

# Revista **Estrategia Organizacional**

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

FORMAN LÍDERES



Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia

Revista **Estrategia Organizacional**

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



Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia



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



Bogotá, Colombia

**Revista Estrategia Organizacional**

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

**Forma de adquisición:**

Compra, canje o suscripción

**Periodicidad:**

Semestral

**Correspondencia, suscripción o solicitudes de canje:**

Calle 14 sur, # 14 – 23, Bogotá, D.C., Colombia.  
Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD

ISSN: 2339-3866

**DIRECTIVAS UNAD****RECTOR**

Jaime Alberto Leal Afanador

**VICERRECTORA ACADÉMICA Y DE INVESTIGACIÓN**

Constanza Abadía García

**VICERRECTOR DE MEDIOS Y MEDIACIONES PEDAGÓGICAS**

Leonardo Yunda Perlaza

**VICERRECTOR DE DESARROLLO REGIONAL Y PROYECCIÓN COMUNITARIA**

Leonardo Evemeleth Sánchez Torres

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

Edgar Guillermo Rodríguez Díaz

**VICERRECTOR DE RELACIONES INTERNACIONALES**

Luigi Humberto López Guzmán

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

Sandra Rocio Mondragón

**DECANA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

Clara Esperanza Pedraza Goyeneche

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

Julialba Ángel Osorio

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

Claudio Camilo González Clavijo

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

Sandra Milena Morales Mantilla

**DECANA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA SALUD**

Myriam Leonor Torres

**EDITOR**

Julián Andrés Pacheco, Mg.  
*Instituto Caro y Cuervo, Colombia*

**COMITÉ EDITORIAL**

Jakub Tomaszik, Ph.D.  
*University of Cambridge, Inglaterra*

César Niño González, Dr.  
*Universidad Alfonso X El Sabio, España*

María Alejandra Tejada Gómez, Ph.D.  
*Student Governance of Knowledge and  
Innovation Twente University, Holanda*

Marilú Avendaño Avendaño, Mg.  
*Tecnológico de Monterrey – UNIMINUTO,  
México-Colombia*

Philippe White, Mg.  
*University of Sheffield, Inglaterra*

Marleny Torres Zamudio,  
*MBA, UNAD Florida, USA*

Mario Samper Kutschbach, Dr.  
*Universidad de Costa Rica, República  
de Costa Rica*

#### **COMITÉ CIENTÍFICO**

Fernando Checa García, Dr.  
*Universidad Pontificia de Salamanca, España*

Olga Lilihett Matallana Kuan,  
*MBA, UNAD Florida, USA*

Héctor Casanueva, Mg.  
*Universidad Politécnica de Madrid, España*

Andrea del Pilar Barrera Ortegón, Mg.  
*Tecnológico de Monterrey, España*

**CORRECCIÓN DE ESTILO**  
Shopdesign S.A.S.

**DISEÑO, DIAGRAMACIÓN E IMPRESIÓN:**  
Shopdesign S.A.S



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons - Atribución – No comercial – Sin Derivar 4.0 internacional.

[https://creativecommons.org/?page\\_id=13](https://creativecommons.org/?page_id=13).





# CONTENIDO

## EDITORIAL

7

## INVESTIGACIÓN

<b>PROSPECTIVA DEL CAFÉ EN NARIÑO: SABOR Y AROMA DE UNA TRADICIÓN</b> PROSPECTIVE COFFEE IN NARIÑO: FLAVOR AND SCENT OF A TRADITION	11
ALICIA CRISTINA SILVA CALPA CARLOS RUBÉN TREJOS MONCAYO	
<b>CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA PIÑA EN EL DEPARTAMENTO DEL CASANARE</b> CHARACTERIZATION AND DIAGNOSIS OF THE PRODUCTION CHAIN OF PINEAPPLE IN THE DEPARTMENT OF CASANARE	29
EDWIN BLASNINO RÚA RAMÍREZ ANDREA ISABEL BARRERA SIABATO BENJAMÍN PINZÓN HOYOS	
<b>LOS EFECTOS DE LA OPERACIÓN “CARNE DÉBIL” EN LA IMAGEN DE BRASIL</b> OS EFEITOS DA OPERAÇÃO CARNE FRACA NA IMAGEM DO BRASIL THE EFFECTS OF THE OPERATION LOW MEAT IN THE IMAGE OF BRAZIL	49
DEBORAH RAMOS DA SILVA	
<b>PREVENCIÓN DEL RECLUTAMIENTO Y UTILIZACIÓN DE NNA: UN ANÁLISIS CUALITATIVO PARA REFLEXIONAR SOBRE LA POLÍTICA PÚBLICA EN EL ESCENARIO DEL POST-ACUERDO</b> CONSCRIPTION PREVENTION AND CA (CHILDREN AND ADOLESCENTS) USAGE: A QUALITATIVE ANALYSIS TO REFLECT ON THE PUBLIC POLICY IN THE POST-AGREEMENT SCENARIO	59
DIEGO FRANCISCO CALDERÓN	
<b>RELACIÓN ENTRE LA LONGITUD DEL SURTIDO Y EL NIVEL DE VENTAS ALCANZADO POR LOS COMERCIANTES DE SEIS DE LAS PLAZAS DE MERCADO DISTRITALES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ, D.C.</b> RELATION BETWEEN ASSORTMENT LENGTH AND SALES LEVEL ACHIEVED BY TRADERS OF SIX OF THE DISTRICT MARKET-SQUARES OF THE BOGOTÁ D.C. CITY.	81
JOAN SEBASTIÁN ROJAS RINCÓN JOSÉ EDGAR GÓMEZ COLMENARES	

<b>ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO DEL CONCEPTO DOMINIO DE ACTIVIDAD ESTRATÉGICA “DAE”</b>	99
ANALYSIS OF THE EVOLUTION OVER TIME OF THE CONCEPT OF STRATEGIC BUSINESS UNIT “SBU”	
LUIS MONTAÑEZ CARRILLO	
<b>NORMAS PARA LA PUBLICACIÓN DE ARTÍCULOS</b>	113
<b>AUTHOR GUIDELINES</b>	117
<b>NORMAS PARA A PUBLICAÇÃO DE ARTIGOS</b>	119

# EDITORIAL

**A**d portas de la entrada en vigencia del nuevo modelo de medición de revistas de Publindex, que desde ya supone la salida de más del 80% de las publicaciones seriadas nacionales de este “sistema de indexación y resumen”, nos proponemos plantear con este volumen de la revista *Estrategia organizacional* un nuevo esquema de publicación divulgativa, cuyo fin último sea la clasificación en alguno de los cuartiles de Publindex. En contraposición, nos enfocaremos en indizar la revista en sistemas regionales de indexación y resumen, cuyos repositorios bibliográficos estén abiertos al público lector.

Lo anterior debido a que el nuevo esquema de valoración de revistas de Publindex desconoce por completo el trabajo que hacen los editores de las universidades colombianas. A la topa tolondra Publindex importó, en un intento por imitar las exigencias de sistemas de indexación internacionales (WoS - JCR y Scopus SJR), métodos de medición –incluidos los famosos cuartiles– para categorizar o descalificar a rajatabla la calidad de las revistas nacionales. Es innegable que en nuestro país se produce un número importante de publicaciones misce-

láneas, incluso endogámicas, pero medir la producción editorial nacional con los mismos parámetros de revistas producidas por institutos y universidades del primer mundo que trabajan con recursos mucho más grandes, es a todas luces irrisorio. Solo por mencionar algunas cifras, Colombia invierte únicamente el 2.9 % del PIB en educación, lo que, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), significa que nuestro país destina USD 3291 anuales en la educación de un habitante, mientras que países como Luxemburgo invierten USD 22.545.

Lo anterior se traduce en un sistema educativo que opera con muy bajos recursos. Esto, llevado al campo editorial universitario, significa por ejemplo que un docente asume la dirección editorial de una revista sin contar con horas nómina bien remuneradas, equipos de trabajo adecuados o la financiación de su publicación por parte de entidades externas a la institución para la que edita la revista. Aun así, Colombia ha tenido una importante participación en la conformación de otros sistemas de indexación y resumen regionales, como por ejemplo SciELO, Redalyc, Latindex, entre otros.

Hemos querido introducir este volumen haciendo un llamado a los editores nacionales para que, antes de entrar en la carrera por ingresar en alguna de las categorías de clasificación de Publindex, nos preguntemos ¿por qué lo estamos haciendo? Por obtener visibilidad no es, pues toda la información que registramos en la plataforma informática de Colciencias solo puede ser consultada por los mismos editores que padecemos diligenciando esos engorrosos formularios que contienen —en su gran mayoría— datos innecesarios, como por ejemplo el número de cédula de los pares evaluadores. En otras palabras, la plataforma Publindex demanda el registro de una gran cantidad de información para verificar los procesos de selección y publicación de los artículos, la calidad científica y editorial, entre otros aspectos, pero no brinda al público en general más que un pobre listado de la categoría en la que se halla cada revista; en otras palabras, ni siquiera incentiva la citación de las publicaciones mediante la visibilización de los contenidos parciales de la publicación o las hojas de vida de sus autores, lo cual debería ser el principal fin de estos directorios. Tampoco agrupa las revistas por áreas del conocimiento para facilitar una consulta; escasamente brinda información como el nombre de la institución que edita la revista, el nombre de la publicación, el ISSN, el histórico de la categorización; en síntesis, datos irrelevantes si lo que se busca es propiciar la lectura y aumentar el índice citacional.

*Estrategia organizacional* será un instrumento de visibilidad de la producción de los docentes nacionales y latinoamericanos. En ese sentido, trabajaremos por ingresar en

directorios y sistemas de indexación y resumen de acceso abierto, mediante los cuales sea el público lector quien califique o descalifique la labor que se adelanta desde el Comité Editorial y Científico de esta publicación. Sin más preámbulos presentamos a continuación nuestra selección de contenidos.

Abrimos este número con el artículo de la doctora Alicia Cristina Silva y el doctor Carlos Rubén Trejos, titulado “Prospectiva del café en Nariño: sabor y aroma de una tradición”, en el que se recoge la experiencia de los investigadores en torno a la conformación de un estudio orientado a conocer el futuro de la producción del café en el Departamento de Nariño, Colombia, con el fin de mejorar las condiciones actuales de los caficultores y su potencial mercado internacional. En la misma línea temática, los autores Edwin Blasnilo Rúa, Andrea Barrera y Benjamín Pinzón, en su artículo “Caracterización y diagnóstico de la cadena productiva de la piña en el departamento del Casanare”, dan a conocer los resultados de la primera fase de una investigación que tuvo como propósito configurar y caracterizar “la red de valor e identificación de los indicadores de gestión para el clúster de la piña en el Casanare”, en alianza estratégica con la Cámara de Comercio del Casanare y la Gobernación de dicho departamento.

La investigación de Deborah Ramos Da Silva, de la Universidad de São Paulo, “Los efectos de la operación ‘carne débil’ en la imagen de Brasil”, analiza los efectos que tuvo sobre la imagen de Brasil la operación *carne débil*, realizada por la Policía Federal de Brasil en 2017 para combatir la corrupción que se escondía tras los grandes empresa-

rios del procesamiento de carne de dicho país. La autora analiza la forma en la que la información sobre esta operación circuló por medios no controlados (muchos de ellos masivos) afectando la imagen de Brasil ante el mundo y su economía.

Por otro lado, el artículo "Prevención del reclutamiento y utilización de NNA: un análisis para reflexionar sobre la política pública en el escenario del post-acuerdo", del autor Diego Francisco Calderón, expone los resultados resultado del proceso de "Evaluación de la política intersectorial de prevención del reclutamiento y utilización de niños, niñas y adolescentes por parte de los grupos organizados al margen de la ley y grupos delictivos organizados – Conpes 3673 de 2010", realizado con la firma Teknidata Consultores S. A. Posteriormente, Joan Sebastián Rojas y José Edgar Gómez presentan un interesante análisis, titulado "Relación entre la longitud del surtido y el nivel de ventas alcanzado por los comerciantes de seis de las plazas de mercados distritales de la ciudad de Bogotá, D.C.", en el que, mediante entrevistas semiestructuradas y la observación de campo en seis plazas de mercado de la capital,

estudian las problemáticas de gestión de los vendedores minoristas de frutas y hortalizas de dicho sector, con el fin de proponer estrategias para mejorar las condiciones de los comerciantes y sus ingresos. Finalmente, Luis Montañez Carrillo, en su artículo "Análisis de la evolución en el tiempo del concepto Dominio de Actividad Estratégica, DAE", realiza una revisión sistemática de las diferentes interpretaciones que ha tenido el concepto DAE (en inglés, español y francés), "teniendo en cuenta las variadas concepciones que se han desarrollado sobre el mismo en las décadas comprendidas entre 1980 y 2010, analizando también los enfoques y perspectivas de los distintos autores que han contribuido en la construcción de dicho concepto".

El lector encontrará en este número temas interesantes para el desarrollo regional, pues nuestra revista busca, ante todo, articularse con las problemáticas locales, nacionales y regionales, para de esta manera contribuir con la divulgación, la apropiación social, la generación de nuevo conocimiento y el intercambio de ideas entre los grandes investigadores latinoamericanos.

**Julián Andrés Pacheco**

*Editor*

*Revista Estrategia Organizacional*



## PROSPECTIVA DEL CAFÉ EN NARIÑO: SABOR Y AROMA DE UNA TRADICIÓN\*

### PROSPECTIVE COFFEE IN NARIÑO: FLAVOR AND SCENT OF A TRADITION

Alicia Cristina Silva Calpa\*\*

Carlos Rubén Trejos Moncayo\*\*\*

Recibido: 15 de abril de 2016

Evaluado: 20 de mayo de 2016

Aprobado: 15 de junio de 2016

#### RESUMEN

Se realiza un estudio orientado al futuro del cultivo del café nariñense. Dicho estudio permitirá obtener información relevante sobre los factores que limitan o potencializan el cultivo, identificando las variables clave para estructurar los escenarios futuros para el café en el territorio nariñense.

Al interior del territorio nariñense, el café se ha destacado por poseer unas características que lo hacen ser competitivo a nivel nacional e internacional. No obstante, los productores

\* Artículo de reflexión resultado de los avances del proyecto: Estudio prospectivo del Café en el Departamento de Nariño, adelantado por el grupo de investigación Sindamanoy, en la línea de Cadenas productivas.

\*\* Administradora de Empresas, especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo, magíster en Sistemas de Calidad y Productividad, estudiante del Doctorado en Administración de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Florida, USA. Docente de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios –ECACEN, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Investigadora principal del Grupo Sindamanoy, líneas de investigación: prospectiva, emprendimiento, responsabilidad social y cadenas productivas. Correo electrónico alicia.silva@unad.edu.co. Cel. 3157359556.

\*\*\* Administrador de Empresas, especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, magíster en Mercadeo Agroindustrial. Empresario y docente de la Escuela de Ciencias Administrativas Contables, Económicas y de Negocios –ECACEN, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Investigador del grupo Sindamanoy, líneas de investigación: prospectiva, emprendimiento y cadenas productivas. Correo electrónico carlos.trejos@unad.edu.co. Cel. 3165354186.

han atravesado por dificultades asociadas a variables como el precio del grano, los costos de producción y la necesidad de abrir nuevos mercados. Históricamente, familias enteras que han dependido del café como medio de sustento, han desarrollado toda una cultura alrededor de dicho producto, de donde provienen muchas de sus tradiciones y prácticas ligadas a la cotidianidad de su cultivo, el procesamiento y la distribución.

Debido a las condiciones del territorio nariñense, se ha buscado diferenciación en el producto, para alcanzar ventaja comparativa y competitiva, bajo la cultura de la producción de calidad, pero también en medio de dificultades para la continuidad de su actividad económica, situación que se puede empezar a esclarecer mediante este proceso de investigación, sobre todo en sus implicaciones a lo que al territorio nariñense se refiere. Para ello se aplicó la metodología prospectiva, bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo que, en primera instancia, permita identificar las variables clave para el direccionamiento de acciones futuras, tendientes al mejoramiento de la situación actual.

**Palabras clave:** prospectiva, cadena productiva, café, estrategia, territorio

## **ABSTRACT**

A future study of Nariño coffee cultivation is carried out. This study will allow to obtain relevant information about the factors that limit or potentiate the crop, identifying the key variables to structure future scenarios for coffee in the territory of Nariño.

The Coffee in Nariño territory has been noted for possessing characteristics that make it competitive at national and international level. However, producers have been experiencing difficulties associated with variables such as grain prices, production costs and the need to open new markets.

It can be seen that historically entire families have relied on coffee have developed a culture around the product, so the coffee is not only a livelihood, but also the development of a culture, traditions and practices around the everyday of cultivation, processing and distribution.

By the terms of Nariño territory has searched product differentiation to achieve comparative and competitive advantage in the culture of quality production, but also in the midst of difficulties for the continuity of their business, a situation that can start clarify through this research process, especially in its implications to what relates to Nariño territory. This prospective methodology under a qualitative and quantitative approach to at first identify the key for addressing future actions, aimed at improving the current situation variables was applied.

**Keywords:** prospective, productive chain, coffee, strategy, territory

## INTRODUCCIÓN

A pesar de que el cultivo de café ha sido, durante muchos años, motor importante para el desarrollo de la regiones –mediante la generación de empleo, el desarrollo industrial, el fortalecimiento de las finanzas públicas e inclusive el mejoramiento del tejido social–, el sector se ha visto en franco deterioro por factores que analizaremos en este artículo, lo cual afecta la economía de las familias cafeteras y también la de la región.

Datos de la Federación de Cafeteros de Nariño señalan que para el año 2013 existían aproximadamente 35.000 caficultores, que no son ajenos a las dificultades del sector a nivel nacional. Los altos costos de los insumos, el precio bajo en el mercado internacional, el alto precio de los jornales y la revaluación del peso, entre otros, son los padecimientos generales que el sector tiene que afrontar a la espera de decisiones y políticas del gobierno que les permitan lograr un margen de rentabilidad que, al menos, estimule y sostenga la producción con altos estándares de calidad y diversidad como lo exige el mercado internacional.

Puesto que el panorama no es claro para el sector cafetero de Nariño, esta investigación se justifica sobre la base de la necesidad de realizar un estudio orientado al futuro del cultivo del café nariñense. Dicho estudio permitirá obtener información relevante sobre los factores que limitan o potencializan el cultivo, identificando las variables clave para estructurar los escenarios futuros para el café en el territorio nariñense.

Desde la UNAD, y en virtud del significado y sentido de su componente económico y productivo plasmado en su Proyecto Académico Pedagógico, componente que explica el desarrollo de las diferentes fuerzas productivas, los factores de la productividad, las condiciones de la calidad de vida, la producción y distribución de la riqueza social y la posibilidad del comercio justo y del consumo familiar, mediante estudios que visualicen el futuro del sector y les permita a los 35.000 cafeteros del territorio nariñense, conocer los motores de desarrollo que impulsan el cultivo. Razón que también justifica el desarrollo de la investigación.

## MARCO TEÓRICO

Sánchez y Andrade (2014) afirman que “el café más que un producto agrícola es ante todo un tejido social, cultural, institucional y político que ha servido de base para la estabilidad democrática y la integridad nacional. Esta actividad representa el corazón de la sociedad rural colombiana ofreciendo una oportunidad de trabajo, de ingreso y de subsistencia” (p. 2). Es por ello que el cultivo del café en Nariño y a lo largo del territorio nacional se constituye en una cultura con una serie de prácticas, comportamientos y tradiciones alrededor de su cultivo. Prácticas que se encuentran arraigadas en el corazón y vida de los caficultores.

Por su parte, Dávila (2003) asegura que “el sector cafetero ha sido vital para el empleo, el crecimiento económico, el desarrollo industrial, las finanzas públicas y la distribución del ingreso. La expansión del sector impulsó el crecimiento del sector financiero

y de los transportes y se constituyó en una fuerza poderosa de desarrollo regional" (p. 256). Las familias cafeteras por generaciones han tenido su sustento en el cultivo y comercialización del café, transmitiendo esta práctica económica a sus descendientes. Hoy en día los clientes ya están buscando directamente a los productores en sus fincas, ya que anteriormente todos los beneficios adicionales de diversidad del café y marcas propias se quedaban en manos de los intermediarios.

En un valioso estudio, Hoyos (2010) presenta el mapa cafetero colombiano, dividiendo a Colombia en cuatro regiones productoras del grano: región norte, que incluye los departamentos de César, Guajira y Magdalena; región oriental, que abarca a Norte de Santander, Santander, Boyacá y Cundinamarca; región centro occidente, en donde se encuentran Antioquia, Caldas, Risaralda, Quindío, Tolima y Valle, y finalmente la región sur, conformada por los departamentos de Huila, Cauca y Nariño. De estas regiones, es en la región centro occidente donde se da la mayor concentración del empleo cafetero.

Son diversos los aspectos que inciden en el sabor del café, de acuerdo a las diversas regiones del país, donde más inciden los factores de PH del suelo, las condiciones climáticas y los aspectos fitosanitarios, siendo uno de los valores agregados de la región nariñense, sus suelos volcánicos, sus diversos pisos térmicos y las prácticas de beneficio de carácter eminentemente artesanal.

Según la Federación de Cafeteros, para diciembre del año 2013 Nariño contaba con

39.290 hectáreas sembradas con café, que pertenecen aproximadamente a 35.000 caficultores, con un promedio de área de café de 0.92 hectáreas por caficultor. La misma federación, en el documento *Nariño, productor de café de altísima calidad*, presenta las cifras del comportamiento del departamento de Nariño frente a la producción de café:

Más del 95 % de las 32.554 hectáreas en Nariño son tecnificadas. Entre 1998 y el 2009, en Nariño se renovaron 18.000 hectáreas de café mediante el programa de competitividad. Actualmente las cooperativas de caficultores de Nariño tienen en funcionamiento 46 puntos de compra, 30 de estos pertenecen a la cooperativa del norte y 16 a la cooperativa del occidente. Durante el año 2009, las cooperativas compraron 130.413 sacos de 60 kilos de café pergамиno, de los cuales entregaron a Almacafé 128.746 sacos. En Nariño se están desarrollando tres programas de cafés especiales apoyados por la Federación de Cafeteros, dentro de los cuales se destacan los cafés Regional Nariño, Pergamino AAA Nespresso y Pergamino Maragogipe-Certificación Rainforest (Federación de Cafeteros, s. f.).

Muchos de los caficultores, en aras de asegurar sus ventas se afilian a diversas cooperativas de caficultores, en donde se comprometen a vender al menos un 75 % de su producción a la cooperativa, las cuales en muchos casos ofrecen un menor precio por debajo el precio oficial. Además, ninguno de los entes gubernamentales en Colombia cuenta con programas de subsidio en caso

de pérdidas de cultivos por condiciones externas o climáticas, así como tampoco en omentos de crisis de económica.

Otros de los resultados de la evaluación de la Federación Nacional de Cafeteros, (2013), que se orientan a establecer las causas de los problemas de los cafeteros, concluyen, que: "La revaluación del peso afecta a la producción de café porque el productor recibe menos pesos por los mismos dólares. Costos altos de los insumos y precio bajo en el mercado internacional. Esto ha traído pérdidas financieras y económicas, en razón a que los costos superan a los ingresos. Mano de obra escasa en las zonas cafeteras, y altos costos del jornal".

Aunque la federación nacional de cafeteros, ofrece los mejores precios del entorno y además provee de algunos auxilios, asistencia técnica y materiales de construcción para beneficiaderos, los productores se están inclinando por aquellos intermediarios que se están acercando a sus fincas de manera directa, debido a los mejores precios ofrecidos y sobre todo para asegurar contactos para ventas futuras. "En la producción de café en Colombia se emplea mano de obra en todas las etapas, desde la elaboración de germinadores hasta la recolección [...] El rendimiento de la mano de obra es bajo y su costo es elevado" (Oliveros & Sanz, 2011, p. 100).

Según Spitaletta (2013), la crisis inició en 1989 cuando se rompió el pacto de cuotas con la Organización Internacional del Café; hasta ese año únicamente se podía comprar café colombiano en el mundo dentro de una

franja de 1.20 a 1.40 dólares por libra. Desde entonces, la norma ha sido mantener los precios inferiores, incluso por debajo de 70 centavos de dólar la libra.

Colombia se ha visto relegada en materia de avances tecnológicos para los cultivos del café, pero a su vez se especula que este tipo de producción, que emplea mano de obra en todas las fases de la producción, es lo que aporta mayores niveles de calidad al grano. Colombia se ha caracterizado por mantener unos volúmenes muy competitivos de producción, pero según las estadísticas suministradas por la Federación de Cafeteros esta producción ha disminuido, pasando de 5.042.091 millones de pesos en 2011 a 3.388.238 millones de pesos en 2013. (Federación Nacional de Cafeteros, 2013).

## **CAFÉ EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

En Colombia son varios los departamentos que se dedican al cultivo de café, especialmente el reconocido Eje Cafetero, pero aun así diversas regiones se han dedicado históricamente a su cultivo y uno de los departamentos que se destaca por su producción es Nariño. Los principales municipios nariñenses que se dedican a su cultivo son Sandoná, La Unión, Consacá, Bomboná, La Florida, Chachagüí, San Pablo, San Pedro de Cartago, San Lorenzo, Taminango, Arboleada, El Tambo, entre otros. Algunas de las dificultades que se han afrontado, además de plagas como la broca, son los aspectos relacionados con la comercialización para lo cual se ha solicitado apoyo de las entidades, con

el fin de generar la apertura a mercados externos que aseguren –en alguna medida– mayores canales de comercialización.

El café posee muchas variedades, y en el territorio nariñense se producen: “catu-rra, típicas y variedad Colombia, cultivadas en una zona cafetera de aproximadamente 20 mil hectáreas, sembradas en 35 municipios del departamento” (Cuenca y Men-za, 2009, p. 57). Donde se puede apreciar que las prácticas en los cultivos se basan en años de capacitación, y por ende se da un proceso garantizado de oferta final del producto en condiciones de calidad. En pequeñas proporciones también se produce el café Premium, incluso todo el departamento de Nariño ha hecho énfasis en los cafés especiales, los cuales se benefician del tipo de suelos que tiene el territorio, sobre todo por la presencia del cinturón volcánico que lo hace altamente fértil. Esto último hace que sea importante realizar un estudio sobre la prospectiva del café en el departamento de Nariño, teniendo en cuenta su propia connotación y las característi- cas diferenciadoras.

Las proyecciones para el café del departamento de Nariño, en términos de su variedad y calidad, son prometedoras, aunque es preciso analizar también otras variables como son la comercialización y competitividad en medio de las fluctuaciones de los precios en el mercado, y tomando como base que los cafés especiales son altamente apreciados en el exterior, por lo que su precio es superior a otros tipos de café. Todas esas variables inciden en la diferenciación del cultivo y la comercialización de café en el territorio

nariñense; además, dichas variables permi-ten establecer diferencias mínimas o sus-tanciales con respecto al producto café de otras regiones del país, por cuanto las venta-jas comparativas y competitivas del territo-rio nariñense pueden representar beneficios económicos para las familias que se dedi-can al cultivo, para los habitantes en general y para la proyección del desarrollo que como territorio pueda proyectar el departamento de Nariño.

## EL TERRITORIO NARIÑENSE

El término territorio conlleva un alto sentido de pertenencia, por parte de un grupo social o comunitario. También proyecta un sentido de libertad a la hora de aprovechar los recur-sos naturales del mismo; así, por ejemplo, los grupos indígenas consideraban el territorio como una propiedad común e intransferible, pues era la madre tierra la que alimentaba a todos por igual. Hoy en día, aunque existe la propiedad privada, se conserva el territorio como un derecho para todos, bien sea el te-rritorio nacional o el mismo como parte de una determinada región del país.

