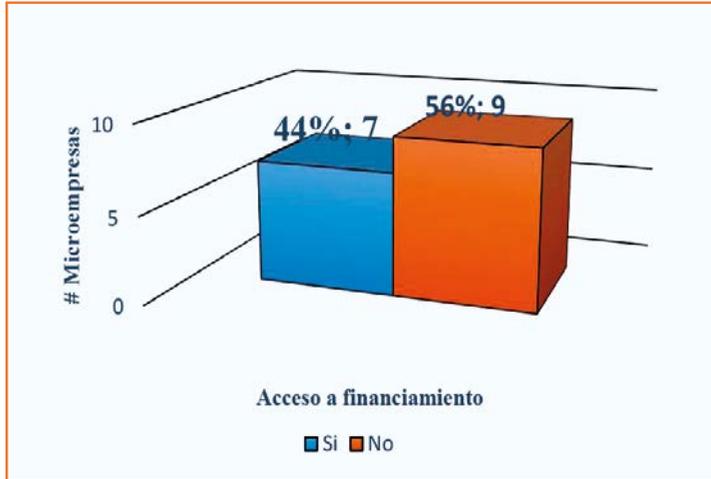


**Fuente:** Elaboración propia.

El gráfico N.º 5 demuestra que, en reducción de ingreso, de 16 microempresas (100%), 2 tuvieron reducción de ingresos entre 61% y 80%, siguen 9 microempresas con una

reducción de ingresos entre 41% y 60%, luego 2 con reducción entre 21 y 40%, y tres con reducción de ingresos entre 0% y 20%.

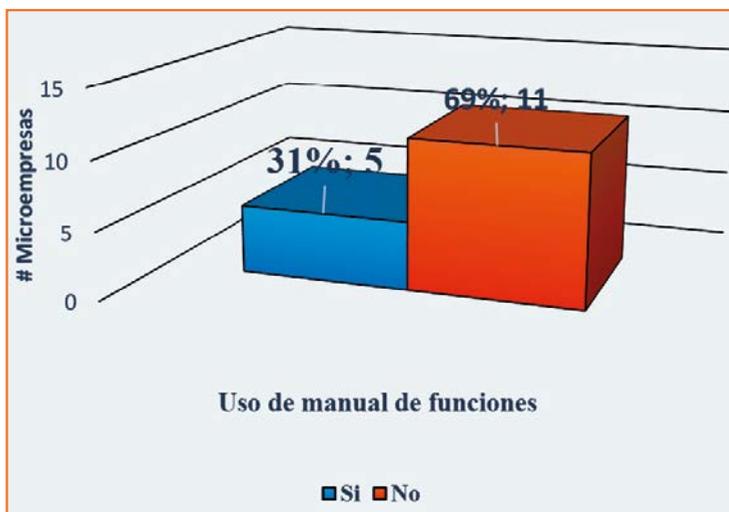
**Gráfico 6.** Microempresas según acceso a financiamiento



**Fuente:** Elaboración propia.

El gráfico N.º 6 indica que de 16 microempresas (100%), 9 (56%) no accedieron a financiamiento económico y 7 (44%) sí accedieron.

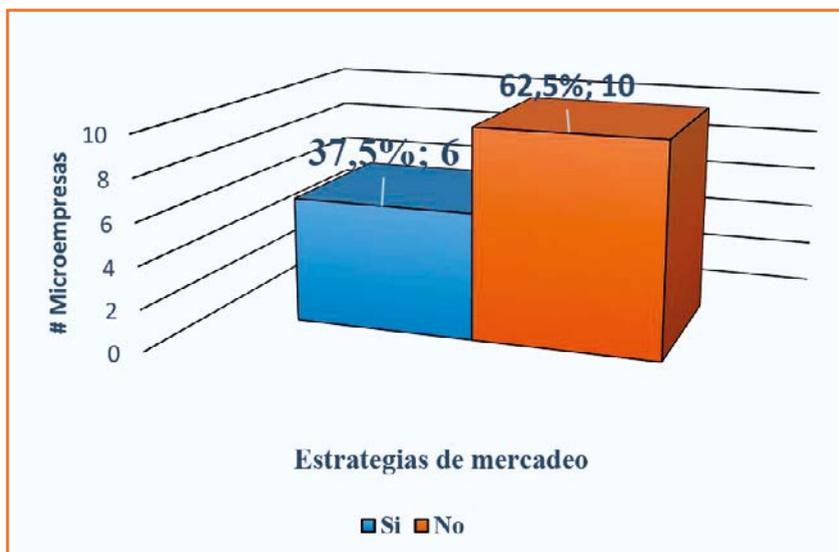
**Gráfico 7.** Microempresas según uso de manual de funciones



**Fuente:** Elaboración propia.

El gráfico N.º 7 muestra que, de 16 microempresas, 11 (69%) no usan manual de funciones y 5 (31%) sí lo utilizan, lo cual puede ser negativo en la organización, ya que este permite describir las actividades de las empresas y la distribución de responsabilidades para el logro de los objetivos.

**Gráfico 8.** Microempresas según estrategias de mercadeo



**Fuente:** Elaboración. propia.

El gráfico N.º 8 señala que de 16 microempresas (100%), 6 (37,5%) sí utilizan estrategias de mercadeo y 10 (62,5%) no las utilizan, lo cual es negativo para este tipo de negocios, ya que, al no aplicar las estrategias de mercadeo, las ventas pueden caer y los clientes buscar mejores alternativas.

## Conclusiones

En aspectos organizacionales son escasas las microempresas que utilizan manuales de funciones y en estrategias de mercadeo es muy significativo comercialmente el no uso de prácticas de mercadeo. Esto señala que se requiere una visión real de la problemática que enfrentan las microempresas, lo que lleva a concientizar la necesidad de plantear estrategias para su fortalecimiento, organizacional y comercial con innovación, y definir características distintivas para crear ventajas competitivas y posicionarse en el mercado.

## Referencias

- Álvarez Gallego, J. (2017) Banca de las oportunidades. La inclusión financiera de las mipymes en Colombia. *Revista Coyuntura Pyme/Anif*.
- Ángel Duarte, D. A., Vega Flecha, R. A., Forero Roperero, S. M. (2019). *Análisis de la industria manufacturera de la ciudad de Tunja, basado en la metodología de emprendimiento* (BUNT).
- Araújo, D. (2008). Ministerio de Industria y Comercio. Banco Iberoamericano de Desarrollo.
- Benito Hernández, S. y Platero Jaime, M. (2012). Las microempresas en tiempos de crisis: análisis de la formación, la experiencia y la innovación. *Revesco* N.º 108. Segundo Cuatrimestre. [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2009). Manual de la micro, pequeña y mediana empresa. División de Comercio Internacional e Integración de la Comisión LATAM.
- Chanamé, Orbe. (2008). *Comentarios a la Constitución*. Juristas Editores.
- Castillo Monroy, M. L y Forero Roperero, S. M. (2016). Universidad de Boyacá.
- Federación Nacional de Comerciantes. (Fenalco. 2021). Re-Evolución Micro. Antigüedad de las microempresas. En: Re-Evolución Micro | Fenalco Presidencia Nacional.
- Flores Mamani, A. E. (2015). Evaluación de los estados financieros para otorgar créditos a pequeñas y microempresas en Financiera Edyficar y cómo trasciende el sistema financiero en los clientes, Juliaca-2013” (Contador público). Universidad Nacional del Altiplano. En [http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2224/Flores\\_Mamani\\_Alfredo\\_Edy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2224/Flores_Mamani_Alfredo_Edy.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gartner, W. (1989). Who is an entrepreneur? Is a question worth asking? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 47-67. En [https://books.google.de/books?hl=en&lr=&id=x-De6ilkLCggC&oi=fnd&pg=PA178&dq=entrepreneur+personality+traits&OTS=T8E\\_yVXtal&sig=YPq1hS7hg1NAKtjgualEaJDgrsl](https://books.google.de/books?hl=en&lr=&id=x-De6ilkLCggC&oi=fnd&pg=PA178&dq=entrepreneur+personality+traits&OTS=T8E_yVXtal&sig=YPq1hS7hg1NAKtjgualEaJDgrsl).
- Min Comercio; Min TIC, Min Cultura. (2020) Estrategia economía para la gente en: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-lanza-estrategia-economia-para-la-gente>
- Muñiz Jaime, L. P., Franco-Yoza, J. A., Delgado-Gutiérrez, Z. M., Lucio-Pillasagua, A. del J., Tumbaco-Tumbaco, C. R. (2019) Estrategias de competitividad para el forta-

lecimiento de las microempresas del cantón Jipijapa Pol. Con. Edición 30) Vol. 4, N.º 2, 114-127 DOI: 10.23857/pc.v4i2.898.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2019). Las mipymes en América Latina y el mundo. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/65ec5d34es/index.html?itemId=/content/component/65ec5d34-es>

Pérez, S. (2010). *El valor estratégico del turismo rural como alternativa sostenible de desarrollo territorial rural*. Agronomía colombiana <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180320698018>

Secretaría del Senado. (2021). Modificación Ley 905 de 2004 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html)

Sumba Bustamante, R. Y., y Santistevan Villacreses, K. L. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 323-326. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Tello Cabello, S. Y. (2014). Importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política/LEX* N.º 14–AÑO XII–2014–II / ISSN 2313-1861.

Zevallos Vallejos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES). *Revista de la CEPAL* 79.

## Anexos

### ANEXO N° 1

#### ENCUESTA DIAGNÓSTICA DE LA MICROEMPRESA

Cordial saludo, somos un grupo de docentes y estudiantes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD- estamos trabajando en un proyecto de investigación llamado “Alternativas de fortalecimiento comercial y organizacional para microempresas del Corregimiento de la Florida en el Municipio de Pereira en época de pandemia por COVID-19”. El cual tiene la finalidad de proponer alternativas de fortalecimiento en la dinámica organizacional y comercial a microempresas ubicadas en el Corregimiento de La Florida en el Municipio de Pereira frente a los desafíos ocasionados por la pandemia del COVID-19.

El objetivo de la encuesta es identificar las variables que han afectado a las microempresas en el aspecto organizacional y comercial a causa de la pandemia y proponer alternativas para su fortalecimiento

De antemano agradecemos su participación y colaboración para este proyecto

#### DATOS DE CLASIFICACIÓN

Actividad económica de la microempresa: ¿Indique Cual? \_\_\_\_\_

1.2 Tiempo de funcionamiento: De Menos de 1 año\_\_\_\_ De 1 a 3 años\_\_\_\_ De 3 en adelante\_\_\_\_

Tipo de local: Propio\_\_\_\_ Arrendado\_\_\_\_

Cuántas personas trabajan en la microempresa:

Entre 1 a 3 \_\_\_\_ Entre 4 a 7\_\_\_\_ Entre 8 a 10\_\_\_\_

1.5 Quién atiende el negocio: Propietario \_\_\_\_ Administrador\_\_\_\_

1.6 Edad: 18 a 24 años \_\_\_\_ 25 a 54 \_\_\_\_ 55 a 64 \_\_\_\_ 65 en adelante \_\_\_\_

1.7 Sexo: Hombre \_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_

1.8 Nivel Educativo alcanzado:

Básica Primaria \_\_\_\_ Básica Secundaria \_\_\_\_ Media \_\_\_\_



- 2.2.4 Existe un responsable directo para cada área
- 2.2.5 Se encuentra capacitado cada responsable de área
- 2.2.6 Se cuenta con el personal suficiente para atender las operaciones
- 2.2.7 Tiene organigrama de la microempresa
- 2.2.8 Posee manual de funciones
- 2.2.9 Los empleados reciben capacitación al ingresar o posterior
- 2.2.10 Existen incentivos dentro de la microempresa
- 2.2.11 Cada empleado tiene sus funciones claramente definidas


### 2.3 ASPECTO CONTABLE Y FINANCIERO

- 2.3.1 Se dispone de personal encargado de la parte contable
- 2.3.2 Se llevan libros de contabilidad
- 2.3.3 Tiene definido los estados financieros básicos de la microempresa
- 2.3.4 Tiene claro el concepto del costo de capital
- 2.3.5 Tiene claro los ingresos mensuales
- 2.3.6 Ha determinado la rentabilidad neta del negocio

Si	No

### 2.4 FUENTES DE FINANCIACIÓN

- 2.4.1 Los aportes iniciales de la microempresa son propios
- 2.4.2 Ha accedido a fuentes de financiación externas
- 2.4.3 Tiene planeado recibir algún inversionista o socio

Si	No

### 2.5 ASPECTOS LEGALES

- 2.5.1 Tiene certificado de la Cámara de Comercio
- 2.5.2 Tiene RUT
- 2.5.3 Los empleados tienen seguridad social

Si	No

### 2.6 ASOCIATIVIDAD

- 2.6.1 Pertenece a alguna agremiación o asociación
- 2.6.2 Le gustaría vincularse a algún tipo de agremiación

Si	No

### 2.7 ENTORNO

- 2.7.1 Los aspectos de infraestructura afectan a la microempresa
- 2.7.2 Los aspectos de orden público afectan a la microempresa
- 2.7.3 Las vías de acceso afectan a la microempresa
- 2.7.4 La localización del corregimiento afecta a la microempresa

Si	No

## 2.8 IMPACTO DEL COVID-19

2.8.1 Ha disminuido el personal

2.8.2 Ha recibido ayuda del gobierno

2.8.3 Ha necesitado acudir a fuente de financiamiento

2.8.4 Los gastos por elementos de bioseguridad se han incrementado

Si	No

2.8.5 Los ingresos se han visto afectados en qué porcentaje:

De 0 a 20% \_\_\_\_\_ 21 a 40 % \_\_\_\_\_ 41 a 60% \_\_\_\_\_ 61 a 80% \_\_\_\_\_ 81 a 100% \_\_\_\_\_

### DATOS DEL ENCUESTADO:

Nombre de la Microempresa: \_\_\_\_\_

Registro de identificación Tributaria (NIT) No. \_\_\_\_\_

Nombre del encuestado: \_\_\_\_\_

Dirección del negocio: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

### DATOS DEL ENCUESTADOR:

Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

### OBSERVACIONES:

## Anexo N° 2

### UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

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

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo \_\_\_\_\_ identificada(o) con C.C N° \_\_\_\_\_ expedida en la ciudad de \_\_\_\_\_ declaro a través de éste documento que he sido invitada (o) a participar en una investigación, cuyo Título es “Alternativas de fortalecimiento comercial y organizacional para microempresas del Corregimiento de la Florida en el Municipio de Pereira en época de pandemia por COVID-19”

La información será recogida a través de la aplicación de una encuesta; teniendo en cuenta que su diligenciamiento se realizará en el domicilio de la microempresa y tendrá una duración aproximada de 45 minutos.

La información obtenida será confidencial, mi nombre no aparecerá en la investigación, seré identificada con un código o número consecutivo, y se respetará las respuestas a las preguntas que me realicen.

Me han explicado que el proyecto solo tiene fines investigativos y que busca en un futuro fortalecer las estrategias comerciales y organizacionales de la microempresa. Por la participación no recibiré ningún beneficio económico pero podré tener acceso a la información que derive del proyecto.

Durante el tiempo en que participe del proyecto, tengo libertad de negarme a contestar alguna pregunta que me cause incomodidad o puedo retirarme del estudio. Cuando no entienda una pregunta, tengo la posibilidad de solicitar aclaración y despejar dudas si surgen y de recibir orientación.

Por lo anterior, de forma voluntaria acepto participar en el proyecto y responder la información que soliciten.

En caso de que se requiera aclarar dudas relacionadas con este proyecto usted puede comunicarse con Azucena García Cruz (3142526456) Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

FIRMA ENCUESTADOR  
Cédula: Cédula:  
Fecha:

FIRMA ENCUESTADO



## Capítulo 11

# Análisis del impacto causado por la ausencia de un proceso contable en los pequeños negocios de la comuna 2 del municipio de Soacha, Cundinamarca

## *Analysis of the impact caused by the absence of an accounting process in the small deals the commune 2 of the municipality of Soacha, Cundinamarca*



### **Edwar Yecid Torres Nova**

PhD. D. (c) en Administración, Magíster en Calidad y Gestión Integral, Especialista en Gerencia en Salud Ocupacional, Administrador de Empresas, Administrador y constructor arquitectónico. Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD, Docente ECACEN UNAD y líder del semillero de investigación ACTIVOS ECACEN. Correo: edward.torres@unad.edu.co. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5312-8639>

### **Édgar Romero Herrera**

Magíster en Administración de Organizaciones, Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Administrador de Empresas. Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD, Docente ECACEN UNAD y líder del semillero de investigación ACTIVOS ECACEN. Correo: edgar.romero@unad.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4080-2812>

### **Duván Vargas Baquero**

Ingeniero de sistemas, Contador Público (c), Integrante del semillero de investigación ACTIVOS ECACEN. Correo: [dvargasb@unad-virtual.edu.co](mailto:dvargasb@unad-virtual.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0314-1709>

### **Jenny Paola Hernández Bonilla**

Contadora Pública (c), integrante del semillero de investigación ACTIVOS ECACEN. Correo: [jphernandezbo@unadvirtual.edu.co](mailto:jphernandezbo@unadvirtual.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6895-8694>

### **William Camilo Martínez Sanabria**

Internacionalista (c), Contador Público (c), Economista, Administrador de Empresas y Tecnólogo en Gestión de Obras Cívicas y Construcciones. Consultor contable y financiero, Administrador de propiedad horizontal y estudiante líder del semillero de investigación ACTIVOS ECACEN. Correo: [wcmartinezs@unadvirtual.edu.co](mailto:wcmartinezs@unadvirtual.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1215-3939>



## Resumen

El presente capítulo de investigación busca realizar un análisis sobre el proceso contable que llevan a cabo los pequeños negocios de la comuna 2 del municipio de Soacha, Cundinamarca.

Sin duda alguna, la gestión contable dentro de cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño, toma una gran relevancia para quienes los administran, pues es gracias a esta que se pueden tomar decisiones adecuadas y a tiempo, así como conocer su salud financiera, poder llevar a cabo el control de su operatividad y dar cumplimiento a sus obligaciones tributarias. Ninguna organización puede inventar cualquier tipo de proceso contable, ya que este no permitirá detectar alguna problemática administrativa que pueda poner en riesgo la continuidad y prevalencia de la organización. Es por lo anterior que quienes ejerzan alguna función contable deben ser personas idóneas, que sepan organizar la información contable por medio de las herramientas tecnológicas existentes.

Teniendo como referente la información primaria consultada, se conoce cómo debe ser manejada la gestión contable en los pequeños y medianos negocios. Posteriormente, se aplica un instrumento encuesta a especialistas concedores de la contabilidad para pequeñas empresas, con el fin de conocer su percepción en este tema y con ello plantear unos aspectos mínimos contables que deben tener presente las organizaciones estudiadas.

**Palabras clave:** Gestión contable, pequeños negocios, pymes, idoneidad, comunicación.

## Abstract

This research project seeks to carry out an analysis on the accounting process carried out by small deals in commune 2 of the municipality of Soacha, Cundinamarca.

Undoubtedly, accounting management within any type of organization regardless of its size, takes great relevance for those who administer them, because it is thanks to these that adequate and timely decisions can be made, as well as knowing their financial health, being able to carry out control of its operation and comply with its tax obligations. Every type of organization cannot invent any type

of accounting process, since this will not allow detecting any type of administrative problem that could put the continuity and prevalence of the organization at risk. It is for the above that those who exercise some type of accounting function must be suitable people, who know how to organize accounting information through existing technological tools.

Taking as a reference the primary information consulted, it is known how accounting management should be handled in small and medium businesses. Subsequently, a survey instrument is applied to knowledgeable specialists in the accounting for small deals, in order to find out their perception on this subject and thus raise some minimum accounting aspects that the organizations studied must bear in mind.

**Keywords:** Accounting management, small businesses, mipymes, suitability, communication.

## Introducción

Esta ponencia de semillero es una investigación cualitativa, exploratoria y descriptiva que desarrolla un diagnóstico sobre ¿cómo es el manejo de la gestión contable en los pequeños negocios de la comuna 2 del municipio de Soacha, Cundinamarca?

Con base en los aportes de los diferentes autores y expertos, se observan las formas como deber ser trabajada la parte contable de los pequeños y medianos negocios, tema que en algunas de estas organizaciones no es manejado de una forma adecuada, aspecto que puede tener consecuencias negativas. Sumado a lo anterior, se revisa la bibliografía que existe sobre el tema, con el fin de identificar cuál es el contexto de la gestión contable en los pequeños negocios y cuáles serían sus principales problemáticas.

Con lo anterior se aplica una encuesta con preguntas de selección múltiple y abiertas, a contadores que han investigado o trabajado el tema contable en las pequeñas empresas; se consulta a expertos y conocedores del tema, para así exponer cuáles serían los mecanismos que facilitarían el tema de la gestión contable en los pequeños y medianos negocios de sector la comuna 2 del municipio de Soacha, Cundinamarca.