Las regiones se diferencian unas de otras por sus características y condiciones inherentes a las mismas; en ese orden de ideas, hacen parte del territorio no solo las tierras y sus condiciones topográficas y na-turales, sino las personas que conforman las comunidades, sus rasgos culturales y sus tradiciones. Así mismo, el territorio su-pone ejercer una soberanía y una autoridad sobre el mismo, en cuyo caso debe legis-larse, regirse por normas que permitan la convivencia y preservación de las condi-

ciones naturales para el bien de todos sus habitantes. Para Schneider, el territorio "es una parcela de la superficie terrestre apropiada por un grupo humano, que tendría una necesidad imperativa de un territorio con recursos naturales suficientes para su poblamiento, los cuales serían utilizados a partir de las capacidades tecnológicas existentes" (Schneider, 2006, p. 3). En síntesis, el territorio constituye el conjunto de tierras, recursos naturales y personas que dinamizan actividades económicas y sociales para beneficio común.

El territorio del departamento de Nariño se extiende desde la selva hasta la costa, pasando por la sierra, y en toda su extensión cuenta con una gran variedad climática, de flora y de fauna. Entre sus principales productos se encuentra el café, que se integra a la vida de muchos de sus habitantes por ser su principal fuente de sustento y de generación de empleo, en parte, gracias a las exportaciones de los cafés especiales. El territorio nariñense está ubicado al sur-occidente de Colombia, "la macro-región donde se ubica Nariño, se extiende desde el departamento del Cauca hasta las provincias del Carchi e Imbabura en el Ecuador" (Rodríguez, 2007, p. 11). Esto hace que la diversidad topográfica, junto con la riqueza natural y cultural, sean un sello distintivo del departamento, donde también emerge un pasado que guarda una rica historia, en la que el territorio era considerado el principal baluarte para las culturas ancestrales (Quillasingas, Pastos, Tumacos).

## PROSPECTIVA TERRITORIAL

"Michel Godet, nos recuerda que existen cuatro actitudes frente a la incertidumbre y las potencialidades del futuro. La primera actitud es la actitud pasiva, la que coincide con la resignación y la asunción de que, inevitablemente, hay que sufrir el futuro. La segunda actitud es la reactiva, coincidente con esperar el cambio para reaccionar. La tercera y la cuarta actitud son prospectivas y se refieren a la actitud preactiva y a la proactiva. La preactiva significa prepararse frente a un cambio anticipándose, mientras que la proactividad pretende provocar un cambio deseable, influyendo de este modo, en el futuro. Las dos últimas actitudes son las que nos garantizan el poder".

**Gabiña, 1998, p. 10.**

La prospectiva es la ciencia que permite realizar un análisis de las probabilidades de futuro, a partir de un estudio retrospectivo y sus consecuencias en la actualidad, para de acuerdo a este adquirir un grado de libertad, autoridad y poder sobre las decisiones del presente. Es así como la prospectiva permite tomar la verdadera libertad en las decisiones, porque cuando no se cuenta con información o se deben tomar decisiones en altas condiciones de incertidumbre, la libertad obviamente se reduce. De la misma manera, la prospectiva propicia el poder de contar con el conocimiento de todas las variables que intervienen en un sistema complejo y la autoridad para saber combinar adecuadamente dichas variables, para lograr incidir sobre características emergentes deseables a futuro.

El estudio prospectivo permite anticiparse a la realidad futura con el fin de poder tomar las decisiones acertadas en el presente, de tal forma que se puedan evitar contextos de desequilibrio económico y alcanzar aquellos escenarios deseados en los que prime el bien común. “De qué les vale a las naciones estar orgullosas de su pasado, si no luchan por estarlo de su futuro” (Gabiña, 1998, p. 1). Esta es una postura prometedora para quienes proyectan futuros sobre los cuales no se pueda influir; no obstante, conociendo los posibles resultados a partir de las condiciones actuales, es posible reorientar ciertas decisiones para cambiar algunas condiciones actuales encaminadas a construir aquellos escenarios deseados en condiciones que puedan acoger las necesidades de las generaciones futuras, pues, en lo concerniente a prospectiva territorial, se involucran mayores elementos de interés común, entre los que se encuentra la interacción de las diversas variables y actores para lograr la proyección del futuro en condiciones deseadas, y el desarrollo basado en la productividad y la competitividad.

De acuerdo a lo anterior, la prospectiva sirve de guía orientadora en la construcción de escenarios futuros, a partir de variables y tendencias producto de los mismos actos humanos. Definitivamente ese futuro incierto y sujeto al pasado, desde el punto de vista de los efectos y consecuencias de las decisiones tomadas, puede ser moldeado y mejorado mediante una correcta ejecución de estrategias encaminadas a la generación de valor. Al respecto García (2003), en su libro *Valoración de empresas, gerencia de valor y EVA*, define la generación de valor como “la

relación existente entre los procesos, la alineación de ejecutivos y el direccionamiento estratégico, de forma que las decisiones mantengan siempre como propósito la maximización de la riqueza” (p. 5); mediante la maximización de los beneficios comunes se pueden proyectar escenarios futuros probables y deseables, que permitan el desarrollo social y económico de todos sus integrantes, en este caso, orientado a la cadenas productiva del café.

El período actual es caracterizado por una gran variedad de cambios que afectan e intervienen absolutamente todas las dimensiones espacio-temporales. Estos cambios no sólo alteran las economías, sino el medio ambiente, la sociedad y la cultura. En efecto, resulta fundamental conocer la evolución estructural de la sociedad, cosa que no pueden realizar métodos parciales sectoriales y deterministas del futuro. Surge entonces, como alternativa la prospectiva, basada en la investigación de los futuros posibles y, concebida como fase previa a la elaboración de estrategias o de políticas, que requiriendo un enfoque a mediano y largo plazo, necesitan de la acción inmediata”, (Padilla, 1995, p. 1).

En la actualidad, los cambios en el mundo se producen de forma vertiginosa. Del mismo modo, la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación han propiciado el desarrollo de todo tipo de tecnologías aplicables en todas las áreas. Esto ha hecho que el ser humano se vea inmerso en un mundo con mayor agitación, en donde debe tomar decisiones de cambio con mayor

rapidez, por ello es importante que se brinden todos los mecanismos de conocimiento y repercusión de sus decisiones a futuro. Es allí donde la prospectiva –y sobre todo la prospectiva territorial que involucra a grupos de personas, regiones y países– juega un papel muy importante para que el ser humano no deje su futuro al azar, sino que, por el contrario, tome las riendas del mismo. Según el sociólogo, Espinoza (2014):

En este contexto una visión no es cualquier imagen que se le ocurra a una persona respecto del futuro. Es una semilla de cambio, una imagen estructurada del futuro con potencial de realización, que sirva para orientar a las comunidades e instituciones dentro de la instabilidad que genera un ambiente con gran intensidad de conflicto. Las visiones portan la innovación. Deben ser frescas y renovarse en forma constante (2014, p. 311).

Desde el principio constitucional que invoca a buscar el beneficio general antes que el particular, es importante la prospectiva territorial para la proyección de las voluntades del presente en las mejores decisiones para la obtención de resultados positivos en la totalidad de la cadena de valor del café a mediano y largo plazo. Como la prospectiva se basa en la retrospectiva, también intenta evitar cometer errores pasados y tomar decisiones que en condiciones similares no han ofrecido los mejores resultados; además permite prever las acciones, recursos y conocimientos requeridos para alcanzar las metas del desarrollo territorial. En virtud de lo anterior, esta investigación integra la prospectiva territorial del café en el departa-

mento de Nariño, como una contribución a la identificación de los escenarios futuros que puedan ser el marco de identificación de los motores de desarrollo para alcanzar las mejores condiciones en todas las fases de su cadena de valor.

## METODOLOGÍA

### PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

Paradigma del positivismo y de tipo descriptivo

### ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo cuantitativo y cualitativo, por cuanto se estudia el impacto que se genera en el sector cafetero del departamento de Nariño en las condiciones actuales, a la vez que procura una descripción sistemática de las actividades y funcionamiento de dicho sector para analizar exhaustivamente alternativas de mejoramiento.

### TIPO DE ESTUDIO

Dependiendo del lugar, es una investigación mixta porque se vale de documentos y archivos y de la investigación de campo al estudiar directamente la realidad. Según el control, es no experimental porque el grupo investigador se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos. También corresponde a un estudio descriptivo, ya que se estudian situaciones que ocurren en condiciones naturales, más que en experimentales. El estudio parte de la caracterización de hechos, fenómenos y situaciones de la población objeto de estudio, identifica variables y posibles relaciones con el fin de establecer su estructura o comportamiento y proponer

alternativas de mejoramiento a partir de la información obtenida.

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Apoyados en el método lógico de investigación, que se basa en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis, se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad, para proponer la proyección de escenarios futuros mediante la prospectiva, y establecer así la relación causa efecto entre los elementos que compone el objeto de estudio.

### FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se tuvo en cuenta la información secundaria, seleccionando los referentes teóricos que mejor se ajustaran al estudio y a la orientación metodológica de la investigación. En cuanto a la información primaria, se analizó la realidad directamente con los caficultores, diferentes organizaciones de apoyo al sector y de expertos, tales como: Mario Andrés Zamudio Salas, extensionista de la Federación Nacional de Cafeteros Pasto; Carlos Oliver Oliva Ortega, representante de compras de la Exportadora de Café Cónedor; el Gerente de la Cooperativa de Caficultores de Occidente; el caficultor Carlos Trejos Velasco, entre otros.

### RESULTADOS

Un estudio del Banco de la República muestra que entre los años 1989 y 2011, Colombia perdió 7 puntos porcentuales de su participación en la producción mundial del grano. El

país, que antes generaba el 16 % del total de la producción mundial, para el 2011 produjo solo el 6,25 %. Esto se dio mientras otros productores ganaron espacio como Brasil, Vietnam, Indonesia e incluso los países centroamericanos (*El País*, marzo 2 de 2013). Otros estudios revelan cambios de las prácticas del cultivo, a través del tiempo. Según Cuenca y Menza, (2009):

En principio el café de Nariño, era producido por familias de pequeños caficultores, cultivado con prácticas artesanales de producción limpia, posteriormente, y con la visión y compromiso comunitario de estas familias asociadas se ha logrado trascender en la cadena de valor del café y hoy se cuenta con un proceso organizativo, industrial y comercial. Los productores trabajan bajo estrictas normas de buenas prácticas agrícolas y de manufactura, garantizando en todo momento su trazabilidad, de igual forma se genera estabilidad social garantizando una agricultura lícita en Nariño. (p. 56).

Asimismo, el estudio indica que el aporte del sector al crecimiento de la economía apenas fue de 0,6 % en el 2011, cuando años atrás llegaba al 3 %. La producción bajó de un máximo de 16 millones de sacos de 60 kilos a 7,7 millones de sacos en el 2012. Específicamente, para el departamento de Nariño el informe del año 2009 de la Comisión Regional de Competitividad de Nariño señala lo siguiente:

Uno de los renglones más importantes hoy en día es el surgimiento de los cafés especiales tipo gourmet, frente a lo cual Nariño tiene una importante fortaleza, ya que sus suelos

volcánicos han permitido, el surgimiento de diversos tipos de cafés especiales, caracterizados por sus condiciones especiales en cuanto a sabor, aroma, cuerpo y carácter.

Esto es precisamente lo que quieren los compradores internacionales. Buscan, en el origen, cafés con características particulares que puedan diferenciarse, para lo cual están dispuestos a pagar un precio especial. Es el caso de Starbucks con el café de Nariño. Hace años que esta cadena mantiene una relación con los productores nariñenses, a quienes les paga altos precios por el café, a cambio de calidad, pero también con el fin de que sea sostenible en el tiempo. Una gran ventaja para Nariño, la producción de café con altos estándares de calidad, en municipios como La Unión, El Tambo, Chachagüí y La Florida. (Cuenca y Menza, 2009, p. 57).

En consecuencia, se puede deducir que la sostenibilidad del negocio está en mantener altos estándares de calidad y la diversidad del producto. La pregunta es: ¿los altos costos de los insumos, el precio bajo en el mercado internacional, el alto precio de los jornales y la revaluación del peso entre, otros factores, permite a los cafeteros alcanzar niveles de rentabilidad que puedan estimular y sostener la producción orientada a los mercados internacionales? Lo cierto es que la investigación adelantada por Obando, sobre la Dinámica productiva de la Eco-región Macizo Alto Patía, señala lo siguiente: "La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia sostiene que menos del 10 % de la millonaria renta que genera la industria mundial del café termina en manos de los

productores (un panorama triste que lleva ya los mismos 80 años que tiene la Federación)" (2007, p. 2).

Bajo este panorama, el futuro del caficultor nariñense es incierto y por ende la contribución del café al desarrollo del territorio queda en entre dicho, por lo cual es importante conocer las decisiones que se pueden tomar para incidir sobre los escenarios futuros de los pequeños productores y los beneficios derivados a todo el territorio y sus habitantes. Pues hoy en día son muy diversos los modos de producción que ha adoptado el caficultor con el fin de sobrellevar los altos costos de producción, en algunos casos entrar a figuras de medianería o aparecería, incluso a arrendar sus propios terrenos, a terceros para la producción, decayendo los niveles de ingresos para los pequeños productores.

Durante muchos años, el café ha sido la principal fuente de divisas para el país y principal o única fuente de ingresos para los campesinos que se dedican a su cultivo, pero el precio del café a nivel internacional ha sufrido grandes bajas, lo cual ha afectado a los pequeños productores, quienes en su gran mayoría se encuentran trabajando con créditos financieros ante diversas entidades y quienes además deben cumplir con un gran número de obligaciones para el funcionamiento idóneo de sus fincas cafeteras.

Además, se han visto afectados por el desmonte de los subsidios y las medidas proteccionistas al precio que de manera engañosa venían protegiendo las exportaciones del grano. Los acuerdos de competitividad buscan

el mejoramiento de las cadenas productivas y, para el caso del café, además cuenta con una estructura de apoyo nacional que ha planteado medidas de acción que permitan a los agricultores seguir avante y con estrategias de diversificación en sus cultivos y sistemas de comercialización. Según Roldán et al., (2003):

En síntesis los elementos de la estrategia de reestructuración del sector cafetero serían: 1). Mejoramiento del capital humano, especialmente en educación y capacitación de productores, trabajadores, administradores y extensionistas; 2). Incorporación de una visión de cadena productiva en la formulación de la política cafetera; 3). Impulso a la reestructuración desde las regiones y los municipios cafeteros; 4). Adecuación de normatividad e institucionalidad del sector cafetero al proceso de reestructuración; 5). Establecimiento de una estrategia comercial en los niveles de distribución y diversificación de calidades. (p. 16).

Ante esta perspectiva de búsqueda de mejoramiento, es importante el papel de la academia desde los procesos de investigación, sobre todo para la identificación de escenarios futuros probables y deseados, que permitan sentar las bases para la toma de decisiones en el presente, de tal forma que se puedan crear los escenarios deseados en el futuro del producto café en el departamento de Nariño, donde muchos de los pequeños productores, siguiendo las indicaciones de diversificación, han centrado sus esfuerzos en la producción de cafés especiales, que han ganado premios al mejor café por su suavidad. Es preciso plantear las acciones para

determinar el camino a seguir y las condiciones futuras del café, a nivel de su producción y comercialización, junto con las condiciones de los actores de la cadena productiva del café a largo plazo.

Uno de los principales aspectos que se debe tomar en consideración para abordar el tema del café es su proyección a futuro dentro del territorio nariñense, teniendo en cuenta también mayores niveles de productividad y competitividad en mercados nacionales y extranjeros. Para ello es importante que el concepto de cadena productiva se empiece no solamente a modelar sino a aplicar entre los diversos actores que en ella intervienen, para lograr una mayor fortaleza a nivel de cultivo, procesamiento y comercialización del mismo. En consecuencia, se propone avanzar hacia la *cadena de valor del café* en la que no solamente sea relevante la producción para mayores ventas, sino también alcanzar la excelencia por medio de altas normas de calidad en la producción y comercialización del producto.

## PROUESTA

Los investigadores, con apoyo de los actores, identificaron las siguientes variables como punto de partida para el análisis prospectivo: competitividad, precio, costos de producción, nuevos mercados, calidad, territorio, generación de trabajo, rentabilidad, política agropecuaria, diversidad del producto, desarrollo industrial, asociatividad y cooperativismo, condiciones ambientales y finalmente cadena productiva.

Se procedió a valorar el grado de influencia - dependencia entre las mismas, representado en la matriz de influencias directas (figura 1).

	14 : Cadpro	13 : CondiAmb	12 : AyC	11 : D.I.	10 : DivPro	9 : PoliAgro	8 : Renta	7 : GenTra	6 : Terri	5 : Calidad	4 : NueMer	3 : C.P.	2 : Precio	1 : Comp
1 : Comp	0	2	0	3	2	0	2	3	1	2	1	1	1	1
2 : Precio	3	0	0	0	0	1	3	3	1	0	0	2	0	0
3 : C.P.	3	0	0	1	2	0	3	3	2	0	1	1	0	0
4 : NueMer	2	2	0	0	3	2	0	2	0	3	0	1	2	1
5 : Calidad	3	3	3	3	0	0	3	3	0	1	2	0	1	0
6 : Terri	0	1	0	2	0	0	0	0	2	1	0	0	2	0
7 : GenTra	0	0	2	0	0	3	0	2	0	0	2	0	0	0
8 : Renta	2	0	0	2	0	0	2	0	1	2	1	0	0	1
9 : PoliAgro	2	0	0	0	0	2	0	2	0	0	2	1	2	2
10 : DivPro	1	0	2	2	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
11 : D.I.	2	0	2	0	2	1	2	2	1	1	0	0	2	1
12 : AyC	1	0	1	1	0	2	0	0	1	0	1	0	0	1
13 : CondiAmb	3	0	2	0	3	0	1	2	1	1	0	0	0	0
14 : Cadpro	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	1	2	0	0

Figura 1. Matriz de Influencias Directas (MID)

Fuente: elaboración propia.

Haciendo uso de las herramientas informáticas adecuadas, como lo es el software Lissor-Epita MicMac, se procede a distribuir las

variables encontradas en el plano respectivo, para establecer las relaciones de influencia dependencia.

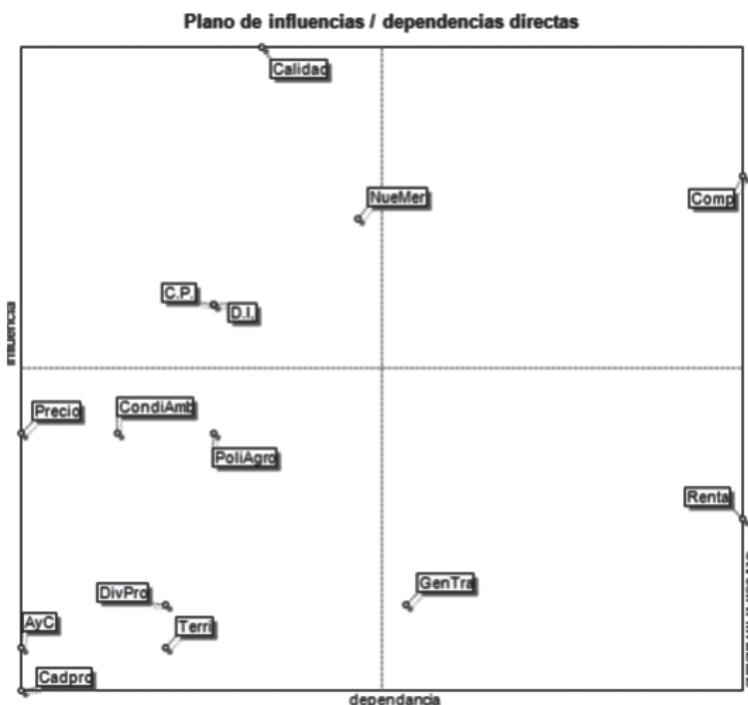


Figura 2. Plano de influencias/dependencias directas

Fuente: Esta investigación. Como resultados del cruce de variables que inciden en la producción del café en Nariño

Para el caso del departamento de Nariño, la competitividad se ha centrado en el cultivo de cafés especiales como factor diferenciador en un mercado exigente y selectivo. En este sentido, se espera que la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (Fedecafe) gestione una mejoría en el precio del grano, el cual actualmente depende de la cotización en la bolsa de valores de New York.

Continuando con el tema de la competitividad, Fedecafe viene desarrollando talleres de capacitación con los productores, dentro del programa de Gestión Empresarial, con el objetivo de maximizar la rentabilidad a partir de la reducción adecuada de los costos de producción. Finalmente se identifican las variables clave a través de la representación de relaciones más fuertes, como se observa en la figura 3.

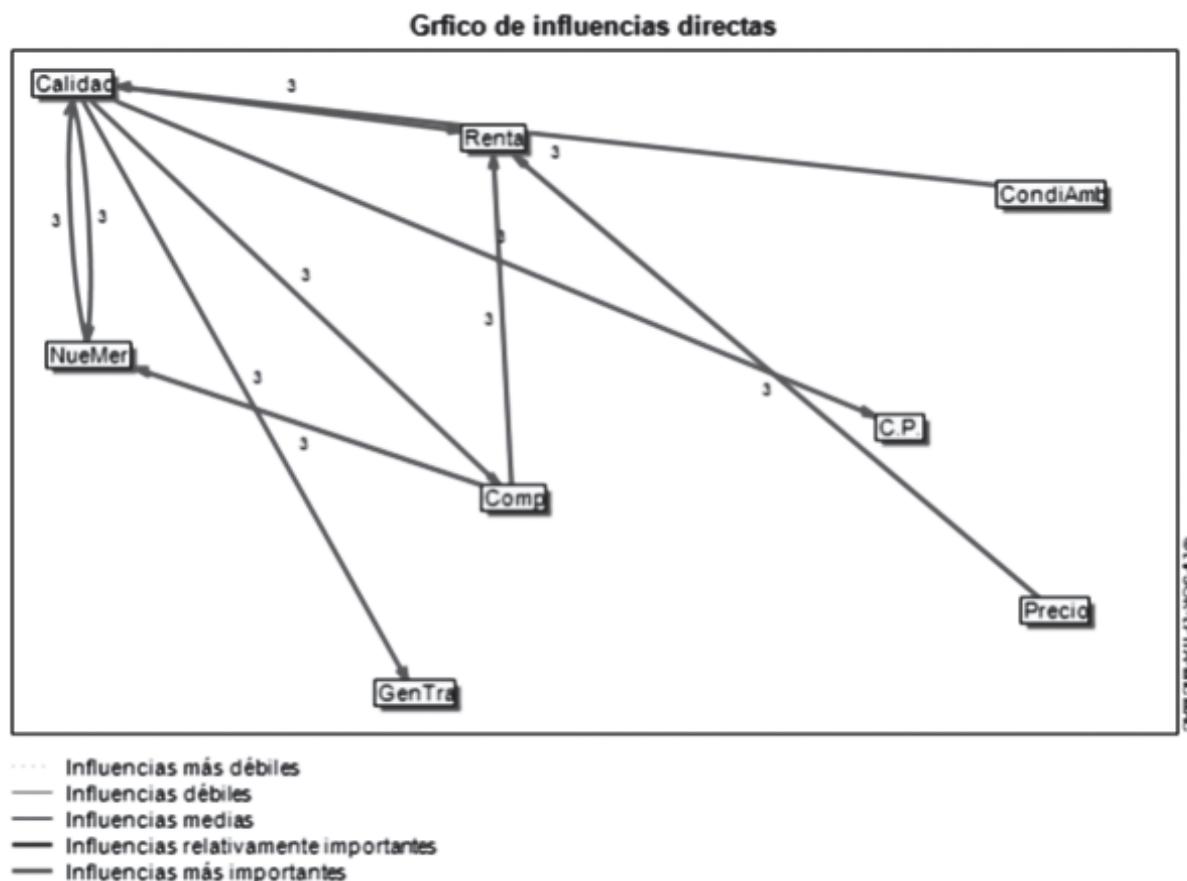


Figura 3. Influencias directas

Fuente: Esta investigación permite establecer el grado de influencias directas entre cada una de las variables de producción del café en Nariño

Como se puede observar, la variable clave a trabajar en adelante es la calidad, en esta deben centrarse las estrategias de las instituciones para mantener un sector que, aunque ha sido afectado, sigue siendo competitivo. Igualmente, los nuevos mercados se caracterizan por su alto nivel de exigencia al momento de demandar cafés de origen, en cuyo caso hay una relación bidireccional entre la calidad y los nuevos mercados. Triangulando esa relación, se encuentra la competitividad y la rentabilidad, que es una variable de cuidado y seguimiento, pues los caficultores dependen exclusivamente del cultivo de café. También se observa la influencia significativa de las condiciones ambientales, pues los cultivos se han visto afectados por los drásticos cambios climáticos que inciden en la adquisición de productos más efectivos para mitigar sus efectos negativos, aumentando los costos de producción.

Finalmente el precio es una variable influyente y poco dependiente, pues aunque marca el nivel de rentabilidad, soporta los costos de producción y configura las características competitivas del sector, además depende de la dinámica internacional del grano, que presenta países productores importantes con especificaciones diferentes al café colombiano, pero que se ha convertido en una opción importante para compradores que buscan mantener un stock amplio con la oferta actual.

## CONCLUSIONES

1. El departamento de Nariño es un territorio con potencialidad para aprovechar sus recursos naturales, es así como el cultivo del café ha sido durante muchos

años un importante factor de desarrollo regional. En la actualidad, el sector se ha visto en serias dificultades por muchos factores que indudablemente afectan no solo la economía de la familia cafetera sino también la economía territorial.

2. El café de Nariño integra características territoriales, condiciones topográficas y naturales, a los caficultores, sus rasgos culturales y sus tradiciones. El café más que un producto agrícola es una tradición que ha servido de base para la integridad de generaciones que se forjaron a partir de su cultivo y comercialización.
3. En la actualidad, más del 95 % de las 32.554 hectáreas de Nariño son tecnificadas, lo cual indica que los productores trabajan bajo estrictas normas de buenas prácticas agrícolas y de manufactura, garantizando en todo momento su trazabilidad. De igual forma se evidencia el acompañamiento de las instituciones para alcanzar la sostenibilidad de la actividad cafetera.
4. Anteriormente, el café de Colombia se vendía como uno solo. Ahora, con el desarrollo del mercado de cafés especiales, el origen cobró importancia. La oportunidad del café de Nariño está en su origen, al existir diversidad de tipos de café, según la región donde se producen, cada uno tiene especificidades que los hacen únicos, y en ese sentido el café de Nariño ya se reconoce a nivel internacional.
5. Hasta el momento se han renovado 18.000 hectáreas de café, mediante el

programa de competitividad. Así mismo, se tiene la meta de renovar 3150 hectáreas adicionales por año, lo cual refleja el deseo de continuar con la actividad, a pesar de las dificultades encontradas. De la misma manera se está trabajando sobre el principal factor de desarrollo, que es la calidad del producto para que le permita ser más competitivo en el mercado internacional. Este es un indicador del nivel de confianza de la región en el producto.

6. Desde el punto de vista territorial, la actividad cafetera se soporta en el comité departamental de cafeteros, seccionales y distritos; a través de esta estructura se ejecutan proyectos en beneficio del sector. Actualmente las Cooperativas de Caficultores de Nariño tienen en funcionamiento 46 puntos de compra, 30 de la Cooperativa del Norte y 16 de la Cooperativa del Occidente.
7. Los altos costos de los insumos, junto con los precios bajos en el mercado internacional, han traído pérdidas financieras y económicas, en razón a que los costos superan los ingresos. Sin embargo, como un elemento importante para mejorar la rentabilidad, los caficultores certifican sus fincas en el programa Nespresso, Rain Forest y certificación de origen, para obtener un valor agregado al precio y así mejorar los ingresos.
8. A pesar de sentirse orgullosos de su tradición, los caficultores deben luchar por estarlo en el futuro. Para ello deben seguir trabajando en aspectos de ase-

guramiento de la calidad, capacitación para mejorar en competitividad y hacer énfasis en los cafés especiales, los cuales se benefician del tipo de suelos que tiene el territorio, para llegar a nuevos mercados.

## REFERENCIAS

- Cuenca, M.G. & Menza, V.E. (2009). *Plan regional de competitividad de Nariño*. Comisión regional de competitividad. San Juan de Pasto, Colombia: 57. Recuperado de: [http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFUncion=verPdf&id=61291&name=Nariño\\_InformeFinal\\_PRC.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFUncion=verPdf&id=61291&name=Nariño_InformeFinal_PRC.pdf&prefijo=file)
- Dávila, C. (2003). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia: siglos XIX-XX: una colección de estudios recientes*. Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma. (2)
- [http://books.google.com.co/books?id=uMO5BerdUbwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.co/books?id=uMO5BerdUbwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Espinoza, C.J. (2013). *La prospectiva territorial: un camino para la construcción social de territorios de futuro*. Universidad Nacional. Consultado el 24 de marzo de 2014. <http://www.bdigital.unal.edu.co/1534/13/12CAPI11.pdf>
- Farfán, V.F. (2010). *Sistemas de producción de café en Colombia*. Capítulo 10: Cafés especiales. CENICAFE: 234
- <http://www.cenicafe.org/es/documents/LibroSistemasProduccionCapitulo10.pdf>

- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2010). *Estatutos*. Consultado el 30 de julio de 2014. <https://www.dropbox.com/s/xjutvaj915p41k3/Estatutos%20FNC.pdf>
- Federación nacional de cafeteros (2010). *Nariño, productor de café de altísima calidad*. [http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala\\_de\\_prensa/detalle/narino\\_productor\\_de\\_cafe\\_de\\_altisima\\_calidad/](http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/narino_productor_de_cafe_de_altisima_calidad/)
- Gabiña, J. (1998). *Prospectiva y ordenación del territorio. Hacia un proyecto de futuro. Estrategia y gestión competitiva*. Barcelona, España: Editores Boixareu: 1-10. <http://books.google.com.co/books?id=K6C1PUTgRJEC&printsec=front cover&dq=prospectiva+territorial&hl=es&sa=X&ei=rLIwU9LUH8zokQfVuoCgBQ&ved=0CC4Q6wEwAA#v=onepage&q=prospectiva%20territorial&f=false>
- García, O.L. (2003). *Valoración de las empresas, gerencia de valor y EVA*. Prensa moderna. Cali, Colombia: Impresores S.A: 5
- Hoyos, A. (2010). *Análisis del sector cafetero*. Recuperado el 30 de julio de 2014. [http://andrea-hoyos.blogspot.com/2010\\_09\\_01\\_archive.html](http://andrea-hoyos.blogspot.com/2010_09_01_archive.html)
- Oliveros, T.C. & Sanz, U.J. (2011). Ingeniería y café en Colombia. *Revista de Ingeniería*, (33) 99-114. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=121022658011>
- Obando, A. (2007). *El mejor Café del mundo. Dinámica productiva de la Eco- región Macizo Alto Patía*. Recuperado el 30 de julio de 2014. <http://arturobando.blogspot.com/2008/05/cafe-de-nario.html>
- Padilla, L.E (1995). *Prospektiker, Instituto Europeo Prospectiva y Estrategia, Curso de Formación en Prospectiva Estratégica*. Santafé de Bogotá D.C. Colombia: 1. <http://www.crc.gov.co/files/ConocimientoAmbiental/POT/padilla/TITULO%20La%20Prospectiva%20Territorial.pdf>
- Roldán, L.D., González, R.F. & Salazar, S.M. (2003). *La cadena del café en Colombia*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio de agrocañadas Colombia. Bogotá, Colombia: 16. <http://books.google.com.co/books?id=a1oGubuUkSMC&pg=PA16&dq=CADENA+PRODUCTIVA+DEL+CAFE+COLOMBIA&hl=es&sa=X&ei=FXIwU7y4YEYeSkQfJsoDoBA&ved=0CEEQ6AEwAg#v=onepage&q=CADENA%20PRODUCTIVA%20DEL%20CAFE%20COLOMBIA&f=false>
- Rodríguez, C.A. (2007). *Alto Magdalena y Nariño Prehispánico*. Colección Colombia Antigua. Ediciones Syllaba Press. Primera edición. Miami, Florida: 11. [http://books.google.com.co/books?id=Hq\\_ti20-T4YC&pg=PT13&dq=TERRITORIO+NARI%C3%91ENSE&hl=es&sa=X&ei=IGowU9-kKY\\_okAeonoGABQ&ved=0CDUQ6AEwAg#v=onepage&q=TERRITORIO%20NARI%C3%91ENSE&f=false](http://books.google.com.co/books?id=Hq_ti20-T4YC&pg=PT13&dq=TERRITORIO+NARI%C3%91ENSE&hl=es&sa=X&ei=IGowU9-kKY_okAeonoGABQ&ved=0CDUQ6AEwAg#v=onepage&q=TERRITORIO%20NARI%C3%91ENSE&f=false)
- Sánchez, C & Andrade D. (21 de febrero de 2014). *Desarrollo de un prototipo de rastrillo autónomo para revolver café en secadores solares tipo túnel o parabólicos*. Universidad popular del Cesar. Recuperado el 30 de julio de 2014 <http://hemeroteca.unicesar.edu.co/spip.php?article7679>

- Schneider, S. & Peyré, T.I. (2006). *Territorio y enfoque territorial*. Recuperado de: [http://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/9454/mod\\_resource/content/0/Shneider\\_S.\\_y\\_otro\\_Territorio\\_y\\_enfoque\\_territorial.pdf](http://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/9454/mod_resource/content/0/Shneider_S._y_otro_Territorio_y_enfoque_territorial.pdf)
- Spitaletta, R. (2013). *El triste café colombiano*. Periódico el espectador. Recuperado el 30 de julio de 2014. <http://www.elespectador.com/opinion/columna-408236-el-triste-cafe-colombiano>

# **CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA PIÑA EN EL DEPARTAMENTO DEL CASANARE\***

**CHARACTERIZATION AND DIAGNOSIS OF THE PRODUCTION CHAIN OF PINEAPPLE IN THE DEPARTMENT OF CASANARE**

Edwin Blasnilo Rúa Ramírez\*\*

Andrea Isabel Barrera Siabato\*\*\*

Benjamin Pinzón Hoyos\*\*\*\*

**Recibido:** 15 de marzo de 2016

**Evaluado:** 18 de abril de 2016

**Aprobado:** 15 de junio de 2016

## **RESUMEN**

La caracterización y diagnóstico de la cadena productiva de la piña en el Casanare forma parte de la primera fase de la investigación “Configuración y caracterización de la red de valor e identificación de los indicadores de gestión para el clúster de la piña en el Casanare”, adelantada por la UNAD, en alianza con la Cámara de Comercio del Casanare, la Gobernación y otras instituciones, dentro de la estrategia competitiva para el fortalecimiento del clúster de la piña en el departamento del Casanare.

- 
- \* Artículo de investigación, realizado en el marco del proyecto “Configuración y caracterización de la red de valor e identificación de los indicadores de gestión para el clúster de la piña en el Casanare”, adelantado por la UNAD, en alianza con la Cámara de Comercio del Casanare, la Gobernación del Casanare, entre otras instituciones, dentro de la estrategia competitiva para el fortalecimiento del clúster de la piña en el departamento del Casanare, Colombia.
  - \*\* Ingeniero Mecánico, magíster en Gerencia de Empresas Mención Industria, magíster en Termodinámica de Fluidos. Correo electrónico: edwin.rua@unad.edu.co
  - \*\*\* Ingeniero Industrial, magíster en Dirección y Administración de Empresas. Correo electrónico: andrea.i.barrera@unad.edu.co
  - \*\*\*\* Ingeniero Industrial, especialista en Logística de Producción y Distribución, magíster en Gestión de Redes de Valor y Logística. Correo electrónico: benjamin.pinzon@unad.edu.co

En esta investigación –de tipo exploratoria, descriptiva y explicativa– se identificaron los diferentes actores que forman parte de la cadena productiva de la piña, desde los proveedores hasta el consumidor o usuario final. Con base en la identificación de dichos actores involucrados en la cadena productiva de la piña, se obtuvo información relacionada con la producción, el aprovisionamiento de insumos agrícolas y la distribución del producto. Además, aplicando una herramienta de benchmarking, se logró medir el nivel de competitividad en integración entre los actores de la cadena productiva de la piña, así como su nivel de competitividad en logística.

**Palabras clave:** caracterización, diagnóstico, piña, cadena, productiva.

## ABSTRACT

The characterization and diagnosis of the productive chain of the pineapple in the Casanare is part of the first phase of the investigation "Configuring and characterization of the value network and identification of management indicators for the cluster of pineapple in Casanare "conducted by the UNAD, in partnership with the Chamber of Commerce of Casanare governance and other institutions within the competitive strategy for strengthening the cluster of pineapple in the department of Casanare.

In this exploratory research, descriptive and explanatory type, and the 6 municipalities of greater production department were identified, they visited and interviewed different actors who are part of the pineapple's production chain; from suppliers to the consumer or end user. Based on this research on the actors involved in the pineapple's production chain, information related to pineapple production, procurement of agricultural inputs and the product distribution was obtained.

On the other hand, and applying a benchmarking tool, the level of competitiveness is measured in integration among actors in the pineapple's production chain, as well as their competitiveness in logistics.

**Keywords:** characterization, diagnosis, pineapple, productive chain.

---

## INTRODUCCIÓN

La piña es una fruta nativa de América del Sur, específicamente de la zona tropical de Brasil, Argentina y Paraguay. Ha llegado a ser la quinta fruta más consumida en Estados Unidos, teniendo un consumo per cápita de casi 2.72 kg al año. En Colombia,

las zonas más adecuadas para el cultivo de piña son los valles interandinos y la Orinoquia por sus suelos ácidos y precipitaciones óptimas (ICA, 2009). Las variedades más sembradas y comercializadas en el país, son la piña perolera, la cayena, la gold y la manzana (DANE, 2013). Las características

del suelo y clima del país permiten que su sabor y color tengan características únicas, además de un rendimiento mayor en su producción. Colombia produce cada año en promedio 432 mil toneladas de piña fresca. Entre los años 2007 y 2012 la producción aumentó un 12,2 % y a partir del año 2009 ha mantenido una tendencia creciente en su comportamiento. Del total de la producción de frutales en el país, la piña fresca representa en promedio el 13,8 %, siendo, en el año 2012, el segundo mayor productor con 487.000 toneladas de piña, después de la producción de cítricos que fue de 593.000 toneladas (Olmos, 2015).

Distintos agrónomos reconocen que en los Llanos Orientales las características agronómicas y estructurales de los suelos, junto con las condiciones geográficas y climáticas, hacen que esta sea la mejor zona del país para el cultivo de la piña. Tal y como se documentó en el Plan Nacional Frutícola, esto animo a varios cultivadores a introducir en la región la variedad MD2 Gold. De esta forma, los costos iniciales de introducción de la semilla traída del Ecuador fueron de \$1.200, luego \$800 y en la actualidad \$500, con la tendencia a seguir bajando ya que en el país y en la región existen multiplicadores (Cofrucasanare, 2008).

La región del Casanare, y específicamente el municipio de Yopal, cuenta con potencialidades productivas agrícolas identificadas en los diversos planes de desarrollo, como posibilidades generadoras de ingresos para los productores rurales, al igual que la actividad turística (Cáceres, 2012).

De esta forma, los cultivadores han ido mejorando las técnicas de producción asesorados por ingenieros agrónomos que se han especializado en el cultivo de la piña, especialmente en la fertilización, el control biológico, los sistemas de riego, el drenaje y la inducción. Sin embargo, no han recibido capacitación o seguimiento en los procesos productivos, lo que genera pérdidas asociadas al desconocimiento de las buenas prácticas agrícolas (BPA). La mayoría de los cultivadores no proyectan su producción y comercialización de forma empresarial, ni conciben un proceso de transformación agroindustrial que les genere mejores ingresos, solo se conforman con vender la piña a los intermediarios o comercializadores. Adicionalmente, las características especiales que comparten los productos los hacen altamente dependientes de la eficiencia de los sistemas logísticos relacionados y de su capacidad de conectarse de manera eficaz y confiable con las cadenas de abastecimiento.

Las zonas de producción alejadas aumentan los costos, debido a los tiempos y variabilidad del transporte que hay desde la finca hasta los centros de distribución, recolección o procesamiento. A esto se suma que la creciente complejidad de las normas sanitarias y fitosanitarias (SFS) internacionales dificulta los procedimientos en la cadena de suministro.

A partir de la estrategia clúster de la piña en el Casanare, iniciativa de la Cámara de Comercio y Gobernación del Casanare, el sector piñero tiene una expectativa tangible, ya que se proyecta orientar e involucrar a todos los actores de la cadena productiva y la red

de valor para optimizar todos los procesos y hacer más competitiva, optima y de mayor calidad toda la cadena de la piña.

La Cámara de Comercio de Casanare, a través de la estrategia clúster, ha reunido a todos los actores involucrados de los diferentes gremios (sectores agrícolas y turismo), aplicando estrategias competitivas que permitan optimizar todos los eslabones de la cadena de valor. A partir del año 2014, el sector de la piña inició su participación en la conformación del cluster de la piña en el Casanare, mediante el “Plan sectorial para la producción de piña en Casanare y su comercialización competitiva”. En este sentido, las instituciones académicas (UNAD y SENA), las asociaciones del sector piñero, la Alcaldía de Yopal, la Gobernación de Casanare, Innopulsa, Asohofrul, entre otros, han sido partícipes de la consolidación del clúster, formulando un plan de acción, asignando responsables, creando un cronograma de actividades y asumiendo diferentes compromisos. Así, por ejemplo, la UNAD y Cead Yopal han participado en la caracterización de la cadena productiva y de comercialización del sector piñero, adelantando el proyecto de investigación “Configuración y caracterización de la red de valor e identificación de los indicadores de gestión para el clúster de la piña en el Casanare”, cuyo objetivo general es “configurar y caracterizar el nivel de competitividad de la Red de Valor e identificar los indicadores de gestión para crear estrategias encaminadas al mejoramiento de los niveles de competitividad del clúster de la piña en el Casanare”. Además de lo

anterior, el proyecto planteó los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los actores que intervienen en la red de valor clúster de la piña en el Casanare
- Configurar y caracterizar el nivel de competitividad de la red de valor del clúster de la piña en el Casanare
- Determinar los canales de comercialización de la piña en el Casanare
- Definir indicadores de gestión que permitan identificar aquellos procesos críticos y por ende reconocer las oportunidades de mejora del clúster de la piña en el Casanare
- Seleccionar un aplicativo tecnológico óptimo como soporte del sistema de decisiones para el clúster de la piña en el Casanare
- Generar recomendaciones orientadas a mejorar los procesos productivos y comerciales del clúster de la piña en el Casanare.

## **MARCO TEÓRICO**

Dentro de la evolución histórica de las redes de valor y logística, en el documento Supply Chain Management & Logística: ¿en dónde está Colombia?, Sahid y Pinzón (2013) presentan algunos apartes de la retrospectiva evolutiva sobre logística, la cual la dividen en generaciones.

En la primera generación se considera al Teniente Coronel de Infantería de la Marina de los Estados Unidos de América, Cyrus G.

Thorpe, como el padre de la Logística. Así como Frederick Taylor y Henry Fayol son los padres de la administración. Hoy se les denomina clásicos de la logística o de la administración, respectivamente.

En 1945 fueron hallados algunos ejemplos sobre logística, escritos por George Cyrus Thorpe en 1917, en la Biblioteca de la Escuela de Guerra Naval de los Estados Unidos. El tratado de George Cyrus Thorpe se denomina "Logística pura: la ciencia de la preparación para la guerra". Posteriormente, tal como sucedió con los escritos de Frederick Taylor y Henry Fayol, estudiosos de la literatura logística de George Cyrus Thorpe, enriquecieron el tratado inicial, siendo el primero de ellos el Almirante de la Marina de los Estados Unidos, Henry Eccles, quien sentó las bases conceptuales de la Logística. Actualmente son muchos los autores que están generando avances en torno al conocimiento de la logística, tanto pura como aplicada, por ejemplo: Business logistics management (Ballou, 1992); Logistics and distribution planning. Strategies for management (Cooper, 1998); Logística aspectos estratégicos (Cristopher, 2000); 21St Century logistics: making supply chain integration a reality (Donald J Bowersox), Designing and managing the supply chain. Concepts, strategies and case studies (Levi, 2000); Supply chain management. Proceses, partnerships, performance 2004 (Douglas Lambert, 2004).

Es tal el conocimiento que existe hoy sobre logística, que es imposible abarcarlo en términos de unas pocas asignaturas dentro de una carrera de administración de empre-

sas o de ingeniería industrial. Los recursos que se dedican a la investigación en Norteamérica, Europa y Pacific Rim sobre temas logísticos ha impulsado la generación de enfoques y metodologías particulares. Miles de profesionales de la logística se están integrando, bajo un cúmulo de problemas y soluciones similares, con principios y valores compartidos. Se trata de la evolución de una nueva disciplina.

A finales del siglo XX la logística evolucionó dramáticamente como resultado de los cambios comerciales. Esto último, en virtud de los procesos de integración nacionales, regionales y continentales, las aperturas económicas (como en el caso de Colombia) y los tratados de libre comercio. Por otro lado, el poder ahora ya no es de las empresas sino de los clientes y consumidores o usuarios finales. Así mismo, el ciclo de vida de los productos es más corto.

En la última década del siglo XX, el concepto sobre supply chain, predominante en Colombia y América Latina, era el derivado de la traducción literal de los vocablos en inglés: supply y chain como cadena o canal de suministros o abastecimientos. De todas maneras, esta traducción recogía la realidad que se daba hasta finales de los años 80 en Estados Unidos y Europa: la cadena de suministros se asociaba a la logística, y se trataba como un problema de programación lineal, es decir como un verdadero encadenamiento.

En el siglo actual la logística está más vigente que nunca; en ese sentido, las relaciones o enlaces entre proveedores, empresa y clientes se vuelven determinantes en

la creación de valor y como agentes innovadores para marcar la diferenciación (Porter, 1991). La logística, como transdisciplinaria, se concibe como una parte del supply chain, es decir como una parte de una red de valor. En este mismo siglo XXI, la Unión Europea se consolida, surge la comunidad Euro, se consolidan tratados en el mundo, tratados de libre comercio en América y de América con países del Pacífico, Colombia suscribe tratados de libre comercio con países de América Central y América del Sur, y gestiona convenios con la Unión Europea, que van más allá del concepto de tratado de libre comercio.

Nuevas alternativas organizativas emergen para atender los retos, y una de ellas es la competencia entre redes de valor, a partir de estructuras federadas y extendidas. Supply chain es la estructura, supply chain management la gestión de las relaciones o enlaces entre las empresas del supply chain o red de valor, y logística lo que dinamiza dichas relaciones. Esta concepción organizativa, además de crear altos niveles de complejidad (especialmente en el modelaje del supply chain, la definición de las relaciones y el diseño del sistema logístico) exige un tratamiento igualmente complejo con respecto al cambio, porque propone virar de una cultura imperante, a otra fundamentada en supply chain management y logística, desde una perspectiva moderna: ya no es programación lineal sino programación dinámica; ya no es cadena sino red de valor.

Así las cosas, resulta evidente que supply chain, supply chain management y logística enfrentan un acelerado cambio de contexto.

Entonces, es a este nivel profundo que se impone el desafío de adaptarse o perecer. Si la velocidad de adaptación del supply chain (para ser más apto) no es igual o mayor que la velocidad de cambio del entorno, no es posible sobrevivir.

Tomando como referencia el documento "Líneas de investigación en la Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería" (ECBTI, 2014), el "Documento maestro para renovación de Registro Calificado del programa de Ingeniería Industrial" (UNAD - ECBTI, 2014), y lo propuesto por el (Council of Supply Chain Management Professionals CSCMP, 2017); el supply chain o Cadena de Suministro (CS) es una "red que articula muchas compañías, iniciando con materias primas no procesadas y terminando con el consumidor final utilizando los productos terminados". Todos los proveedores de bienes y servicios y todos los clientes están encadenados por la demanda de los consumidores de productos terminados, al igual que los intercambios materiales e informáticos en el proceso logístico, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados al usuario final.

Estas características, por un lado, modifican la configuración territorial de la producción, y, por el otro, transforman los factores logísticos necesarios para atender los flujos físicos que genera dicha transformación territorial de la producción. Tal situación ha dado paso a definir, de manera particular, los sistemas de transporte y de ubicación de facilidades productivas y de almacenamiento para las empresas; lo cual ha promovido la creación de diferentes niveles de integración

multimodal formando extensas redes de infraestructura para el traslado de los bienes y de flujo de información desde diferentes lugares del mundo.

De esta manera, se puede establecer que el desarrollo de un enfoque dirigido a los procesos logísticos, además de conocer la configuración propia de las redes de suministro, representa una necesidad de investigación para los diferentes sectores productivos del país. Igualmente, analizar las empresas, en función de sus procesos y de las relaciones internas y externas cliente-proveedor, exige evaluar el desarrollo y la integración logística alcanzada por las empresas para la generación de valor a lo largo de la red de suministro. Desde esta perspectiva, el desarrollo de estudios que permitan identificar, definir y proponer estrategias de estas relaciones, permitirá a las empresas colombianas elevar la gestión de su red de valor, lo cual también puede ser considerado como un factor para la creación de ventajas competitivas.

Finalmente, como valor agregado y diferenciador, una adecuada administración de la cadena de suministro dará las ventajas competitivas a empresas que serán líderes en el mercado. La gestión de la cadena de suministro cumple un importante rol en el crecimiento de las utilidades, la reducción de costos y la maximización del uso eficiente del capital de trabajo. Esto se logra a través de la adecuada gestión de proveedores y de los procesos internos de la compañía. De esta forma se evidencia una relación directa entre la administración de la cadena de suministro y un mayor rendimiento financiero en las em-

presas. (D'avanzo, Lewinski y Van Wassenhove, 2003).

## **METODOLOGÍA**

### **TIPO DE ESTUDIO**

Para esta investigación se han empleado los métodos exploratorio, descriptivo y explicativo. Método exploratorio: en la primera etapa del proyecto se realizó un estudio documental para la recolección de información secundaria; un trabajo de campo, con visitas a los proveedores, productores y comercializadores para la aplicación de entrevistas, encuestas, observación directa y estudios de benchmarking. Método descriptivo: con la información obtenida en la fase exploratoria se caracterizó y diagnosticó la cadena productiva de la piña en el departamento de Casanare. Método explicativo: esta es la etapa final del proyecto en la que se explican los resultados obtenidos a la academia, el sector productivo y la Cámara de Comercio del departamento de Casanare.

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se utilizó la investigación descriptiva para determinar la cadena productiva de la piña en el departamento de Casanare. Se analizó cada uno de los componentes de la cadena productiva como variables de operación. Cualitativa: mediante la observación estructurada, la utilización de diferentes técnicas y procedimientos para la recolección de la información. Se diseñó el instrumento (encuesta) para la recolección de la información, este fue validado por los actores del proyecto (academia, productores y Cámara de Comer-

cio de Casanare). Igualmente, mediante la observación directa se obtuvo una perspectiva del sector piñicultor del departamento.

Fuente primaria: se aplicaron un total de 94 encuestas a los productores: el 37,23 % pertenecen al municipio de Tauramena, el 11,70 % al municipio de Aguazul, el 7.45 % al municipio de Hato Corozal, el 32.98 % al municipio Monterrey, el 4.26 % al municipio Villanueva y el 6.38 % al municipio de Yopal.

Para la realización de las encuestas se partió de una base de datos que entregó la Cámara de Comercio. Luego de lo cual se realizaron las respectivas llamadas telefónicas a los

cultivadores, con el fin de determinar si aún estaban sembrando piña y programar la visita a los predios. Posteriormente se actualizó la base de datos, pues algunos cultivadores ya no están sembrando piña, han cambiado de número telefónico o no responden.

## RESULTADOS

En la tabla 1 se relacionan los productores de piña registrados en la base de datos de la Cámara de Comercio de Casanare (CCC), los que se pudieron contactar y están cultivando, los que no están cultivando, los que no se pudieron localizar por falta de información o por información errónea y los encuestados.

Tabla 1. Caracterización de la población

Municipios Cultivadores	Registrados en C.C.C.	Están cultivando	No están cultivando	No fue localizado	Productores Encuestados	Porcentaje	Comercializadores Encuestados	Porcentaje
Aguazul	173	41	47	85	11	11,7%	12	30%
Hato Corozal	21	15	3	3	7	7,45%	3	8%
Monterrey	101	74	7	20	31	32,98%	5	13%
Tauramena	83	78	1	4	35	37,23%	11	28%
Villanueva	19	9	3	7	4	4,26%	6	15%
Yopal	22	12	6	4	6	6,38%	3	8%
TOTAL	419	229	67	123	94	100%	40	100%

Fuente: elaboración propia

En los municipios del departamento en los que más se cultiva piña se encuestó a 94 productores y 40 comercializadores. Para la determinación del tamaño de la muestra se emplearon características del muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas, dado que este muestreo permite determinar el número de encuestas a aplicar.

## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PRODUCTORES

En la tabla 2 se presenta una selección de las preguntas y respuestas dadas al cuestionario diseñado y comentarios de los resultados globales hallados en los municipios visitados.

**Tabla 2.** Preguntas y respuestas de los productores

No.	Pregunta	Respuesta	Comentario
1	¿Qué variedad de piña siembra?	87,23 % siembra MS-2 (gold, oro miel) 12,77 % cultiva mayanes	En Aguazul, Yopal, Villanueva y Tauramena solo siembran piña MD-2 golden. En Hato Corozal y Monterrey siembran las dos variedades, pero en un porcentaje muy mínimo la piña mayanes
2	¿Cuántas hectáreas tiene sembradas con piña?	1,53 hectáreas	Promedio de hectáreas sembradas por productor
3	¿Cuántas toneladas obtuvo en la última cosecha?	40,74 toneladas	Promedio obtenido por productor en la última cosecha
4	¿Cuáles son los costos totales de producción por hectárea?	27.65 millones de pesos M/C.	Costo promedio por hectárea
5	¿Utiliza algún tipo de sistema de riego para su cultivo?	El 27,66 % sí usa algún tipo de sistema de riego. El 71,28 % no usa ningún sistema de riego	Las formas de riego usadas son estacionarias y por aspersión, en muy bajo uso la manual o natural
6	¿Usted tiene un centro de acopio para su producto?	El 23,40 % usa algún tipo de sistema de acopio. El 76,60 % no usa ningún sistema de acopio	El acopio, principalmente, se hace en la misma finca del cultivo

Continúa

No.	Pregunta	Respuesta	Comentario
7	¿A quién vende la piña?	Los principales compradores son los intermediarios. También en el mercado local	Menos del 1 % la vende en Corabastos, Bogotá
8	¿Qué tipo de embalaje utiliza para vender la piña?	Principalmente la trabajan a granel. En un porcentaje mínimo usan caja de cartón, plástica o de madera	La falta de embalaje provoca en muchas ocasiones pérdidas de la fruta por maltrato
9	¿Qué cantidad de fruta pierde por ciclo del cultivo?	El 5 % en promedio	La gran mayoría de las veces es por el maltrato físico, otras por el tamaño muy pequeño e inapreciable
10	¿Cuáles son las causas que le han generado estas pérdidas?	Principalmente las causas son por daños físicos y por variedad climática	
11	¿Cuáles han sido los principales problemas que ha tenido en la venta de su producto?	Los principales problemas se presentan por la variación del precio debido a la oferta y demanda. No existe una programación o acuerdo entre los piñicultores para hacer la inducción y cosecha, lo que provoca que en algunas fechas haya exceso de piña y en otras escasez, ocasionando sobreofertas de producción que disminuyen el precio de la piña.	