## Contenido

Las pequeñas empresas en Colombia tienen un movimiento constante en la economía del país y generan una gran cantidad de empleo; sin embargo, la organización de estas compañías es básica e inexperta, circunstancia que las lleva al fracaso en sus primeros

años de vida. Estas empresas son catalogadas así porque aún no han alcanzado cierto nivel de ventas y porque aún no cumplen los topes ni los requisitos para constituirse formalmente; dentro de las características encontradas de este tipo de empresas se pueden describir, por ejemplo: no tener muchos trabajadores, no cuenta con grandes inversiones y ocupan un lugar pequeño en el mercado.

Las pequeñas empresas se encuentran catalogadas en Colombia según el número de empleados con los que cuenta. La Ley 590 de 2017 lo especifica de la siguiente manera:

Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

(República de Colombia, 2004, Art. 2).

Es en las microempresas en donde se ve a la contabilidad como un proceso de liquidación de impuestos y de cumplimiento a la normatividad tributaria, pero este concepto debe ser visto mucho más que ello, pues es gracias a la contabilidad que según Delgado (2018) las microempresas pueden tener:

Un sistema de información empresarial contable que se convierte en el elemento primordial para apoyar el proceso de atención y resolución de las necesidades de las pyme que establece una interrelación directa con los otros que la componen, pero que marca además una interrelación de las pyme con el microsistema en el que estas se inscriben, permitiéndoles atender y resolver ciertas necesidades para garantizar su permanencia y sostenibilidad en mercados cada vez más exigentes, competitivos y globalizados. (p. 28)

## ***Importancia de las pequeñas empresas en el mercado***

Las pequeñas empresas son un factor muy importante en la economía mundial y, por ende, en el desarrollo de cualquier país. En Colombia tienen una gran importancia en el crecimiento económico, según el Departamento Nacional de Planeación (DNP):

Las mipymes juegan un importante papel en las economías de todos los países. Ellas generan gran parte del empleo y son consideradas como un factor vital

de la competitividad y el crecimiento económico. En el caso de Colombia, las microempresas representan el 96,1% del universo empresarial, mientras que las pequeñas y medianas empresas tienen una participación de 3,7%. (DANE, Censo General de 2005).

“A pesar de la importancia del sector como fuente de generación de empleo, las estadísticas ilustran que un alto porcentaje de ese empleo es informal.” (DNP, Departamento Nacional de Planeación, 2007, pág. 250).

Estas empresas, además de influir en la riqueza y la generación de empleos, representan un impacto muy representativo en la distribución de ingresos y el fortalecimiento de la economía del país, con un potencial de crecimiento y de exportaciones como lo menciona Velásquez (2004): “Las pequeñas y medianas empresas colombianas, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía. Generan más del 50% del empleo nacional, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento” (p. 79).

## ***Importancia de la contabilidad en las empresas***

La contabilidad es de suma importancia en las microempresas, no solo para comprender el pasado sino también el presente de cualquier empresa. Para Gómez (2017):

La importancia de la contabilidad y de los informes financieros en las empresas es indiscutible, además de ser una disciplina altamente compleja, la cual permite recolectar y analizar toda la información financiera de la misma, permitiendo observar el estado de la empresa, ya sea si es productiva o ineficiente. (p. 21).

La contabilidad es esencial para mantener en buen estado la situación tributaria de un pequeño negocio, pues imponiendo buenas prácticas y eficiencia operativa permite reducir gastos en materia tributaria y evitar sanciones que afecten la economía del negocio.

Por medio de la contabilidad se puede tener un control absoluto de las empresas, gracias a ella se pueden tomar decisiones adecuadas y se puede conocer de antemano lo que pueda suceder, la contabilidad es un elemento primordial para la administración de la empresa como lo menciona Guadalupe (2019):

Es por ello que un sistema de información empresarial contable se convierte en el elemento primordial para apoyar el proceso de atención y resolución de las necesidades de las pyme que establece una interrelación directa con los otros que la componen, pero que marca además una interrelación de las pyme con el microsistema en el que éstas se inscriben, permitiéndoles atender y resolver ciertas necesidades para garantizar su permanencia y sostenibilidad en mercados cada vez más exigentes, competitivos y globalizados” (p. 24).

## ***Problemas estructurales de las pequeñas empresas frente al proceso contable***

Las pequeñas empresas presentan problemas relacionados con su información financiera ya que no llevan los registros contables adecuados; lo anterior ocasiona que tengan procesos de gestión inadecuados, problemas en la medición de sus costos e ingresos con datos erróneos acerca de su utilidad, lo que a su vez lleva a que no se tomen las decisiones correctas a tiempo para el crecimiento de la empresa. Se puede observar que muchas de estas empresas comienzan con un gran entusiasmo y cierran al poco tiempo de ser constituidas. Según (Medina, 2013):

El 98% de la gente que inicia una empresa empieza sin saber cómo hacerlo y va aprendiendo una vez iniciado su proyecto, por ello más del 80% de los negocios cierran en los primeros 3 años y quiebran por la falta de administración y contabilidad, ya que operan de forma empírica. (p. 10)

El desconocimiento de los propietarios en la creación de la empresa hace que gran parte de estas inicien en la informalidad, es decir, no manejan títulos valores ni documentos soporte que los acrediten como un negocio constituido formalmente, por lo tanto, dentro de las pequeñas empresas la contabilidad se torna como un tema que no trasciende en algo más que no sea la presentación y pago de unos impuestos.

Los propietarios de las pequeñas empresas generalmente las crean según su experiencia personal; es así que una persona, por ejemplo, con experiencia en peinados, es muy factible que inicie con una peluquería, el cocinero lo hará con un restaurante, un comerciante con una empresa de compra y venta de artículos y así sucesivamente. Estas personas pasarán la mayor parte de su tiempo en fortalecer procesos que corresponden a la operación (que es lo que saben hacer), dejando a un lado el factor contable y financiero. Según (Cabrera de Palacio, 2016):

El problema principal de las pymes las hace tener un denominador común: la falta de conocimiento en materia contable y de recursos económicos para la implementación y uso de un sistema de contabilidad adecuado. En muchas de las pymes el uso de los sistemas contables es casi nulo, no hay en ellas informaciones satisfactorias para evaluar su crecimiento y desarrollo en el mercado, general o individual. (p. 36).

Adicional a lo anterior, también se puede decir que los propietarios desempeñan varios roles en sus empresas recién creadas, dedicando muy poco tiempo al área contable, puesto que ser una empresa pequeña conduce a que sus propietarios realicen un sinnúmero de actividades sin tener la idoneidad necesaria para tal fin, como se ve plasmado en el tema contable.

La visión de pequeños empresarios hacia la contabilidad, debido a su poca capacitación y experiencia en términos administrativos y financieros, es un tema tedioso y con muy poco interés; la percepción contable va dirigida únicamente como una obligación legal para la presentación de impuestos y estados financieros, tal como lo menciona Filion (2011):

Investigaciones que estudian la relación entre el personal contable y las pymes revelan que estas solo solicitan los servicios de los contadores para cumplir con sus obligaciones legales, o cuando un tercero solicita información contable. Por ejemplo, la pyme solicita estados financieros auditados al contador solamente si una institución financiera los solicita para otorgar un préstamo. De la misma forma, la pyme contrata a un contador para dar cumplimiento a sus obligaciones fiscales porque estas son ineludibles. Sin embargo, si una pyme quiere crecer, invertir en proyectos rentables, aumentar su capacidad productiva, cumplir con sus metas, responder a los cambios actuales y ser competitiva, necesita contar con información contable que la apoye en la toma de decisiones (p. 258)

Es importante que los pequeños empresarios comprendan la importancia de la contabilidad como aliado estratégico de sus decisiones y no la vean con desprecio. En la contabilidad radica la importancia para una adecuada toma de decisiones y crecimiento empresarial, a tal punto de llevar a los pequeños negocios al sector de las exportaciones tal y como lo indica Velásquez (2004):

El cambio de paradigma, que hasta ahora es una experiencia de un grupo privilegiado de empresas, tiene el potencial para cambiar la base productiva del país. Si este cambio mental pudiera extenderse en gran escala, Colombia podría multiplicar varias veces el valor de sus exportaciones no tradicionales en los próximos cinco años. (p. 80)

Según Hernández et al., (2018), la mayoría de las microempresas no llevan contabilidad en sus negocios, ya que no es visto como un tema obligatorio y no lo consideran necesario por la poca información y capacitación que tienen los propietarios y/o administradores sobre los temas contables, lo que se reflejado en una deficiencia de hechos y soportes sobre la realidad de la unidad productiva.

El problema tecnológico es frecuente en las pequeñas empresas y es mencionado por Cabrera (2012):

Otro aspecto importante para tener en cuenta es la forma como se lleva a cabo dicha contabilidad, es evidente la falta de tecnología existente en este tipo de negocio, donde es casi nula la utilización de software especializado para la contabilidad, esto puede generar atrasos en los registros contables, e inexactitud en la información (p. 96).

En algunos escenarios, el propietario no se da cuenta de la importancia que nos brinda la tecnología, así como lo menciona Peña (2005):

La pyme, a través de la historia, se ha caracterizado por una administración que descansa en la visión de su único accionista y proveedor de fondos propios: su propietario, aún no convencido de la importancia de innovar y de la necesidad de aumentar su capacidad tecnológica en términos de modos de gerenciar. (p. 69).

## ***Consecuencias de no llevar adecuadamente el proceso contable en las pequeñas empresas***

Es necesario llevar un proceso contable adecuado para tener un orden administrativo y, sobre todo, financiero en la empresa. Por otro lado, es indispensable para evitar consecuencias legales, como la no presentación y pago de impuestos, que puede acarrear drásticas sanciones, hasta el cierre de la empresa.

Según el Artículo 19 del Código de Comercio de Colombia:

Es obligación de todo comerciante: matricularse en el registro mercantil, inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad, llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales, conservar con arreglo a la ley la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades, denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles y abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal (República de Colombia, 1971, pág. 28).

La principal consecuencia que enfrenta una empresa al no llevar contabilidad se encuentra en el marco legal, pues puede acarrear desde sanciones económicas hasta acciones legales por ocultar información.

Teniendo en cuenta lo anterior, que una empresa formalmente constituida y según la ley colombiana debe llevar contabilidad, en los casos en que no se cumpla con estas condiciones, estaríamos hablando de una empresa en la informalidad. Celis (2017) menciona el riesgo a sanciones de la informalidad empresarial, considerando que es importante tener en cuenta que la informalidad es un factor negativo que afecta la competitividad, la proyección y el desarrollo de dichas empresas, una informalidad que implica que más de la mitad de dichas empresas no paguen impuestos, no tengan registro mercantil o no afilien a los trabajadores a la seguridad social, eventos que además de generar alto riesgo de sanciones, cierres o procesos laborales y civiles, impiden que las empresas accedan a las herramientas institucionales, crediticias o de promoción empresarial a las que acceden las empresas formalizadas.

Por otra parte, otra consecuencia de no llevar una adecuada contabilidad radica en el descuido relativo al análisis de la información contable y, en algunos casos, se detectan fallas en la elaboración de los estados financieros, hecho que impide realizar un estudio serio y confiable de la situación financiera de las empresas, tanto para su propio análisis, como para el que desarrollan los terceros que tienen acceso a ella.

No llevar un adecuado proceso contable limita las opciones de financiación que pueda llegar a tener la empresa, ya que según Bernal (1990): “La banca comercial y especialmente, la de fomento imponen al pequeño empresario tal cúmulo de requisitos, exigencias, garantías, contraprestaciones y metas que, normalmente, la tramitación demora tanto que el dinero ya no es oportuno” (p. 16).

Por otro lado, uno de los objetivos principales que tienen todos los microempresarios es que su empresa crezca y le genere rendimientos. Para que este objetivo se haga realidad es necesario contar con una muy buena salud financiera que le permita atraer inversionistas, solicitar créditos con proveedores o entidades financieras; todos ellos auditarán las cuentas de la empresa y muchos lo harán hasta el mínimo detalle para asegurar la solvencia de la empresa. Al no tener la contabilidad clara y confiable, este objetivo no se podrá conseguir.

## ***Factores críticos del éxito de los procesos contables en las pequeñas empresas***

Toda organización debe ir de la mano de la tecnología, es esto que los procesos contables se tecnifican cada día más. Para el caso de los pequeños negocios, la tecnología puede ser un factor de éxito en el manejo de la información contable, tal como lo menciona Filion (2011), quien expresa que los socios deben trabajar en los nuevos escenarios



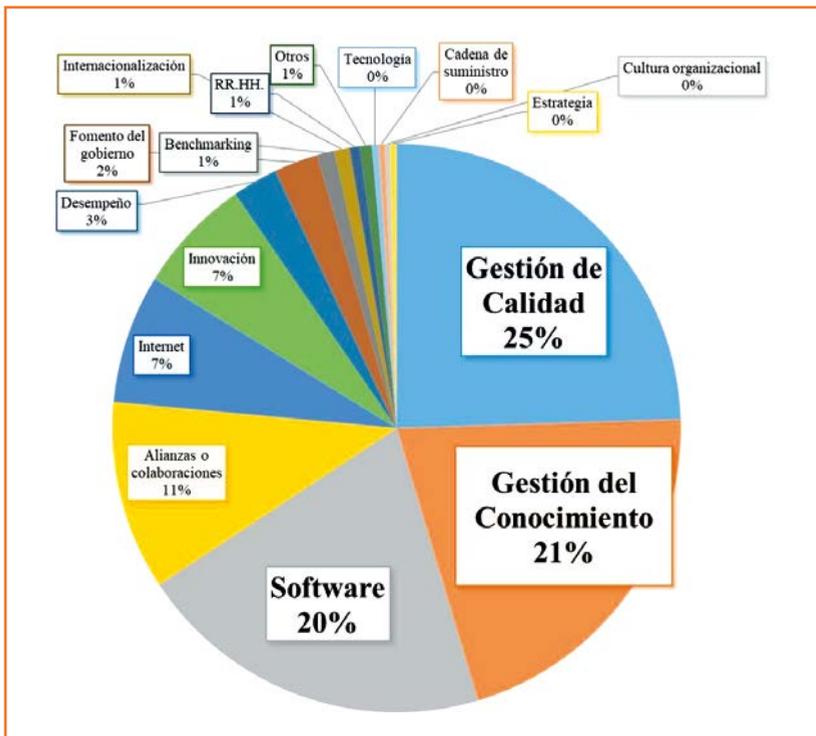
Es importante que los pequeños empresarios comprendan la importancia de la contabilidad como aliado estratégico de sus decisiones y no la vean con desprecio.

tecnológicos, ya que estos son quienes administran los negocios y conocen lo que podrían demandar tecnológicamente.

El líder ideal para implementar las TIC en las pymes es el dueño, en virtud de su influencia predominante en la administración del negocio. Sin embargo, la mayoría de los dueños tienen un conocimiento limitado de las TIC y se ven obligados a confiar en la información que le brindan agentes externos a la organización. Los dueños sienten que no tienen el control sobre las decisiones porque carecen de la capacidad técnica para evaluar las sugerencias de terceros, y prefieren no implementar tecnologías de la información. Este problema podría solucionarse si los dueños estuvieran dispuestos a invertir su tiempo en aprender qué son las TIC e indagar las ventajas que estas podrían reportar al negocio, de tal forma que, sin volverse expertos, pudieran sentir que tienen el control de las decisiones.

Rodríguez (2020) realizó un análisis bibliométrico de los factores críticos de éxito en las pequeñas empresas, con base en artículos científicos, encontrando desde el marco teórico los factores en los que los autores hacen más referencia, que son los siguientes:

**Gráfico 1.** Factores críticos de éxito.



**Fuente:** Elaboración propia.

Este análisis nos permite determinar aquellos aspectos en los cuales se tiene que hacer mayor énfasis al momento de analizar esta problemática, encontrando como prioridades: el sistema de gestión de calidad, 25%; gestión del conocimiento, 21%, y los softwares que se utilizan para la administración de dichas empresas.

## Metodología

La presente ponencia de investigación se llevó a cabo con base en una revisión bibliográfica y en la elaboración y aplicación de encuestas que permitieron identificar una precepción general sobre los aspectos más representativos del manejo de la gestión contable en los pequeños negocios de la comuna 2 del municipio de Soacha. La ponencia muestra un estudio de tipo cualitativo y descriptivo. De acuerdo con Hernández et al. (2014), los estudios descriptivos consisten en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y cómo se manifiestan, en otras palabras, pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables.

Del mismo modo, la investigación parte de conceptos que luego se transforman en cantidades aproximadas. Los datos se recolectaron gracias a la aplicación de un formulario con preguntas con alternativas de selección y preguntas abiertas. Este instrumento fue aplicado a expertos contadores, administradores, economistas y revisores fiscales en pequeñas empresas. Una vez recopilados los datos, estos fueron validados para luego desarrollar el correspondiente análisis. A continuación, se presenta una síntesis de los datos extraídos.

## Resultados

El instrumento utilizado fue aplicado a 50 contadores de pequeñas empresas de la comuna 2 del municipio de Soacha, en Cundinamarca, Colombia, los cuales representan la muestra de investigación. En esta encuesta, en la primera parte se plantean preguntas para medir la percepción sobre los principales problemas en el proceso contable; en la segunda parte se indaga sobre los factores con mayor importancia para llevar con éxito un proceso contable en estas empresas.

De lo anterior se obtienen los siguientes resultados.

- 1. ¿Considera que la contabilidad en las pequeñas empresas debe ser desarrollada netamente por un contador o por una persona idónea en este tema?**

La mayoría de encuestados respondieron que debe ser desarrollada por un contador o una persona idónea como lo es un contador con 75,6%, o en su defecto un auxiliar contable con el 13,33%. Un proceso contable en los pequeños negocios es una tarea que requiere un profesional que tenga conocimientos sólidos en cada una de las áreas y procesos financieros y contables.

2. **¿Cree usted que los procesos contables en las pequeñas empresas deben ser trabajados desde un *software* contable?**

Los encuestados afirmaron la importancia de contar con una herramienta tecnológica en el proceso contable; para el 93,33%, se hace necesario trabajar en esta herramienta. Lo anterior plantea entonces que es indispensable llevar la contabilidad de manera que el propietario del pequeño negocio pueda ahorrar tiempo y llevar la información organizada y actualizada.

3. **¿Cuáles son los documentos mínimos que se le deben solicitar a una pequeña empresa para poder llevar a cabo su gestión contable?**

**Gráfico 2.** Documentos mínimos para el proceso contable.



**Fuente:** Elaboración propia.

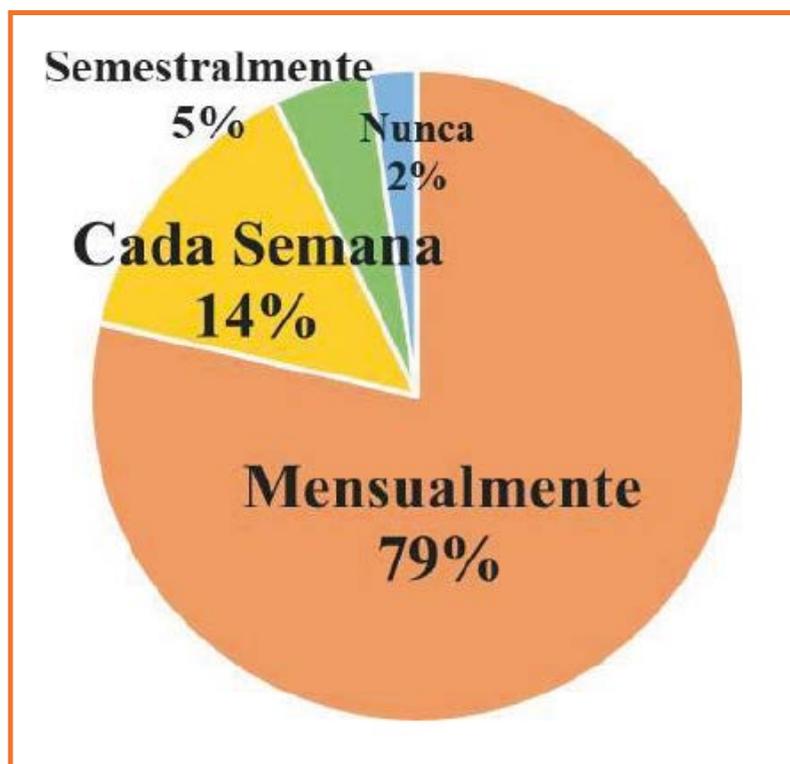
Los documentos mínimos para llevar una contabilidad en una mipyme son: factura de venta, factura de compra y los documentos soporte, tales como recibos de caja y comprobantes de egreso.