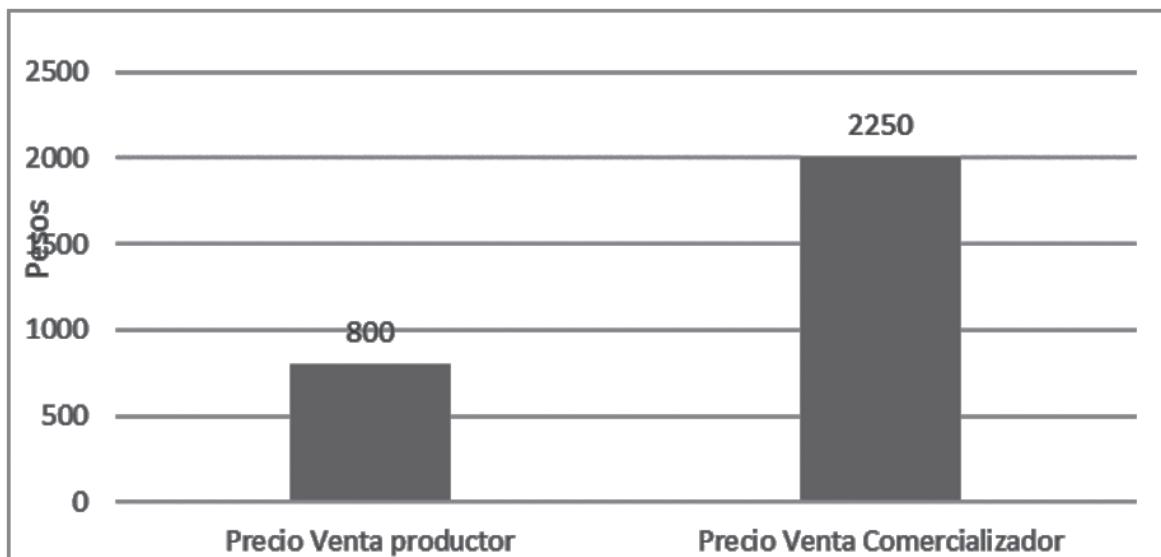
**Fuente:** elaboración propia

## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A COMERCIALIZADORES

La metodología permitió referenciar, dentro de los municipios de estudio, un total de 40 comercializadores (tabla 1) a quienes se podía aplicar la encuesta que incluyó 20 preguntas que fueron resueltas a través de entrevistas. A continuación se presentan las

gráficas de una selección de las preguntas y sus resultados.

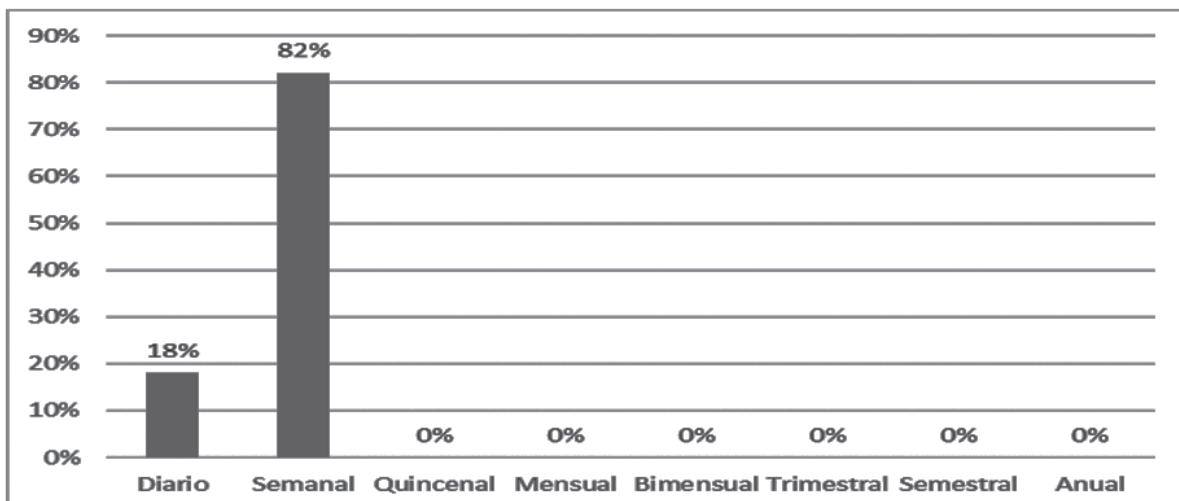
En la figura 1, la gráfica ilustra el comparativo del precio de venta promedio por parte del productor versus el precio de venta del comercializador; a partir de lo cual se concluye que la utilidad adquirida por el comercializador supera el 50 % del valor de venta del productor.



**Figura 1.** Precio de compra Vs precio de venta (promedio)

**Fuente:** elaboración propia

Como se observa en la figura 2, el 82 % de los comercializadores se abastece del producto con una frecuencia semanal, mientras que el 18 % lo hace quincenalmente.

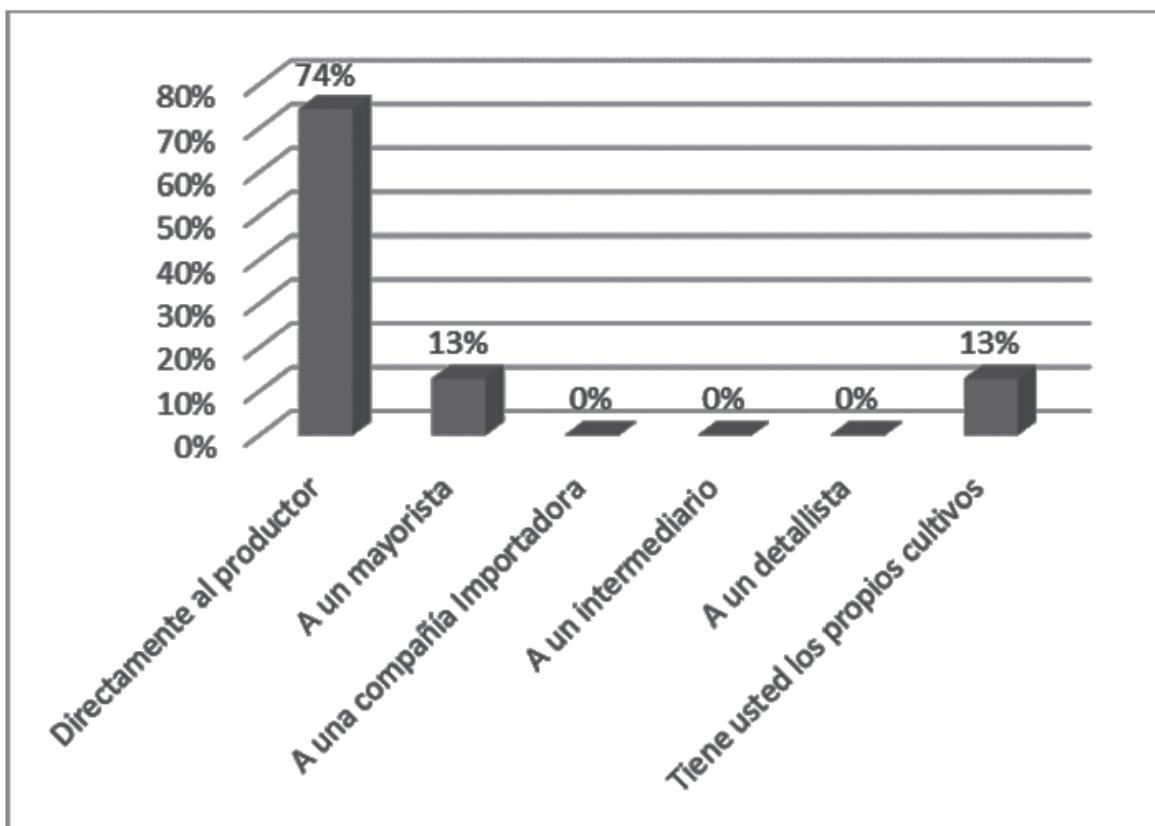


**Figura 2.** Frecuencia de compra

**Fuente:** elaboración propia

Como se observa en la figura 3, el 74 % de los comercializadores compra el producto directamente a un productor, esto se da por

el costo de adquisición y la proyección de mayor utilidad; mientras que el 13 % de los comercializadores compra a un mayorista

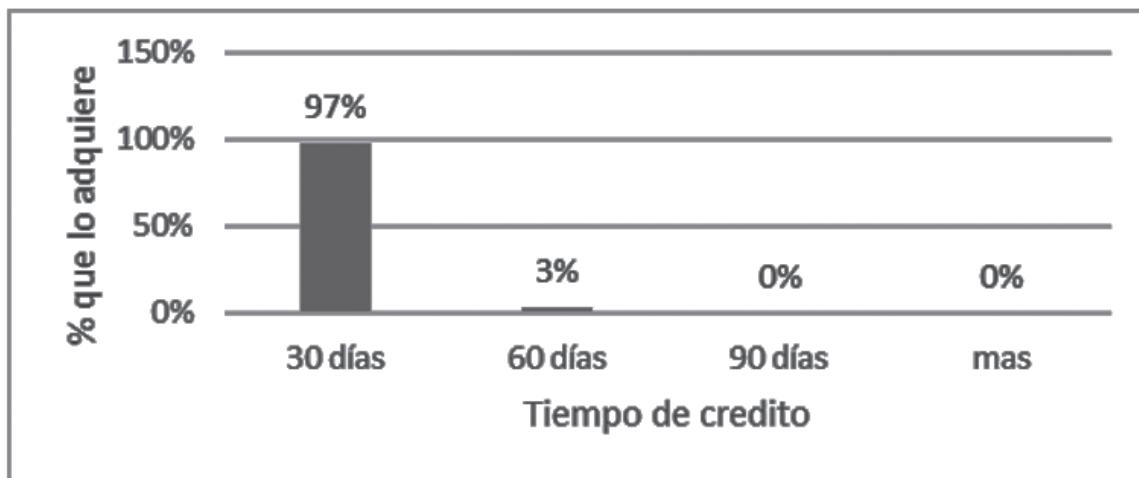


**Figura 3.** Compra del producto

**Fuente:** elaboración propia

Como se observa en la figura 4, y teniendo en cuenta que existen múltiples líneas de crédito, un 97 % de los comercializadores

del departamento tiene crédito a 30 días, mientras que solo el 3 % obtiene un crédito a 60 días.

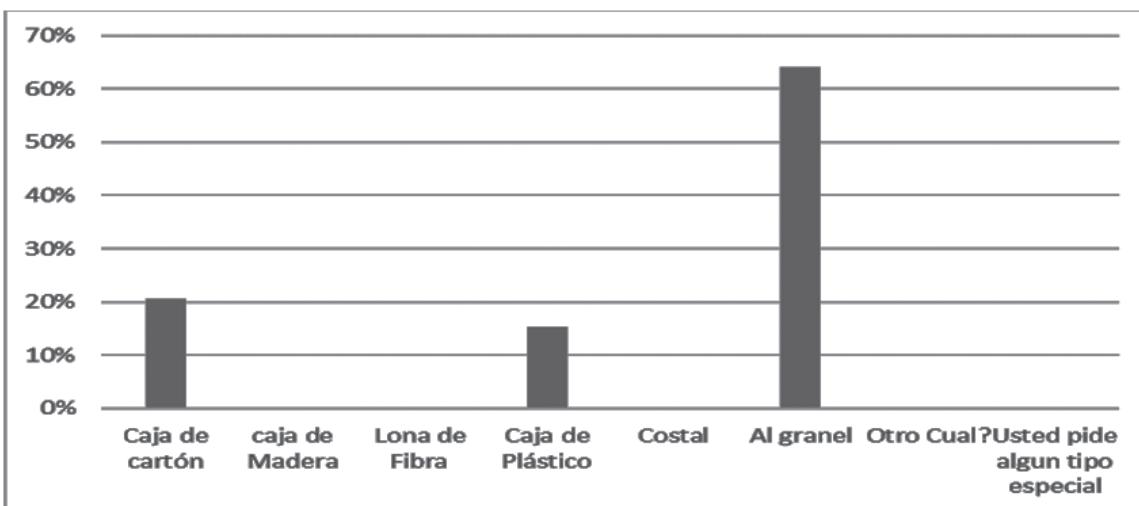


**Figura 4.** Tipo de crédito

**Fuente:** elaboración propia

Teniendo en cuenta la forma y contextura de la fruta, pues este es uno de los aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de trasportarla, en aras de cuidar la cali-

dad del producto, el 21 % los comercializadores opta por utilizar la caja de cartón, mientras el 64 % la transporta al granel (figura 5).



**Figura 5.** Tipo de embalaje

**Fuente:** elaboración propia

## COMPETITIVIDAD EN INTEGRACIÓN DE LA RED DE VALOR Y LOGÍSTICA DEL CLÚSTER DE LA PIÑA EN EL CASANARE

### RESULTADOS

Para el análisis de competitividad del clúster de la piña en el Casanare se utilizó una herramienta de benchmarking, cuyo diseño conceptual en supply chain management y logística fue elaborado por Feres, Said y Pinzón, del Centro de Investigación y Asistencia Técnica Internacional CIATI JFK. La herramienta se basa en la identificación de las 106 mejores prácticas (nivel 3 variables) que al aplicarlas permiten a las empresas adquirir habilidades (nivel 2 habilidades) que las hacen ser

competitivas (nivel 1 competencias). Como se observa en la tabla 3, el nivel de competitividad en integración de la red de valor total es de 240 puntos y presenta un GAP de 176.99 puntos con respecto a clase mundial (Donald J. Bowersox, s. f.) que alcanza los 416.99 puntos. El nivel de competitividad en logística es de 164.33 puntos y presenta un GAP de 124.71 puntos con respecto a Clase Mundial que alcanza 289,04 puntos.

### COMPETITIVIDAD EN INTEGRACIÓN DE LA RED DE VALOR DEL CLÚSTER DE LA PIÑA VS CLASE MUNDIAL

La tabla 3 presenta los niveles de competitividad en integración de la red de valor del clúster de la piña, los niveles alcanzados en Clase Mundial y el GAP o brecha.

REGRESAR AL MENU PRINCIPAL		COMPETITIVIDAD EN INTEGRACION DE LA RED DE VALOR Y LOGISTICA EN EL CLUSTER DE LA PIÑA EN EL CASANARE						
		Ordenar	Nivel 3 Variables	Nivel 2 Habilidades	Nivel 1 Competencias			
-99,00%	10,00%							
RED DE VALOR Y LOGISTICA CLUSTER DE LA PIÑA EN EL CASANARE								
				ACTORES DEL CLUSTER	C.MUNDI AL	GAP	G/CM	
1	😊	COMPETITIVIDAD EN INTEGRACION DE LA RED DE VALOR	240,00	416,99	176,99	42,44 %		
1,1	😊	INTEGRACION CON LOS CLIENTES	42,00	66,20	24,20	36,56 %		
1,2	😊	INTEGRACION INTERNA	50,00	85,50	35,50	41,52 %		
1,3	😊	INTEGRACION CON PROVEEDORES	39,33	63,38	24,05	37,94 %		
1,4	😊	INTEGRACION DE LA TECNOLOGIA Y LA PLANEACION	36,33	68,21	31,88	46,73 %		
1,5	😊	MEDIDAS DEL NIVEL DE INTEGRACION	34,00	67,20	33,20	49,40 %		
1,6	😊	INTEGRACION DE LAS RELACIONES	38,33	66,50	28,17	42,38 %		
2	😊	COMPETITIVIDAD EN LOGISTICA	164,33	289,04	124,71	43,15 %		
2,1	😊	COMPETITIVIDAD EN POSICIONAMIENTO	40,67	70,19	29,52	42,06 %		
2,2	😊	COMPETITIVIDAD EN INTEGRACION	69,67	117,47	47,80	40,69 %		
2,3	😊	COMPETITIVIDAD EN AGILIDAD	31,33	50,68	19,35	38,17 %		
2,4	😊	EN MEDIDAS DEL DESEMPEÑO LOGISTICO	22,67	50,70	28,03	55,29 %		

**Tabla 3.** Competitividad en integración de la red de valor y logística en el clúster de la piña en el Casanare (nivel 1. Competencias)

**Fuente:** elaboración propia utilizando aplicativo del CIATI-JFK (2003)

Como se puede observar en la tabla 3, el GAP más significativo está relacionado con las medidas del nivel de integración (33.2 puntos), alejándose de clase mundial en un 49.40 %, lo que quiere decir que las empresas que conforman la red de valor del clúster de la piña deben mejorar significativamente las siguientes habilidades: evaluación funcional, metodología del costo total, indicadores de desempeño e impacto financiero.

El GAP menos significativo se presenta en integración con los clientes (24.20 puntos), alejándose de clase mundial en un 36.52 %, lo que significa que aun siendo el de menor GAP, la red debe mantener y mejorar las siguientes habilidades: segmentación de clientes, relevancia, capacidad de respuesta y flexibilidad.

### **COMPETITIVIDAD EN LOGÍSTICA DE LA RED VALOR DEL CLÚSTER DE LA PIÑA VS CLASE MUNDIAL**

El propósito de este análisis es contrastar los niveles de competitividad en logística alcanzados por la red de valor del clúster de la piña, con los niveles de competitividad alcanzados por empresas de clase mundial. En ese sentido, la tabla 3 presenta los niveles de competitividad en logística de la red de valor del clúster de la piña, los niveles alcanzados en clase mundial (Bowersox, et al., 1999), el GAP o brecha, y la relación GAP/nivel de integración de clase mundial.

Como se puede observar en la tabla 3, el GAP más significativo está relacionado con la competitividad en medidas del desempeño logístico (28.03 puntos), alejándose de clase mundial en un 55.29 %, lo que quiere

decir que las empresas de la red de valor del clúster de la piña deben monitorear a los integrantes de la red y los procesos logísticos desde el punto de vista de su desempeño, de su función específica y contrastarlos con otras redes.

Ahora bien, el GAP menos significativo se presenta en competitividad en agilidad (19.35 puntos), alejándose de clase mundial en un 38.17 %, lo que significa que la red de valor del clúster de la piña tiene la capacidad de centrarse en las necesidades del consumidor final, o en las necesidades específicas de un cliente, como también la habilidad para enfrentar los improvistos que se presenten en la red.

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A partir de las visitas realizadas a los predios y el análisis de las encuestas se logró conocer de fondo la situación que viven los cultivadores de piña en el departamento. Se evidencia, por ejemplo, la falta de apoyo y acciones de fortalecimiento al sector productivo, en especial por parte de los entes gubernamentales que conocen la importancia de la agricultura en el Casanare, y la situación crítica que está atravesando el sector de los hidrocarburos.

El sector piñero en el Casanare está creciendo. En consecuencia, la Cámara de Comercio de Casanare (CCC), en alianza con otras entidades, busca optimizar los procesos de producción, comercialización, transformación, entre otros, a través del clúster. Sin embargo no se tienen caracterizados sus eslabones en cuanto a producción, comercialización y proveedores de productos e insumos agroquímicos que son usados para

el cultivo de la piña. Los cultivadores desconocen algunos procesos relacionados con la siembra, aplicación de fertilizantes, plagas, enfermedades, riego, inducción o cosecha. En consecuencia, es necesario la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), capacitación técnica a través del SENA u otras instituciones gubernamentales.

La crisis del sector petrolero en el departamento ha llevado a las autoridades gubernamentales a reorientar su economía.

De acuerdo con un reporte de la firma Fitch Ratings, Casanare es uno de los departamentos que más presenta riesgo económico, ya que el 72 por ciento de su economía depende de esta actividad, sin embargo, para Carlos Rojas Arenas, presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Casanare, el departamento viene avanzando en otros sectores como la agricultura, la ganadería y el turismo, las cuales reforzarán la economía de la región. (Asociación Colombiana de Ingenieros ACIEM, 2015).

Para la consolidación del clúster de la piña en el Casanare, y de acuerdo con el “Plan sectorial para la producción de piña en Casanare y su comercialización competitiva” del 2014, el primer objetivo fue el diagnóstico del sector de la piña dentro del departamento del Casanare, incluyendo los municipios de Villanueva, Tauramena, Aguazul y Yopal. En esta investigación, realizada por la UNAD, se incluyen también los municipios de Monterrey y Hato Corozal como productores considerables y en crecimiento.

Del total de cultivadores de piña que estaban sembrando en el año 2014, 67 dejaron

de sembrar en el año 2016, debido a las pérdidas económicas que tuvieron. Dentro de las causas que llevaron a los cultivadores a abandonar la siembra, se encuentran:

- Factores climáticos
- Obtención de un producto de mala calidad (piña muy pequeña)
- Tener que cultivar en terrenos arrendados
- La variación del precio
- Demasiada competencia
- Falta de experiencia (en muchos casos, era la primera vez que sembraban esta fruta)
- Nivel de producción baja
- Carencia de un sistema de riego
- La aplicación de insumos para fertilización y plagas que utilizaban eran los mismos que se usaban para el arroz
- Nunca recibieron capacitación o asesoría.

Con relación a la comercialización, la piña en Colombia ocupa el segundo puesto en producción de frutas, con una producción anual promedio de 400.000 toneladas, después de la producción de cítricos con una producción anual de 500.000 toneladas, según informes del DANE (Olmos, 2015).

Lo anterior significa que esta es una oportunidad importante para desarrollar el clúster de la piña, pues el “Plan sectorial para la producción de piña en Casanare y su comercialización competitiva”, tiene como misión fortalecer el crecimiento sostenible del agro negocio en Casanare dada sus ventajas ed-

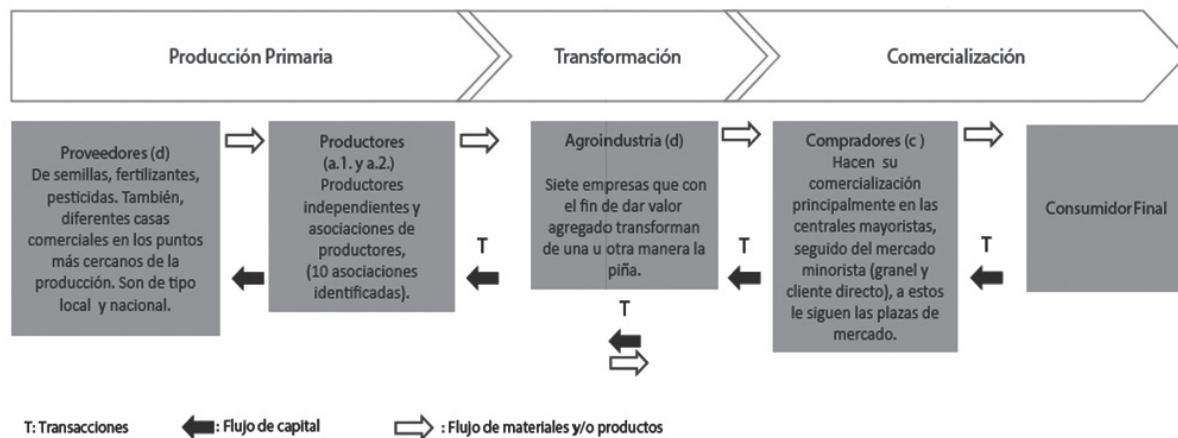
áficas (suelos), geológicas, biológicas, agro-ecológicas, climáticas y de mercados; además de buscar el desarrollo de sectores con valor agregado del producto, con estándares de calidad para el exigente mercado global. Es importante anotar que el departamento del Casanare se ubica cuarto (4) en el ranking nacional por su potencial de áreas aptas para el cultivo de frutas como la piña.

El proceso de comercialización corresponde a un eslabón muy importante dentro de la cadena productiva, ya que para los cultivadores representa el retorno de su inversión. Así mismo, del ejercicio de comercialización dependen decisiones futuras tales como un segundo cultivo, los mercados a los que se desea ingresar, la tecnificación y la transformación del producto. Frente a este aspecto, fue posible identificar tanto en la encuesta como en las entrevistas, que los productores tienen dificultades a la hora de comercializar

su producto; esto se debe a una diversidad de causas, entre las que se encuentra la alta oferta, las exigencias para acceder a grandes superficies, el transporte, el bajo precio al que se vende el producto, las exigencias de calidad y la ausencia de una marca (propia, territorial o comercial, etc.), entre otros.

Como se observa en la figura 6, a pesar de tener claramente identificados los actores de la cadena de la piña en el Casanare, así como sus flujos transaccionales de información, productos, materiales y dinero, no operan de manera colaborativa, de tal forma que la cadena mejore sus niveles de competitividad.

En virtud de lo anterior, el desarrollo de este proyecto tuvo un enfoque en redes de valor y logística, no solo desde lo transaccional sino también desde lo estratégico. Esto, con el fin de mejorar los niveles de competitividad del clúster de la piña en el departamento del Casanare.



**Figura 6.** Cadena de valor identificada versión 1.0

**Fuente:** Plan sectorial para la producción de piña (2014)

## CONCLUSIONES

Para atender el reto de consolidar el clúster de la piña en el Casanare, todos sus integrantes deben asumir como alternativa el paradigma de la competencia entre redes, y estar convencidos de que la integración y administración exitosa de los procesos clave de negocio, determinará el éxito de cada uno de sus integrantes. En este orden de ideas, un elemento relevante de mejora en la red logística es la necesidad de incorporar la tecnología de cuartos fríos o cámaras de refrigeración en sus sitios de empaque para mejorar la cadena de frío. Así mismo, la adaptación de nuevos sistemas de empaque y embalaje permitirá un mejor acondicionamiento de la carga a granel, para así evitar la merma o deterioro de la calidad de la piña. Por otro lado, falta fortalecer las relaciones de cooperación, junto con los procesos de aprendizaje e interacción entre los integrantes del clúster.

Una vez logrados la caracterización y el diagnóstico del clúster de la piña del Casanare, así como sus niveles de competitividad en integración de la red de valor y logística, se recomienda como objetivo estratégico vivir de una cadena productiva convencional, centrada en actores independientes, a otra centrada en redes de valor y logística.

Teniendo en cuenta que los actores del clúster de la piña en el Casanare son conscientes de que el cultivo de la piña es una actividad económicamente promisoria, instituciones como el Sena deben seguir apoyando el proceso de formación y capacitación de buenas prácticas agrícolas, procesos de transformación del producto, sistemas de almacenamiento, picking, packing, etc., de tal forma que mejoren los procesos productivos y comerciales del clúster de la piña en el Casanare.

## REFERENCIAS

- Asociación Colombiana de Ingenieros ACIEM. (13 de 03 de 2015). Casanare, reorienta su economía frente a crisis petrolera [en línea]. Disponible en <http://www.aciem.org/home/index.php/39-aciem/prensa/comunicados-y-pronunciamientos/13763-casanare-reorienta-su-economia-frente-a-crisis-petrolera>
- Ballou, R. H. (1992). Business Logistics Management. (s.d.).
- Bowersox, D., Closs, D. & Stank, T. (1999). 21<sup>st</sup> Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality. Council of Logistics Management. 1999. USA: Council of Logistics Management.
- Bowersox, D. (s.f.). 21St Century Logistcs: Making Supply Chain Integration a Reality. (s.d.).
- Cáceres, L., Pardo, C. & Torres, A. (14 de diciembre de 2012). La asociatividad en la dinámica productiva del municipio de El Yopal, Casanare. En Gestión y Sociedad, 5(2): 37 - 50. Disponible en <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/v>
- Cooper, J. (1998). Logistics and Distribution Planning. Strategies for management. (s.d.).
- Council of Supply Chain Management Professionals CSCMP. (06 de junio de 2017). What in supply chain management [en línea]. Disponible en <http://cscmp.com>

- org/CSCMP/Certify/Fundamentals/What\_is\_Supply\_Chain\_Management.aspx?WebsiteKey=0b3f453d-bd90-4121-83cf-172a90b226a9
- Cristopher, M. (2000). Logística. Aspectos Estratégicos. México: Limusa.
- D'avanzo, R., Lewinski, H. & Van Wassenhove, L. (2003). The link between supply chain and financial performance. En Highway Capacity Manual (sexta edición), p. 40-47. Disponible en <https://trid.trb.org/view.aspx?id=606673>
- Douglas, M. (2004). Supply chain management. Processes, partnerships, performance. Jacksonville: Douglas M. Lambert.
- ECBTI. (2014). La investigación en la Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería [en línea]. Disponible en <http://estudios.unad.edu.co/ecbti/investigacion> [consultado el 10 de mayo de 2015].
- ECBTI. (2014). Documento maestro para renovación de Registro Calificado del programa de Ingeniería Industrial. Bogotá.
- ECBTI. (2014). Líneas de investigación en la Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería. Bogotá, Colombia.
- Levi, D. (2000). Designing and Managing the Supply Chain. Concepts, Strategies and Case Studies. (s.d).
- Olmos, A. (2015). Cadena regional de piña. Departamento de Casanare [en línea]. Disponible en <http://www.casanare.gov.co/?idcategoria=10278> [consultado el 4 de septiembre de 2016].
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Argentina: Javier Vergara Editor.
- Sahid F. & Pinzón, F. (2013). Supply Chain Management & Logística: ¿en dónde está Colombia? En Cuaderno universitario.
- UNAD - ECBTI. (2014). Documento maestro para renovación de Registro Calificado del programa de Ingeniería Industrial. Bogotá.