**4. ¿Cuando usted asume su rol de contador en una pequeña empresa acostumbra a realizar algún tipo de orientación o capacitación para llevar a cabo el proceso contable?**

El 90,48% de los expertos afirma realizar una orientación. Es necesario realizar la para darles a conocer a los empresarios cómo es el sistema de tributación colombiano, el sistema de retenciones, las fechas de presentación de los impuestos y demás obligaciones tributarias.

**5. ¿Con qué frecuencia realiza usted reuniones con su cliente para tratar temas contables y/o el estado financiero actual de la empresa?**

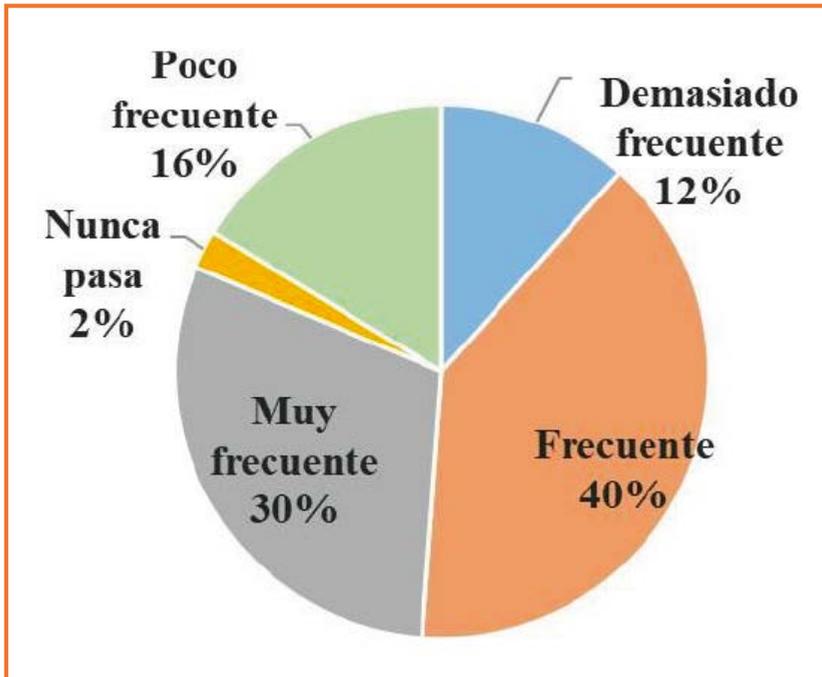
**Gráfico 3.** Frecuencia de reuniones



**Fuente:** Elaboración propia.

Con el gráfico 3 se puede concluir que los profesionales en contaduría generalmente se reúnen con los clientes en periodos cortos, ya sea mensual o semanalmente. Este es un factor muy importante, ya que con estas reuniones se puede hacer retroalimentación constante para una oportuna toma de decisiones.

**Gráfico 4.** Frecuencia de errores contables



**Fuente:** Elaboración propia.

**6. ¿Al iniciar su función de contador en una pequeña empresa, qué tan frecuente es encontrar errores en la gestión contable?**

En el gráfico 4, es claro que cuando un contador asume sus funciones en un pequeño negocio, encuentra errores en el proceso contable, generalmente en los registros, en la codificación y en los impuestos. En estas empresas, al no tener una regulación estricta, cada contador realiza el proceso según su criterio y en algunas ocasiones no se adaptan a los estándares normativos.

**7. Partiendo de la pregunta anterior, ¿cuáles son los errores más frecuentes que usted puede identificar?**

**Gráfico 5.** Problemáticas más frecuentes que se presentan en el manejo de una contabilidad en las pequeñas empresas.



**Fuente:** Elaboración propia

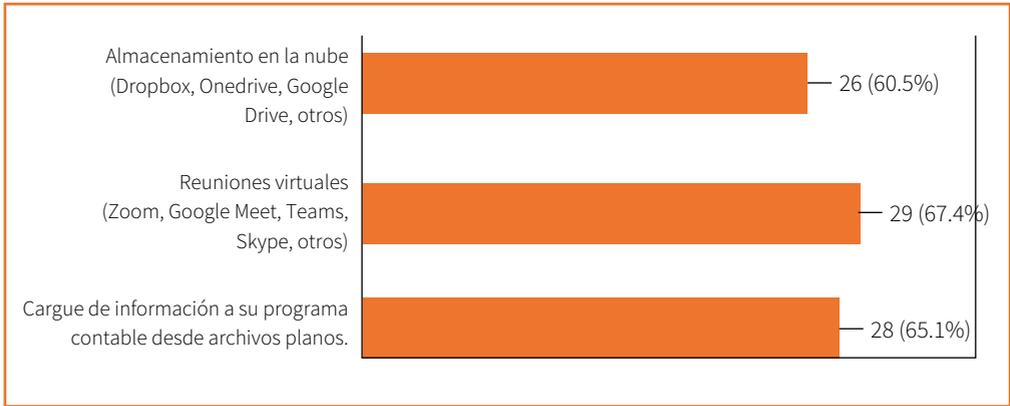
Como conclusión, el error en los registros contables se encuentra ligado con los errores en las cuentas, lo que a su vez lleva a cometer errores en los impuestos; todo lo anterior es debido a la falta de formación contable de los emprendedores.

**8. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que se presentan en el manejo de la contabilidad de una pequeña empresa?**

En su orden, las problemáticas demasiado frecuentes son: desinterés contable, entrega tardía de la información, desconocimiento de las obligaciones tributarias, retrasos en el pago de los honorarios y evasión de impuestos.

**9. ¿Utiliza alguna de las siguientes herramientas en su proceso contable?**

**Gráfico 6.** Utilización de herramientas tecnológica.



**Fuente:** Elaboración propia.

La utilización de herramientas tecnológicas es muy importante para los contadores de las pequeñas empresas. Teniendo en cuenta la situación epidemiológica que está atravesando el país, la comunicación entre empresario y contador por medio de reuniones virtuales y el cargue de información en la nube, entre otros, está favoreciendo la utilización de estas herramientas para un proceso contable adecuado.

**¿Nos podría indicar cuál es el proceso adecuado que debería tener una pequeña empresa en su gestión contable?**

**Gráfico 7.** Proceso contable



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico 8.** Proceso adecuado para la gestión contable

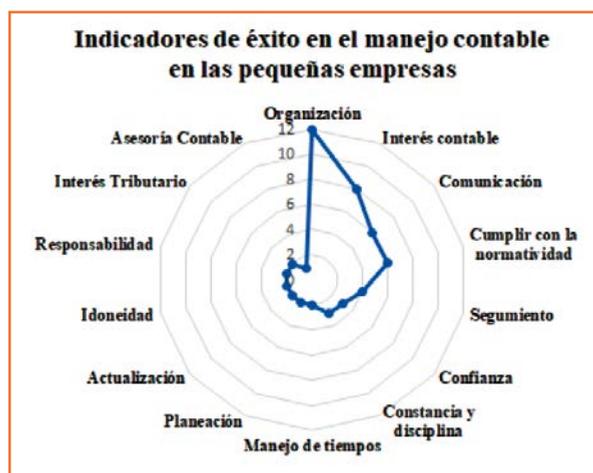


**Fuente:** Elaboración propia.

Las respuestas a esta pregunta van enfocadas a dos escenarios: por un lado, algunos contadores respondieron los pasos que se deben seguir para llevar un adecuado proceso contable, según se muestra en el gráfico7, por otro lado, contestaron las características principales que debe tener un proceso contable adecuado según el gráfico 8.

**10. De acuerdo con su experiencia, ¿podría indicarnos en una o dos frases, de qué manera se puede tener éxito en el manejo de la contabilidad en las pequeñas empresas en Colombia?**

**Gráfico 9.** Indicadores de éxito en el proceso contable.



**Fuente:** Elaboración propia.

Es la organización, el interés contable y la comunicación la clave del manejo adecuado del proceso contable en los pequeños negocios.

## Discusión y propuesta

El mayor problema de las pequeñas empresas es el poco interés contable que tienen sus propietarios, es por lo anterior que Trujillo (2016) manifiesta que:

Es claro que todas las empresas, sin importar su tamaño o capacidad económica, deben presentar información financiera relevante que sirva de base para la medición de indicadores económicos y de engrosamiento de las estadísticas nacionales en materia de referencia para todos los actores de la economía. (p. 54)

En este sentido es fundamental que los empresarios le den la debida importancia a un proceso contable adecuado. Tal como lo señala Arboleda (2018), es representativo “Concientizar a estos pequeños comerciantes sobre la idea de que llevar una contabilidad permite tener un conocimiento y control absoluto de la empresa; permite tomar decisiones con precisión, conocer de antemano lo que puede suceder en su negocio” (Arboleda Castro, 2019, p. 6).

Desde el punto de vista legal, Colombia se encuentra con dos escenarios que deben cumplir las pequeñas empresas: el primero es la aplicación de los estándares internacionales de información financiera (NIIF / IFRS), en el cual los pequeños negocios de la comuna 2 de Soacha se encuentran en el grupo 3 de convergencia. Estas entidades no están obligadas a aplicar estándares internacionales, sino un marco de contabilidad simplificada, que omite muchos de los requerimientos de las entidades que aplican el estándar para pymes y el pleno, debido a que su base principal de medición es el costo. Dicho marco de contabilidad está compilado en el anexo 3 del DUR 2420 de 2015. (Actualicese.com, 2021). Las principales temáticas de este marco son: a) Estados financieros obligatorios para las microempresas. b) Conceptos generales de la contabilidad simplificada. c) Elaboración de políticas contables. d) Reconocimiento, medición en las microempresas. e) Indicadores financieros básicos para microempresas.

El segundo escenario legal que todas las pequeñas empresas deben cumplir se encuentra enmarcado en el Artículo 19 del Código de Comercio que obliga a todas las empresas y comerciantes a llevar contabilidad; en él se indica que esta debe hacerse en debida forma, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, además de llevar un registro de operaciones de la empresa, ya que es un medio de prueba oponible a terceros. (Gerencie.com, 2019)

En cuanto al tema de herramientas tecnológicas, es de suma importancia el manejo de un *software* contable, adicional de algunas herramientas que le puedan servir de apoyo

al mismo, tal como lo mencionan Morán Uriarte y Tasiguano Simbaña (2017) quienes plantean que las herramientas tecnológicas podrían dar solución a los problemas planteados en la presente ponencia de investigación.

De acuerdo con lo investigado, es de suma importancia que los propietarios de pequeños negocios no solamente sepan, sino que también empiecen a aplicar la práctica contable al interior de sus operaciones, pues con ello tendrá una visión más clara de su negocio. El impacto de esta práctica será positivo, ya que podrán tener una visión más clara del funcionamiento de su negocio y así lograrán cuestionarse acerca de sus decisiones para buscar un mejor porvenir.

## Conclusiones

En los pequeños negocios de la comuna 2 del municipio de Soacha, Cundinamarca, no existe un método estandarizado para llevar el proceso contable, la gestión administrativa y empresarial se realiza de forma muy subjetiva y superficial, teniendo en cuenta el día a día, sin plantearse un análisis más profundo de lo que podría brindar cada empresa. Es por lo anterior que esta ponencia de semillero recomienda unos mínimos de procedimiento contable, con el fin de que estas organizaciones no se les presente las problemáticas descritas y puedan tomar a tiempo las decisiones.

## Referencias

- Actualicese.com. (03 de 09 de 2021). *Clasificación de personas naturales en los grupos de aplicación de Estándares Internacionales*. <https://actualicese.com/clasificacion-de-personas-naturales-en-los-grupos-de-aplicacion-de-estandares-internacionales/>
- Arboleda Castro, M. (Junio de 2019). *Las tiendas de barrio: El comercio minorista y sus retos en el mercado*. Fundación Universitaria de Popayán. [https://fup.edu.co/wp-content/uploads/2019/06/conciencia\\_6\\_articulo\\_6.pdf](https://fup.edu.co/wp-content/uploads/2019/06/conciencia_6_articulo_6.pdf)
- Ávila de Decambil, M., y Gómez Castaño, R. (1990). *Pequeña y mediana empresa. Información cuantitativa para la toma de decisiones*. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). [https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/4830/unidad\\_01\\_contabilidad\\_finanzas\\_toma\\_cuantitativa.PDF?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/4830/unidad_01_contabilidad_finanzas_toma_cuantitativa.PDF?sequence=1&isAllowed=y)
- Bernal B, L. A., y Arango F, J. I. (1990). *Colombia, pequeña empresa y entorno*. CINSET.

- Cabrera. (Julio–Diciembre de 2016). El reto de la práctica contable en las empresas pymes de Latinoamérica. *Revista Colombiana de Contabilidad*, III(8). <https://ojs.asfacop.org.co/index.php/asfacop/article/view/7/4>
- Cabrera de Palacio, M. D. (01 de 07 de 2016). El reto de la práctica contable en las empresas pymes de Latinoamérica. *Revista Colombiana de Contabilidad–ASFACO*, 4(8), 33-60. <https://ojs.asfacop.org.co/index.php/asfacop/article/view/7>
- Cabrera, F. (20 de septiembre de 2012). Características de los procesos organizacionales de las tiendas de barrio en un sector de la localidad de Chapinero. *Via inveniendi et iudicandi*, 85-101. <http://revistas.unimonserrate.edu.co:8080/hojasyhablas/article/view/38/25>
- Celis Salazar, O. (Enero–Diciembre de 2017). Nueva visión sobre la informalidad de. *RETO*, 5(5), 23-31. de Nueva visión sobre la informalidad de
- Delgado, I. (2018). *Importancia de la contabilidad en las pymes*. Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. Departamento Nacional de Planeación. (25 de Julio de 2007). Plan Nacional de Desarrollo. Gaceta del Congreso Año XVI(249), Tomo 1, Capítulo 4. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND\\_Tomo\\_2.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND_Tomo_2.pdf)
- El Nuevo Diario. (28 de 06 de 2017). [www.elnuevodiario.com.ni](http://www.elnuevodiario.com.ni). <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/432215-empresas-fracasan-falta-contabilidad-dice-experto/>
- Filion. (2011). *Administración de pymes* (Primera ed.). Pearson Educación. <http://daltonorellana.info/wp-content/uploads/sites/436/2014/08/ADMINISTRACION-DE-PYMES-EMPREDER-DIRIGIR-Y-DESARROLLAR-EMPRESAS.pdf>
- García, R., Jiménez, F., y Pérez, C. (enero-abril de 2006). La valoración de pequeñas y medianas empresas. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales* (67), 323-328. <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/viewFile/7254/7092>
- Gerencie.com. (17 de 09 de 2019). *Obligados a llevar contabilidad*. <https://www.gerencie.com/obligados-a-llevar-contabilidad.html>
- Gómez, A. (2017). *Prácticas contables en las pequeñas empresas de Bello*. Universidad de San Buenaventura, Medellín.
- Guadalupe. (25 de Julio de 2019). Importancia de la contabilidad dentro de las Pymes. *CE Contribuciones a la Economía*, 24. <https://www.eumed.net/rev/ce/2019/3/contabilidad-pymes.html>
- Hernández Ramírez, L. J., Mesa Arias, D. F., y Marín Vélez, J. (2018). *Herramienta contable para los tenderos. Caso manejo de gastos*. Universidad Libre Seccional Pereira.

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/16322/HERRRAMIEN-TA%20CONTABLE%20PARA%20LOS%20TENDEROS.pdf?sequence=1>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). McGraw-Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Hernández, S. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Koonts, H. (2005). *En Manual de administración moderna*.

Levy, M., & Powel, P. (Marzo de 2000). Information systems strategy for small and medium sized enterprises: an organisational perspective. *The Journal of Strategic Information Systems* 9(1), 63-84. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00028-7](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00028-7)

Medina, G. (2013). *Administración básica para microempresas*. Universidad Nacional Autónoma de México. [http://132.248.9.195/ptd2013/agosto/0700377/0700377\\_A1.pdf](http://132.248.9.195/ptd2013/agosto/0700377/0700377_A1.pdf)

Morán Uriarte, S. A., y Tasiguano Simbaña, G. P. (2017). *Análisis de soluciones informáticas para Pymes comercializadoras, mediante el paradigma In Situ Vs Cloud*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/350/1/Modelo\\_Computing\\_Pymes\\_Echeverri\\_2011.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/350/1/Modelo_Computing_Pymes_Echeverri_2011.pdf)

Peña, A. (julio–diciembre de 2005). El sistema de información contable en las pequeñas y medianas empresas. Un estudio evaluativo en el área metropolitana de Mérida, Venezuela. *Actualidad Contable Faces*, 8(11), 67-79. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701109>

Ramírez Cuervo, S. S. (2016). *Análisis sobre la implementación de las normas internacionales de información financiera para pequeñas y medianas empresas*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3767/Analisis%20sobre%20la%20implementacion%20de%20las%20NIIF%20para%20Pymes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Reinoso, V. (s.f.). *El proceso administrativo y su aplicación en las empresas*.

República de Colombia. (1971). *Decreto 410 de 1971–Código de Comercio Colombiano*. [https://leyes.co/codigo\\_de\\_comercio/19.htm](https://leyes.co/codigo_de_comercio/19.htm)

República de Colombia. (2 de agosto de 2004). Ley 905 de 2004. *Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, Artículo 2*. Senado de la República. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14501#2>

- Restrepo, J. A., y Vanegas, J. G. (julio–diciembre de 2009). Análisis del perfil financiero de las pymes del Valle del Aburrá y su acceso al crédito. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 1(3), 43-54. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215016887005>
- Rodríguez, M. (02 de 07 de 2020). Análisis bibliométrico de los factores críticos de éxito para la gestión estratégica de las pymes. *Nova Scientia*, 12(24), 68. <https://doi.org/10.21640/ns.v12i24.2267>.
- Sánchez C, J. J., Osorio G, J., y Baena M, E. (Mayo de 2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las pymes en Colombia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 321-324. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934054>
- Trujillo, J. (2016). La contabilidad simplificada. En El proceso de convergencia con estándares internacionales de información financiera. *Revista Colombiana de Contabilidad*. <https://ojs.asfacop.org.co/index.php/asfacop/article/view/13/79>
- Velásquez, F. (octubre-diciembre de 2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: Fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* (93), 73-97. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21209303.pdf>
- Zapata, G. E. (septiembre–diciembre de 2004). Las pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (52), 119-135. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf>



## Capítulo 12

# Estado del arte sobre las estrategias de comercialización utilizadas por los venteros informales de la comuna 10 de Medellín

## *State of the Art on the Marketing Strategies Used by the Informal Sellers of the Commune 10 of Medellín*

---



### **Guillermo Giraldo Vargas**

Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia–UNAD, perteneciente al semillero de investigación SIDESGOP. ORCID: 0000-0003-2695-4745.

Correo: guillermo.giraldo@unad.edu.co

### **Henry Hincapié López**

Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia–UNAD, perteneciente al semillero de investigación SIDESGOP. ORCID: 0000-0002-5242-4345.

Correo: henry.hincapie@unad.edu.co

### **Nelson Augusto Serna Porras**

Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia–UNAD, Líder Semillero de Investigación SIDESGOP. ORCID: 0000-0002-4575-4645.

Correo: nelson.serna@unad.edu.co



## Resumen

El empleo informal es un fenómeno que brinda sustento económico a una importante porción de la población de la capital del departamento de Antioquia. La comuna 10 de Medellín acoge una importante cantidad de venteros informales de la ciudad. Se realiza una revisión de fuentes de información secundaria sobre las estrategias de comercialización más utilizadas por comerciantes no formalizados del sector La Candelaria, mediante el empleo de método de análisis documental inductivo-deductivo, histórico-lógico y dialéctico. No se evidencia una teoría bien estructurada sobre estas formas de comercialización, pero sí se identifican vertientes o corrientes como la estructuralista, dualista, voluntarista y mixta que han tratado de establecer el origen de la economía informal, de la cual hacen parte los venteros informales. Durante el arqueo documental no se encuentran entidades dedicadas específicamente a mejorar la condición de esta población tan vulnerable, cosa que sí se da en relación con las personas que tienen un empleo formal, quienes están cobijados por la regulación y la gestión de la Organización Internacional del trabajo (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021).

Al desarrollar este estado del arte, se descubre que las estrategias que utilizan los venteros informales en la ciudad de Medellín se encuentran inmersas en lo que se conoce como mercadeo intuitivo, el cual se basa en el voz a voz y en sensibilidad del vendedor informal que le permite identificar la mejor manera de lograr sus resultados, dependiendo de diferentes factores como: la fecha, la hora, el clima, la ubicación geográfica, el mensaje con que se promueve el producto o servicio, la forma de presentación del producto, el bajo costo, debido (entre otras cosas) al no cobro de impuestos y muchos otros aspectos que resultan determinantes al momento de concretar las ventas.

La documentación de las diferentes estrategias de las ventas que se desarrollan en medio de la informalidad puede servir como punto de partida para la generación de modelos de comercialización no formal para dar paso a mejores condiciones laborales y de vida para esta comunidad; así mismo puede ayudar a conocer más profundamente el fenómeno de la economía informal que, tal como lo menciona la teoría estructuralista, es el refugio para las personas que no encuentran un lugar en la economía formal.

**Palabras clave:** Estrategias de comercialización, economía informal, vendedores ambulantes, informalidad.

## Abstract

Informal employment is a phenomenon that provides economic support to a significant portion of the population of the capital of the department of Antioquia. Commune 10 of Medellín is home to a significant number of informal landlords from the city. A review of secondary information sources is carried out on the marketing strategies most used by non-formalized traders in the La Candelaria sector through the use of an inductive-deductive, historical-logical and dialectical documentary analysis method. There is no evidence of a well-structured theory on these forms of commercialization, but if aspects or currents are identified such as the structuralist, dualist, voluntarist and mixed that have tried to establish the origin of the informal economy, of which the informal landlords are part, Nor are there entities specifically dedicated to improving the condition of this highly vulnerable population.

When developing this state of the art, it is discovered that the strategies used by informal landlords in the city of Medellín are immersed in what is known as intuitive marketing, which is based on voice to voice and the sensitivity of the informal seller who allows you to identify the best way to achieve your results depending on the date, time, weather, location and many other aspects that are decisive when making sales.

The documentation of the different sales strategies that are developed in the midst of informality can serve as a starting point for the generation of non-formal commercialization models to give way to better working and living conditions for this community, it can also help to learn more about the phenomenon of the informal economy, which, as the structuralist theory mentions, is the refuge for people who do not find a place in the formal economy.

**Keywords:** Marketing strategies, informal economy, street vendors, informality.

## Introducción

Conocer acerca de la llamada economía informal, y más aún de ese segmento de vendedores ambulantes, si se puede llamar así a las personas que se dedican a vender bienes y servicios en las aceras y espacios públicos del centro de la ciudad de Medellín, que en muchas oportunidades incomodan a los transeúntes, debido a las dificultades que se generan al obstaculizar la movilidad, o en otras oportunidades benefician al poder adquirir productos y servicios durante el trayecto al lugar de trabajo, o del trabajo a la casa, sin necesidad de ingresar a un establecimiento de comercio, es algo que interesa a la comunidad en general como usuaria del espacio público; además este estado del arte, como parte fundamental del estudio prospectivo que pretende visualizar las estrategias de mercadear que en un futuro utilizarán los venteros informales de la ciudad de Medellín, es fundamental para conocer lo que se ha escrito, dicho y abordado del tema.

Por lo tanto, en este artículo el lector va a encontrar información básica relacionada con el origen de la economía informal, las vertientes o teorías que han tratado de explicar este fenómeno, así como las causas que estimulan su crecimiento, las características de la población que se dedica a las ventas ambulantes, y más precisamente las estrategias de mercadeo que utilizan los vendedores de este sector, identificadas como resultado de una exhaustiva revisión de las investigaciones que se han realizado acerca de este tema en la ciudad de Medellín. Los resultados se logran siguiendo los lineamientos que brinda la heurística para la búsqueda de la información y la hermenéutica para su interpretación, explicación y traducción, aplicando el círculo hermenéutico que inicia con el pretexto, seguido del texto (donde se analizan los estudios e investigaciones recolectadas previamente en el pretexto) y, finalmente, con la obtención de un nuevo texto llamado horizonte de sentido. Además, para tener un mayor conocimiento del tema, se analizan las vertientes o teorías que han abordado los orígenes de la economía informal, como son la estructuralista, dualista, mixta, voluntarista e institucionalista, que brindan una visión acerca de los orígenes de este tipo de economía.

Es importante señalar que, aparte de algunos estudios realizados en instituciones como la Universidad de Medellín, la Javeriana, la Escuela Nacional Sindical o el Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de la Ciudad de Medellín, es difícil encontrar información precisa y abundante acerca de las estrategias utilizadas para comercializar productos y servicios por parte de los venteros ambulantes en el centro de la ciudad de Medellín, debido a la poca literatura existente que aborde este fenómeno. Además, la información encontrada solo aborda el tema desde las estrategias y políticas públicas que han implementado los Gobiernos locales para afrontar esta problemática y recuperar el espacio público en favor del ciudadano, aspecto que representa un vacío en el conocimiento que se busca subsanar con esta investigación que es conocer las estrategias de comercialización de los venteros informales de la comuna 10 de Medellín.

## Estado del arte

En la presente investigación se hace necesario conocer la forma como ha sido abordado el tema de los venteros informales de la ciudad de Medellín en la comuna 10, sector La Candelaria, los avances que se han logrado frente al conocimiento de las problemáticas del lugar, quién o quiénes se han referido al tema, así como aquello que falta por mencionar o estudiar al respecto. En este estado del arte se realiza un recorrido por los diferentes nombres que adquiere el fenómeno de la economía informal, las causas que la generan y su crecimiento, las características de la población informal, las vertientes o escuelas que abordan el tema, concluyendo con aspectos puntuales de la situación en Medellín y las estrategias de comercialización que utilizan los venteros ambulantes.

Este estado del arte se compone de seis capítulos a saber: los diferentes nombres que se ha dado a la economía informal través del tiempo, las causas y el crecimiento de la economía informal, las características de la población informal, las vertientes, teorías o escuelas de la informalidad laboral, la situación en Medellín que experimenta este sector y las estrategias de comercialización encontradas.

## *Nombres relacionados con la economía informal*

En la literatura revisada relacionada con el tema de investigación, no se encuentra un consenso con respecto al nombre de este fenómeno, es así como el concepto surge por primera vez bajo el nombre de “oportunidades informales” en los estudios de Hart (1973), para quien la economía informal es aquella basada en el autoempleo y sin una mano de obra permanente y fija que reciba recompensas (p. 68).

Carretero Ares et al. (2017) incluyen en el sector informal al “conjunto de empresas, trabajadores y actividades económicas emergidas en centros urbanos, como resultado de la incapacidad de la industria moderna para absorber nuevos efectivos, y que se sitúan fuera del marco legal”. En el mismo documento, los autores retoman la definición de economía informal que la OIT emite en 1972 y redefine en 2002, donde señala que corresponde a

todas aquellas actividades productivas y económicas realizadas por trabajadores que eluden la regulación legislativa y que, por tanto, no están cubiertas o suficientemente cubiertas por acuerdos formales, de control fiscal y contable del estado ni participan en los circuitos estadísticos ni fiscales.

Además, como complemento de las anteriores definiciones, se encuentra en el mismo documento, el concepto de empleo informal, concibiéndose como “la actividad laboral de quienes trabajan y perciben ingresos al margen del control tributario del Estado y de las disposiciones legales en materia laboral” (Carretero Ares et al., 2017). Al comparar los conceptos o definiciones anteriores, se encuentra un aspecto en común, como es el de estar fuera de las normas legales.

Por su parte, Naranjo y Álvarez (2015) definen la economía informal como “el conjunto de actividades que una parte de la población, desempleados en su gran mayoría, realiza como medio para supervivir en una sociedad que se olvida de ellos pero que los persigue por rebuscar este medio de vivir”.

Como se puede corroborar, estas actividades que se desarrollan en lo que se ha llamado economía informal, empleo informal, sector informal, por mencionar algunos calificativos relacionados con el fenómeno de lo informal en la economía, contienen puntos en común, como el hecho de ser acciones realizadas al margen de la legislación por personas que no tienen un empleo formal para quienes, en muchas ocasiones,

constituye la única oportunidad de obtener recursos para sobrevivir, asunto que ocurre no solo en Colombia, sino que tiene presencia e impacto a nivel mundial.

Adarme y Tuesta (2017) tratan el tema bajo el nombre de la “economía sumergida”, que surge como consecuencia de un desequilibrio entre la oferta y la demanda de empleo ocasionado por aspectos como la baja productividad, la baja cualificación y muchos otros factores.

La anterior variedad de conceptos y definiciones, que varían de acuerdo con el lugar de la investigación y del problema de investigación, puede ser una muestra de lo complejo que es el tema y lo difícil que es el abordaje, además de que las causas que lo generan, como se observa en el siguiente capítulo, también es múltiple, a pesar de esto, es importante resaltar la clasificación según la cual:

El llamado sector informal ha sido incorporado en un ámbito más amplio como es el de economía subterránea, que englobaría la economía ilegal (que incluye las prácticas prohibidas por la ley), la economía no declarada (que se refiere a la dimensión fiscal), la economía no registrada (que incluye las actividades no registradas en las instituciones gubernamentales) y la propia economía informal, definida como “actividades económicas que eluden los costos y están excluidas de los beneficios y los derechos incorporados en las leyes y normas administrativas relativas a la propiedad, licencias comerciales, contratos de trabajo, agravios, crédito financiero y sistema social de seguridad” (Feige, 1990, p. 992)

## ***Causas y crecimiento de la economía informal***

Así como las definiciones, nombres y conceptos que utilizan los autores para definir el fenómeno de la informalidad, las causas que la originan y que además contribuyen a su crecimiento pueden ser de distinta índole. Naranjo y Álvarez (2015) dicen que algunos estudiosos de este tema señalan como una de las causas a la globalización, que obliga a la realización de aperturas económicas indiscriminadas que traen privatizaciones, desregulaciones y flexibilidad laboral; los autores van más allá y dicen que esta situación también se debe

a un proceso, no sólo generado por el capitalismo incapaz de proveer empleo, sino un capitalismo que se nutre de la informalidad para acumular más capital, concentrar más la riqueza y eliminar medios de distribuirla como podría ser a través del trabajo asalariado.

Para complementar lo anterior, Escobar et al. (2018) explican que la informalidad se presenta en ciudades preindustriales, donde se genera la tercerización de procesos productivos, que a la vez crea una relación entre lo formal y lo informal, además de una fragilidad del Estado y una estructura fiscal que agobia al empresario, sin dejar de lado el proceso migratorio y la brecha tan amplia en la distribución de los ingresos. Esta

situación concuerda con lo planteado por Adarme y Tuesta (2017), quienes analizan el impacto desde el punto de vista de la presión fiscal sobre el nivel de la informalidad.

Por su parte, Vásquez Merchán (2018) menciona el hecho de que en el “siglo XX en Latinoamérica las personas se desplazaron del área rural hacia las ciudades”, situación que también ha ocurrido en Colombia, donde ciudades como Bogotá y Medellín sufren la presión que ejercen las personas que son desplazadas desde las regiones a estas capitales, lo cual se suma a una economía que no tiene una oferta adecuada de puestos de trabajo, en medio de una importante demanda de empleo que presenta la comunidad y que no alcanza a ser cubierta por completo.

Como complemento de estas causas, al respecto, Álvarez Ramírez (2017) incluye como causas de la informalidad las siguientes: las condiciones socioeconómicas de la población, las limitadas posibilidades de acceso a la educación, la inestabilidad política y la ubicación geográfica; además, este mismo autor plantea que existe relación entre la formación académica y las oportunidades laborales.

Tal como se puede apreciar en las anteriores discusiones, se observa que son muchas las causas que dan paso al fenómeno de la informalidad, la cual requiere de una especial atención desde diferentes puntos de vista. Así pues, Bernal y Hernández (2016) mencionan cómo en este espacio se genera conflicto entre las personas que utilizan el espacio público como un bien general, y aquellas que lo utilizan para desarrollar actividades de comercio informal, invocando el derecho al trabajo. Es justo allí donde debe intervenir el Estado, con el fin de garantizar el acceso al goce de los espacios colectivos. Por otro lado Carretero Ares et al. (2017) hablan sobre personas que, teniendo un empleo formal, deben buscar otras actividades para poder sobrevivir, y estas otras actividades las desempeña en la informalidad.

Por su parte, Adarme y Tuesta (2017) mencionan que, según sus consultas bibliográficas, los orígenes de la informalidad se pueden clasificar en aspectos de tipo institucional, social y económico de los Estados (p. 3). Los mismos autores señalan también que “las barreras impuestas al funcionamiento del mercado laboral dificultan el desarrollo equilibrado entre la oferta y la demanda y por consiguiente elevan los costos en la economía formal, aspecto que motiva a que esta interacción ocurra en medio de la informalidad; así mismo, señalan la falta de control por parte del Estado en aspectos relacionados con la evasión tributaria, las normativas de producción y de contratación.

Las estrategias, políticas y planes creados para enfrentar esta problemática han sido diversas, algunos ejemplos de ello se pueden apreciar en las iniciativas de reubicación de venteros informales o la formalización y las restricciones implementadas a la actividad informal. Lo anterior permite observar que, así como las causas del fenómeno son diversas, también lo son las soluciones que se ha intentado implementar para frenar el crecimiento de este fenómeno que hasta el momento no ha podido ser controlado.

## *Algunas características de la población informal*

Retomando a Garzón-Duque et al. (2016), en un estudio realizado en la ciudad de Medellín acerca de las características sociodemográficas, económicas y ocupacionales, encuentran que los venteros hombres tienen una edad de 45 años o más; que hasta un 82% de los trabajadores ocupados en el sector informal perciben menos de un salario mínimo legal mensual vigente, y que más del 90% estaban afiliados al sistema de salud, pero por el régimen subsidiado, y los que se encuentran en el contributivo se debe a que son beneficiarios de un pariente, además no registran afiliación a pensión, y viven en unión libre y matrimonio, así como son cabeza de familia y tenían tres personas a su cargo, sus viviendas estaban ubicadas en los estratos 1 y 2, y el 50% de los encuestados pagan arriendo.

De la misma forma y a nivel de Colombia, según un estudio de la Universidad del Rosario (como se citó en Álvarez Ramírez, 2017), las personas que ejercen la informalidad tienen un nivel de escolaridad bajo, más que todo la primaria, seguidos de bachilleres y muy pocos con formación profesional. Es más, Baquero et al. (2018) dicen que la educación tiene un efecto importante en la incidencia en la informalidad, y concluyen que un nivel de educación más alto reduce bastante la tasa de informalidad.

De manera complementaria, (elásquez Gómez (2018) entrega algunas cifras importantes en relación con esta comunidad, logradas a partir de un estudio aplicado a 66 venteros informales ubicados en la calle Pichincha, entre Carabobo y Bolívar del centro de Medellín:

- Un 55% de los venteros informales regulados de Medellín se ubica en el centro de la ciudad.
- Para el 65% de los vendedores formales, las ventas informales son una forma de sobrevivir.
- Para el 58% de los vendedores formales constituye una forma de trabajar.
- Para el 58% de los vendedores formales, las ventas informales son más económicas.
- El 58% de los vendedores formales consideran que la actividad afecta la movilidad.
- El 65% de los vendedores formales afirma que le gustaría que las ventas informales fueran más organizadas.
- El 59% de los peatones quisieran que las ventas informales se realizaran con nuevos puestos de venta.
- El 29% de los peatones desearían que todos los venteros informales estuvieran fijos.
- El principal motivo que llevó a las personas a realizar las ventas informales fue el desempleo, representado en un 73% de las personas consultadas.
- El 26,4% desearía seguir laborando en la informalidad, el 32,1% desearía hacerlo desde un local propio, el 24,5% quisiera laborar ejerciendo alguna profesión.

## *Vertientes, teorías o escuelas de la informalidad laboral*

Como ya se ha mencionado, son muchas las definiciones que han surgido frente a la temática, tales como: la economía informal, el empleo informal, la economía subterránea entre otros. Son varios los teóricos que se han dado a la tarea de intentar explicar el fenómeno a través de vertientes, escuelas o teorías; es así como a lo largo de la revisión bibliográfica para construir este estado del arte, encontramos lo planteado por Jiménez Restrepo (2012), quien plantea desde el enfoque institucionalista que:

El sector informal se caracteriza por agrupar actividades económicas que se desarrollan bajo la ilegalidad, en términos del incumplimiento de las reglamentaciones comerciales, laborales y/o ambientales, entre otras. Es decir, son actividades legales porque ofrecen productos o servicios que traen beneficios y no perjuicios, pero que evaden las políticas tributarias. En este caso, se hace referencia al institucionalismo pensando en que las decisiones tomadas desde las instituciones del Estado generan incentivos que inciden en las elecciones racionales de los agentes cuando escogen entre las ocupaciones formales y las informales. Puede decirse que el resultado de un análisis costo-beneficio determina la elección de ser formal o no ante la eventualidad de ceñirse a la ley (p. 7).

Resumiendo lo expresado por el mencionado autor, las personas que se encuentran en la informalidad lo hacen por decisión y no por obligación de hacerlo.

Desde otro punto de vista, Tokman, 2001, como se citó en Jiménez Restrepo, 2012) explica que el enfoque estructuralista considera que la informalidad surge por la supervivencia, debido a la incapacidad para conseguir buenos puestos de trabajo.

Acerca de estos dos enfoques, se encuentra en Jiménez Restrepo (2012), que:

La visión macroeconómica del problema, desde el enfoque estructuralista, sustenta que es la estructura económica y productiva de un país es la que determina la existencia de un sector informal. Mientras que el enfoque institucionalista, de corte microeconómico, postula que la informalidad laboral es resultado de una elección racional.

La corriente estructuralista aborda el problema bajo el concepto de la “informalidad por exclusión”, ocasionada por situaciones de baja capacidad de los Estados para ofrecer trabajos adecuados y en las cantidades que demanda la población que subsiste en economías donde la marginalidad, la pobreza, la baja productividad, la escasa cualificación de los individuos y las restricciones de acceso al crédito empuja a las personas hacia el trabajo informal como un sector de refugio (Hart, 1973; Tokman, 1992; Fajnzylber y Perry, como se citó en Herrera Lemus et al., 2019). Por su parte, la corriente institucionalista contempla la presencia de la informalidad como consecuencia de las barreras legales que existen en el sector moderno (Adarme y Tuesta, 2017), caracterizado por una economía “rígida e incorrecta”, en la cual los marcos formales impiden

el desarrollo de relaciones naturales informales más flexibles (De Soto, 2009; North, 1990; Williams y Horodnic, 2015, como se citó en Herrera Lemus et al., 2019). Bajo esta misma corriente se encuentra la “informalidad por motivo de escape”, que da paso al desarrollo de actividades informales (principalmente en el sector de los servicios), como una elección que surge después de un análisis de costo-beneficio frente al valor añadido que puede entregar el pertenecer al sector formal e informal.

González González y Ortiz Camargo (2019) incluyen en su investigación un enfoque mixto que une el enfoque estructural y el institucionalista, tratando al sector informal como una especie de híbrido en el que deben considerarse razones estructuralistas e institucionalistas.

Por su parte, Vásquez Merchán (2018) comenta que existen dos corrientes de pensamiento por las cuales las personas escogen la informalidad laboral:

**Corriente dualista.** Afirma que muchos de los trabajadores pobres se desempeñan en la informalidad porque no pueden encontrar trabajo en la economía formal, es decir, resulta ser una ocupación de refugio, sector en que las bajas barreras de entrada les posibilitan ganar un ingreso de subsistencia.

**Corriente voluntarista.** Afirma que otros laboran en la informalidad porque ofrece una opción de empleo más flexible y alternativamente más atrayente que el trabajo remunerado o asalariado y/o porque pueden evitar los costos de operar un negocio formal (como sostiene la escuela “legalista”). (p. 28)

De manera complementaria, se mencionan otras teorías llamadas “tradicionales” que, si bien apuntan directamente a la economía informal, tratan el tema del trabajo autónomo. Se presentan estas teorías en vista de que, según algunos autores, han servido para analizar el tema de la informalidad. La primera de ellas es la teoría de la atracción, según la cual “los trabajadores son llevados al trabajo autónomo en razón de sus propios conocimientos y aptitudes y también por la necesidad de beneficios cualitativos como la autonomía y la flexibilidad”. De manera opuesta, la teoría del empujón afirma que “los trabajadores son empujados al trabajo autónomo cuando no encuentran oportunidades adecuadas en el mercado de trabajo asalariado” (Nassif, 2020).

Los enfoques, corrientes o teorías identificados para la construcción de este estado del arte, con los cuales se ha tratado de entender la economía informal, no llegan a ser muchos y se reducen a los enfoques voluntarista, mixto, regulacionista y estructuralista, siendo este último fruto de la teoría dualista de la economía, y bajo este enfoque se encuentra que la economía capitalista crea espacios para la economía informal, por ejemplo distribuyendo bienes y servicios producidos por la economía formal. Naranjoy Álvarez (2015) abordan el fenómeno del sector informal, desde la teoría regulacionista, que expresa que “este sector está formado por una serie de actividades que no cumplen con la reglamentación existente ya sean de orden fiscal o laboral”. Es

más, la informalidad puede surgir como consecuencia de los altos costos que tiene la formalidad, frente a esto último, De Soto, como se citó en Herrera Lemus et al., (2019) aborda el tema desde la escuela legalista, según la cual afirma que la economía informal es una consecuencia de las barreras que impone el Estado en términos de costos de legalización que se exigen a la economía formal desde el sistema impositivo y con diferentes reglamentaciones que, finalmente, empujan a una parte de la población hacia la informalidad.