## **LOS EFECTOS DE LA OPERACIÓN “CARNE DÉBIL” EN LA IMAGEN DE BRASIL**

## **OS EFEITOS DA OPERAÇÃO CARNE FRACA NA IMAGEM DO BRASIL**

## **THE EFFECTS OF THE OPERATION LOW MEAT IN THE IMAGE OF BRAZIL**

Deborah Ramos da Silva\*

**Recibido:** 15 de mayo de 2016

**Evaluado:** 18 de junio de 2016

**Aprobado:** 25 de junio de 2016

### **RESUMEN**

En este artículo se presenta un análisis de los efectos en la imagen de Brasil y en su economía, tras el estallido de la operación llamada “débil carne” por parte de la Policía Federal (PF), que reveló un esquema de manipulación del producto que implica al menos 30 refrigeradores. Antes de la época de crisis que ha enfrentado el país, la operación causa profundo daño a la agroindustria, uno de los pilares de la economía de Brasil. En este contexto, la información circula sin el filtro de los medios tradicionales, por ejemplo a través de redes sociales, afectando la imagen de los productos brasileños dentro y fuera del país.

**Palabras clave:** carne, imagen, Brasil, economía, crisis

### **RESUMO**

Este trabalho apresenta uma análise dos efeitos para a imagem brasileira e consequentemente sua economia, após a deflagração da operação denominada “Carne Fraca” realizada pela

\* Jornalista pela Faculdade Paulus de Comunicação. Especialista em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela Universidade de São Paulo, discente do mestrado em Comunicação da Universidade Júlio de Mesquita Filho e pesquisadora do programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero, com o projeto de pesquisa “Mídia, Política e Ideologia na Sociedade do Espetáculo”. E-mail: deborahmel@gmail.com.

Polícia Federal (PF), que revelou um esquema de adulteração do produto envolvendo pelo menos 30 frigoríficos. Diante do momento de crise que o país tem enfrentado, a operação causa danos profundos para o agronegócio, um dos pilares da economia do Brasil, que vinha esboçando sinais de recuperação. Nesse contexto, as informações circularam sem o filtro dos meios de comunicação tradicionais por meio das redes sociais e arranham a imagem do produto brasileiro dentro e fora do país.

**Palavras-chave:** carne, imagem, Brasil, economia, crise

## ABSTRACT

This work presents an analysis of the effects for the Brazilian image and consequently its economy, after the outbreak of the operation called “Low Flesh” carried out by the Federal Police (PF), which revealed a product adulteration scheme involving at least 30 refrigerators. In the face of the crisis that the country has faced, the operation causes profound damage to agribusiness, one of the pillars of Brazil’s economy, which has been showing signs of recovery. In this context, the information circulated without the filter of the traditional means of communication through social networks scratch the image of the Brazilian product inside and outside the country.

**Keywords:** meat, image, Brazil, economy, crisis

---

## INTRODUÇÃO

A comunicação, bem como, a saúde, a educação e o trabalho, é um direito inalienável de qualquer cidadão. Bem aplicada, abrangente, sistematizada e, principalmente, integrada, ela pode contribuir na busca de soluções democráticas para a transformação da sociedade. Um processo que pode ser potencializado com as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação- TICs. “A ideia de que a tecnologia e as ideias democráticas podem combinar-se para formar um novo tipo de sociedade tem sido um tema constante, desde os tempos de Benjamin Franklin e sua pipa aos atuais laboratórios de alta tecnologia.” (Souza A., 2001, p.42).

Em 17 de março de 2017, o terceiro maior produto de exportação do Brasil, atrás da soja e do minério de ferro, as carnes brasileiras que conquistaram o mundo e tornaram-se sinônimo de qualidade em mais de 150 países, passaram a ser alvo de uma investigação da Polícia Federal (PF) denominada “Carne Fraca”.

A operação revelou um esquema de adulteração envolvendo pelo menos 30 frigoríficos. Cabe reforçar que apenas pela natureza das descobertas da PF, a operação “Carne Fraca” já teria o potencial de causar estragos significativos no mercado interno: qual brasileiro vai querer comprar e consumir uma carne possivelmente adulterada? Mas o problema tem consequências piores, uma vez que

a mesma pergunta tem sido realizada pelos compradores internacionais como: China, Chile e Coreia do Sul, além da União Europeia que na dúvida, resolveram não arriscar e suspenderam temporariamente as importações de empresas citadas na fraude.

Por causa do escândalo, o Brasil pode perder espaço para outros competidores no mercado global de carnes. Trata-se de um retrocesso para um setor que se tornou prioridade durante os mandatos de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) e Dilma Rousseff (2011-2016).

Durante esse período, recursos públicos foram direcionados (via BNDES, a agência nacional de fomento) para a criação dos chamados campeões nacionais, com o apoio irrestrito do governo, empresas como a JBS e a BRF<sup>1</sup> formaram monopólios e se projetaram internacionalmente.

### **CRISE NA IMAGEM**

A situação toma contornos mais dramáticos com a constante evolução tecnológica e de informação. A criação da internet, o aprimoramento da capacidade dos satélites, a formação das grandes redes de informação, tudo tornou o mundo infinitamente menor. Segundo Mário Rosa, autor do livro "A era do escândalo" (2004), com tamanho desenvolvimento, uma informação pode percorrer o mundo em poucos segundos e alcançar uma dimensão arrasadora. Principalmente, quan-

do essa informação diz respeito à imagem ou à reputação de uma empresa ou de um líder.

No Brasil, além desse avanço tecnológico, outros dois fatores conjunturais e específicos transformaram a questão em um assunto mais original: o poder das Comissões Parlamentares de Inquérito (CPI) de quebrar toda espécie de sigilo bancário, telefônico e fiscal; e também a autonomia do Ministério Público para investigar, acusar e divulgar livremente o quer que seja, contra quem quer que seja. "Além da revolução tecnológica mundial, no caso brasileiro uma nova ordem institucional acabou gerando um ambiente propício para a proliferação de escândalos", reitera Rosa.

As crises que se instauram em uma organização acabam por salientar a figura de dois campos profissionais da Comunicação que possuem papel fundamental no seu gerenciamento, a assessoria de imprensa e a figura do relacionamento público.

Estes dois elementos representam uma forma de manejo eficiente das organizações em face às diversas mídias e plataformas que bombardeia de informações receptores e que acabam por exercer influências sob diversas áreas, principalmente, a econômica.

Segundo Chaparro (2002, p.33), com os novos caminhos da globalização e da democracia, o mundo se modificou, institucionalizou-se, modificando os interesses, ações e até as pessoas. Os processos foram globalizados,

1 Duas principais empresas investigadas pela Polícia Federal na Operação Carne Fraca deflagrada nacionalmente. Disponível em: <http://g1.globo.com/minas-gerais/triangulo-mineiro/noticia/2017/03/unidades-da-brf-e-jbs-sao-fiscalizadas-em-uberlandia.html>. Acesso em 24 mar 2017.

as emoções e sobretudo, os fluxos e circuitos da informação. Nesse novo mundo, as instituições, incluindo-se as empresas, agem pelo que dizem, em especial pelos acontecimentos significantes que produzem, com os quais interferem na realidade, ao usarem a eficácia difusora do jornalismo, que tornou-se espaço público de socialização dos discursos particulares para os confrontos da atualidade, em todos os campos da atividade humana, organizados sob a lógica da competição.

Como noticiar se tornou a forma mais eficaz de agir no mundo e com ele interagir, as relações com a imprensa passaram a constituir preocupação prioritária na estratégia das instituições, tanto empresariais quanto governamentais fomentando, portanto, as interações com a própria sociedade.

Chaparro (2002, p.33-34, grifo da autora) lembra que a questão das relações entre as organizações e a imprensa não é nova, é coisa de quase um século. Em 1906, Ivy Lee conquistou, por direito e mérito, na história moderna da comunicação social, o título de fundador das relações públicas, berço da assessoria de imprensa. Lee deixou de lado o jornalismo para estabelecer o primeiro escritório de relações públicas do mundo, em Nova Iorque. Era o ano de 1906, época em que, pelo relato de Chaumely e Huisman: “a hostilidade do grande público era muito acentuada contra o *big business* americano, John Rockefeller, acusado de aspirar ao monopólio, de mover uma luta sem quartel às pequenas e médias empresas, de combater, sem olhar a meios, numa palavra, de ser feroz, impiedoso e sanguinário” (1964 *apud* Chaparro, 2002, p. 34).

Lee marcou o surgimento da assessoria de imprensa com a criação de uma declaração de princípios, sua bíblia, por assim dizer, em forma de carta aos editores de jornais que, no fundo era revestida de uma proposta baseada na transparência da informação:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem.

Nosso assunto é exato. Maiores detalhes, sobre qualquer gestão, serão dados prontamente. E qualquer diretor do jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer na verificação direta de qualquer declaração de fato.

Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público (Chaparro, 2002, p. 34).

Trata-se de um pequeno conjunto de regras ético-morais, em favor do pressuposto de confiabilidade, uma espécie de carta de princípios de Lee que poderia ser uma excelente orientação para os especialistas modernos.

A atual crise econômico-financeira que o Brasil enfrenta pode ser comparada a “Depressão econômica dos Estados Unidos em 1929, em que tudo no país americano passou a ser questionado, inclusive o trabalho até então realizado pelos profissionais de assessoria de imprensa, conforme recorda

Chaparro: “À sensação de prosperidade se guiu-se um doloroso sentimento nacional de desamparo, temor e frustração. De repente, sem que ninguém soubesse como, nem por que, a propaganda da fartura e dos altos salários foi substituída pela realidade do desemprego, que atingiu 12 milhões de trabalhadores” (2002, p. 38-39).

Segundo estudo desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), “Perspectivas sociais e do emprego no mundo Tendências de 2017”, de cada 3 novos desempregados no mundo em 2017, um será brasileiro. A organização estima que o Brasil terá 1,2 milhão de desempregados a mais na comparação com 2016, passando de um total de 12,4 milhões para 13,6 milhões, e chegará a 13,8 milhões em 2018. Em termos absolutos, o Brasil terá a terceira maior população de desempregados entre as maiores economias do mundo, superado apenas pela China e Índia.

### **3 O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO DE CRISE BRF E JBS**

A postura da empresa e sua gestão definirão os efeitos negativos que se perpetuarão ou não em meio à crise, como conceitua Fischer: “Pode-se definir a gestão de crise como um conjunto de ações realizadas pelos gestores com o objetivo de evitar, prevenir e solucionar as situações de risco de degeneração enfrentadas pelas empresas, de modo a recuperar suas condições normais de funcio-

namento, rentabilidade e competitividade”. (Fischer, 2007, p. 155)

Duas horas após a Polícia Federal deflagrar a operação Carne Fraca, oito executivos das mais altas patentes da BRF já estavam trancados na sala principal de reuniões em São Paulo. Entre eles estavam o CEO, Pedro Faria, e o presidente do conselho de administração, Abílio Diniz. O objetivo era definir um plano de ação para estancar o sangramento público da reputação da empresa, acusada de praticar corrupção para ter seu processo de fiscalização sanitária afrouxada pelos agentes do Ministério da Agricultura.

Todos falavam rápido. Os celulares não paravam de vibrar. A cada minuto ali, milhares de comentários negativos e piadas jocosas sobre a empresa, a rival JBS e outros 19 frigoríficos brasileiros, também envolvidos no escândalo, inundavam as redes sociais, o que tornava a situação mais complicada e a contra-ofensiva cada vez mais difícil. “Já tínhamos enfrentado grandes crises reais, mas estávamos diante da maior crise de impressão, se é que posso definir assim, da história da empresa e de nossas carreiras”, disse à revista “Istoé Dinheiro<sup>2</sup>”, um executivo ligado à BRF, que acompanhou de perto os bastidores da reação. Ele ainda completou: “Ninguém ali tinha noção da intensidade e do alcance daquela crise. Só sabíamos que tínhamos de agir de forma rápida e transparente.”

Curiosamente, aqueles mesmos oito executivos haviam se reunido, três semanas

2 O contra-ataque de BRF e JBS. Disponível em:< <http://www.istoeedinheiro.com.br/o-contra-ataque-de-brf-e-jbs/>> Acesso em 25 de mar 2017

antes, para rascunhar um processo de reestruturação da companhia, que registrou em 2016, o maior prejuízo de sua história: R\$ 400 milhões.

Em pouco mais de 20 minutos, o maior plano de ação da história da *BRF* estava pronto. Antes mesmo de deixarem a sala, os executivos decidiram criar um comitê de gestão de crise. Convocaram os principais criativos da agência de publicidade DM9, os diretores da agência de relações públicas Loures Comunicação, dos três escritórios de advocacia que dão suporte jurídico à empresa e chamaram, os mais experientes diretores e funcionários de alto escalão da *BRF*.

Logo depois da criação do comitê, foi colocada no ar uma página na internet (<http://brf.com.br/portasabertas>), com uma extensa

carta de esclarecimento sobre o escândalo. De forma sincronizada, uma equipe passou a responder os comentários dos consumidores nas redes sociais, e uma estrutura foi montada para atender a imprensa brasileira e internacional, de forma incessante, os funcionários da *BRF* escalados pela cúpula entraram em contato com fornecedores, clientes e investidores.

A resposta imediata das empresas foi preparar um comunicado reforçando o compromisso com qualidade. Nos dias seguintes, outros vídeos mais elaborados mostravam funcionários da *BRF* consumindo os seus produtos e pessoas da *JBS* demonstrando orgulho de trabalhar na companhia e figuraram durante o horário nobre da rede Globo.



Figura 1. Comunicado de qualidade *JBF* e *BRF*

Fonte: Istoé Dinheiro (2003)

Cabe lembrar que as duas empresas estão entre as 25 maiores anunciantes do Brasil, segundo ranking do Kantar Ibope Media, relativo a 2015, quando cada uma delas investiu mais de R\$ 800 milhões na compra de espaço publicitário. Nos últimos anos, ambas protagonizaram grandes esforços de marketing, com grande investimento para diferenciar seus produtos. Em especial, os com o logotipo Fribói, da *JBS*, e Sadia, da *BRF*, a ponto de serem vendidos por preços maiores do que os de seus concorrentes por conta do bom posicionamento de marca.

As propagandas com o ator Tony Ramos, por exemplo, ajudaram a Fribói vender, pelo menos, R\$ 0,03 a mais por quilo as suas peças. O risco, agora, seria ver todo esse investimento de longo prazo ruir em poucas horas.

## ECONOMIA

Até o final século XVIII, a carne bovina e o couro eram importantes produtos de exportação, sendo responsáveis pelo grande desenvolvimento do Rio Grande do Sul, que abastecia o Sudeste e o Nordeste brasileiro, e também alguns países da América Central. No ano de 1797, a capitania do Rio Grande do Sul, já exportava 13 mil arrobas de charque (Brasil Escola, 2007).

Três séculos depois, a pecuária nacional vive novo ciclo da carne bovina, principalmente com a conquista do mercado internacional, tornando o Brasil o maior exportador

do mundo. Essa participação no mercado internacional teve início em 2001, sendo que em 2003 o valor das exportações ultrapassou a casa do bilhão de dólares com mais de um milhão de toneladas do produto sendo exportada.

A diminuição da participação americana nesse período deve-se aos casos de encefalopatia espongiforme bovina – EEB, popularmente conhecida como vaca louca, diagnosticados em 2003 e 2005, enquanto a Argentina e a Inglaterra tiveram problemas com febre aftosa. Esses eventos sanitários, mais o aumento da demanda mundial, pela elevação da renda nos países emergentes, colocaram o Brasil na posição que ocupa hoje.

Atualmente, de toda a carne produzida no Brasil, 80% é consumida pelo mercado interno. O restante vai para fora. Em 2016, as exportações brasileiras<sup>3</sup> do produto somaram mais de US\$ 14 bilhões (R\$ 43 bilhões), ou 7,5% do total exportado, atrás apenas do mérario de ferro e da soja.

O escândalo reverberou em proporções equivalentes ao tamanho das duas empresas, a *BRF* e a *JBS*, dona da marca Fribói e maior processadora de carnes do planeta. Nos últimos anos, ambas construíram impérios que ultrapassaram as fronteiras do País. Com um forte apetite por aquisições, os dois grupos espalharam os tentáculos de suas operações em diversos pontos do mapa-múndo e passaram a figurar no ranking global das maiores empresas de alimentos do

3 Qual pode ser o impacto do escândalo da carne na economia brasileira. ?Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-39335277/>> Acesso em 25 de mar 2017.

mundo. Sob o comando dos irmãos Wesley e Joesley Batista, a *JBS* apurou uma receita de R\$ 170,3 bilhões em 2016. Com o empresário Abilio Diniz à frente de seu conselho de administração, a *BRF* faturou R\$ 33,7 bilhões no período. Os investimentos milionários em marketing e publicidade também foram um fator essencial para a obtenção desses resultados.

Nessa frente, a oferta de produtos de confiança sempre foi o fio condutor das campanhas, o que ajudou a consolidar a força das marcas da dupla (*Sadia* e *Perdigão*, no lado da *BRF*, e *Seara* e *Fribol*, pela *JBS*) junto aos consumidores.

Oficialmente, a *JBS* foi citada por irregularidades no procedimento de emissão de certificação sanitária. Já a *BRF* está sendo investigada por corrupção, embaraço de fiscalização internacional e nacional, e pela tentativa de evitar suspensão de exportação.

No mesmo dia da deflagração da *Carne Fraca*, veio o reflexo imediato, os papéis da *JBS* fecharam com uma desvalorização de 10,59%. As ações da *BRF*, por sua vez, tiveram queda de 7,25%. Apenas nesse pregão, a dupla perdeu R\$ 5,8 bilhões em valor de mercado. A *JBS* saiu de R\$ 32,6 bilhões para R\$ 29,1 bilhões, enquanto a *BRF* variou de R\$ 31,9 bilhões para R\$ 29,6 bilhões.

Após essa repercussão negativa, os projetos internacionais da *JBS* podem ser prejudicados. A empresa se encontra em processo

de preparação para abrir capital nos Estados Unidos e exploração dos mercados do mundo árabe. Outro elemento complicador nesse cenário é uma ação coletiva em nome de acionistas no exterior, para recuperar perdas sofridas com a divulgação do caso.

Já no dia 22, dois frigoríficos da região metropolitana de Curitiba que também foram alvos da operação suspenderam as atividades e demitiram 280 funcionários. As empresas pertencem ao grupo Central de Carnes Paranaense Ltda.

## OUTROS PROBLEMAS NO BRASIL

Durante os meses de junho e julho de 2013, os brasileiros davam sinais de insatisfação que começaram com o reajuste de R\$ 0,20 da tarifa de transporte coletivo na cidade de São Paulo, cresceram e ganharam outras bandeiras, como o fim da corrupção e da violência policial, melhorias no transporte, na saúde e na educação e os gastos excessivos com a Copa do Mundo. Sem liderança definida nas grandes capitais como São Paulo, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Salvador, os protestos tomaram rumos diferentes, se separaram e as tentativas de diálogo com as autoridades fracassaram.

Já em março de 2014, o país passa a enfrentar uma onda de escândalos. Com a deflagração da operação denominada "Lava Jato", conduzida também pela Polícia Federal, com o objetivo de analisar um sistema de corrupção no interior da Petrobras<sup>4</sup>, referente

4 A Petrobras (Petróleo Brasileiro S/A), fundada em 3 de outubro de 1953 por Getúlio Vargas, era apontada como a principal empresa da América Latina, revezando com a Ambev, até o início do segundo

a desvio e lavagem de dinheiro que envolvia seus diretores, gestores, empresas renomadas do ramo da construção civil e uma gama de representantes do Poder Legislativo e Executivo, os políticos.

O esquema, de acordo com parte das investigações expostas ao público, girava em torno de licitações fraudulentas, as quais já havia se acordado quem seria o vencedor, e, por conseguinte, acarretavam em superfaturamento das obras vencidas. Neste sentido, as construtoras acabavam por distribuir subornos milionários que vieram à tona com as apurações da sobredita operação. A partir dessas informações, entende-se o contexto que desencadeou a crise da maior empresa<sup>5</sup> da nação brasileira e a derrocada econômica do país.

Em 11 de maio de 2016, após reunião plenária do Senado foi aprovado, por 55 votos favoráveis e 22 votos contra, a admissibilidade do impeachment de Dilma Rousseff, presidente do Brasil, afastada do cargo por um período de até 180 dias.

Assim, em meio às turbulências política e econômica, o brasileiro presenciou pela primeira vez, políticos e representantes da elite empresarial sendo presos e condenados por crimes de corrupção. E a turbulência política,

agravada pelo afastamento de uma governante eleita democraticamente e pela denúncia de corrupção não apenas de líderes políticos mas, também, empresários influentes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As marcas se posicionaram rapidamente, reafirmando os seus compromissos com o consumidor. Agora, é importante que mantenham o consumidor informado sobre as atitudes que vão adotar como resposta à crise.

A mídia, em especial o meio digital, modificou a intensidade e velocidade que as informações passaram a ser consumidas, o que alterou o planejamento de gerenciamento de imagem das empresas que se encontram em crise

É preciso reforçar os esclarecimentos para a população. Outra medida interessante, seria mostrar fatores como o processo de produção, os ingredientes permitidos e a regulamentação do setor. As empresas terão que resgatar a confiança e provavelmente terão prejuízo a curto prazo, uma vez que os recursos gastos não estavam previstos no orçamento. O estudo leva ao entendimento de que o gerenciamento da mídia digital, no caso em questão, se demonstrou favorável ao controle da imagem, porém

semestre de 2014, de acordo com a Consultoria Economatica. Desta forma, seu valor de mercado estatal atingiu os US\$ 108,5 bilhões, ultrapassando empresas consagradas como: Itau Unibanco (Brasil), Ambev (Brasil), América Móvil (México), Ecopetrol (Colômbia), Vale (Brasil), Bradesco (Brasil) e Walmart de México (México).

5 Consultoria economatica- Empresa fundada em 1986, que utiliza um sistema próprio de dados para análise de ações e fundos de investimento. Disponível em: < <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/04/prejuizoda-petrobras-e-o-maior-desde-1986-entre-empresas-de-capital-aberto.html> >. Acesso em 25 de mar 2017.

constatam-se falhas uma vez que a empresa demonstrou não estar preparada e ter sido pega desprevenida.

## REFERÊNCIAS

- Cilo, H. y Drska, M. (2017). *O contra-ataque de BRF e JBS*. Istoé Dinheiro, São Paulo 24 de mar 2017. Disponível em <<http://www.istoeinheiro.com.br/o-contra-ataque-de-brf-e-jbs/>>. Acesso em 25 de mar 2017.
- Costa, Y. et al. (2015). *Estudo de Caso: Gerenciamento de Crise da Petrobras em Meios Digitais após A Deflagração Da Operação Lava-Jato*. Disponível em: <<http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2015/resumos/R47-1702-1.pdf>>. Acesso em 25 de mar 2017.
- Chaparro, M. (2002). Cem anos de assessoria de imprensa. In: Duarte, J. (Org.). *Asessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia*. São Paulo, SP: Atlas.
- Rosa, M. (2004). *A Era do Escândalo*. São Paulo, SP: Geração Editorial.
- Souza, A. (2007). *Santos e Pecadores: comunicação versus crise na era da informação*. Florianópolis, SC: UFSC.
- \_\_\_\_\_. Otimismo ma non troppo: as novas tecnologias e a sociedade da informação. *Revista Sociedade Digital*, Brasília, n.1, dez. 2001.
- Souza, F. (2008). *O mercado de carne bovina no Brasil*. Disponível em <<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/ACADEMICA?dd1=2569&dd99=pdf/>>
- Shinyashiki, R.; Fischer, R. y Shinyashiki, G. (2007). *A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises*. Em *Revista Organicom*. Ano 4, Número 6.

# **PREVENCIÓN DEL RECLUTAMIENTO Y UTILIZACIÓN DE NNA: UN ANÁLISIS CUALITATIVO PARA REFLEXIONAR SOBRE LA POLÍTICA PÚBLICA EN EL ESCENARIO DEL POST-ACUERDO\***

**CONSCRIPTION PREVENTION AND CA (CHILDREN AND ADOLESCENTS) USAGE: A QUALITATIVE ANALYSIS TO REFLECT ON THE PUBLIC POLICY IN THE POST-AGREEMENT SCENARIO**

Diego Francisco Calderón\*\*

**Recibido:** 15 de febrero de 2016

**Evaluado:** 10 de abril de 2016

**Aprobado:** 15 de junio de 2016

## **RESUMEN**

Este texto tiene como objetivo fomentar el análisis, las reflexiones y los diálogos en torno al tema de la niñez y la guerra interna colombiana en el escenario del post-acuerdo FARC-EP y el gobierno colombiano, a través de la presentación del análisis cualitativo de dos grupos focales desarrollados en el contexto de la “Evaluación de la política intersectorial de prevención del reclutamiento y utilización de niños, niñas y adolescentes por parte de los grupos organizados al margen de la ley y grupos delictivos organizados – Conpes 3673 de 2010”.

Este texto inicia presentando el problema y contexto para pasar a algunas consideraciones metodológicas del tratamiento analítico de los datos. Después de lo anterior se presentan los resultados y hallazgos de la información en cuatro momentos: 1) análisis de semantemas, 2)

\* Artículo de investigación, resultado del proceso de “Evaluación de la política intersectorial de prevención del reclutamiento y utilización de niños, niñas y adolescentes por parte de los grupos organizados al margen de la ley y grupos delictivos organizados – Conpes 3673 de 2010”, realizado con la firma Teknidata Consultores S. A.

\*\* Economista y filósofo de la Universidad Industrial de Santander, magíster en Historia de la Pontificia Universidad Javeriana. Tutor del área de economía de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN) de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia ECACEN. Correo electrónico: diego.calderon@unad.edu.co

Estructura nodal del discurso, 3) análisis de conglomerados y 4) análisis en matrices semánticas. El carácter expositivo de este trabajo renuncia a la forma de ensayo o artículo científico para beneficiar el estilo de informe técnico, con el fin de permitir independencia a los análisis y reflexiones posteriores de los lectores.

**Palabras claves:** análisis cualitativo, política pública, post-acuerdo.

## ABSTRACT

This paper has the intention to invite the audience to analyze, reflect and dialogue towards childhood and the internal Colombian war into the post-agreement scenario between the FARC-EP guerrilla and the Colombian government, by the presentation of the qualitative analysis of 2 focus groups done in the research Evaluation of the public cross sectoral policy about prevention of usage and recruitment of boys, girls and adolescents by organized criminal and illegal groups – Conpes 3673, 2010.

The problem and the context of this situation are presented at the beginning of the text in order to relate to some methodological considerations on the data analysis. Then, the results and findings of the information are presented in 4 stages: 1. Semantemes analysis; 2. Discourse node structure; 3. Clusters analysis; and 4. Semantic matrixes analysis. The expository presentation of this paper does not follow the essay or scientific article exposition in order to show a technical report to give some independence on the analysis and reflections made by the audience.

**Keywords:** Qualitative analysis, public policy, post-agreement

---

## INTRODUCCIÓN

Este texto es una invitación a pensar, desde una posición informada, los retos que la política pública enfrenta en el tema del reconocimiento de los niños, niñas y adolescentes (en adelante, NNA) como sujetos de derecho en este nuevo momento histórico. En este sentido, este documento comparte algunos datos del estudio a profundidad

realizado a partir del análisis de dos grupos focales desarrollados en el contexto de la “Evaluación de la política intersectorial de prevención del reclutamiento y utilización de niños, niñas y adolescentes por parte de los grupos organizados al margen de la ley y grupos delictivos organizados – Conpes 3673 de 2010”<sup>1</sup> (Unicef 2015), con el fin de generar reflexiones y pensar

---

1 Los investigadores consultores que participaron en la mencionada evaluación fueron: el director del proyecto, Armando Ardila Delgado; el consultor experto en análisis cuantitativo, Jorge Andrés Perdomo; el consultor experto en levantamiento de información, José Guillermo Ariza; Diego Francisco

prospectivamente en el nuevo escenario del post-acuerdo.