Desde otra arista, Rosen (1981), Cameiro, Heckman y Vitlacil (2001) mencionan que las ventajas competitivas y los talentos de los individuos son los que definen el equilibrio de trabajadores en diferentes ámbitos de la economía (Adarme & Tuesta, 2017).

A continuación, se presenta la tabla 1 en la cual se muestra el desarrollo del término de economía informal hasta nuestros días.

**Tabla 1.** Desarrollo del término de economía informal hasta nuestros días

1950–1960	1970	1980–1990	2000–2010	2020
En los cincuenta se creía que con un correcto mix de políticas económicas, las economías tradicionales se transformarían en economías dinámicas y modernas.	Surge el término “sector informal”, primera misión de empleo a Kenia en 1972.	Crisis en América Latina en 1980 que impulsa el crecimiento del empleo informal. Expansión de debates sobre el sector informal a raíz de la reorganización de la producción.	El sector informal creación cambiando la economía global y la fuerza de trabajo.	Surgimiento del COVID-19 que generó una profunda crisis económica por causa de la suspensión de gran parte de la actividad productiva a nivel global.
En los sesenta, las evidencias mostraban que no sucedía lo pronosticado. La OIT empezó a hacer misiones en países en desarrollo para analizar lo que sucedía.	Surgen dos corrientes de pensamiento: Sector informal desaparecería por no estar vinculado al sector formal o el sector informal se expandiría.	A partir de 1990, la globalización contribuyó a la informalización de la fuerza de trabajo.	Se empezó a reconocer el vínculo que tiene con el crecimiento pobreza y desigualdad.	Volcamiento hacia la virtualidad, encierro obligatorio, altos niveles de control en términos de salubridad.

Adaptado de: Villamil, 2014.

## La situación en Medellín

Respecto a las investigaciones realizadas en contexto, donde se desarrolla la investigación origen de este estado del arte, varios autores, como Naranjo y Álvarez (2015), señalan que la informalidad en la economía es algo incuestionable, y que puede deberse al

lado más salvaje del capitalismo que obtiene maneras de distribución de sus bienes y servicios, desligándose de la responsabilidad social; además incluye en este campo a la ciudad de Medellín que, junto con México, son centros de maquila, que es considerada una manera de informalidad. Además, esta economía informal fomenta el incremento de creación de pequeñas y medianas empresas, debido a que las grandes empresas no generan esos puestos de trabajo necesarios.

Por su parte, Naranjo y Álvarez (2015) dicen que Medellín no escapa a este fenómeno, debido a la situación económica del país, y señalan, también, que es el refugio de las personas excluidas del aparato productivo formal. Además, hacen una crítica a los estudios realizados, debido a que ninguno define de manera precisa el fenómeno de la informalidad, y trabajan con datos estadísticos tomados del DANE, es decir, no recurren a la fuente primaria o al trabajo de campo que permita obtener información de los llamados vendedores ambulantes. Pero así la ciudad no escape a este fenómeno y tenga tasas más bajas que otras ciudades del país, también tiene un sector robusto perteneciente a la economía informal, y con características similares, como dicen ONU-FAO (2010), es el hecho de que la gran mayoría de vendedores informales se ubican en el centro de la ciudad (comuna 10), por ser el lugar más concurrido y generar mayores volúmenes de ventas, incluso superiores a las obtenidas por otros vendedores ubicados en barrios periféricos. Además, las ventas que predominan son las de comidas rápidas (pertenecientes al sector informal alimentario, SIA), seguidas de las frutas frescas. En el caso de las ventas del sector informal alimentario, algunas personas han obtenido muy buenos resultados, pasando de la supervivencia a ser una opción de crecimiento económico.

Pero no solo investigadores vinculados a la academia o al Departamento Nacional de Estadística (DANE) han estudiado el fenómeno de la informalidad en la ciudad de Medellín, también el Concejo de Medellín realizó en el año 2018 un informe que destaca aspectos importantes como los siguientes: en ese tiempo se estimaba que por el centro de la ciudad de Medellín transitaban 1´200.000 personas, que representaban un mercado potencial para los 25.000 venteros informales que se instalan o circulan por ese sector, cifra que es controvertida debido a que no existe un censo que lo certifique, la única cifra cierta es la cantidad de venteros carnetizados por la Alcaldía que sumaban 2902, según la agencia de información laboral.

## ***Estrategias de comercialización encontradas***

Abordando las estrategias utilizadas por los vendedores ambulantes o el nombre que se les asigne para identificarlos de acuerdo con las diferentes investigaciones y literatura revisada, Saldarriaga Díaz et al. (2016) identifican como estrategias las ventas de productos masivos a muy bajos costos, cerca de lugares de alta circulación de personas, entre los cuales se encuentra el centro de la ciudad, colegios, universidades y escenarios para realizar eventos, además de salir a realizar sus ventas en horas de alta circulación de potenciales clientes.

Además, Ardila, Hoyos y Sabogal (2010, como se citó en Saldarriaga Díaz et al., 2016) abordan el tema del mercadeo intuitivo o no formulado, como una estrategia de mercadeo que consiste en una tradición oral donde cada vendedor a través de conversaciones con sus colegas, manifiesta su éxito personal y el tipo de práctica que utiliza para vender, lo cual no se encuentra en libros, sino que surge del ensayo-error y de las conversaciones con sus clientes. Continuando con Saldarriaga Díaz *et al.* (2016), señalan que los vendedores informales realizan preguntas y sugerencias a sus clientes acerca de los productos que venden, es así como utilizan estrategias como el 2 por 1, pague menos y lleve más, si lleva ese le regalamos la bebida, todas esas estrategias con la finalidad de atraer clientes nuevos y retener a los actuales. Pero también como estrategia comunicacional utilizan el “voz a voz”, y good will que tienen con sus consumidores.

Para Álvarez (2005), los semáforos de la ciudad de Medellín no solo sirven para regular la circulación de los vehículos, sino que algunos vendedores los utilizan como estrategia para ubicarse al lado de los semáforos, para realizar la venta de productos y servicios, como pueden ser agua, limonada, cigarrillos, dulceabrigos, folletos de cuentos, chicles, entre otros, hasta la limpieza de vidrios y la práctica del malabarismo. Álvarez (2005) afirma que la oferta de productos y servicios en los semáforos varía según la hora, al día y la fecha que se esté celebrando, es más dependiendo el tiempo que dure el semáforo en cambiar, es el producto que se ofrece; por ejemplo, el agua se ofrece en semáforos que cambian rápido, y en los semáforos que tienen una mayor duración, se ofrecen productos como, cartillas o peluches, debido a que el cliente los debe observar bien.

## Metodología

El estudio tiene un enfoque cualitativo de tipo exploratorio que se desarrolla por medio de un diseño interpretativo de carácter documental, realizado mediante un procedimiento de búsqueda, acceso, depuración, registro y análisis de la muestra lograda. La información recabada inició con la determinación de las palabras clave que, mediante una revisión en tesauros, permitió generar fórmulas de búsqueda basadas en operadores booleanos. Las consultas se realizaron en diferentes bases de datos que incluyeron Google Académico, Redalyc, Scielo, Dialnet, SCOPUS y repositorios de instituciones de educación superior. Se realizó una selección de la información pertinente, acorde con la investigación.

## Resultados

La construcción del estado del arte como componente básico del estudio prospectivo que busca una aproximación de las formas de mercadear productos y servicios por parte de los venteros informales en la comuna 10 de Medellín–La candelaria, como

consecuencia de la pandemia generada por el COVID-19, permitió conocer lo que se ha escrito acerca de este tema de investigación, la manera como ha sido tratado, los avances en su conocimiento, lo que se ha dicho, cómo se ha mencionado y quiénes lo han abordado, así como las estrategias que han utilizado los llamados vendedores ambulantes que han desarrollado su actividad en esta comuna céntrica de la ciudad.

De acuerdo con Saldarriaga *et al.* (2016), los vendedores ambulantes utilizan estrategias como ubicarse cerca de lugares de alta circulación de personas y ofrecer productos de consumo masivo, entre los cuales se destacan los alimentos, a muy bajo costo, además de salir a ofertar sus productos en las horas estratégicas del día o mal llamadas horas pico; también se conoce que los vendedores intercambian preguntas con sus clientes e incluso realizan sugerencias sobre los productos que venden, es más, se constata que hacen uso de estrategias utilizadas por negocios formalizados, como es el caso de las comidas rápidas, donde por la compra de un producto, le regalan al cliente la bebida para acompañarlo.

Pero no solo se evidenció la economía informal en las aceras del centro de la ciudad, sino que los semáforos, punto de pare obligatorio de los vehículos, son utilizados por personas dedicadas a esta modalidad de la economía, que van desde malabaristas hasta vendedores de diferentes productos que, tal como lo señala Álvarez (2005), tienen como estrategia variar la oferta de productos dependiendo de la hora, el día y la fecha conmemorativa que se esté celebrando. También la estrategia de comercialización guarda estrecha relación con el tiempo que dure el semáforo para cambiar, es así como en los que cambian rápido se ofrecen productos como el agua en bolsa, chicles o dulce abrigos, en cambio en los que tienen una mayor duración se ofrecen productos que requieren que el cliente los revise detalladamente como es el caso de las cartillas, folletos y peluches. Lo anterior es algo que para un transeúnte puede pasar desapercibido, pero existe y es propio en este tipo de economía.

Uno de los resultados encontrados en la construcción de este estado del arte, y que llama considerablemente la atención, es la utilización del llamado mercadeo intuitivo o no formulado como una estrategia de mercadeo, que de acuerdo con Ardila, Hoyos y Sabogal (2010, como se citó en Saldarriaga Díaz *et al.*, 2016), consiste en que los vendedores se transmiten entre ellos las estrategias o prácticas que les han dado resultado en sus ventas; de manera complementaria, los vendedores no formalizados utilizan también el perifoneo y los avisos de los tradicionales pregoneros, invitando a comprar, utilizando frases que llaman la atención de los transeúntes.

A pesar de que existe una gran cantidad de vendedores ambulantes en la comuna 10 de Medellín, fue posible constatar en la literatura revisada que se ha indagado poco acerca de las estrategias de mercadeo que se utilizan estas personas.

## Discusión

Tal como se puede apreciar en los resultados de la consulta bibliográfica, los vendedores informales del sector La Candelaria de Medellín utilizan diferentes formas de comercialización en su labor cotidiana, sin embargo, la información obtenida muestra una baja cantidad de estrategias de ventas documentadas en la literatura, en comparación con los miles de personas que integran esta población, los cuales aprovechan cualquier oportunidad disponible (estrategia) para lograr las ventas que significan su sustento diario. Lo anterior, sumado a baja cantidad de documentos encontrados durante la búsqueda en fuentes bibliográficas, sugiere que, al parecer, son muy pocos los estudios realizados sobre la materia en la comuna 10 de Medellín, la cual concentra una gran porción la población total de estos comerciantes. Surgen entonces varios interrogantes en torno esta situación:

- ¿Por qué se encuentra tan poca información disponible sobre las estrategias de comercialización que realiza una población conformada por tantos integrantes?
- ¿Por qué la información existente en la actualidad sobre la materia está tan poco desarrollada?
- ¿Cómo afecta a los venteros informales de la comuna 10 de Medellín la falta de estudios relacionados con el tema de la informalidad?
- ¿Existe una política pública clara orientada a resolver el problema de la informalidad en la comuna?
- ¿Necesitan los vendedores informales de un manual de estrategias para mejorar los resultados en su actividad comercial?

Los autores del presente estudio consideran que es indispensable buscar las respuestas a estos interrogantes y a muchos otros que pueden representar el punto de partida para implementar soluciones de esta comunidad tan vulnerable, sumergida en medio de un sistema económico que aparentemente no los acepta de manera formal, pero que tampoco los puede rechazar, debido a que, en muchos casos, sus actividades no se pueden catalogar como ilegales a la luz de la legislación colombiana.

Es así como la venta informal se ha convertido en una especie de contradicción, dado que, por un lado, cobija a una gran parte de la población de la ciudad que dinamiza diariamente la economía, individuos que, gracias a su labor diaria en medio de la informalidad, han ayudado a enfrentar la crisis generada por la pandemia del COVID-19 y que, por otro lado, no han recibido un apoyo por parte del Gobierno durante la crisis, debido a que no están formalizados.

Se plantea entonces la necesidad de pensar en la forma de crear herramientas que ayuden a los venteros informales a ser más exitosos en sus labores comerciales para que de esta manera puedan pasar de una situación de “supervivencia” a otra de “autoempleo digno”, que les brinde una mejor calidad de vida y les permita desarrollarse como comerciantes exitosos para los cuales la formalización podría representar el siguiente paso en su labor profesional. La recopilación, consolidación y estructuración de un manual de estrategias de ventas puede representar una solución para esta problemática.

## Conclusiones

A pesar de que son muchos los esfuerzos que se realizan a nivel mundial para contrarrestar la actividad comercial informal, los resultados han sido infructuosos y la población de venteros informales continúa creciendo a lo largo del globo, gracias a la falta de garantías que presenta el sistema económico neoliberal que impera en la actualidad, en el cual no se han logrado resolver problemas importantes relacionados con bajos niveles de educación, pobreza y discriminación, por mencionar solo algunos aspectos que, de manera directa o indirecta, hacen que el sistema laboral rechace a una buena parte de la población, la cual termina siendo “estrujada” hacia la comercialización informal como medio último de supervivencia. Sumado a lo anterior, se considera importante mencionar que la demanda laboral generada por los Estados resulta insuficiente para ocupar a una cantidad de profesionales que ingresan al mercado laboral y, al no encontrar oportunidades acordes con sus estudios profesionales, también se ven obligados a adoptar esta forma de trabajo como medios de subsistencia. La comuna 10 de Medellín no es ajena a esta problemática.

Durante la consulta documental se han encontrado diferentes teorías relacionadas con el tema del empleo y se han identificado algunas vertientes que abordan el fenómeno de la informalidad; sin embargo, esta problemática social no ha sido tratada con la debida responsabilidad para permitir que se constituya como una forma de dignificar la que realizan las personas que se desempeñan dentro de la actividad económica no regulada, tal como la hace la Organización Internacional del Trabajo, entidad que entre sus políticas descarta el trabajo informal, explicando que su objetivo último es brindar garantías para el empleo formal. Esta situación que excluye a los trabajadores informales, de alguna manera los deja “huérfanos” en su lucha por alcanzar mejores condiciones de vida.

## Referencias

- Adarme, V., y Tuesta, D. (2017). *El laberinto de la economía informal: Estrategias de medición e impactos*. [https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1uY0RB07v09x2NS-rMsJgS\\_xjtxZ40aXJw](https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1uY0RB07v09x2NS-rMsJgS_xjtxZ40aXJw)
- Álvarez, A. P. (2005). *Maniobras de la sobrevivencia en la ciudad: Territorios de trabajo informal infantil y juvenil en los espacios públicos del centro de Medellín* (Vol. 14). Ediciones Escuela Nacional Sindical.
- Álvarez Ramírez, S. R. (2017). *Fortalecimiento de la formalidad laboral en la población joven de 18 a 28 años de la ciudad de San José de Cúcuta*. <https://repositorio.udes.edu.co/handle/001/527>
- Baquero, J. P., Londoño, D. I., Ortega, J., Salazar, M., Ospina, V., Rodríguez, P., García, A., y Guataquí, J. C. (2018). *Perfil actual de la informalidad laboral en Colombia: Estructura y retos*. <https://www.urosario.edu.co/Periodico-NovaEtVetera/Documents/Reporte-LaboUR-Informalidad-Mayo-2018-PERFIL-ACTUA.pdf>
- Bernal, A., y Hernández, M. (2016). *Derecho colectivo al espacio público vs. uso del espacio público por vendedores ambulantes*.
- Carretero Ares, J. L., Cueva Oliver, B., Vidal Martínez, A., Rigo Martínez, M. V., Lobato Cañón, J. R.. (2017). Economía informal: Un problema de salud laboral. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 20(1), 30-32. <https://doi.org/10.12961/apr.2017.20.01.5>
- Concejo de Medellín, C. de M. (2018). *Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de Medellín*. <http://oppcm.concejodemedellin.gov.co/sites/oppcm/files/2019-08/informalidad-laboral-2018.pdf>
- Escobar, E. S. C., Ospina, D. E. R., y Gómez, H. M. S. (2018). Ventas informales en el espacio público en Villavicencio (Colombia). *Semestre Económico*, 21(46), 141-166. <https://doi.org/10.22395/seec.v21n46a6>
- Feige, E. L. (1990). Defining and estimating underground and informal economies: The new institutional economics approach. *World Development*, 18(7), 989-1002. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(90\)90081-8](https://doi.org/10.1016/0305-750X(90)90081-8)
- Garzón-Duque, M. O., Cardona-Arango, M. D., Rodríguez-Ospina, F. L., y Segura-Cardona, A. M. (2016). Sociodemographic, economic, occupational and health perception characteristics which explain the dysfunctional family of informal «sellers» who work of the center of Medellín. *Universidad y Salud*, 18(3), 447-461. <https://doi.org/10.22267/rus.161803.50>

- González González, J. V., y Ortiz Camargo, M. (2019). *Construcción de paz entre colombianos y venezolanos en escenarios de ventas informales en el espacio público de Bucaramanga, Colombia, 2019* [Ph.D. Tesis]. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Hart, K. (1973). Informal Income Opportunities and Urban Employment in Ghana. *The Journal of Modern African Studies*, 11(1), 61-89. <https://doi.org/10.1017/S0022278X00008089>
- Herrera Lemus, K., Narváez Zurita, I., y Erazo, J. C. (2019). *¿Desarrollan competencias los programas orientados a la economía informal?* (Do the Programs Oriented to the Informal Economy Develop Competences?) [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3325461](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3325461)
- Jiménez Restrepo, D. M. (2012). La informalidad laboral en América Latina: Explicación estructuralista o institucionalista. *Cuadernos de Economía*, 31(58), 113-143.
- Naranjo, L. G. G., y Álvarez, A. F. B. (2015). *Apuntes sobre la economía informal caso Medellín*.
- Nassif, E. N. (2020). Empleabilidad y aprendizaje permanente en la economía formal e informal: *Un análisis del trabajo del futuro en el hipercapitalismo*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Normas del trabajo*. <https://www.ilo.org/global/standards/lang-es/index.htm>
- Organización de Naciones Unidas (ONU)–Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2010). *El sector informal alimentario en la ciudad de Medellín*. [https://coin.fao.org/coin-static/cms/media/5/12833591542050/sector\\_inf\\_mdllin.pdf](https://coin.fao.org/coin-static/cms/media/5/12833591542050/sector_inf_mdllin.pdf)
- Saldarriaga Díaz, J. M., Vélez-Zapata, C., y Betancur Ramírez, G. (2016). Street Sellers Marketing Strategies. *Semestre Económico*, 19(39), 155-171. <https://doi.org/10.22395/seec.v19n39a7>
- Vásquez Merchán, D. T. (2018). *Estrategias familiares como mecanismo de protección social de los vendedores informales. Estudio de caso en Ibagué*. <http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/35505>
- Velásquez Gómez, C. (2018). Participación de venteros informales de Medellín: Una herramienta de ordenación del espacio público. *Cuadernos de Vivienda y Urbanismo*, 11(21). <https://doi.org/10.11144/javeriana.cvu11-21.pvim>
- Villamil, R. (2014). La economía informal, causas, consecuencias y ejes de solución. 23 Congreso de Gestión.



## Capítulo 13

**Identificación de procesos organizacionales de la tribu indígena misak (guambianos) que sean aplicables o adaptativas a las organizaciones de hoy**

***Identification of Organizational Processes of the Misak Indigenous Tribe (guambianos) that are Applicable or Adaptive to Today's Organizations***

---



**Álvaro Fernando Romero Ramírez**

Administrador de empresas, Especialista en Gestión Financiera y Magíster en Administración de Empresas.

Correo: alvaro.romero@unad.edu.co



## Resumen

En el siglo XV llega a tierras americanas Cristóbal Colón, aquel aventurero que anhelaba llegar a otros horizontes, pero que seguramente su astronomía lo hizo confundir. Desde su llegada abrieron puertas a una de las más grandes transformaciones culturales en la historia humana, cargado de multiculturalismo con navegantes europeos y esclavos africanos, esta mezcla fue importante para la sociedad americana, pero con la llegada de los visitantes se perdieron muchas costumbres netas de la zona. Colombia actualmente es un país reconocido por ser pluricultural y multilingüe, donde podemos encontrar 87 etnias indígenas (DANE., 2017). El pueblo misak se ha identificado como los encargados de garantizar el equilibrio y la armonía entre la naturaleza y el ser humano, y desde su condición de primeros pobladores adquirieron el compromiso de defenderla, protegerla, mantenerla y devolverla para la humanidad entera, considerándose autoridad ambiental.

El objetivo del presente trabajo es identificar la población indígena misak (guambianos) desde la óptica organizacional, que pretende entender sus costumbres, hábitos y cultura referentes a la forma como ellos manejan los procesos organizacionales en sus zonas de vivencia, para así poder tomar esas formas de administrar y aplicarlas y/o adaptarlas a las empresas actuales. Se toma el pueblo misak para realizar el estudio, ya que primero que todo está localizado cerca de la residencia del investigador (sur occidente del Huila y oriente caucano) y según el Censo del DANE 2005, son autorreconocidos 21.085 guambianos, representando el 1,5% de la población indígena de Colombia, según el Ministerio de Cultura.

**Palabras clave:** Población indígena, organización, adaptación social, cultura del trabajo.

## Abstract

In the fifteenth century, Christopher Columbus arrived to the Americas, that adventurer who longed to reach other horizons, but surely his astrology made him confused; since his arrival, he opened doors to one of the greatest cultural transformations in human history, filled with multiculturalism, when his ships brought European sailors and African slaves; this mixture was important for the American society, but

with the arrival of visitors many customs from most south and central America's countries were lost. Colombia is currently recognized for being pluricultural and multilingual, where we can find 87 indigenous ethnic groups (The National Administrative Department of Statistics, 2017). The objective of this work is to identify Misak (Guambiano) indigenous population from the organizational point of view, where it is intended to understand their customs, habits, and culture regarding the way they manage organizational processes in their living areas, in order to take these forms of management and apply and / or adapt them to current companies. Misak people are taken to carry out the study because first, they are located close to the researcher's residence (Southwest Huila and East Cauca) and according to the NADS 2005 Census, 21,085 Guambianos are self-recognized, representing 1.5% of Colombia's indigenous population according to the Ministry of Culture.

**Keywords:** Indigenous peoples, organizations, social adaptation, culture of work,

## Introducción

Este artículo desea tomar las mejores prácticas organizacionales que realizan los grupos indígenas de Colombia, en especial el pueblo misak (guambianos) encontradas en el suroccidente de Colombia, donde su mayor concentración de población está en el municipio de Silvia, Cauca, el cual será identificado como referente de esta investigación. Esta zona cuenta con once mil ochocientos setenta y siete (11.877) indígenas, que representan un 38,53% de la población silviana. A pesar de que el departamento del Cauca ha sido estigmatizado como una de las zonas más golpeadas por el conflicto interno armado, este pueblo indígena ha destacado a su raizales y la resistencia activa de su entorno sociocultural.

Como objetivo investigativo se pretende presentar la identificación de procesos organizacionales de la tribu indígena misak (guambianos) que sean aplicables o adaptativas a las organizaciones de hoy. Para esto se requiere realizar el diagnóstico por medio de vigilancia tecnológica y estado del arte, como análisis sistemático de información como principio de identificación de procesos nativos, tomando las mejores prácticas organizacionales de la tribu, con el fin de transferirlas en las organizaciones.

## Contenido

Dentro del análisis del contexto se toman algunas investigaciones relacionadas con el conocimiento o saberes propios de la comunidad indígena.

Parte de quienes buscan la pervivencia de la cosmovisión realizaron un esfuerzo por revitalizar el saber propio, así el cabildo de Guambia planteó un proyecto denominado etnohistoria. Una de las actividades consiste en que los taitas (mayores sabios) comparten sus conocimientos con jóvenes de la comunidad para que perviva el saber en las nuevas generaciones. En los encuentros, el taita Avelino Dagua relató sobre el origen del pueblo misak y los jóvenes plasmaron en un lienzo su visión sobre este momento. Uno de los cuadros elaborados por los jóvenes se reprodujo en el libro *Guambianos: los hijos de arcoíris y del agua* (Dagua, Aranda, y Vasco, 1998) y representa cómo se vivencia el mito de origen en los misak y su articulación territorial. El fondo del cuadro son montañas que despliegan su relieve, y sus diversos colores se tornan azules hasta que se funden con el horizonte, se superponen a las montañas dos arcos de múltiples colores que recubren un sombrero misak gigante (Tambaluary), desde las montañas se distinguen dos lagunas y al frente de cada una se describen dos figuras blancas presentes en las montañas más cercanas. A partir de ese retrato se puede ver cómo se significan los lugares, y se apropia el espacio físico para construir el sentido del territorio.

Se puede entender cómo un buen vivir de las muchas comunidades en América Latina tiene las claves para “reaprender a habitar el mundo” (Walsher y Marcelo, 2008) y superar la crisis recurrente que atraviesa el modelo de civilización industrial.

La estructura actual de la propiedad colectiva de las tierras de los misak suma 20.006-6772 hectáreas, a las cuales se les restan 8.558-1122 hectáreas de páramo; 300-0000 hectáreas son entre zonas de agua y zonas protectoras y 506-2000 hectáreas son zonas socioculturales que suman 9.364-3122 de hectáreas, quedando 10.642-3650 hectáreas laborables agrícolas y pecuarias, con 70% en suelos de ladera o montaña y 30% en suelos ondulados. Las 4314 familias que tienen tierra están representadas en: 1290 familias que equivalen al 29,91%, tienen menos de una hectárea; 3006 familias que equivale al 61,69%, tienen menos de tres hectáreas; 213 familias que equivalen al 4,95%, tienen menos de dos hectáreas; 147 familias, que equivalen al 3,42%, tienen menos de diez hectáreas, y 268 familias no tienen tierra. Teniendo en cuenta que el área ideal recomendada para una familia indígena, según ETNOUAF (Unidad Agrícola Familiar, según la norma de reforma agraria Incoder) es de nueve hectáreas, actualmente el 96,55% de los misak, no tienen el mínimo de tierras recomendada por la Ley de Reforma Agraria. (Tunubalá, Floro, Muelas Trochez, Juan Bautista 2008).

Para adaptarse a los cambios de circunstancias y las precisiones de grupos más poderosos, ellos valoran la persistencia de su comunidad y cultura; su historia combina una terquedad selectiva con una organización social flexible y la voluntad de incorporar nuevas ideas tecnológicas. (Schwarz, Ronald A (2018).

La familia es la base de organización de la vida social del pueblo misak, su tendencia de uniones es la endogamia comunitaria y étnica y la exogamia veredal. Generalmente, la familia nuclear tiene su propia vivienda, estos grupos domésticos son un grupo de trabajo cooperativo en actividades domésticas y del campo.

El no estar solo, el estar acompañado y el acompañar son valores fundamentales dentro de la cultura guambiana, de ahí que el matrimonio sea un mecanismo fundamental y el medio ideal para lograr la compañía individual que todo individuo necesita. (Pachón, 2000)

La minga representa otro espacio para reconocer y fortalecer la cultura del pueblo misak, constituye parte fundamental del pensamiento propio, de la manera de vivir. Los mayores dicen que “la minga es como una fiesta”, un gran momento de estar todos juntos. Su existencia social es importante porque gira alrededor de la familia, donde se dan los espacios en relación con la comunidad como medio de integración e información. La minga es un medio de diversión y esparcimiento, es el sitio adecuado para desarrollar la creativa imaginación a través de exageraciones o cuentos que se inventan sus participantes al momento de los encuentros comunitarios. Generalmente, la minga es un espacio donde se comparten la comida, la cosecha, el trabajo, la experiencia, el conocimiento y se fortalecen los lazos de integración y solidaridad del pueblo misak. Existen varias clases de mingas, algunas de las cuales se han olvidado. La más antigua y la principal era la minga de los caciques, que se hacía en la época antes de la llegada de los conquistadores y de la cual se cosechaba una parte para ser repartida entre los participantes, y la otra era guardada en grandes depósitos para darla al pueblo cuando llegaba la época de escasez. Esta minga era para todos y especialmente se notaba la unidad entre los caciques de distintas partes de la comunidad. (Corredor, 2013)

## Metodología

El diseño de la investigación está enmarcado en un método descriptivo con enfoque cualitativo, el cual utilizó la entrevista como instrumento secundario. Los componentes investigativos que se proponen encuentran una estrecha relación con otros campos del conocimiento.

La implementación del método de investigación exalta la contextualización de algunos conceptos propios de la literatura etnografía dichos elementos propios de la sociología y antropología que permiten obtener los insumos principales para abordar las costumbre y bases organizacionales, culturales, económicas, sociales y ambientales de la comunidad misak.

## Resultados

Esta investigación pretende resaltar la resiliencia de este pueblo indígena en la identificación de estructuras organizacionales, y manejo de recursos físicos y humanos.

Teniendo en cuenta que hoy en día las estructuras organizacionales de las mipymes del país son muy frágiles ante los cambios del ecosistema empresarial, se identifica como muestra de resiliencia social, cultural, empresarial, económica, tecnológica a los pueblos indígenas, en este caso a el pueblo misak, ya que, pesar de los problemas internos que ha tenido el departamento han podido superar y mitigar la afectación, siendo esto algo admirable para poderlo investigar a fondo y tomar algunos referentes de adaptación al entorno empresarial actual.

Debido al orden y salud pública que afronta la zona, se realizaron las entrevistas por medio telefónico, haciendo las siguientes preguntas:

**Tabla 2.** Preguntas

¿Cuáles son los métodos para elegir a sus líderes?

¿Cómo manejan los grupos asociativos?

¿De qué manera se motiva a las personas que habitan en los cabildos indígenas?

¿Cuáles son las costumbres que realizan para trabajar en equipo?

¿Qué valores y procesos adaptaron de sus antepasados?

**Fuente:** Editado por el autor.

Tomando como referente que para ellos Maya es el centro del sombrero propio; en su centro hay uno, un cacique. Ello va dando todos los colores que rodean el centro, los colores del arcoíris. Allí está uno que dirige, que ve todas las cosas. Sale del centro y va girando alrededor, encontrando muchos caminos y organizaciones. Va saliendo, pero no sale del todo. Cuando llega al extremo, el cacique Payán va volteando para encontrar otra vez el centro. Y se devuelve por el mismo hilo, el tom, que lo devuelve hasta llegar al mismo centro. Maya es de todos: usted está conmigo, usted también está conmigo, usted, usted, usted, el cacique Payán con los caciques menores (Dagua, A., Aranda, M., y Vasco, G. 1998).

Mayeiley, principio en el que se organizaba la sociedad de los misak antes de que llegaran los blancos, el cual significa “Que hay para todos”, era como especie de una minga (reunión colectiva) y no había necesidad de que cada uno llevara su colaboración sino que quedaba en un fondo común, esto en tiempo de escasez. Maya es el conjunto de todos acompañados, como el cacique y el gobernador que están en el centro y todos alrededor suyo. Mayaelan quiere decir que es para todos. (Dagua, A., Aranda, M., y Vasco, G. 1998).

La economía de los Misak se puede resaltar como colectiva, integral y orgánica, refiriendo a que la integralidad es un factor fundamental, resaltando la importancia de la relación recíproca de los factores y ejes fundamentales del territorio.

La familia como eje fundamental del desarrollo económico del territorio, fundamentando la capacidad de trabajo no en pensamiento de mercado por el contrario en la comunidad MISAK el cual es el centro de la economía propia.

El saber ancestral sobre formas de siembra y semillas permite que este criterio tenga una conexión con los aspectos culturales el rescate de la semilla Andina, como referencia a la educación de cultivos que puedan mostrar autonomía alimentaria.

De los referentes anteriores, se puede discernir que la tradición misak con todos sus procesos rescata un valor fundamental que se debe implementar en las organizaciones actuales, como el respeto de donde nacemos que es la naturaleza, el pensar siempre como principio fundamental en la huella ecológica y la preservación del entorno.

Además de identificar la consolidación que manejan en su estructura organizacional en donde prima el respeto a los niveles, pero sin olvidar que todos están unidos en un bien común, que en términos técnico podría definir la economía y toda su base de funcionamiento en el cooperativismo sostenible que hace que se fortalezca en gran parte la economía solidaria, pensando en un mercado nacional que a la final es el principal consumidor.

## Discusión o propuesta

El departamento del Cauca es una zona con una alta demanda de población indígena, en donde su riqueza cultural hace que día a día sea una zona de estudio para que nosotros tomemos lo mejor de sí para luego replicarlo a todas las organizaciones del país.

Después de realizar las entrevistas pudimos darnos cuenta de la importancia que tienen los ancestros en temas organizacionales desde el punto de vista empresarial, ya que las tribus indígenas desde el submundo han creado costumbres, hábitos y culturas referentes a la estructura de mandos, motivación con las comunidades y equipo de trabajo con las mingas.

El cooperativismo que se identificó por medio de la observación no participativa, nos da a entender que esas estrategias que aplican desde hace muchos años han servido para poder superar todas las circunstancias desfavorables que han afectado al mundo exterior.

Es por esto que la sociedad actual debe tomar estos hábitos para aplicarlos o adaptarlos a las organizaciones que hoy en día desaparecen muy fácilmente del mercado.

## Conclusiones

Después de hacer la vigilancia tecnológica y aplicar el método observacional como fuentes primarias y secundarias para abordar esta investigación que se basa en un paralelo de estudio etnográfico de la capacidad de adaptación y residencia de los cambios del entorno, se pueden identificar las variables estratégicas para la construcción de esta economía sostenible, como lo son el cooperativismo, la pertenencia de sus actores, el respeto a la naturaleza como fuente fundamental de vida. Lo que se debe adaptar a las organizaciones actuales son las buenas prácticas ancestrales del pueblo misak, motivando a que su personal tenga un gran sentido de pertenencia con la organización y que sus altos directivos tomen las mejores prácticas como lo hacen los caciques.

## Referencias

- Corredor (2013). *La minga y el Ya tul: elementos de economía propia para la pervivencia del pueblo Misak 1*. [https://www.researchgate.net/publication/334573824\\_La\\_minga\\_y\\_el\\_Ya\\_tul\\_elementos\\_de\\_economia\\_propia\\_para\\_la\\_pervivencia\\_del\\_pueblo\\_Misak\\_1?enrichId=rgreq3125f3fa7e1cbc3073b15ed3a-74781f1XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdIOzMzNDU3MzgyNDtBUzo3ODIzOD-Q00DgyNjc3NzZAMTU2MzU0NjQwNjMzNQ%3D%3D&el=1\\_x\\_2&\\_esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/334573824_La_minga_y_el_Ya_tul_elementos_de_economia_propia_para_la_pervivencia_del_pueblo_Misak_1?enrichId=rgreq3125f3fa7e1cbc3073b15ed3a-74781f1XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdIOzMzNDU3MzgyNDtBUzo3ODIzOD-Q00DgyNjc3NzZAMTU2MzU0NjQwNjMzNQ%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf)
- Dagua, A., Aranda, M., y Vasco, G. (1998). *Guambianos: hijos del arcoíris y del agua*. CE-REC–Los Cuatro Elementos–Fundación Alejandro Ángel Escobar.
- Gros, C., y Morales, T. (2009). ¡A mí no me manda nadie! Historia de vida de Trino Morales. Instituto Colombiano de Antropología e Historia.
- Tunubalá, F., Muelas Trochez, J. B. (2008). *Segundo plan de vida de pervivencia y crecimiento misak*. <https://repositoryoim.org/handle/20.500.11788/377?show=full>
- Walsher, A. D., y Marcelo, W. (2008). Introducción (pp. 5-11). Alai, Agencia Latinoamericana de Información.
- Zibechi, R. (2007). Autonomías y emancipaciones. América Latina en movimiento. Universidad Nacional Mayor San Marcos.



## Capítulo 14

# Estudio prospectivo para el sector lácteo del municipio de Ciénaga, departamento de Boyacá



### **Alicia Cristina Silva C.**

Administradora de Empresas, Especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo, Magíster en Sistemas de Calidad y Productividad del Instituto Tecnológico de Monterrey, Doctorado en Administración de la UNAD, Florida, Docente de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la UNAD, investigadora grupo Sindamanoy. ORCID <http://orcid.org/0000-0002-9329-0777>

Correo: [alicia.silva@unad.edu.co](mailto:alicia.silva@unad.edu.co)

### **Carlos Rubén Trejos M.**

Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Magíster en Mercadeo Agroindustrial, Docente de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la UNAD, investigador grupo Sindamanoy. ORCID <http://orcid.org/0000-0003-0352-9981>

Correo: [carlos.trejos@unad.edu.co](mailto:carlos.trejos@unad.edu.co)

### **Sandra Magaly Díaz P.**

Administradora de Empresas, Especialista en Gestión de Proyectos Candidata, Maestrante Administración de organizaciones; Orientador del Centro de Desarrollo Empresarial SBDC del Sena Regional Boyacá, 13 años experiencia en la creación de empresa, fortalecimiento empresarial; asesora de proyectos del Fondo Emprender Correo: [smdiazp@sena.edu.co](mailto:smdiazp@sena.edu.co)



## Resumen

Esta investigación contribuye al fortalecimiento organizacional desde la formulación del plan estratégico y prospectivo para el sector lácteo del municipio de Ciénaga, departamento de Boyacá, a partir de la metodología de la prospectiva estratégica, desde las fases de estado del arte y vigilancia tecnológica del sector lácteo, así como la identificación de los factores de cambio y análisis estructural con el método Micmac, el análisis de juego de actores Mactor, hacia el diseño de escenarios, según la metodología de cruz de ejes de Peter Schwartz, para la formulación de estrategias y planes de acción (Mojica, 2008).

La necesidad primordial del sector es el direccionamiento estratégico orientado a hacer frente a los escenarios de pandemia, así como el potencial de crecimiento del sector lácteo, lo cual genera retos y oportunidades, altamente aprovechables, por medio de la aplicación del método Delphi, dirigido a expertos, así como de la aplicación de los métodos Micmac y Mactor de la caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Godet y Durance (2007), en la búsqueda de resultados de direccionamiento estratégico del sector, para aprovechar oportunidades a través de la formulación de acciones tendientes al mejoramiento de la situación actual.

Los resultados se orientan hacia el planteamiento de escenarios de futuro y la formulación del plan estratégico para alcanzar dichos escenarios a 2030, por medio del análisis DOFA, el método de calidad de Kaoru Ishikawa, el método Kaizen y la aplicación de las cinco fuerzas de Michael Porter, que demuestra un importante alcance, debido a las grandes fortalezas y oportunidades con que cuenta el sector lácteo en la región. Se evidencia que el sector cuenta con una técnica y un mercado sólido en la región, de comercialización; la tecnología utilizada es competente para jalonar su proceso productivo de manera pertinente, pero aún existe resistencia al cambio, pues el proceso administrativo, aunque cuenta con recorrido, no se rige por una planeación que responda a proyecciones de corto, mediano y largo plazo, el cual debe ser ajustado a las propuestas de la presente investigación.

**Palabras clave:** Prospectiva, planificación estratégica, estudio de prospectiva, planificación, cambio organizacional.

## Abstract

This research contributes to the organizational strengthening from the formulation of the strategic and prospective plan for the dairy sector of the municipality of Ciénaga, Department of Boyacá, based on the methodology of strategic prospecting, from the state of the art phases and technological surveillance of the dairy sector; as well as the identification of the factors of change and structural analysis with the MICMAC method, the analysis of the game of MACTOR actors, towards the design of scenarios according to the cross-axis methodology of Peter Schwartz, for the formulation of strategies and action plans (Mojica, 2008).

The primary need of the sector is the strategic direction oriented to face pandemic scenarios; as well as the growth potential of the dairy sector, which generates highly exploitable challenges and opportunities, through the application of the Delphi method aimed at experts; as well as the application of the MICMAC and MACTOR methods of the strategic foresight toolbox. (Godet & Durance, 2007), in the search for results of strategic direction of the sector, to take advantage of opportunities through the formulation of actions aimed at improving the current situation.

The results are oriented towards the planning of future scenarios and the formulation of the strategic plan to achieve these scenarios by 2030, through SWOT analysis, the Kaoru Ishikawa quality method, the Kaizen method and the application of Michael's five forces. Porter, which shows an important scope due to the great strengths and opportunities available to the dairy sector in the region. It is evident that the sector has a technique and a solid market in the commercialization region, the technology used is competent to mark its production process in a relevant way, but there is still resistance to change, since the administrative process, although it has a path, it is not governed by planning that responds to short, medium and long term projections, which must be adjusted to the proposals of this research.

**Keywords:** Prospective, strategic planning, future studies, planning, organizational change.

## Introducción

El presente documento se realizó teniendo en cuenta el sector lácteo del municipio de Ciénaga, Boyacá, en el cual se hizo un diagnóstico interno y externo inicial, el análisis estructural utilizando el Micmac y Mactor para identificar el juego de actores, hasta llegar a la construcción de escenarios problema, mediante la utilización de la

metodología de cruz de ejes de Peter Schwartz, con el fin de identificar los planes de acción. Está fundamentado en la metodología predictiva porque permite establecer el comportamiento y la tendencia futura de las variables estratégicas y factores de cambio internos y externos que afectan el desarrollo de las operaciones del sector, su propósito es brindar una herramienta administrativa, que servirá como base para el direccionamiento estratégico y el análisis prospectivo al año 2030.