Este estudio cualitativo se realizó con información extraída de 230 minutos de grabación en audio, correspondientes a dos grupos focales o “grupos de discusión” (Geiser, 2013, p 187): grupo focal 1, conformado por técnicos pertenecientes a las instituciones y programas de la Comisión Intersectorial, representantes de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y representantes de las entidades cooperantes (COP); y un grupo focal 2, conformado por adolescentes entre los 14 y 17 años del municipio de Soacha.

## A MANERA DE CONTEXTO

La política de prevención es una estrategia del Gobierno Nacional, fue creada con el fin de garantizar los derechos de los NNA, en especial para protegerlos de ser reclutados y utilizados por parte de grupos organizados al margen de la ley, que hacen parte del conflicto armado interno (Ley 1098 de 2006, Art. 20, literales 6 y 7). Para esto se fijaron tres objetivos fundamentales (Decreto 0552 de 2012):

- a. Promover la garantía y cumplimiento de derechos de los niños, niñas y adolescentes

- b. Diseño y ejecución de políticas públicas de protección integral.
- c. Fortalecimiento a los entornos protectores para reducir los riesgos.

Esta política está establecida con base en diferentes compromisos nacionales e internacionales en materia de derechos humanos, además se encuentra enfocada en la protección integral de la niñez. Bajo esta perspectiva, surge la tesis que guía el documento de política: “a mayor garantía, goce efectivo de derechos y entornos protectores fortalecidos, menor será el riesgo de reclutamiento y utilización de esta población por parte de grupos armados” (Documento Conpes 3673, 2010, p. 6). Por consiguiente, el documento plantea estrategias y acciones que deben llevarse a cabo para garantizar la protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, con el objetivo de disminuir los riesgos de vulnerar su condición de sujetos de derechos.

Asimismo, se refleja la necesidad de fortalecer y generar herramientas de protección, contrarrestar las formas de violencia y explotación ejercidas contra la población y promover el reconocimiento de los NNA. La Constitución Política de 1991 consagra la prevalencia de los Derechos del Niño; así, por

---

Calderón, consultor experto en análisis cualitativo; Samir Andrés Salazar, consultor junior en análisis de procesos; Alexander Villegas Mendoza, consultor junior en análisis cuantitativo; Nataly Martínez Bobadilla como coordinadora logística y administrativa. Los datos fueron liberados del compromiso de confidencialidad por parte de la Secretaría Técnica de la “Comisión intersectorial para la prevención del reclutamiento, utilización y violencia sexual contra niños, niñas y adolescentes por grupos armados al margen de la ley y grupos delictivos organizados” y la Consejería Presidencial para los Derechos Humanos. Los datos usados para en este documento solo corresponden a una de las dos bases de datos cualitativos que la evaluación construyó para su desarrollo.

ejemplo, establece el deber de protegerlos integralmente y la corresponsabilidad entre el Estado, la sociedad y la familia para su garantía y efectividad. Esto debido a que los niños buscan otras opciones de vida cuando sus derechos son vulnerados, lo que induce al reclutamiento y utilización de ellos por parte de grupos armados (Documento Conpes 3673, 2010, p. 13).

Por su parte, el Documento Conpes 3673 busca articular los planes de acción de las entidades nacionales, de investigación judicial y de control para propiciar que los NNA gocen de todos sus derechos, de su pleno ejercicio y de opciones de vida lejanas a las diversas formas de violencia y explotación. Para tal efecto, la política en cuestión busca proteger sus espacios vitales, mitigar diversas formas de violencia y explotación ejercidas en sus entornos familiares, comunitarios y sociales.

## **METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS REALIZADO: EL MÉTODO DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE CONTENIDOS ASISTIDO CON CAQDAS<sup>2</sup> NVIVO10**

Los CAQDAS se desarrollaron y proliferaron entre las décadas de los 80 y 90 (Cisneros, 2002). Así mismo, existe en el mercado del software científico una variada oferta de programas para asistir el análisis cualitativo, el CAQDAS más apropiado para el método de análisis estructural de contenidos es el Nvivo. Ambas herramientas permiten realizar minería de datos cualitativos, al tiempo que permiten

la construcción de bases de datos cualitativas, llamadas tradicionalmente unidades hermenéuticas (UM), como en el caso del CAQDAS ATLAS.Ti que llama UM (o base de datos cualitativa) a todo proyecto almacenado bajo el formato (.hpr7) (Requena, Planes y Miras, 2006).

El análisis estructural es un método científico de las ciencias sociales, y a la vez una teoría sobre lo social que tiene sus antecedentes teóricos en la semántica estructural de A. J. Greimas, y en la antropología estructuralista de Levi Strauss. Su uso se ha hecho extensivo para el análisis de los contenidos de los discursos y de los modelos simbólicos que inciden en la producción de dichos discursos en el campo de la antropología y de la sociología (Calderón y Múnera, 2014).

## **RESULTADOS Y HALLAZGOS DE LA BASE DE DATOS UNIDAD HERMENÉUTICA NVIVO- NNA SUJETOS DE DERECHOS**

Este texto presentará la información en cuatro momentos analíticos: a) identificación de semantemas, b) estructura nodal del sistema de sentido del discurso analizado, c) análisis de conglomerados y d) matrices semánticas.

Dadas las limitaciones de espacio propias de esta publicación, no se profundizará en los análisis ni tampoco se desplegarán reflexiones de cada hallazgo presentado aquí. Sin embargo, cada dato cualitativo expuesto podrá ser una veta de investigación, debate y reflexión para una futura profundización analítica por parte de cualquier investigador.

---

2 (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Systems)

Por lo anterior, en este estudio he renunciado a profundizar y reflexionar en los análisis, y en contraposición favoreceré la presentación de información, tendiendo este texto más al estilo del informe técnico, que al de ensayo o artículo científico. De esta forma se podrá abrir el horizonte de sus propias reflexiones y análisis como lector, en torno a la política en cuestión, y en el nuevo escenario que vive nuestra sociedad.

## LAS PALABRAS MÁS SIGNIFICATIVAS DE LOS DISCURSOS (NUBES DE SEMANTEMAS)

Este primer momento analítico consistió en identificar las palabras con contenidos semánticos representativos (semantemas) de cada grupo de discusión.

La nube de semantemas de la derecha, correspondiente al GF1, está constituida por 30 palabras, de las cuales las cinco más recurrentes son: niños, política, acciones, reclutamiento y territorio; mientras que las cinco de menor recurrencia fueron: riesgo, nueva, institucional, términos y conflicto.

La nube de semantemas de la izquierda para el discurso del GF2 está constituida por 30 palabras, y las de mayor recurrencia fueron: hacer, derecho, roban, aquí (para referirse a Soacha), policía; mientras que las cinco de menor recurrencia fueron: institución, mismo, nadie, niños, política.

## ESTRUCTURA NODAL DEL DISCURSO

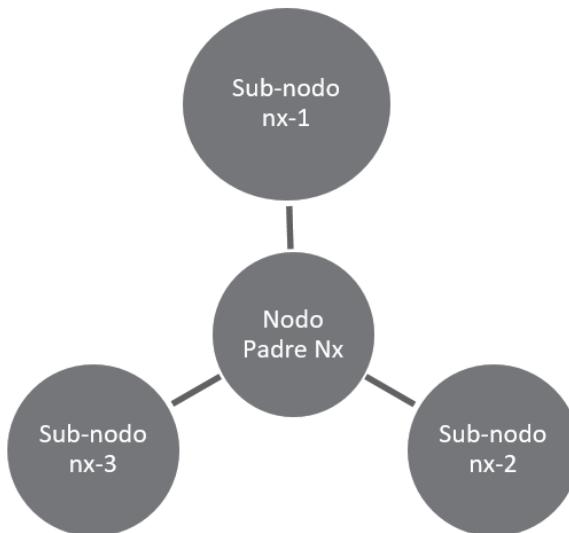
La estructura nodal es la forma como el discurso se organiza en conjuntos de ideas.



**Figura 1.** Nubes de Palabras GF1 y GF2

**Fuente:** Calderón, D. F (2015)

Cuando las personas se expresan con el lenguaje, las palabras o semantemas se ordenan y articulan para constituir proposiciones o frases, y estas últimas constituyen expresiones lingüísticas más complejas que logran contener las ideas elaboradas. Para exponer todos los contenidos identificados en el discurso de ambos grupos de discusión, es necesario comprender cómo las ideas se organizan en el discurso. Para el caso de esta exposición usaré los términos nodos centrales (padres) y sub-nodos (nodos hijos). En otras evaluaciones de política pública se ha utilizado la misma ordenación (IDU, 2014).



**Figura 2.** Estructura de un nodo padre

**Fuente:** Elaboración propia

El discurso de 230 minutos de grabación en audio analizado y presentado aquí, está constituido por 20 nodos padre. Empero, con el fin de sintetizar la información, he retomado

9 de estos (tabla 1); y como mostraré más adelante, dentro de cada nodo padre encontraremos sus respectivos sub-nodos.

**Tabla 1.** Nodos centrales y nodos padres

Nodos centrales – padres	Presente en GF 1	Presente en G-2
N-1 Conocimiento de la política y contexto		
N-2 Sentidos sobre NNA		
N-3 Potencialidades del diseño de la política, oportunidades de mejora, pensando una nueva política		
N-4 Cuellos de botella		
N-5 Articulación entre las intuiciones		
N-6 Entornos protectores		
N-7 Las acciones de cooperación internacional		
N-8 Reconocimiento de sujetos de derechos (empoderamiento)		
N-9 Factores de riesgo de reclutamiento y utilización		

**Fuente:** Calderón, D. F (2015)

De acuerdo con la tabla 1, para el caso de los nodos padres N-3, N-4, y N-6 encontramos ubicadas coincidencias en el contenido del discurso para ambos GF, mientras que los nodos padres N-1, N-2, N-3, y N-7 son exclu-

sivamente del GF1, y los N-8, N-9, y N-10 son contenidos únicamente identificados en el GF2 realizado con adolescentes que residen en Soacha.

## N1 - CONOCIMIENTO DE LA POLÍTICA Y CONTEXTO

El discurso sobre el conocimiento de la política y su contexto fue evaluado en tres niveles y tres subdivisiones (sub-nodos): a) conocimiento de la política a nivel nacional, b) conocimiento del contexto de la política nacional y c) el conocimiento de la política y contexto a nivel territorio: bajo, medio y alto.

**Tabla 2.** N-1 conocimiento de la política y contexto

N-1 Conocimiento de la política y contexto	Recurrencia en el discurso del GF 1		
	Bajo	Medio	Alto
Conocimiento de la política a nivel nacional	1	6	1
Conocimiento del contexto de la política nacional	0	4	4
Conocimiento de la política y contexto nivel territorio	6	0	0

**Fuente:** Calderón, D. F (2015)

La tabla 2 muestra como a nivel nacional existe conocimiento sobre la política y el contexto de la prevención de reclutamiento y utilización de NNA; mientras que a nivel municipal y departamental (nivel territorio) dicho conocimiento es bajo. El conocimiento de la política y su contexto puede convertirse

en una potencialidad o en un cuello de botella, ya que se encuentra relacionado con el empoderamiento del tema, la poca o mucha difusión, y el desconocimiento de competencias de las entidades en cada territorio.

## N2 SENTIDOS SOBRE NNA

Este grupo de contenidos identifica la percepción de las personas que participaron en el grupo de la discusión 1, respecto a las ideas encontradas con las personas que se encuentran y se articulan en los niveles municipales y departamentales, sobre la idea "los NNA como sujetos de derechos".

**Tabla 3.** N-2 sentidos de NNA

N-2 Sentidos de NNA	Recurrencia GF 1	
	Sí	No
Clave de utilización	4	8
Identificación de la necesidad de protección	5	9
Reconocimiento como sujetos de derechos	5	8
Pensar al niño de forma integral	1	0

**Fuente:** Calderón, D. F (2015)

En el discurso analizado se identifica en los participantes la necesidad de ver el horizonte cultural sobre los niños, en términos de los 4 sub-nodos encontrados, ya que según el discurso de ambos GF los menores en Colombia no son identificados como sujetos: a) propensos a ser utilizados (prevención),

b) de protección y c) no se reconocen como sujetos de derechos y d) tampoco se piensan de forma integral.

Así, por ejemplo, un participante del GF plantea la visión de que los NNA son seres integrales, y que la política debe ser orientada a esta visión del niño. Dicha idea se manifiesta en contraposición a la visión o contenido que señala como los NNA son tratados desfragmentada mente. En palabras de dicho participante:

[...] y aún más integrar, integrar los derechos de los niños, que es un niño sólo es un único niño individual indivisible es que está sufriendo una gran cantidad de vulneraciones, el problema nuestro no es maltrato infantil no es abuso sexual es una cantidad de cosas y problemas que confluyen en la desarmonía y la desintegración para los niños y niñas y es ahí donde todas las entidades tenemos que llegar, a saber que el niño es uno solo y

enfrentar el problema individual ni cada uno pensando que mi problema es este pedacito sino en la integralidad del niño (SIC) [...]. (Unidad Hermenéutica Nvivo- NNA Sujetos de derechos).

### N3 POTENCIALIDADES DEL DISEÑO DE LA POLÍTICA Y OPORTUNIDADES DE MEJORA: PENSANDO UNA NUEVA POLÍTICA

Estos contenidos identifican ideas relacionadas con los potenciales de la política pública y la necesidad de plantear una nueva política como oportunidad de mejora. Lo anterior quiere decir que este conjunto de contenidos es de carácter histórico al implicar un ejercicio retrospectivo y prospectivo de la política.

Los contenidos *Alto compromiso en el trabajo con NNA*, *La política ha ido evolucionando*, *La política ha sido vanguardista*, *La política es consistente* y *Trabajo focalizado*, son

aspectos de la política y su ejecución en el tiempo presente, y se muestran como aspectos positivos de esta.

**Tabla 3.** N-3 potencialidades del diseño de la política, oportunidades de mejora: pensando una nueva política

<b>N-3 Potencialidades del diseño de la política, oportunidades de mejora: pensando una nueva política</b>	<b>Recurrencia GF 1</b>	<b>Recurrencia GF 2</b>
Alto compromiso en el trabajo con NNA	10	-
La política ha ido evolucionando	9	-
Revisar aprendizajes y lecciones aprendidas de probar estrategias	7	-
Crear flujos y canales de información	6	-
Incluir violencia sexual	6	-
Escenario de postconflicto	5	-

<b>N-3 Potencialidades del diseño de la política, oportunidades de mejora: pensando una nueva política</b>	<b>Recurrencia GF 1</b>	<b>Recurrencia GF 2</b>
Política ha sido vanguardista	5	-
Evaluación eficiente y permanente de la política	4	-
Llevar a territorio la política	3	-
Trabajar desde NN justicia transicional	3	-
Contexto Cambiante	2	-
Fortalecer el entorno protector familiar	2	-
Se requiere recurso humano comprometido	2	-
Evaluación permanente con herramientas cualitativas	1	-
Garantizar la no repetición	1	-
Identificar la competencia	1	-
La inclusión dentro de los planes de desarrollo	1	-
La política es consistente	1	-
Los NNA deben tener voz y participación en la nueva política	1	-
Los niños son victimizados de múltiples maneras	1	-
Se requiere construir línea de base	1	-
Trabajo focalizado	1	-
La oferta debe estar donde están los NNA	-	1

**Fuente:** Calderón, D. F (2015)

Como se observa en la tabla 4, el contenido en el que más insistencia se hizo fue en el alto compromiso con el trabajo con NNA. Este contenido está relacionado con el compromiso ético especial que se requiere para trabajar en cualquier lugar de la cadena de valor de la política pública.

El último contenido, expuesto en el documento *La oferta debe estar donde están los NNA*, fue mencionado por un menor en el GF2, y responde a la percepción de lejanía

que tiene el participante con los responsables de la política en el municipio.

[...] Pues yo no creo, porque en como dijo él, sí están por allá en otro lado y aquí se presenta un problema como van a acudir hasta donde ellos están para que nuestros derechos se cumplan, nosotros no podemos tener toda hora toda la plata para él está hiendo hasta allá a presentar a presentar y la policía no lo hace todo, uno mismo con los mismos

recursos tiene que hacerlo porque a veces uno no cuenta con nada, entonces por qué no hacer como una fundación algo acá, aquí en Soacha porque aquí en el municipio que más se ha visto eso, sino que si está muy lejos eso para uno acudir a decir allá de decir que nuestros derechos, no me parece justo que

aquí en Soacha no hay uno, que es donde más se ve eso (Sic) [...]. (Calderón, D., 2015).

#### N4 CUELLOS DE BOTELLA

En estos contenidos están relacionados de forma sintética 19 cuellos de botella identificados por los participantes de los GF1 y GF2.

**Tabla 4.** N-4 cuellos de botella

N-4 Cuellos de botella	Recurrencia GF 1	Recurrencia GF 2
Desconfianza de la ciudadanía en las instituciones	10	11
Poca oferta y capacidad institucional en territorio	10	-
Presupuesto insuficiente	10	-
Problemas socioeconómicos estructurales	9	6
Negación del reclutamiento-utilización	6	-
Recurso humano insuficiente	6	-
Incumplimiento en los compromisos acordados	5	-
Desarticulación entre entidades territoriales	4	-
Desequilibrio entre la teoría (política) y la práctica	4	-
No hay interés por parte de las alcaldías municipales	4	-
Debilidad de la ruta en protección	3	-
Naturalización de guerra	3	-
Rotación de los funcionarios públicos	3	-
Temor por denunciar o reconocer los casos	3	1
Tensiones hecho/actores	3	-
Existen bastantes mesas temáticas	1	-
Poca oferta de proyectos con enfoque de sujetos de derecho y protección integral	1	-
Pocas oportunidades que ofrecen los gobiernos municipales a los NNA	1	-

**Fuente:** Calderón, D. (2015)

De los cuellos de botella identificados por los participantes de los GF1 y GF2, tenemos los siguientes sub-nodos con mayor recurrencia en el discurso:

1. Desconfianza de la ciudadanía en las instituciones
2. Poca oferta y capacidad institucional en territorio
3. Presupuesto insuficiente
4. Problemas socioeconómicos estructurales

#### N5 ARTICULACIÓN ENTRE LAS INTUICIONES

De acuerdo con el Conpes 3673 (DNP, 2010), la política pública de prevención del reclutamiento y utilización de NNA se debe desarrollar de forma interinstitucional. Es decir que desde cada ministerio, agencia o institución gubernamental se debe articular hasta llegar al territorio (municipios-departamentos), conformando una red que parte del centro hacia las periferias regionales. Lo anterior tiene el fin de señalar la importancia de este nodo, ya que sin la red no funciona la política pública.

Tabla 5. Articulación entre las intuiciones

N5 - Articulación entre las intuiciones	Recurrencia GF 1
Desligadas las organizaciones sociales	8
Desarticulación entre entidades de la Comisión	7
Canales de comunicación débiles	7
Inactividad o desarticulación entre entidades territoriales	6

Fuente: Calderón, D. (2015)

Podemos observar en las tablas 5 y 6 una correlación entre los sub-nodos *Desconfianza de la ciudadanía por las instituciones; temor por denunciar y/o reconocer los casos*; y el contenido *Desligadas las Organizaciones Sociales*. Las organizaciones no gubernamentales están llamadas en el nuevo escenario de post-acuerdo con las FARC a contribuir con la recuperación de las redes de confianza entre lo gubernamental y la población, dada la cercanía en terreno que tienen con la ciudadanía. En las palabras de uno de los asistentes:

[...] es importante entender que las organizaciones sociales en el territorio con que muchas veces es el factor de agente, entorno protector que logra darle la protección, sacar al niño y evitar el reclutamiento pero entonces qué tanto conoce el gobierno esos casos, qué tanto despliega el gobierno acciones para atender esos casos, cómo podemos establecer canales de comunicación con las organizaciones que están ejerciendo esta acción tan importante en el territorio y de alguna manera también desplegar acción de gobierno, y complementar la acción. Y de nuevo, insisto, si el problema es de baja denuncia, si el problema es un problema que no llegamos a conocer en su totalidad sino que nos acercamos y siempre por otro tipo de variables y demás en el territorio, qué podemos hacer para que sea más visible, para que se aumente la denuncia, para entender mal los casos que tenemos o como va cambiando estos casos, cuáles son las tendencias ahora, y creo que en eso hace muchísima falta más acercamiento y más diálogo con las organizaciones sociales que

en muchos territorios asumen ese papel de agentes protectores (sic) [...]” (Calderón, D., 2015, el subrayado es mío). (cierra cita)

## N6 LAS ACCIONES DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Si bien es cierto que el papel de la cooperación internacional es importante para Colombia, también representa una dificultad: las acciones del Estado se han realizado por las organizaciones de cooperación. Lo anterior implica la búsqueda de mecanismos para que el apoyo al Estado no se convierta en la *trasferencia de responsabilidad a cooperación internacional*, contenido sobre el cual se realizaron dos insistencias.

**Tabla 7.** Las acciones de cooperación internacional

N6-Las acciones de cooperación internacional	Recurrencia GF 1
Trasferencia de responsabilidad a cooperación internacional	2
Contribuyen con las metodologías y evolución de la política	1
Actúan donde no llega el Estado	2

**Fuente:** Calderón, D. F (2015) Archivo en NVIVO (.nvp)  
NNA Sujetos de derechos.

## N7 ENTORNOS PROTECTORES

Esta estructura nodal podría llegar a ser la más importante de la discusión desarrollada en el discurso de 250 minutos analizado aquí. La política pública de prevención de

reclutamiento y utilización de NNA, implica construir un entramado social que organice la sociedad para que vea a los NNA como sujetos de derechos, y sean protegidos en torno a dicha categoría. La tabla 8 muestra los resultados de la política en torno al Conpes 3673, en tanto que “la política considera que a mayor garantía, goce efectivo y entornos protectores de derechos, menor será el riesgo de reclutamiento y de utilización NNA” (DNP, 2010, p. 2). El escenario de pos-acuerdo implicará grandes desafíos para el desarrollo del principio fundamental de la política, ya que el conflicto con las FARC constituye un cuello de botella estructural para el cumplimiento de la misma.

**Tabla 8.** Entornos protectores

	Recurrencia GF 1		Recurrencia GF 2		
	N 7 - Entornos protectores	Si	No	Si	No
Familia	-	3	3	3	3
Escuela	-	3	3	2	
Barrio	-	3	-	6	

**Fuente:** Calderón, D. (2015)

De acuerdo con la tabla 8, en los discursos de los GF la familia (hogar), al igual que la escuela y el barrio, no son vistos como entornos protectores; al respecto dice una participante del GF1: “[...] cuando estuvimos en toda la parte de vista hermosa y Mapiripan donde se presentan altos índices de reclutamiento, muchas de las familias decían... no-

sotros cuando un chico se porta mal van y le dicen a la guerrilla, como para que los asusten y es toda la naturalización del conflicto [...]” (Unidad Hermenéutica Nvivo- NNA Sujetos de derechos. El subrayado es nuestro).

#### N8 RECONOCIMIENTO DE SUJETOS DE DERECHOS (EMPODERAMIENTO)

Estos contenidos están relacionados exclusivamente con el grupo focal realizado con NNA que viven en Soacha, en el contexto de la Institución Educativa Eduardo Santos del mismo municipio. El contexto de esta ubicación señala que se encuentra en la periferia de la influencia de las bacrim.

**Tabla 6.** Reconocimiento de sujetos de derechos (empoderamiento)

N-8 Reconocimiento de sujetos de derechos (Empoderamiento)	Recurrencia GF 2
Reconocen algunos de sus derechos (medio)	8
Reconocen la violación de sus derechos	6
Reconocer al otro como sujeto de derechos	4
Se debe exigir el cumplimiento de mis derechos	2
Dialogo como herramienta de sus derechos	2
Reconocen que pueden ser reclutados	1
Reconocen todos sus derechos (alto)	-
Reconocen a dónde deben acudir (ruta) en caso de vulneración	-
No reconocen ninguno de sus derechos (bajo)	-

Fuente: Calderón, D. (2015)

Como lo muestra la tabla 9, a pesar de que los participantes del GF reconocen sus derechos, no lo hacen de forma sistémica, pero sí reconocen que son sujetos de violación de derechos. Dialogan este tema de forma inesperada, incluso un participante identifica un riesgo de utilización en unos vecinos, por lo que pregunta con interés a dónde acudir: “[...] ¿Si se presenta un caso de reclutamiento y utilización a quién deberíamos recurrir? [...]” (Unidad Hermenéutica Nvivo- NNA Sujetos de derechos. El subrayado es mío).

#### N9 FACTORES DE RIESGO DE RECLUTAMIENTO Y UTILIZACIÓN

En este nodo se reflejan los factores de riesgo identificados a través del discurso expresado en el GF2. Dentro de estos factores también se identificaron las ofertas directas de utilización con los que el menor debe convivir. En el caso del contenido *Oferta de utilización en microtráfico y prostitución*, los participantes se declaran como actores en la medida que en el discurso revelan el ofrecimiento de dichos trabajos, mientras que para el caso del contenido de niños en la indigencia, pobreza y delincuencia, los participantes del GF fungen como testigos, con excepción de una participante.

**Tabla 7.** N-9 Factores de riesgo de reclutamiento y utilización

N-9 Factores de riesgo de reclutamiento y utilización	GF 2
Contexto de violencia y delincuencia	13
Oferta de utilización en micrográfico (utilización)	5

continúa

N-9 Factores de riesgo de reclutamiento y utilización	GF 2
Discriminación social	5
Niños en la indigencia, pobreza y delincuencia	3
Problemas socioeconómicos estructurales	3
Oferta de utilización en prostitución (utilización)	2
Policía	1
Identificación de casos puntuales	1

Fuente: Calderón, D. (2015)

Como se observa en la tabla 10, los participantes manifiestan estar en un lugar donde son expuestos a violencia y actos de delincuencia, al igual que a ser objetos de discriminación social, utilizados en el microtráfico o en la prostitución. Los participantes del GF2 manifiestan que están expuestos a estos riesgos, y que, en muchos casos, ni siquiera los adultos que están a cargo de ellos saben a dónde acudir en caso de ser objeto de reclutamiento o utilización. “[...] pero uno nun-

ca sabe si los adultos saben a dónde acudir, quedarían perdidos igual que uno o más perdidos que uno, entonces no sabría con quién acudir, porque si ellos no tienen la capacidad de explicar bien y qué harían ellos con esa duda [...]” (Calderón, D. 2015).

## ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS DE LOS CONTENIDOS

El análisis de conglomerados de los contenidos (nodos o semantemas) de discursos, consiste en identificar si estos poseen similitudes en términos de sus características discursivas, dada la similitud de las palabras que los constituyen. A partir de la ecuación de correlación lineal de Pearson se puede ejecutar dicho análisis. Los valores arrojados por el análisis de conglomerados se encuentran en el rango de 1 a 0, siendo 1 una similitud idéntica, 0,5 media, y 0 nula (IDU, 2014).

En este artículo presentamos el resultado del análisis para las 20 relaciones con mayor correlación o similitud (tabla 11), teniendo en cuenta que todos los nodos del estudio arrojaron en un principio 70 posibles combinaciones.