La investigación se justifica en la necesidad que presenta el sector lácteo para aprovechar el mercado actual y potenciar y satisfacer la demanda de los derivados lácteos, tanto en la provincia de Márquez, como en otras provincias y departamentos, que está siendo cubierta por procesadoras de alimentos lácteos de otras regiones del país. En este sentido, el diagnóstico empresarial brinda información general sobre aspectos como: la ubicación, la plataforma estratégica, los productos que procesa, la capacidad instalada, los canales de distribución, la maquinaria que utiliza, el producto estrella de la empresa, el manual de funciones y la política de salud ocupacional.

Finalmente, está el estudio prospectivo para el cual se utilizaron los simuladores del Micmac y el Mactor. Se formulan los escenarios probables y alternos, aplicando la metodología de cruz de ejes de Peter Schwartz, para identificar los planes de acción y cuadros de control que le permitan lograr el escenario apuesta deseado para el año 2030.

## Metodología

La metodología aplicada en la presente investigación se enfoca mediante el modelo de prospectiva estratégica avanzada (Mojica F., 2010, p. 5), por medio de sus seis ejes estratégicos, que van desde el estado del arte, la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, pasando por las variables estratégicas, el juego de actores, hasta llegar al planteamiento de escenarios y estrategias de acción de futuro. El enfoque de la investigación es de carácter cuantitativo y cualitativo; según Mendoza (2016), “la investigación cuantitativa recoge y analiza datos cuantitativos sobre variables y la cualitativa hace registros narrativos de los fenómenos que son estudiados”, en tanto que aplica para el presente estudio, si se tiene en cuenta que la investigación planteada a través de este método nos permite aplicar las técnicas e instrumentos de recolección de datos como el método Delphi (encuesta de expertos), método avanzado de Mojica (2006) citado por Hernández (2018, p. 37), en la cual se diagnostican todas las complejidades de la empresa a través de matrices y herramientas Micmac y Mactor, con el fin de validar rangos numéricos para determinar el peso de impactos cruzados entre variables, las predicciones relevantes de influencias y dependencias de actores y variables claves para determinar los vectores de futuro, el planteamiento de escenarios y las estrategias requeridas.

Para el tamaño de la muestra mediante un universo finito, se toma como población el personal de funcionarios de las empresas, propietarios, administrativos y operarios, para una muestra total de diez personas, con amplio conocimiento de las operaciones y procesos administrativos y operacionales de la empresa en estudio, con los cuales se ha realizado el estudio de diagnóstico, mediante la aplicación de matrices (matriz DOFA, matriz situacional PEST, árbol de competencias de Marc Giget y árbol de competencias de factores endógenos). Además de quince expertos seleccionados de las diferentes instituciones, entre ellos funcionarios de la Alcaldía del municipio de Ciénega, funcionarios del área de emprendiendo SENA, docentes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), de la UPTC, funcionarios de la Gobernación de Boyacá, cada uno con experiencia y trayectoria idónea en el tema de proceso lácteos, con los cuales se aplicaron dos rondas de encuestas Delphi.

La muestra es recopilada de los resultados obtenidos del diagnóstico estratégico realizado a la empresa a través de la construcción de matrices situacionales, en la cual se determinan factores externos, “políticos, económicos y tecnológicos, así como factores internos de alto impacto en la empresa y de las encuestas Delphi, a partir del estudio a los quince expertos seleccionados, en el que se busca conocer la previsión y evolución de la empresa en el largo plazo, en cuatro áreas estratégicas, futuro del sector lácteo, innovación tecnológica, productos innovados y mercados. (oferta y demanda). Y de la medición cuantitativa de impactos cruzados de las variables situacionales definidas para el presente estudio.

Y de los resultados de las variables situacionales, mediante la utilización de herramientas claves como los softwares Micmac y Mactor, que nos muestran las influencias y dependencias entre variables y las convergencias y divergencias entre actores, claves y para determinar el juego de escenarios

## Resultados

El diagnóstico se construye a través de un estudio valorativo, realizado mediante mesas de trabajo con propietarios de las empresas, el personal directivo y cargos medios y el análisis de los procesos operativos, administrativos y de mercadeo en donde se recogen los principales factores incidentes, tanto internos como externos, que permiten hacer una valoración real del estado actual, condensado en las matrices Pest, DOFA, MEFI, y la construcción del árbol de pertinencias Marc Geget, en donde se sopesan los acontecimientos pasados, presentes y futuros, y que sirven como insumos claves para marcar la ruta del escenario ideal en un tiempo futuro, visionado a 2030.

**Tabla 1.** Diagnóstico Matriz PEST

Políticos	Económicos	Socioculturales	Tecnológicos
<b>Exterior</b> Tratado de libre comercio con las Unión Europea. Posibilidad de exportación.	<b>Contexto internacional</b> Facilidades de intercambios comerciales. Aceptación de productos innovadores en el exterior.	<b>Contexto internacional</b> Cultura de la internacionalización. Nuevas formas de vida y hábitos de consumo.	<b>Contexto internacional</b> Formas de comunicación e innovación. Nuevas tecnologías asequibles.
<b>Nacional</b> Políticas favorables CONPES lácteo 2019, Tecnificación del sector, Ley 1014 de 2006. Incentivo emprendimiento pymes (Ley 590 del 2000).	<b>Contexto nacional</b> Cargas tributarias altas. Pequeños emprendedores en evolución. Oportunidad de mercados nuevos con productos innovados.	<b>Contexto nacional</b> Crecimiento poblacional con nuevas subjetividades favorables al consumo.	<b>Contexto nacional</b> Nuevas formas de conocimiento. Implementación y acceso a las tecnologías TIC y adaptación al cambio.
<b>Regional</b> Respaldo al emprendimiento por parte de las administraciones departamentales y locales.	<b>Contexto regional</b> Respaldo a las iniciativas de la agroindustria por parte de las instituciones departamentales y locales.	<b>Contexto regional</b> Tradiciones autóctonas, saberes y costumbres con arraigo al territorio.	<b>Contexto regional</b> Oportunidades de acceso a tecnologías de punta, para mejoramiento de la calidad y la innovación.

**Fuente:** Elaboración propia. Apoyado en el análisis PEST de Torreblanca (2015)

Es de resaltar que de acuerdo con el diagnóstico, Colombia tiene establecidos tratados de libre comercio, que le pueden favorecer en la medida en que requiera implementar tecnología de punta, para mejorar su capacidad productiva, calidad y nivel de competitividad, además otro abanico de posibilidades de mercado que se le abren.

**Tabla 2.** Variables del análisis situacional

Variable	Evaluación 1 a 5		Valoración	
	Intensidad	Amenaza	Amenaza	Oportunidad
Entorno político	Políticas favorables y emprendimiento	3	1	OP
	Favorabilidad adquisición de recursos	2	1	OP
	Alianzas y convenios institucionales	4	2	
	Políticas favorables para el mercadeo	3	1	OP
Marco legal	Normatividad emprendimiento	4	1	OP
	Ley de pymes (Ley 590 de 2000)	4	1	OP
	Tratados internacionales de comercio	2	3	A

Variable	Evaluación 1 a 5		Valoración	
	Intensidad	Amenaza	Amenaza	Oportunidad
Entorno económico	Favorable distribución e intercambio	3	1	OP
	Tasas tributarias	1	3	A
	Economías estancadas.	1	2	A
	Sector del agropecuario prósperos (lácteo)	4	2	OP
Entorno social	Cambios psicosociales, nuevos estilos de vida, hábitos y tendencias de consumo	4	2	OP
	Crecimiento poblacional	4	2	OP
	Nuevas visiones hacia el consumo	3	2	OP
Entorno tecnológico	Interconexión del mundo, facilidad de acceso a las tecnologías	5	1	OP
	Nueva cultura de consumo	5	1	OP
	Desarrollo tecnológico y comunicacional	5	1	OP

**Fuente:** Elaboración propia. Apoyado en “La matriz FODA” de Ponce H., 2007.

De acuerdo con los resultados, se estructura el análisis DOFA en cada uno de sus aspectos internos y externos, mediante la identificación de las variables que se encuentran bajo control del sector y aquellas que se salen del control directo del sector lácteo.

**Tabla 3.** Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Proceso productivo establecido con una gama de productos estandarizados e innovados y disponibilidad de materia prima.	Carencia de innovación y rediseño de productos nuevos.
Reconocimiento institucional y credibilidad en los renglones de emprendimiento .	Carencia de un plan de mercadeo con estrategia del producto, estrategias de mercadotecnia y estrategias de publicidad de alto impacto.
Proceso de mercadeo establecido y sólido con personal capacitado. Capacidad de alianzas comerciales y posicionamiento del producto en el mercado.	Barreras de calidad y precio que impide llegar hacia otros mercados.
Proceso administrativo y operativo establecido, control eficiente en cada uno de los procesos.	Distribución logística deficiente y mala relación con los clientes.
Liquidez sólida en el mediano y largo plazo.	Incumplimiento en la cadena de distribución.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Un gran mercado potencial a nivel regional y nacional. Posibilidades de alianzas comerciales.	Alta demanda de productos sustitutos y precios competitivos en el mercado.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Acceso a la tecnología y posibilidad de innovación y desarrollo de estrategias para la fabricación de helados.	Aumento de la oferta por parte de la competencia.
Importantes iniciativas de ideas de negocios en el departamento.	Posicionamiento de marcas nuevas en el mercado por parte de la competencia.
Posibilidad diversificación y de incursionar en nuevos mercados.	Propaganda negativa por falta de calidad e innovación.
Políticas favorables para promover el desarrollo empresarial.	Factores climáticos que afecten la producción de leche.
Posibilidad de incursionar en el mercado internacional.	

**Fuente:** Elaboración propia, apoyado en “La matriz FODA”, de Ponce H., 2007.

Con los análisis anteriores, sumados a las matrices MEFÉ y MEFI, se llegó a la construcción del árbol de competencias de Marc Giget en los aspectos administrativo, producción y comercialización, donde se destacan principalmente la experiencia plena de parte del sector en los procesos de mercadeo, financiero y productivo, comprometidos con una mejora potencial del sector hacia mejores escenarios de desempeño, buscando posicionar el sector y las líneas de producción. Se ha trabajado ampliamente con los gremios, los aspectos de marca, nuevos productos, fidelización de clientes, imagen corporativa, reconocimiento institucional, posicionamiento local y regional por medio de la difusión de sus portafolios de servicios, dispuestos al cambio para nuevos enfoques en los mercados digitales. Es inherente la implementación de un novedoso plan de mercadeo, planes de producción, de talento humano y financieros que respondan a los escenarios de futuro y a las nuevas necesidades de los clientes potenciales.

**Tabla 4.** Árbol de competencias de Marc Giget

		Análisis del pasado	Análisis presente	Análisis del futuro
Administración	Raíz	Años de experiencia administrativa, procesos y mercadeo.	La administración está estructurada en tres áreas estratégicas. Proceso productivo, mercadeo y área financiera.	Mejora misional, posicionamiento en el mercado, proceso administrativo más eficiente, apoyado en herramientas y softwares.
	Tronco	Esfuerzos concertados para posicionar al sector portafolio de clientes fidelizados, líneas de productos posicionados.	Se viene avanzado en la consolidación administrativa, se cuenta con reconocimiento de marca e identidad del producto.	Mejorar líneas administrativas y procesos misionales, relacionados con la eficiencia y el rendimiento en lo productivo y el mercado.

		Análisis del pasado	Análisis presente	Análisis del futuro
Producción	Raíz	Se implementó una infraestructura física, con tecnología y se estandarizaron las líneas de productos.	Manual de funciones, mano de obra calificada y procesos de producción mejorados. No cuenta con un manual de calidad.	Potenciar procesos productivos mejorados con innovación y rediseño de productos.
	Tronco	Proceso de producción estandarizado con cinco líneas de productos de alto reconocimiento.	Líneas de productos estandarizadas, marca reconocida. No cuenta con reingeniería y rediseño de productos innovados.	Hacer una reingeniería de procesos, con mejoramiento de productos y potenciar líneas estratégicas innovadas.
	Rama	Se desarrolló una propuesta de valor, marca con reconocimiento en el mercado.	Cuenta con experiencia en el proceso de producción de helados en cinco líneas consolidado.	Implementar como política dentro del proceso de producción la reingeniería y rediseño de la propuesta de valor que le permita mayor cobertura en el mercado
Comercialización	Raíz	Cuenta con un proceso de mercadeo local y regional. No cuenta con mercado nacional.	Tienen un mercado ganado y cuenta con estrategias de mercadeo y logística de distribución.	Debe implementar un plan de mercadeo, con estrategias del producto de mercadotecnia y de publicidad.
	Tronco	Aceptable volumen de producción, mercado local y regional.	Cuenta con una gama de productos reconocidos en el mercado y un portafolio de clientes fidelizados.	Penetración de nuevos mercados para lograr mayor volumen de ventas.
	Rama	Ha logrado posicionar las líneas de productos, resaltado su producto estrella "El helado de guanábana".	Comercialización exitosa en cinco municipios del departamento, no se ha logrado diversificar el mercado y nuevos mercados.	Área de servicio al cliente, que permita percibir las necesidades del cliente interno y externo y se planteen las nuevas estrategias para rediseñar e innovar nuevas líneas de producto.

**Fuente:** Tesis de grado. Díaz, S.M. 2021, sobre matriz Marc Giget, de Daza, Mendoza, Rivero, Salinas y Ramírez (2013)

Se procede a identificar los factores endógenos en los aspectos de mercadeo, tecnología, administración y finanzas, donde se aprecian grandes avances de diagnóstico orientados hacia un mejoramiento futuro, destacándose las fortalezas de una amplia experiencia en el mercado, clientes fidelizados y productos posicionados, pero, aun así, no cuenta con un proceso de servicio al cliente que le permita medir estados insatisfechos, a pesar de que cuenta con una imagen muy bien posicionada en la región. Otra de sus fortalezas es la amplia experiencia en promoción, manejo de clientes y sistema logístico para la distribución.

**Tabla 5.** Árbol de competencias factores endógenos

	RAÍ CES (Saber hacer)		Tronco (Procesos)		Ramas (Resultados)	
	Fortaleza	Debilidades	Fortaleza	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Mercadeo	Amplia experiencia en mercado, clientes fidelizados, línea de productos posicionada.	Carece de sistema de seguimiento a la satisfacción del cliente.	Cuenta con un mercado consolidado en cinco municipios.	No se ha desarrollado estrategias para contrarrestar la competencia.	Reconocimiento de productos e imagen y viene incrementando ventas.	No desarrolla campañas intensivas de publicidad.
	Experiencia en todos los aspectos de las 4P y servicio.	No tiene definida una política de mejoramiento continuo y de innovación.	Líneas de producto con un alto reconocimiento local y regional.	Carece de política de control de calidad para mejoramiento de procesos.	Hay una gran oportunidad de mercados por explorar.	Oferta de productos reducida y sin incursionar en nuevos mercados.
Tecnología	Proceso, maquinaria y equipos estandarizado a la producción. Mano de obra experimentada.	Adolece de maquinaria sofisticada, para superar a la competencia.	Máquinas para la fabricación de helados que garantiza la producción constante, de calidad y confiabilidad.	Resistencia al cambio para implementar tecnologías TIC y software para mejorarla eficiencia.	Desarrollo de cinco líneas de productos con aceptación en el mercado.	Falta de rediseños con innovación que satisfaga preferencias del cliente.
Administración/ Finanzas	Experiencia y proceso administrativo estandarizado rutinario. Finanzas con soporte en el rendimiento de transacciones comerciales.	Carencia de un proceso misional estratégico, con indicadores de gestión y metas de cumplimiento.	Proceso administrativo soportado en el día a día, con rigurosidad en las tareas de producción, mercadeo y finanzas.	No cuenta con proceso administrativo planificado y estratégico.	Secuenta con experiencia en la práctica administrativa, productiva y mercado.	No cuenta con planes proyectados a mediano y largo plazo.

**Fuente:** Elaboración propia apoyado en la matriz Marc Giget, de Daza, N. Mendoza A. Rivero, E. Salinas J. y Ramírez D. (2013).

El estudio estructural se desarrolló mediante el análisis de variables ponderadas a través del Software Micmac, y Mactor, método de matriz de impactos cruzados, con el estudio de 52 variables de cambio claves para determinar las variables de mayor valor y variables estratégicas y siete actores que de manera directa e indirecta inciden en las relaciones de poder y, por ende, en las decisiones estratégicas.

## Resultados del panel de expertos

- De acuerdo con el consenso de los expertos, “La producción de leche en el departamento viene en crecimiento gracias a sistemas de tecnificación y mejoramiento genético”.
- La proclama misional, enfocada en el “desarrollo de procesos de transformación de productos lácteos con mejoramiento continuo, adaptados a las exigencias de los clientes”.
- Los expertos definen el planteamiento del escenario N.º 2 “la Cortina “Paso al horizonte” “En el año 2030 el sector lácteo se ha consolidado de manera sólida, con excelente gestión ante las instituciones, los clientes y proveedores. Goza de un desarrollo de diseños e innovación de sus productos, gracias al profesionalismo, estabilidad y conocimiento del talento humano, hace investigación de mercados, es competitivo en costos y precios y por su capacidad de gestión y solidez financiera, incursiona en nuevos mercados”.
- La principal acción estratégica está en “potenciar su poder de negociación y relacionamiento con las instituciones públicas y privadas, los clientes y proveedores a fin de fortalecer su capacidad logística, productiva de calidad que permita alcanzar el escenario deseado”.
- Potenciar “la producción y rediseños de productos (propuesta de valor) área administrativa, financiera, comercialización, logística y gestión de calidad.

## Estudio prospectivo simuladores del Micmac y Mactor

De acuerdo con la construcción del marco teórico y los diagnósticos realizados a la empresa, se determinan 52 variables que permiten a través del análisis estructural, matriz de impactos cruzados, de acuerdo con Godet y Durance (2007), marcar las pautas claves para el planteamiento de escenarios que permitan anticipar el estado futuro de la empresa.

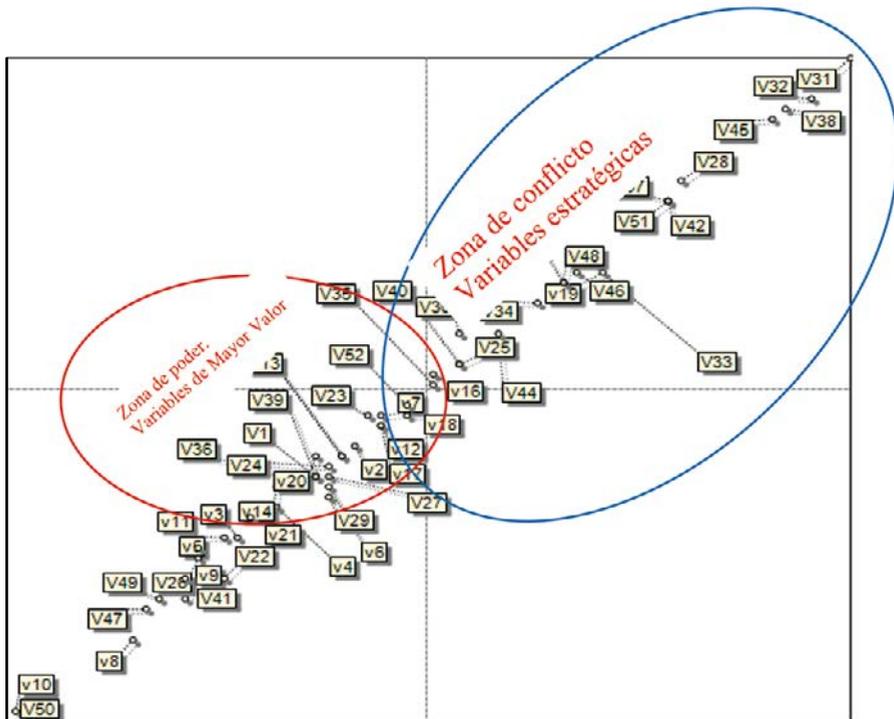
En el mapa de influencia directa se encontró la relación de variables entre sí; las de mayor influencia son:

1. La variable (V20) Cambio climático
2. La variable (V21) Acceso al agua

3. La variable (V40) Inversiones
4. La variable (V14) Calidad de vida
5. La variable (V37) Posicionamiento en el mercado
6. La variable (V47) Seguridad y salud en el trabajo
7. La variable (V34) Talento humano
8. La variable (V49) Costumbre mercantil
9. La variable (V50) Bomberos
10. La variable (V51) Satisfacción al cliente

Se presenta el plano de influencias y de dependencias directas, con el cual se identifican las variables clave, que merecen la atención para desarrollar el plan prospectivo y estratégico, de acuerdo con la evaluación de la relación entre las variables.