Tabla 8. Resultados más significativos del análisis de conglomerados semánticos

Contenido / Nodo padre A	Contenido / Nodo padre B	Ranking	Afinidad Nodo A (Pearson)	Nodo B
4- Cuellos de botella	3- Pontencialidades del diseño de la política, oportunidades de mejora, y pensando una nueva política	1	0,623623	
4- Cuellos de botella	2- Sentidos sobre NNA	2	0,605593	

Contenido / Nodo padre A	Contenido / Nodo padre B	Ranking	Afinidad Nodo A (Pearson)	Nodo B
3- Pontencialidades del diseño de la política, oportunidades de mejora, y pensando una nueva política	1- Conocimiento de la política y contexto	3	0,563566	
3- Potencialidades del diseño de la política, oportunidades de mejora, y pensando una nueva política	2- Sentidos sobre NNA	4	0,495887	
4- Cuellos de botella	1- Conocimiento de la política y contexto	5	0,487095	
2- Sentidos sobre NNA	1- Conocimiento de la política y contexto	6	0,482838	
6- Entornos protectores	4- Cuellos de botella	7	0,423024	
5- Articulación entre las intuiciones	4- Cuellos de botella	8	0,422536	
5- Articulación entre las intuiciones	3- Potencialidades del diseño de la política, oportunidades de mejora, y pensando una nueva política.	9	0,4155	
6- Entornos protectores	3- Pontencialidades del diseño de la política, oportunidades de mejora, y pensando una nueva política	10	0,386902	
6- Entornos protectores	10. Identificación de programas de promoción de derechos de niños, niñas y adolescentes	11	0,303328	
4- Cuellos de botella	10. Identificación de programas de promoción de derechos de niños, niñas y adolescentes	12	0,301353	

continúa

Contenido / Nodo padre A	Contenido / Nodo padre B	Ranking	Afinidad Nodo A (Pearson)	Nodo B
9. Factores de riesgo de reclutamiento y utilización	10. Identificación de programas de Promoción de derechos de niños, niñas y adolescentes	13	0,291911	
9. Factores de riesgo de reclutamiento y utilización	4- Cuellos de botella	14	0,290185	
9. Factores de riesgo de reclutamiento y utilización.	8. Reconocimiento de sujetos de derechos (empoderamiento)	15	0,284875	
6- Entornos protectores	2- Sentidos sobre NNA	16	0,279706	
9. Factores de riesgo de reclutamiento y utilización	6- Entornos protectores	17	0,245525	
5- Articulación entre las intuiciones	2- Sentidos sobre NNA	18	0,239859	
8. Reconocimiento de sujetos de derechos (empoderamiento)	4- Cuellos de botella	19	0,237552	
5- Articulación entre las intuiciones	1- Conocimiento de la política y contexto	20	0,237552	

**Fuente:** Calderón, D. (2015)

La tabla 11 muestra que los nodos con mayores similitudes en la construcción de significados al interior del discurso son el N-4 con N-3, N-3 con N-1, y el N-3 con N-2. Y las relaciones más débiles se encuentran en el N-5 con N-1, N-8 con N-4, y N-5 con N-2. Al triangular los datos de este análisis con el análisis de semantemas (ver figura 1), que mostró las palabras “niños”, “hacer”, “política”, “derecho”, “acciones”, “reclutamiento”,

“articulación”, “territorio”, “problema”, “colegio” y “familia”, junto con la tabla de análisis de conglomerados, se observa la tensión semántica entre el funcionamiento de la política y el ideal teórico de reconocer a los niños como sujetos de derechos.

Para finalizar, pasaremos al último momento analítico: la presentación de las matrices semánticas para el discurso contenido en los dos GF desarrollados.

## MATRICES DE SENTIDOS DEL DISCURSO. (ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SENTIDOS)

Para el discurso analizado, plantearé tres matrices semánticas cruzadas. Las matrices de sentido son una de las herramientas del análisis estructural de contenidos y se definen como la representación gráfica de un par de contenidos dicotómicos. A las dicotomías se les llama código disyuntivo; por ejemplo, podemos llamar al código disyuntivo día, a la dicotomía mañana/tarde. Para el estudio presentado en este artículo tenemos las siguientes tres matrices semánticas cruzadas: a) arquitectura y funcionamiento en la realidad de la política; b) funcionamiento a nivel nacional y territorial

de la política, y C) NNA en Soacha como sujetos de derecho.

El eje vertical es el de la política y se encuentra constituido por los dos elementos dicotómicos: el ideal de la política, y el otro elemento, su aplicación; para explicarlo con otras palabras la teoría y la práctica sobre la política constituyen el eje vertical. El otro código disyuntivo es el eje de las posibilidades de la política, constituida por los elementos cuellos de botella y las potencialidades, entendiendo que no solamente los contenidos N-4 son cuellos de botella, sino que los otros nodos también podrían llegar a constituir tanto dificultades como potencialidades de la política.

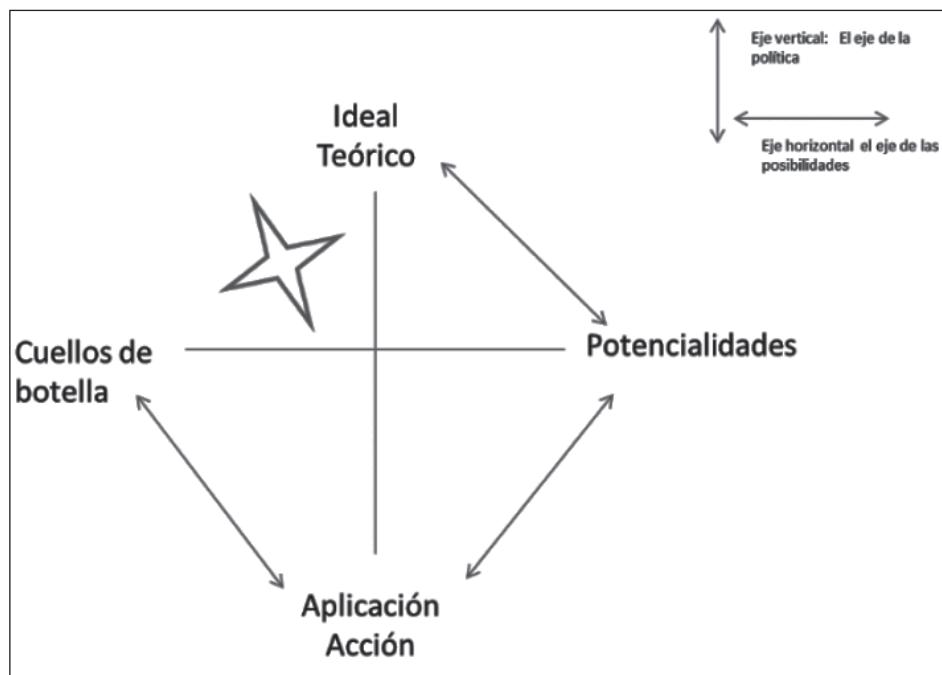


Figura 9. Matriz de sentidos a.

Fuente: Elaboración propia

La matriz semántica (figura 10) nos permite ver cuatro dimensiones del discurso, de las cuales 3 estuvieron activas durante los GF:

Deber ser de la política – potencialidades: relación activa en el discurso

Deber ser de la política – cuellos de botella: relación no activa en el discurso

Aplicación de la política – potencialidades: relación activa en el discurso

Aplicación de la política – cuellos de botella: relación activa en el discurso

Al triangular los tres análisis realizados a) semantemas, b) estructura nodal y c) análisis de conglomerados con la matriz de sentidos A, encontramos que Colombia no requiere invertir esfuerzos en la arquitectura de la política. La necesidad primordial radica en hacer funcionar en campo el ideal teórico. Dice un participante al respecto:

[...] el problema no es crear avances teóricos, porque digamos que en Colombia tenemos un problema entre lo que es la ley y la práctica, tenemos avances grandísimos en temas de teoría, que es de acá nos podemos plantear cosas maravillosas, por ejemplo cuando hablamos de reconocimiento de los niños y las niñas como sujetos de derechos y si retomo algo que me decía un joven que me decía en el municipio es que esto es pan y circo, y entonces yo hago el evento e hice prevención de reclutamiento, pues creo que ahora tenemos un momento importante porque culmina un momento, digamos que ahorita arranca una nueva construcción de planes de desarrollo que deberán estar alineados con el plan nacional, pero ahí tenemos un

escenario bastante importante, creo que el trabajo no se debe hacer desde acá (sic) [...]. (Unidad Hermenéutica Nvivo- NNA Sujetos de derechos. El subrayado es nuestro).

Al cambiar el eje de la política (eje vertical), por el nuevo código disyuntor semántico *eje del espacio y la política*, constituido por dos elementos nivel gobierno y nivel territorio, tendríamos otra matriz de sentidos.

La matriz B tiene 4 posibilidades de campos semánticos, de los cuales tres se mantuvieron activados en el discurso, mientras que el otro no.

Nivel nacional – cuellos de botella: relación activa en el discurso

Nivel nacional – potencialidades: relación activa en el discurso

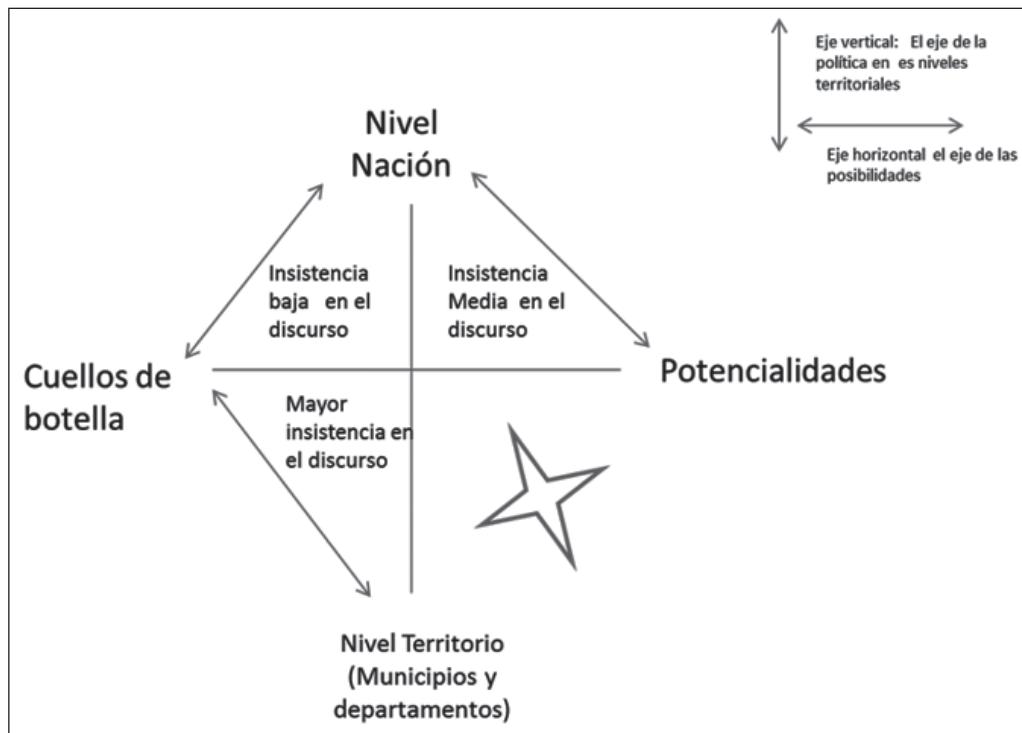
Nivel territorio – cuellos de botella: relación activa en el discurso

Nivel territorio – potencialidades

A lo largo de todo el análisis expuesto en este artículo, podemos observar que la relación de la matriz más activa en los discursos de los grupos focales ejecutados es *nivel territorio – cuellos de botella*, seguida de la relación *nivel nacional – potencialidades*; las otras dos relaciones semánticas de la matriz ocupan menos de la mitad de los contenidos de los discursos. Lo anterior se encuentra relacionado con lo observado en las dos nubes de palabras en las que los semantemas *acciones, hacer, aquí-acá [Soacha] territorio*, son palabras significativas dentro del discurso analizado. A la hora de abordar los contenidos particulares de cada nodo en la estructura de contenidos del discurso, tam-

bién se revela la recurrencia en las tensiones de las tres relaciones activas en la matriz B,

donde la relación ubicada en el plano inferior izquierdo es la más recurrente en el discurso.



**Figura 10.** Matriz de sentidos B.

Fuente: elaboración propia

La tercera y última matriz, cruza transversalmente los contenidos de los GF con el riesgo identificado de ser vulnerada la condición de ser sujetos de derechos en los NNA (DNP, 2010). El eje vertical es la identificación de ofertas institucionales de la política aquí analizada, sus dos elementos polares son identifican / no identifican las ofertas, mientras que el eje horizontal es el del riesgo a ser vulnerados los derechos.

La matriz tiene cuatro campos semánticos, o tensiones discursivas, de las cuales

solo una está presente o activa en el discurso analizado: no identifican ofertas – riesgo alto: única relación activa en el discurso.

Para finalizar en análisis matricial e ilustrar los horizontes de sentido identificados en el análisis del discurso, cito uno de los participantes del grupo focal desarrollado en Soacha: “[...] si aquí pasó algo nunca se supo, si aquí habló alguien no se supo, si aquí se mató a tal persona no se supo [...]” (Unidad Hermética Nvivo- NNA Sujetos de derechos).

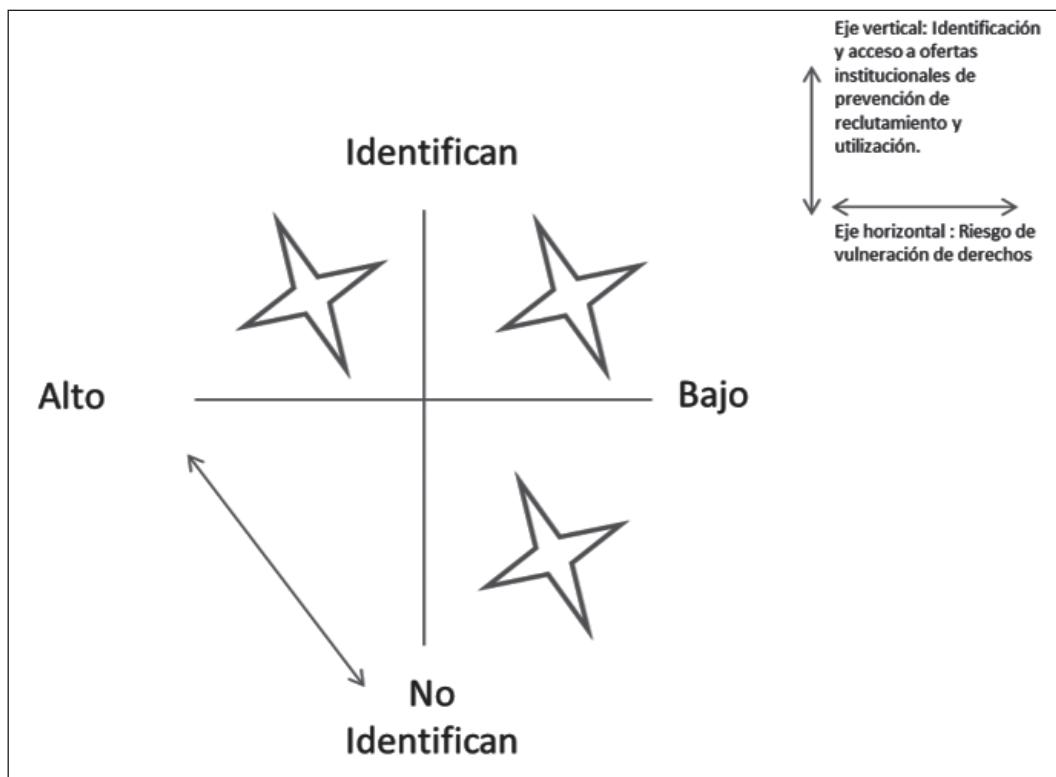


Figura 10. Matriz de sentidos C

Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el nuevo escenario de pos-acuerdo con la FARC, propongo aquí las siguientes ideas como ejes de discusión, profundización analítica y reflexión:

- En Colombia se debe establecer el paradigma cultural en torno a considerar a los NNA como sujetos de derechos, a partir del establecimiento de lugares protectores para las generaciones presentes y futuras de NNA.
- La mayoría de los problemas de la política (cuellos de botella) se encuentran a

nivel territorio, lugar donde la política debe tener su actuación, ya que allí es donde se encuentran los NNA en riesgo de ser vulnerados como sujetos de derechos, reclutados y utilizados por algún actor del conflicto interno colombiano, bacrim o delincuencia común.

- La articulación intersectorial no se ha podido lograr, ya que no se cuentan con canales de comunicación efectivos, presupuestos amplios y flexibles, sistemas de información, y capital humano suficiente, que permitan a la secretaría técnica ser capaz de unificar a nivel nacional y terri-

torial las instituciones, para que cada una de las acciones que estas realicen estén realmente armonizadas y focalizadas a los objetivos de la política.

- Actualmente los NNA no cuentan con espacios protectores. Como se evidenció en este análisis, la familia, el barrio y la escuela no son considerados ambientes protectores para el desarrollo de los NNA como sujetos de derechos.
- La justicia transicional no implica el fenómeno de reclutamiento de menores y su transición a la mayoría de edad en las filas subversivas. Al estudiar el acuerdo de la Habana antes del plebiscito del 2 de octubre, se descubre este problema y la complejidad y necesidad de pensar la justicia transnacional que repare el tejido social y permita el proceso de reintegración de nuestra sociedad.
- Las acciones de las instituciones que participan en la oferta institucional de política pueden resultar aisladas y episódicas, dados los cuellos de botella en relación a la articulación intersectorial, el presupuesto, falta de capital humano, las condiciones estructurales de los territorios. En el escenario de pos-acuerdo con las FARC estas condiciones estructurales pueden mejorar, ya que el conflicto en sí se configuraba como un cuello de botella estructural.

## REFERENCIAS

Calderón, D. & Munera, C. (2014). La televisión del control neuronal, y la teoría moral de los muñecos de trapo: sentidos del

cyberpunk y postcyberpunk en el cine, e impacto de la tecnología en la sociedad. En *Revista Temas*, vol. III, año 20, pp. 125-137. Universidad Santo Tomás.

Centro Nacional de Memoria Histórica. (2016). *Memorias de una masacre olvidada: Los mineros de El Topacio, San Rafael (Antioquia), 1988*. Bogotá, D.C.: CNMH. Colciencias. Corporación Región.

Cisneros, C. (2002). Análisis Cualitativo asistido por computadora. En *Investigación cualitativa en salud en Iberoamérica*. México: Universidad de Guadalajara.

Decreto 0552 de 2012. (2012). Por el cual se modifica el Decreto 4690 de 2007 "Por el cual se crea la Comisión Intersectorial para la prevención del reclutamiento y utilización de niños, niñas, adolescentes y jóvenes por grupos organizados al margen de la ley". Disponible en <http://historico.derechoshumanos.gov.co/Programa/Documents/140822-Decreto-0552-15mar2012.pdf> [consultado el 04 de marzo de 2016].

Defensoría del Pueblo. (2006). *Caracterización de las niñas, niños y adolescentes desvinculados de los grupos armados ilegales: Inserción social y productiva desde un enfoque de derechos humanos*. Disponible en [http://www.unicef.org/colombia/pdf/co\\_resources\\_ID1\\_introduccion.pdf](http://www.unicef.org/colombia/pdf/co_resources_ID1_introduccion.pdf) [consultado el 3 de septiembre de 2014].

Documento CONPES 3673. (2010). *Política de prevención del reclutamiento y utilización de niños, niñas y adolescentes por parte de los grupos armados organizados al margen de la ley y de los grupos delictivos organizados*. Disponible en <http://>

- www.vicepresidencia.gov.co/Iniciativas/Documents/CONPES-3673-prevention-reclutamiento.pdf [consultado el 6 de agosto de 2014].
- Geiser, M. (2013). Dos métodos que traspasan fronteras. En *Observar, escuchar y comprender*. México: Flacso.
- Greimas, A. (1976). *Semántica estructural e investigación metodológica*. Madrid: Editorial Gredos.
- ICBL & CCCM. (2010). *Monitor de minas terrestres y municiones en racimo. Por un mundo libre de minas antipersona*. (s.d.).
- IDU. (2014). *Análisis cualitativo de impactos de la evaluación socioeconómica del proyecto primera línea del metro de Bogotá*. Instituto de Desarrollo Urbano, Bogotá Humana. Disponible en [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Econmicos/DOCUMENTO\\_DEFINITIVO\\_03\\_03\\_2015\(1\).pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Econmicos/DOCUMENTO_DEFINITIVO_03_03_2015(1).pdf)
- Lázaro, M., Marcos, E. & Vegas, V. (2006). Experiencias en integración de métodos cualitativos y cuantitativos. En *XV Jornadas de Ingeniería del Software y Bases de Datos JISBD*. Barcelona: José Riquelme - Pere Botella. CIMNE.
- Lévi-Strauss, C. (1979). *Antropología estructural: mito, sociedad, humanidades*. México. Siglo XXI editores.
- Ley 1098 de 2006. (2007). *Código de infancia y adolescencia*. Versión comentada. Disponible en <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortalICBF/Especiales/prueba/Bienestar/SRPA/Tab/ClyA-Ley-1098-de-2006.pdf>
- Oficina del Alto Comisionado para la Paz. (2016). *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*. Disponible en <http://www.urnadecristal.gov.co/sites/default/files/acuerdo-final-habana.pdf>
- Osuna, J. (2015). *Me hablarás del fuego, Los hornos de la infamia*. Bogotá, D.C., Colombia: Ediciones B, Grupo Zeta.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3a. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Springer, N. (2012). *Como corderos entre lobos. Del uso y reclutamiento de niñas, niños y adolescentes en el marco del conflicto armado y la criminalidad en Colombia*. Bogotá, D.C., Colombia: Springer Consulting Services.
- Tolley, E., Ulin, P., Mack, N., Robinson, E., Stacey, M. (2016). *Qualitative Methods in Public Health: A Field Guide for Applied Research*. New York: John Wiley & Sons.
- Trinidad, A., Carrero, V. & Soriano, R. (2006). *Teoría fundamentada "Grounded Theory". La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*. Madrid, España: Editorial SICS – Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Unicef. (2015). *Evaluación de la política intersectorial de prevención del reclutamiento y utilización de niños, niñas y adolescentes por parte de los grupos organizados al margen de la ley y grupos delictivos organizados* – Conpes 3673 de 2010. Disponible en [http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3509\\_documento.pdf](http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3509_documento.pdf)

# **RELACIÓN ENTRE LA LONGITUD DEL SURTIDO Y EL NIVEL DE VENTAS ALCANZADO POR LOS COMERCIANTES DE SEIS DE LAS PLAZAS DE MERCADO DISTRITALES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ, D.C.\***

**RELATION BETWEEN ASSORTMENT LENGTH AND SALES  
LEVEL ACHIEVED BY TRADERS OF SIX OF THE DISTRICT  
MARKET-SQUARES OF THE BOGOTÁ D.C. CITY.**

Joan Sebastián Rojas Rincón\*\*

José Edgar Gómez Colmenares

**Recibido:** 10 de mayo de 2016

**Evaluado:** 20 de junio de 2016

**Aprobado:** 25 de junio de 2016

## **RESUMEN**

Se analizaron las características de los comerciantes dedicados a la distribución minorista de frutas y hortalizas en seis de las plazas de mercado distritales de la ciudad de Bogotá; especialmente, las referentes a la conformación del surtido dispuesto en forma lineal para su exhibición al público. El objetivo del estudio es describir la relación que existe entre la longitud del surtido y el nivel de ventas.

Se obtuvo una muestra de 152 vendedores correspondiente a una población de 491 comerciantes dedicados a la venta de frutas y hortalizas, con la que se alcanza un nivel de confianza del 90 % para un porcentaje de error del 5,55. Las técnicas de investigación utilizadas en el desarrollo del estudio fueron la entrevista semiestructurada y la observación. Las variables implicadas en el estudio fueron el nivel de ventas mensuales y la longitud del surtido, las cuales

\* Artículo de investigación, resultado de proyecto de investigación para obtener el título de Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo de la UNAD.

\*\* Administrador de empresas, especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo. Investigador en gestión organizacional y mercadeo de la Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios (ECACEN), Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Bogotá D.C., Colombia. Correo electrónico: joaseb.rojas@hotmail.com

se analizaron en términos de correlación.

**Palabras claves:** nivel de ventas, longitud del surtido, plazas distritales, frutas, hortalizas.

## ABSTRACT

They were analyzed the characteristics of retail distribution traders of fruit and vegetables in six of the district market places in Bogotá city; particularly, concerning to the assortment conformation on the exhibition space to the public. The objective of the study is to describe the relationship between the assortment length and sales level.

It was obtained a sample of 152 vendors corresponding to a population of 491 traders dedicated to the sale of fruits or vegetables. This results in a confidence level of 90% with a level error of 5.55%. The research techniques used in the development of the study were semi-structured interviews and observation. The main variables implicated in the study were the level of monthly sales and the assortment length; which they were analyzed in terms of their correlation.

**Keywords:** Sales level, assortment length, district market places, fruits, vegetables.

---

## INTRODUCCIÓN

No existen suficientes estudios relativos a las problemáticas de gestión dentro de las plazas de mercado<sup>1</sup> distritales de la ciudad de Bogotá, ni tampoco en lo concerniente a la gestión del surtido. Por ende, se ha querido dar un acercamiento a este tema teniendo en cuenta que en escenarios distintos a las plazas de mercado, como supermercados o almacenes de cadena, se ha encontrado una relación significativa entre la longitud del surtido y el nivel de ventas. Por tanto, conviene involucrar este análisis en el contexto de las

plazas de mercado distritales, con el fin de mejorar la eficacia comercial mediante la gestión del surtido.

La mayoría de estudios que aluden al tamaño del surtido y su impacto sobre el nivel ventas concluyen que existe una relación positiva entre estas dos variables. Estudios como los de Hauser & Wernerfelt (1990) citados por Gázquez, et al., (2014), señalan que surtidos demasiado amplios pueden causar confusión o saturación cognoscitiva en el individuo, lo que podría influir negativamente sobre el atractivo de la oferta. Esta situación

---

1 Las Plazas de Mercado Distritales son aquellos recintos donde se agrupan comercios dedicados a la venta de productos perecederos como frutas, hortalizas, cárnicos y cereales; así como también productos artesanales. La connotación distritales indica que son establecimientos públicos administrados por la Alcaldía de Bogotá a través del Instituto Para la Economía Social –IPES-.

ha generado que no haya conclusiones unificadas respecto a la influencia que tiene el tamaño del surtido sobre la satisfacción del cliente, y por tanto sobre las ventas.

El problema se centra entonces en determinar cómo se relaciona la longitud del surtido de los puestos comerciales dedicados a la venta de frutas y hortalizas de seis de las plazas distritales, frente al nivel de ventas alcanzado. Este análisis resulta relevante en la medida en que como lo manifiestan autores como Guillermo Bermúdez (2002), la competitividad aumenta si el surtido es completo y variado y cualquier cliente puede adquirir el producto en el lugar y tiempo precisos.

Para el desarrollo de esta investigación se han considerado los postulados de autores como Estrella y Sánchez (2011), quienes con base en las investigaciones de Brown (2003), Oppewal & Koelemeijer (2005), sostienen que la variedad del surtido trae consigo muchos beneficios tanto para el consumidor como para el comerciante. No obstante, Estrella y Sánchez (2011), también manifiestan que un gran surtido puede ocasionar perjuicios para el consumidor, en virtud del esfuerzo y coste cognitivo de elección; lo que puede generar insatisfacción en el cliente, especialmente cuando el grado de insatisfacción por un producto "será más intenso si esta elección proviene de un surtido de opciones mayor, que si proviene de uno menor" (Sagi & Friedland, 2007, citados por Estrella y Sánchez, 2011, p. 56.).

Algunas investigaciones previas respaldan también la realización de este estudio, puesto que la optimización del surtido podría

traer múltiples beneficios al comercio. El estudio parte de la premisa de que el surtido es uno de los elementos más importantes que el cliente evalúa a la hora de comprar un producto, tanto así que "uno de cada tres compradores declaran que el surtido, muy relacionado y a la par con la calidad, son elementos clave a la hora de decidir dónde comprar" (Guzmán, 2008, p. 3.). Por otro lado, autores como Gázquez, Martínez, Esteban y Mondéjar (2014) hallaron una influencia significativa entre el surtido y los resultados comerciales, pero con considerables diferencias entre cada categoría de producto; por lo que convendría desarrollar un estudio centrado en las categorías frutas y hortalizas, que son productos que destacan en la oferta de las plazas de mercado; recintos en los que el consumidor puede encontrar variedad y complementariedad, y que además garantizan "continuidad en la oferta, lo que evita la necesidad de compras fuertes" (Martín Cerdeño, 2010, p. 16.).