**Figura 1.** Fuente esta investigación. Influencias y dependencias. *Software MICMAC*. Base Godet & Durand (2007)



En este plano se deben resaltar las variables de mayor interés; entre ellas se destacan las de mayor influencia y se encuentran en la zona de poder.

1. La variable (V13) Competencia
2. La variable (V15) Ordenamiento del territorio
3. La variable (V52) Territorio rural
4. La variable (V35) Logística de distribución
5. La variable (V40) Inversiones

## Juego de actores (método Mactor)

Se persiguen tres aspectos fundamentales, en primer lugar, se identifican los actores que influyen sobre las variables de cambio, en segundo lugar, identificar los objetivos estratégicos y en tercer lugar las influencias directas entre actores. Acogiéndonos a los postulados de Mera, Barrera y Avendaño (2013), citado por Hernández (2018), “el juego de actores trata de interesarse por los actores que de cerca o de lejos mandan sobre las variables claves que surgieron del análisis estructural”.

En ese sentido y teniendo en cuenta las variables analizadas en método Micmac, se describen en la siguiente tabla de actores claves y determinantes que de alguna manera tienen incidencia sobre las variables analizadas y tienen influencia de poder.

De acuerdo con los aspectos esgrimidos y con las variables analizadas y los elementos de juicio desarrollados, se determinan los siguientes actores:

**Tabla 6.** Selección de juego de actores

Actor	Nombre del actor	Nombre corto	Descripción	Objetivo	Juego del actor
A1	Propietarios de empresa	PropietEmpr	Accionistas que ejercen la autoridad y trazan las líneas generales y la política de la organización	Plantear objetivos y tomar decisiones sobre los planes y programas	Hacer que se cumplan sus determinaciones
A2	Gerente Ejecutivo	GerentEjec	Representante legal y encargado de ejecutar los mandatos y políticas de la empresa	Velar y hacer cumplir las determinaciones de la empresa	Dirigir la empresa y hacer cumplir los objetivos y metas
A3	Directivos administrativos	DirectAdmon	Equipos de mandos medios	Personal de línea media, encargados de procesos misionales, productivo y mercadeo	Hacer cumplir directrices emanadas de la empresa en cada una de las líneas medias

Actor	Nombre del actor	Nombre corto	Descripción	Objetivo	Juego del actor
A4	Alcaldía de Ciénaga	AlcalCieneg	Ente direccionador de la política pública y determinante de inversión y apoyo	Desarrollar programas encaminados a beneficiar a los emprendedores	Agentes con poder de definición y asignación de recursos e incentivos y asesoría a los emprendedores
A5	Gobernación de Boyacá	Gober Boyaca	Ente estratégico en el apoyo a los empresarios y emprendimientos	Desarrollar programas para potenciar las empresas del sector	Institución estratégica clave en la política pública en incentivar y potenciar procesos productivos
A6	Competidores	Compet	Grupo de productores y distribuidores de productos similares con alta capacidad logística	Estudiar y vigilar a los competidores y desarrollar estrategias para superarlos	Agentes con fuerte incidencia en el mercado capaces de canalizar clientes
A7	Clientes	Client	Grupo de individuos o instituciones dispuestos a adquirir el producto	Estudiar las preferencias de los clientes para fidelizarlos	Agentes con poder de compra que están a la expectativa del mejor oferente

**Fuente:** Elaboración propia. Apoyado en Godet (2009)

Para el estudio se identifican siete objetivos estratégicos, claves con relación a las variables trabajadas en el análisis estructural del Micmac; decisivos estos para el análisis de juego de actores claves y entre los cuales se establece la relación y análisis de actores dominantes, los actores en conflicto y aquellos que ejercen poca o nula injerencia.

**Tabla 7.** Objetivos claves para el juego de actores

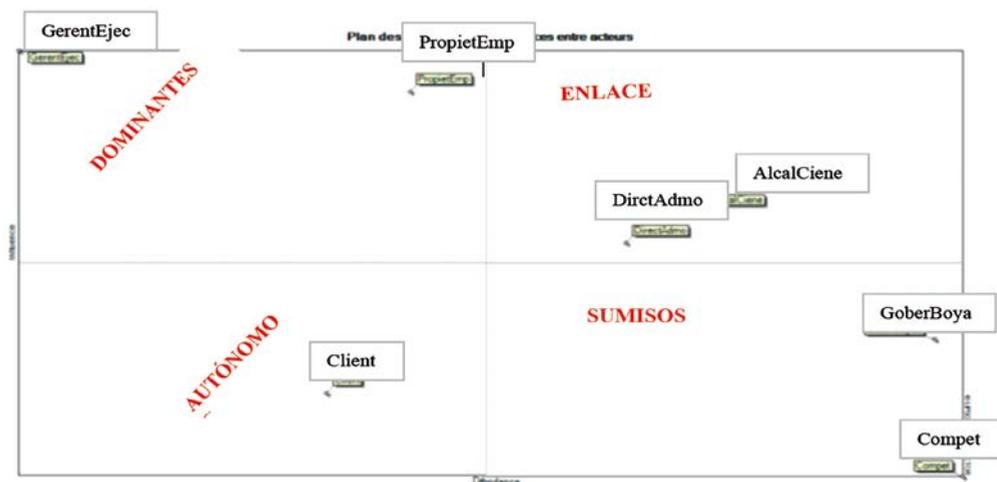
N.º	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
E1	Trazar una ruta estratégica y sostenible para la empresa Frutideli	TrazRutaEstrat	Se debe inclinar por una línea misional estratégica y una línea de producto estrella
E2	Plantear un plan estratégico concreto que le permita obtener un estado deseado en el largo plazo	PlanEstdDeseado	Para mantenerse en el mercado requiere desarrollar una planeación estratégica, encaminada a alcanzar un estado deseado óptimo
E3	Satisfacer necesidades y aspiraciones del cliente interno (empleados)	SatNeciAspirac	Orientarse hacia satisfacer necesidades del cliente interno con el fin de garantizar fortaleza en la línea productiva y comercial

N.º	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
E4	Establecer lazos relacionales con entidades territoriales y participar en los lineamientos de la política pública	EstableLazRelac	Propiciar el relacionamiento político y participar en las decisiones de la política pública local como estrategia de fortalecimiento
E5	Generar lazos relacionales con los Gobiernos regionales y nacionales	GenerLazosGov	Adoptar como política, el relacionamiento político regional y participar en los lineamientos de política pública y programas para potenciar su sistema productivo
E6	Implementar estrategias de vigilancia tecnológica y competitiva	ImpEstrVg	Desarrollar estrategias de vigilancia tecnológica y estrategia competitiva, para estudiar a sus competidores e impedir que le ganen ventaja
E7	Promover un eficiente servicio comercial y atención al cliente	PromovEfiServ	Estudiar con atención las nuevas tendencias y hábitos de consumo a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

**Fuente:** Esta investigación Díaz, S. 2021. Apoyado en Godet (2009)

De acuerdo con el peso ponderado de influencias directas, se observa que la gerencia y los propietarios son los actores dominantes en las relaciones de poder. No obstante, se aprecia una dominación influyente en la Alcaldía de Ciénega y los clientes, esto se explica en la medida en que las posibilidades de evolución a futuro y las relaciones entre la institucionalidad (Alcaldía), así como las relaciones entre los clientes, marcan una influencia directa para el sector, es decir, se debe mantener un relacionamiento estratégico entre estos actores, los cuales son muy incidentes para su desarrollo.

**Figura 2.** Plano de influencias de dependencias entre actores. Fuente: Esta investigación, base software Mactor



## Discusión

Es de destacar que la construcción de los escenarios persigue la misión de identificar alternativas de futuros posibles y darles un valor de acuerdo con la probabilidad de logro; en ese sentido, los análisis realizados a través del método Delphi, y las matrices de impactos cruzados mediante el método Micmac y el método Mactor, así como los resultados de probabilidad arrojados, se definen los factores estratégicos para la postulación de los diferentes escenarios.

Así las cosas, tomando como referencia las variables estratégicas claves y que marcan las tendencias de alto impacto hacia tiempos futuros de manera positiva o negativa para el sector, y siguiendo a Hernández (2018), se plantean los escenarios mediante la metodología de los ejes de Peter Schwartz. Lo que más se destaca son las condiciones económicas favorables para el sector, en lo concerniente a inversiones, logística de distribución, canales de comercialización consolidados, alta competitividad productiva, posicionamiento en el mercado, altos estándares de calidad en las líneas de producción, nuevas y crecientes necesidades del mercado, alta capacidad productiva, así como las condiciones de organización del sector en materia de asociatividad, participación, calidad humana y buenas prácticas de manipulación.

**Tabla 8.** Vectores de futuro

Variable estratégica	Vectores de futuro
Ordenamiento del territorio	
Cambio climático	
Acceso al agua	
Calidad de vida	
Talento humano	
Alcaldía ciénaga	Condiciones sociales y políticas favorables para el desarrollo del sector
Asociatividad	
Participación	
Buenas prácticas de manipulación	
Satisfacción al cliente	
Desarrollo local	
Impacto económico municipal	

Variable estratégica	Vectores de futuro
Competencia	Condiciones económicas favorables para el sector
Inversiones	
Logística de distribución	
Comercialización	
Competitividad del producto	
Posicionamiento en el mercado	
Necesidades del mercado	
Estándares de calidad de los productos	
Capacidad de producción	

**Fuente:** Elaboración propia

Los escenarios se construyen mediante la metodología de los ejes de Peter Schwartz, en la cual se toman los eventos establecidos en los vectores de futuro, *Sociopolítico* y *económico* en la cual se han resumido las variables de mayor valor y estratégicas.

Escenario 1. Tendencial o probable: dónde estoy y para dónde quiero ir. Al año 2030 se ve confianza, se mantiene por calidad y precios, pero en lo tradicional, no hay mayores esfuerzos en la innovación; esto significa que se está atendiendo un mercado poco exigente en calidad y de bajo poder adquisitivo y tiende al estancamiento enfrentado a un desgaste administrativo sin planeación y organización.

Escenario 2. La Cortina “Paso al horizonte”. En el año 2030 se habrá consolidado como un sector sólido, con excelente gestión ante las instituciones, los clientes y proveedores. Gozará de una eficiente organización administrativa, con planeación flexible en el largo, mediano y corto plazo, desarrollo de diseños e innovación de sus productos gracias al profesionalismo, estabilidad y conocimiento del talento humano, hace investigación de mercados, es competitivo en costos y precios y, por su capacidad de gestión y solidez financiera, incursiona en nuevos mercados.

Escenario 3. El cambio. De lo conocido a lo desconocido. Actualmente, es un sector poco flexible, carente de visión que actúa tardíamente ante los cambios del mercado. Para el año 2030 se han planteado cambios y se ha trazado una planeación estratégica y tiene una cultura organizacional moderna con procesos de investigación de mercados implementados, desarrolla dinámicas con productos innovados, antes que los competidores la superen.

Escenario 4. “La apuesta”. Ganar el mayor posicionamiento en el mercado. Para el año 2030, cubre al menos la cuarta parte del mercado de las capitales de departamentos y ha logrado una organización y cultura corporativa suficientemente flexible que le permite

adaptarse oportunamente a los cambios del entorno y responde a las necesidades y expectativas de los clientes antes que la competencia.

**Tabla 9.** Escenario seleccionado

La Cortina "Paso al horizonte"				
Factor interno	Reingeniería y/o rediseño de productos con innovación	Capacitación y profesionalización mano de obra	Mejoramiento continuo. Innovación de productos	Flexibilizar organización empresarial
Factor externo	Capacidad para adaptarse a factores políticos y económicos	Estrategias corporativas para anticiparse a la competencia	Investigación de mercados	Marketing corporativo
Entorno externo		Entorno interno		
FORTALEZAS: buen posicionamiento en el mercado, capacidad financiera, confianza en los proveedores, confianza en los clientes.		AMENAZAS: Poca capacitación del talento humano, desorganización administrativa, conflictos laborales. Escaso poder de negociación.		
DEBILIDADES: estudio y control de la competencia. Carencia de planes para sobreponerse a los factores adversos.		OPORTUNIDADES: Óptimos recursos humanos, tecnológicos, financieros y un gran mercado por incursionar.		

**Fuente:** La presente investigación

El sector lácteo del municipio de Ciénaga, Departamento de Boyacá, no puede perder de vista, que para el manejo de todos estos factores debe medir una correlación de fuerzas, es un juego de muchos actores, "competencia, influencias políticas, económicas nacionales e internacionales que tratarán de utilizar su poder en pro de sus intereses a su conveniencia, donde uno de los aspectos de mayor incertidumbre del mercado.

## Conclusiones

Se ha planteado un escenario deseado pensado al año 2030, en el cual el sector lácteo debe hacer esfuerzos para la gestión e implementación de procesos en áreas neurálgicas, como organización y administración, cualificación del talento humano, innovación y rediseños del proceso productivo, mercadeo y servicio al cliente.

El sector objeto de estudio viene generando avances en el campo empresarial contenido en el acopio y transformación de la leche para el procesamiento de productos que tienen reconocimiento de marca en la región, la misma dinámica del mercado

y la competitividad que viene avanzando en los sectores económicos obligan a las empresas a enfrentar nuevos retos y desafíos en materia de mejoramiento de procesos productivos, administrativos y de mercados.

Se identifica que el sector ha venido implantando estratégicamente su componente misional; sin embargo, de acuerdo con el consenso en el panel de expertos mediante la encuesta Delphi, se encuentra que es necesario replantear su horizonte de manera que marque planes y objetivos que encaminen acciones claras hacia un futuro alcanzable y realizable.

Mediante el diagnóstico situacional aplicado se identifican debilidades y amenazas como, carencia de innovación y rediseño de productos nuevos, inexistencia de un plan de mercadeo con estrategia del producto, estrategias de mercadotecnia y estrategias de publicidad de alto impacto, barreras de calidad y precio que impide llegar hacia otros mercados, distribución logística deficiente y deficiente relación con los clientes, incumplimiento en la cadena de distribución, alta demanda de productos por parte de la competencia, posicionamiento de marcas nuevas en el mercado, y que dentro del estudio se convirtieron en variables relevantes para la empresa dentro de la investigación.

Dentro del análisis situacional del árbol de competencias Marc Giget y árbol de competencias de factores endógenos se identifican oportunidades de mercado a nivel regional y nacional con productos estandarizados; sin embargo, dichas oportunidades están sujetas a variables estratégicas como capacidad de producción, competitividad del producto, mejoramiento continuo en los procesos administrativos, innovación, logística y distribución, aspectos que la empresa debe mejorar para aprovechar dichas oportunidades.

En el estudio de predicción sistémica de impactos cruzados a través del método Micmac, mediante el plano de influencias y dependencias directas se identificaron las variables de mayor valor y variables estratégicas, que merecen la atención para selección del escenario deseado y la construcción del plan estratégico.

En el trabajo de campo mediante el método Delphi, a través del panel de expertos seleccionados se esclarece que para lograr el escenario deseado se deben tener en cuenta factores estratégicas como mejoramiento continuo del proceso de transformación, potenciar el poder de negociación y relacionamiento con clientes, proveedores e instituciones, la innovación, rediseño de productos, área administrativa, financiera, talento humano, así como la comercialización, la logística y la gestión de calidad.

## Referencias

- Ackoff, R. L. (1990). *Planificación de la empresa del futuro: planear o ser planeado*. Limusa.
- Aguilar, B. S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en tabasco*, 11(1), 338.
- Baldemar, J., y Cortez. (2011). *El uso del método MICMAC y MACTOR: análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing*. Universidad Autónoma de Nuevo León..
- Becerra, M. C. (2017). *El Conpes lácteo de Boyacá es ejemplo nacional*. Tunja.
- Castellanos, D. O. (2009). Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de caucho natural y su industria en Colombia. *Ingeniería e Investigación*, 29(2), 147.
- Departamento de Planeación. Conpes 3527 (2008). *Consejo Nacional de Productividad y competitividad*. [http://cenired.org.co/images/PDF/CONPES\\_3527\\_230608.pdf](http://cenired.org.co/images/PDF/CONPES_3527_230608.pdf)
- Estudio de la cadena lactea y su aporte a la competitividad de la zona noroccidental del municipio de pasto, departamento de Nariño. (s.f.)*.
- Estudio de la cadena lactea y su aporte a la competitividad de la zona noroccidental del municipio de pasto, departamento de Nariño. (2013)*.
- Faustino Castillo, M. L., y Giraldo Camacho, J. H. (2015). *Modelo gerencial para el sistema de gestión logística en las Pymes del sector lácteo de la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.
- García, R. M., y Lena, A. F. (2018). Aplicación del metodo delphi en el diseño de una investigación cuantitativa sobre el fenómeno FABLAB. *Empiria: Revista de metodología de ciencias sociales*, 40, 166.
- Garza, V. J., y Cortez, A. D. (2011). El uso del método micmac y mactor análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del lean manufacturing (use of the micmac and mactor method prospective analysis in an operational area for the pursuit of ope. *Innovaciones de negocios*, 8(16), 356.
- Ghisays Morris, M. F., y Aragón Meier, M. A. (2012). *Estudio Prospectivo Colanta 2021*. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Gobernación de Boyacá (2016) Informe de gestión plan de desarrollo creemos en Boya 2016-2019. "<https://www.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2019/12/Informede->

GestionCreemos.pdf” <https://www.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2019/12/InformedeGestionCreemos.pdf>

Godet, M., y Durance, P. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos. Cuadernos de LIPSOR*, 104.

Gómez de Castro, A., Lima, S., Maestrey, A., Trujillo, V. A., Mengo, O., y Medina, M. (2001). *La dimensión de futuro en la construcción de la sostenibilidad institucional*. San José.

Goodstein, H. A. (1975). *La predicción del fracaso escolar elemental entre los niños de alto riesgo*.

Gov.Co. ((sf)). *Alcaldía Municipal de Ramiriquí*. <http://www.ramiriqui-boyaca.gov.co/>

Granados, L. D., y Yepes, L. D. (2011). *Negocios sostenibles con base en la evaluación de la cadena productiva del sector lácteo en la Sabana de Bogotá*. (Trabajo de grado). Pontificia Universidad Javeriana.

Hernández, L. E. (2018). *Estudio de prospectiva estratégica a la incubadora de empresas del oriente “Incubar Boyacá, a “2025*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

Linstone, H. A., y Turoff, M. (1975). *El método delfo*. Addison-Wesley.

López, L. M., y Ojeda, C. O. (2015). *Plan estratégico para las pymes del sector lácteo en el municipio de San Juan de Pasto 2014-201*. Universidad del Valle.

Mapade.Org. ((sf)). (M. d. Boyacá, Editor) <https://www.mapade.org/boyaca.html>

*Mapade.org. Mapa de Boyacá*. ((sf)). <https://www.mapade.org/boyaca.html>

Mendoza, P. R. (2016). *Investigación cuantitativa y cualitativa-diferencias y limitaciones*.

Mera, R. C., Barrera, O. A., y Avendaño, A. M. (2013). *Plan prospectivo y estratégico del programa de administración de empresas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia–UNAD al año 2019*.

Miklos, T., y Tello, M. (1991). *Planificación prospectiva*. Fondo de cultura económica.

Mojica, F. (2010). *Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial*. Programa Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Mojica, F. J. (2006). *Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica*. *Revista Med*, 14(1), 131.

- Orjuela, A. L. (2013). *Estudio de la cadena láctea y su aporte a la competitividad de la zona noroccidental del municipio de Pasto, departamento de Nariño*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Peña, D. K. (2019). *Diseño e implementación de políticas empresariales en la empresa CLASEM SAC*. [Tesis de grado]. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Villa El Salvador .
- Porter, A. L., y al., e. (2006). Investigación interdisciplinaria: significado, métricas y crianza. *Evaluación de la investigación*, 15(3), 195.
- Reguant, Á. M., y Torrado, M. F. (2016). El método delphi. REIRE. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(2), 102.
- Saénz, M. (2013). La vía láctea. *Semana*, 112.
- Secretaría de Fomento Agropecuario de la Gobernación de Boyacá. (2013). *La vía láctea*. Panamericana Formas e Impresos S.A.
- Simanca, M. M. (2016). Gestión del conocimiento en cadenas productivas. El Caso de la Cadena Láctea en Colombia . *Revista SciELO Vol 27*. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642016000300009](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642016000300009)
- Suárez, P. L. (2013). *Comportamiento del sector lechero en el departamento de Boyacá: una aproximación desde la metáfora biológica*. Universidad Nacional de Colombia.
- Torreblanca, F. (2015). *Análisis PEST: factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos*.
- UNAD. (2017). *Líneas dei de la UNAD*. <https://academia.unad.edu.co/ecacen/investigacion-y-productividad/lineas>



## **Sello Editorial**

Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia

### **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)