En el contexto de las plazas de mercado distritales, el objetivo del presente estudio es describir la manera en que se relaciona la longitud del surtido con el nivel de ventas alcanzado; descripción que se dará en términos de sentido, fuerza y parcialmente en términos de forma. Para alcanzar el objetivo se partirá de un análisis descriptivo de las variables principales y moderadoras, para posteriormente profundizar en la relación entre las primeras, mediante un estudio correlacional y el desarrollo de un modelo de regresión lineal simple. A parte de la longitud del surtido y el nivel de ventas, otras variables a tener en cuenta son la coherencia, organización, for-

ma de elección del surtido, categoría y nivel de demanda del producto, así como la experiencia del vendedor.

## METODOLOGÍA

### DISEÑO

La investigación se desarrolla partiendo del paradigma epistemológico cuantitativo, puesto que la finalidad es la valoración estadística de las variables implicadas en el estudio, especialmente la longitud del surtido y el nivel de ventas, así como la relación que existe entre las mismas. Se desarrollará un estudio de orden correlacional, aunque en un primer momento se partirá de un análisis descriptivo, no solo de las variables principales de la investigación sino también de otras variables moderadoras<sup>2</sup> como la coherencia, organización, forma de elección del surtido, nivel de demanda, categoría a la que pertenece cada producto; como también variables independientes del surtido como la experiencia del comerciante y el sector en el que se encuentra ubicada cada plaza de mercado.

Las técnicas utilizadas para adelantar la investigación fueron la entrevista semiestructurada y la observación, para lo cual se utilizaron instrumentos de recogida de datos como el guion para entrevista y el registro de observaciones. Mediante la entrevista se interrogó a cada comerciante de las plazas de mercado sobre la experiencia en la acti-

vidad comercial, la base de decisión para la elección del surtido, los productos de mayor y menor demanda, así como el nivel de ingresos mensuales aproximados percibidos. A través de la observación se captaron datos relativos a la cantidad de referencias de productos disponibles en el lineal, criterio que se ha tenido en cuenta para medir la longitud del surtido; como también información relativa al nivel de homogeneidad y complementariedad en la oferta, criterio utilizado para medir la coherencia del surtido. Otra información obtenida mediante la aplicación de esta técnica es la relativa a la organización del surtido y la categoría de producto ofertada.

Con relación al tiempo, se tiene un estudio transversal, puesto que los datos fueron tomados de acuerdo con el último reporte ofrecido por los comerciantes pertenecientes a la población objeto de estudio. La estrategia de desarrollo de la investigación es de carácter inductivo, dado que busca extraer el análisis de la información proporcionada por una muestra a toda la población objeto de estudio. Los datos recolectados fueron tratados sistemáticamente a través de software estadístico, como el paquete SPSS y las funciones de Microsoft Office Excel.

### POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio está conformada por 491 comerciantes ubicados en seis (6) de las diecinueve (19) plazas de mercado distritales de la ciudad de Bogotá. Solamen-

2 Las variables moderadoras se estudiaron individualmente, aunque fueron sujetas a un análisis bivariado relacionándolas con las variables principales (longitud del surtido y nivel de ventas) para conocer su relación con las mismas, utilizando tablas de contingencia y gráficos combinados.

te se seleccionaron para el estudio aquellos comerciantes cuya actividad se centra en la distribución de frutas u hortalizas, puesto que son los productos de distribución generalizada en estos espacios comerciales.

Para la selección de las plazas de mercado distritales se tuvo en cuenta un criterio de segmentación demográfica, buscando que la mayoría de estratos socioeconómicos de la población bogotana estuviesen representados, considerando la estratificación socioeconómica de los sectores adyacentes a cada una de las plazas de mercado. Este criterio fue considerado teniendo en cuenta que el nivel socioeconómico de la población puede influir sobre su poder adquisitivo y en este sentido sobre su capacidad de compra. Así las cosas, las seis (6) plazas de mercado seleccionadas para el estudio, fueron: Plaza 20 de Julio, Plaza del Restrepo, Plaza Trinidad Galán, Plaza de Las Ferias, Plaza del Quirigua y Plaza 7 de Agosto.

Adicional a lo anterior, se desarrolla un muestreo de carácter semi-probabilístico, puesto que no se cuenta con un marco muestral y el criterio sistemático de selección de unidades muestrales es limitado. Así mismo, se desarrolló un proceso parcial de estratificación por afijación proporcional; sin embargo, la cantidad de unidades muestrales para cada estrato difiere en cierto grado de la ideal. Estas limitaciones en el proceso están supeditadas a restricciones de carácter técnico para acceder a la población, como son la disposición de los comerciantes para ser interrogados, dificultad de acceso a información sobre determinado puesto comercial, etc.

Como se observa en la fórmula de cálculo de muestreo de poblaciones finitas, para una población de 491 comerciantes, un nivel de confianza del 90 % correspondiente a 1,645 desviaciones estándar y un margen de error del 5,55 %; se requiere una muestra de 152 individuos, con el fin de garantizar un proceso de inferencia estadística sobre la población, acorde con el margen de error y nivel de confianza dado.

## CONSIDERACIONES ÉTICAS Y ADMINISTRATIVAS

Para el desarrollo del estudio se solicitó permiso a las autoridades pertinentes, antes de aplicar el instrumento de investigación en las plazas de mercado sujetas a su administración. El permiso en cuestión fue otorgado por el Instituto Para la Economía Social (IPES), entidad delegada para la administración de las plazas de mercado distritales, adscrito a la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Entre tanto, la información recolectada visualmente y mediante las entrevistas fue manejada con reserva y confidencialidad, con el fin de salvaguardar los datos personales de los comerciantes y solo exponer la información relativa al comportamiento de las variables.

## RESULTADOS

### RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el desarrollo de esta investigación se recurrió a la entrevista semiestructurada y a la observación. La entrevista semiestructurada brinda la posibilidad de obtener información que solo conocen los comerciantes de las

plazas de mercado o que mantienen bajo reserva como, por ejemplo: la cantidad de años de dedicación al comercio de frutas y hortalizas, un aproximado de ventas mensuales considerando que no se cuenta con información contable, el nivel de demanda que tienen algunos productos y la base de decisión para la elección del surtido. Por su parte, la observación permite examinar la manera en que los productos están dispuestos en el lineal, considerando: la variedad, homogeneidad, complementariedad, organización y categoría de producto ofertado.

La recolección de la información parte del acercamiento del investigador a cada una de las plazas de mercado distritales sujetas a estudio. De manera aleatoria se eligen los vendedores que van a ser cuestionados y observados, para posteriormente realizar la entrevista, recogiendo la información de acuerdo con lo que expresa el comerciante y teniendo en cuenta que el instrumento posee preguntas abiertas y cerradas. Luego se realiza la observación de los puestos comerciales, haciendo un conteo de las referencias de productos que el vendedor posee actualmente en exhibición y la categoría de producto predominante. Del mismo modo se registran datos de acuerdo con la percepción del investigador, en relación al nivel de organización, homogeneidad y complementariedad en la oferta.

## ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de la información, en primer lugar, se clasificaron los datos teniendo en cuenta el nivel de investigación al que podrían ser sujetos de análisis. De acuerdo con

su naturaleza y el objeto de la investigación, las variables longitud del surtido y nivel de ventas fueron aquellas que se consideraron en el análisis correlacional, buscando medir principalmente el grado de correlación y por extensión el potencial de estimación del nivel de ventas en función de la longitud del surtido. Las demás variables estudiadas fueron consideradas como moderadoras, pretendiendo con estas, evidenciar, por lo menos a nivel descriptivo, si podrían tener impacto directo en las ventas o si estaban influenciadas biunívocamente por la longitud del surtido.

Para el análisis correlacional se utilizó el coeficiente  $\rho$  de Spearman, dado que las variables no se distribuyen como una normal. Adicionalmente, se calculó la covarianza, la cual mide únicamente el sentido de la relación entre las variables. Finalmente se calculó la ecuación de la recta de regresión que posiblemente explicaría el nivel de ventas alcanzado en función de la longitud del surtido, lo que se corroboró mediante el coeficiente de determinación  $r^2$ .

La hipótesis de partida del estudio es que existe cierto grado de correlación entre el nivel de ventas y la longitud del surtido, la cual fue considerada como hipótesis alterna. Para probar esta hipótesis se rechazó la hipótesis nula, teniendo en cuenta que, según Carlos Camacho, (s.f.) en Análisis Multivariante de Datos en Psicología, la distribución muestral de correlaciones procedentes de una población caracterizada por una correlación igual 0 ( $\rho=0$ ), sigue una ley t-student con  $n-2$  grados de libertad, lo cual fue descartado. Por extensión, se quiso obtener un modelo de re-

gresión lineal simple que permitiera estimar el nivel de ventas en función de la longitud del surtido. Por tanto, para asegurarse de la representatividad del modelo, se partió de la hipótesis alterna de que la pendiente de regresión del modelo lineal es diferente de cero (0), lo que se corroboró rechazando la hipótesis nula a través de un test de distribución F de Fisher.

Las variables longitud del surtido y nivel de ventas mensuales se analizaron mediante técnicas cuantitativas, utilizando escalas de medición discretas de cantidad de productos y cantidades montererías, respectivamente. Para el caso de las variables moderadoras se utilizaron escalas categóricas, dependiendo de su naturaleza; por ejemplo, para el caso de la organización del surtido<sup>3</sup> la escala consta de cinco (5) categorías que van desde alta hasta nula. En tanto, para la coherencia del surtido<sup>4</sup> se tiene una escala de cuatro (4) categorías, atendiendo principalmente al criterio de homogeneidad, escala que va desde bastante homogéneo hasta heterogéneo. Particularmente, la técnica de medición de las variables organización y coherencia del surtido tiene carácter cualitativo, considerando la percepción subjetiva del investigador. Fi-

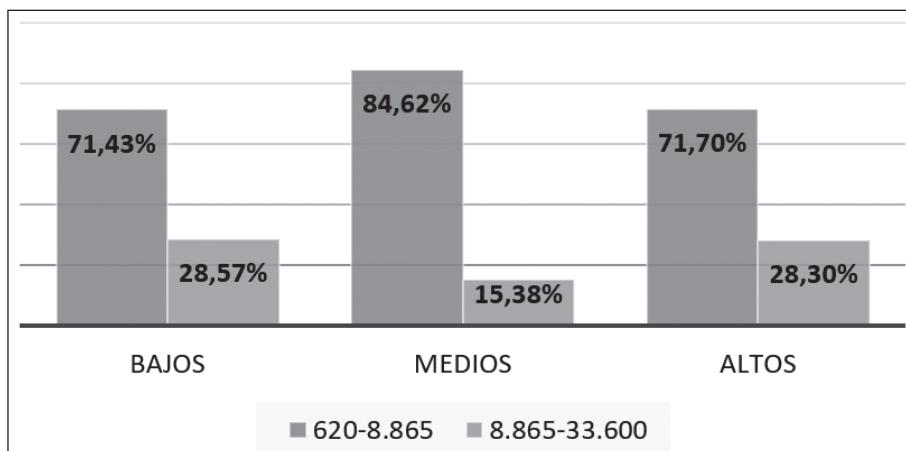
nalmente, las demás variables fueron solamente sujetas a conteo del nivel de frecuencia en la respuesta o dato observado.

## PRESENTACIÓN DE DATOS

La investigación parte de la caracterización de las variables sujetas a estudio, pero que no tienen una relación intrínseca con el surtido. Dentro de estas variables se cuenta con la experiencia del vendedor, la cual fue medida en términos de los años de dedicación al comercio de frutas u hortalizas dentro de las plazas de mercado. De acuerdo con la información suministrada en las entrevistas, y recogida a través de un guion diligenciado, la antigüedad de los comerciantes se distribuye con mayor prevalencia en el intervalo de los veintitrés (23) a treintaiuno (31) años, con media de veintisiete (27) años, en un rango que va desde uno (1) hasta los sesenta (60) años.

Respecto al nivel de ingresos de los comerciantes, siendo esta otra variable ajena o indiferente a una relación intrínseca con el surtido, se encontró que aproximadamente el nivel de ventas mensuales promedio de los comerciantes es de \$7 millones y que se distribuye en mayor medida en el intervalo que va desde los \$620.000 hasta los \$13.000.000 de pesos.

- 3 Las categorías utilizadas para medir la organización del surtido fueron en su orden alta, adecuada, regular, baja y nula.
- 4 Para el caso de la variable coherencia del surtido se utilizó primordialmente el criterio de homogeneidad, cuyas categorías en su orden fueron: bastante homogéneo, homogéneo, escasamente homogéneo y heterogéneo. No obstante, esta variable tuvo control, considerando el nivel de complementariedad en la oferta.



**Figura 1.** Ventas en relación a la estratificación de las zonas aledañas a las plazas de mercado

**Fuente:** elaboración propia

Un aspecto que se busca evaluar en este apartado del estudio es sí la experiencia de los comerciantes o la estratificación socioeconómica de las zonas aledañas a las plazas de mercado, tiene alguna incidencia sobre las ventas que alcanzan los comercios. De acuerdo con la estratificación socioeconómica de la ciudad de Bogotá, se determinó que a las plazas de mercado del 20 de Julio y el Restrepo las circundaban estratos bajos, a las plazas de Trinidad Galán y Las Ferias estratos medios, y por último, las plazas de mercado del Quirigua y el 7 de Agosto están circundadas por estratos medios y medios altos.

Para evaluar las relaciones de la experiencia del comerciante y la estratificación de los sectores aledaños a cada plaza, frente al nivel de ventas, se utilizaron tablas de contingencia y gráficos bivariados, con el fin de observar si existe una tendencia considerable, para lo cual se dividió la población en dos intervalos con límites diferentes para cada

variable. De acuerdo con los gráficos bivariados, la proporción de participantes que se ubican en el intervalo de ingresos superiores a \$8.865.000 es similar, tanto para estratos bajos como para estratos altos (figura 1). En la misma línea, al relacionar la experiencia del comerciante con el nivel de ingresos, la proporción de comerciantes que obtenían ingresos superiores a \$17.000.000 para los intervalos de uno (1) a treinta (30) años y de treinta (30) a sesenta (60) años de experiencia era del 11,96 % y 5,36 %, respectivamente.

Otro aspecto analizado a lo largo del estudio consistió en aquellos productos de menor y mayor demanda. Así, por ejemplo, se encontró que entre las frutas más vendidas está la mora, la fresa, la papaya y el lulo, las cuales obtuvieron una frecuencia de respuesta del 47,01 %. También se logró determinar que las hortalizas más vendidas fueron la arveja, el tomate, la cebolla, la papa pastusa y la habichuela con una proporción del

73,83 %. Las frutas menos solicitadas fueron la curuba, la guayaba, la manzana, el coco y la pitaya, con una proporción del 51,56 %; en tanto que las hortalizas con menor nivel de demanda fueron la remolacha, la calabaza, la ahuyama, la papa sabanera y el repollo, de acuerdo a la frecuencia de respuesta que suma entre las citadas un 47,2 %.

Una vez analizadas las variables experiencia, nivel de ventas y estrato socioeconómico de las zonas de influencia de las plazas de mercado, se procedió a analizar aquellas variables que tienen una relación intrínseca o por lo menos más estrecha con el surtido. Las variables estudiadas en este apartado fueron: la base de decisión para la selección del surtido, la longitud del surtido, la coherencia, la organización del surtido y la categoría de producto ofertado.

Al estudiar la base de decisión para la selección del surtido se encontró que el 59,87 % de los comerciantes de las plazas de mercado toman la decisión basados en la intuición, es decir, partiendo de coronadas, presentimientos o suposiciones respecto a la demanda. Un 26,32 % de los comerciantes define el surtido con base en la experiencia, en otras palabras, partiendo del conocimiento previo de los gustos y preferencias de sus clientes. Por último, un 13,82 % de los comerciantes determinan el surtido que van a poner en exhibición con una base más técnica, como son las temporadas de cosecha o la posibilidad de abastecimiento.

La cantidad de referencias de producto en oferta es el criterio que permitió medir la longitud del surtido. Al realizar el análisis se observó que un 75 % de los comerciantes tiene un surtido que consta de una (1) a veintiuna (21) referencias de productos. El promedio de referencias disponibles en el lineal es aproximadamente diecisésis (16) productos, con una desviación típica de nueve (9) productos. Aproximadamente un 22,37 % de los comerciantes tienen surtidos que oscilan entre diecisésis (16) a veintiún (21) productos, el cual es el intervalo de mayor agrupamiento de frecuencias.

La coherencia del surtido se midió en términos de homogeneidad y complementariedad en la oferta. Evidentemente, la coherencia del surtido es una variable influenciada por la longitud del mismo, puesto que surtidos demasiado largos pueden resultar muy anchos<sup>5</sup> o muy profundos<sup>6</sup>, lo que puede resultar en un desequilibrio en la oferta. Al medir esta variable se encontró que un 61,84 % de los comerciantes tenían surtidos escasamente homogéneos, ya sea porque eran demasiado largos o porque tenían un bajo nivel de complementariedad. Por otro lado, en un 38,16 % de los comercios se percibe un nivel de coherencia considerable en la oferta, puesto que se concentraba en ciertas familias de producto, lo que generaba un mayor nivel de especialización, o la cantidad de referencias de producto era equitativa en cada una de las familias.

5 La anchura del surtido mide la cantidad de familias de productos en oferta.

6 La profundidad del surtido mide el número de referencias en cada una de las familias de productos.

Al medir la organización del surtido se buscó evaluar la disposición de los productos en los espacios de exhibición, el nivel de limpieza del puesto comercial, así como también el estado de los alimentos en oferta. De acuerdo con el análisis realizado, un 33,55 % de los comerciantes tenía un nivel de organización que se calificó como regular (punto medio), seguido de un 32,89 % de los comerciantes cuya organización del surtido se calificó como adecuada y un 27,63 % de puestos de comercio tenía un grado de orden en la oferta calificado como bajo. El resto de los comerciantes se clasificó en los extremos, en las categorías

de alto y nulo nivel de organización con un 3,95 % y 1,97 %, respectivamente.

En cuanto a las categorías de producto ofertadas, un 59 % de los comerciantes se dedica a la venta de hortalizas, mientras que un 36 % de estos se dedica a la venta exclusiva de frutas. El restante 5 % de los comerciantes vende las dos categorías de productos, aunque se espera que a nivel poblacional esta proporción sea menor; por cuanto una de las políticas de las plazas de mercado es que los comerciantes se dediquen en exclusiva al comercio de una de las dos categorías de producto, aunque existen excepciones.

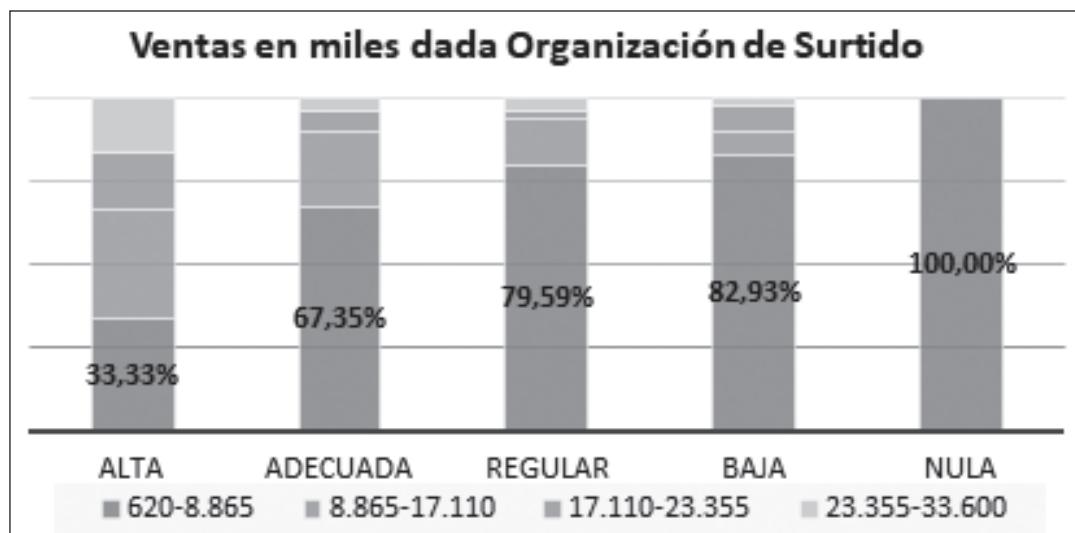


Figura 2. Nivel de ventas con respecto a la organización del surtido

Fuente: elaboración propia.

Para terminar esta sección y al igual que se hizo con las variables que no estaban relacionadas con el surtido, se determinó, por lo menos de forma descriptiva y con la utilización de tablas de contingencias y gráfi-

cos bivariados, el tipo de relación encontrada entre las variables organización y categoría de producto ofertada con el nivel de ventas. La organización del surtido parece relacionarse de forma positiva con el nivel de ven-

tas, puesto que para una organización alta hay una menor proporción de ventas entre \$620.000 a \$8.865.000, el cual es el intervalo de más bajos ingresos (figura 2).

Al igual que con la organización del surtido, para analizar la categoría de producto ofertado frente al nivel de ventas alcanzado, se compararon –por medio de un gráfico bivariado– las categorías frutas y hortalizas frente a cuatro intervalos de ingresos. En el intervalo más bajo de ingresos mensuales (que va desde los \$620.000 hasta los \$8.865.000) se agrupó, para el caso de las hortalizas, un 78,41 % de los comerciantes; mientras que en lo que respecta a las frutas, un 69,23 %. Por otra parte, al evaluar si esta influencia podría estar mediada por la longitud del surtido, se clasificó el surtido en corto y largo, considerando a los surtidos largos como aquellos con más de 16 productos. Así las cosas, un 61,11 % y un 42,22 % de los comerciantes dedicados a la venta de frutas y hortalizas tienen surtidos largos.

La organización del surtido también fue sujeta a control de la influencia con respecto a las ventas, considerando la longitud del surtido, al igual que se hizo con la variable categoría de producto ofertada. Teniendo en cuenta las categorías de la figura 2 se definieron tres (3) nuevas supra categorías, donde los surtidos con una organización calificada como alta u adecuada fueron reclasificados en la categoría mayor, los surtidos calificados con una organización regular se clasificaron

en una categoría media y los surtidos con calificación de organización baja o nula fueron clasificados en una categoría menor. Así las cosas, en la categoría mayor un 46,24 % de los surtidos son largos, mientras que en la categoría media un 56 % lo son. Finalmente, un 44,44 % de los comerciantes ubicados en la categoría menor tienen surtidos largos.

Una vez analizadas las variables descriptivas, se procedió al estudio de mayor profundidad sobre las variables que fueron estudiadas a nivel correlacional. En consecuencia se tuvieron en cuenta datos obtenidos en el estudio descriptivo, por ejemplo: la media que es de \$7.031.515 para el caso del nivel de ventas mensuales y de 15,76 productos para el caso de la variable longitud del surtido. También se tuvo en cuenta el estadístico desviación estándar que fue de \$6.591.529 para el caso del nivel de ingresos<sup>7</sup> y 9,03 productos en lo que respecta a la longitud del surtido.

Antes de analizar la correlación entre las variables, se calculó la covarianza, obteniendo una relación con sentido positivo entre las variables longitud del surtido y nivel de ventas alcanzado. Este valor fue calculado para un total de 148 observaciones, puesto que algunos comerciantes que pertenecen a la muestra se abstuvieron de dar información sobre el estimado de sus ventas. Se obtuvo entonces un coeficiente de covarianza de 17.278.743 productos x ventas, que al ser positivo muestra una asociación entre

<sup>7</sup> Ventas, nivel de ventas, nivel de ventas mensuales, nivel de ingresos e ingresos operacionales fueron conceptos utilizados a conveniencia como sinónimos a lo largo de la investigación.

las variables dadas. No obstante, y considerando que este coeficiente ofrece una cantidad dimensional y no acotada, se procedió a calcular el coeficiente de correlación  $\rho$  de

Spearman, debido a que las variables no se distribuyen de forma normal, por lo que no es prudente utilizar el coeficiente de correlación de Pearson.

**Tabla 1.** Nivel de correlación entre longitud del surtido y las ventas mensuales (Software SPSS)<sup>8</sup>

Correlaciones		Ventas
Longitud	Correlación de Spearman	
	Sig. (bilateral)	,000
	N	148

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Para calcular el coeficiente mencionado, se hizo uso del Software Estadístico de Ciencias Sociales SPSS (*Statistical Package of Social Sciences*) desarrollado por IBM (tabla 1). En la tabla 1 se puede visualizar información relativa al valor del coeficiente de correlación  $\rho$  de Spearman; la significancia bilateral, considerando como prueba de hipótesis una ley de student de dos colas; así como la cantidad de pares de datos analizados. También se expone el nombre de las variables sujetas a estudio.

El tabla 1 muestra un nivel de correlación de 0,318. La significancia bilateral es muy aproximada a 0; por tanto, el error en que se estaría incurriendo al rechazar la hipótesis nula, es decir que no existe correlación, es

escaso. Finalmente, la cantidad de pares de datos analizados fue de 148, que se corresponde con la cantidad de personas que respondieron a la pregunta que indaga sobre el nivel de ventas mensuales estimado.

Para finalizar, el estudio se extendió hasta el nivel de causalidad. Por consiguiente, se hizo uso del análisis de regresión lineal simple, buscando explicar el nivel de ventas mensuales obtenido en los puestos comerciales de las plazas de mercado, partiendo de información de la variable independiente, que para este caso es la longitud del surtido. El objetivo del análisis fue determinar el nivel de estimación de la variable dependiente por medio de la variable independiente, con base en un modelo lineal, por lo que se procedió a calcular

8 Estadístico de correlación y nivel de significancia para una muestra de 148 comerciantes de las Plazas de Mercado Seleccionadas.

la ecuación de la recta de regresión y posteriormente el coeficiente de determinación, el cual arrojó una bondad de ajuste del modelo

del 8,3 %. El modelo se expone a través de la información que arroja el software estadístico SPSS en el siguiente cuadro (tabla 2).

**Tabla 2.** Coeficiente de regresión y nivel de significancia<sup>9</sup>

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	T	Sig.
		B	Error típ.			
1	(Constante)	3746380,967	1043014,984		3,592	,000
	Anchura	208669,439	57407,858	,288	3,635	,000

a. Variable dependiente: ventas

Como se observa en la tabla 2, la pendiente de la recta de regresión es de 208.669, aproximadamente, que corresponde a la tasa de variación de las ventas al sumar una referencia más en el surtido. Por su parte, el intersección u ordenada en el origen adquiere un valor de \$3.746.381, aproximadamente, que sería el valor que toma la variable nivel de ventas cuando la variable independiente toma el valor de cero (0). También aparecen los niveles de significancia que permiten deducir que el modelo es representativo de la población; no

obstante, en el análisis de varianza aparece el valor que se obtiene en una distribución *F* de Fisher Snedecor, el cual es de 13,212; así como su nivel de significancia, el cual indica que el error en que se estaría incurriendo al aceptar la hipótesis alterna es casi nulo.

Para observar con más detalle el análisis del estadístico de significancia global, se puede visualizar la siguiente tabla, que expone el valor que toma el estadístico de hipótesis, el nivel de significancia del error y la suma de los cuadrados totales y de regresión (tabla 3).

9 El valor de los coeficientes de regresión aparece en la tercera columna. El coeficiente de correlación *r* de Pearson aparece en la columna 5.

**Tabla 3.** Análisis de varianza y test de significancia<sup>10</sup>

Análisis de Varianza <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de Cua	Gl	Media Cua	F	Sig.
1	Regresión	MM530.015.195	1	MM530.015.195	13,212	,000 <sup>b</sup>
	Residual	MM5.856.877.776	146	MM40.115.601		
	Total	MM6.386.892.971	147			
a. Variable dependiente: Ventas				b. Variables predictoras: Longitud		
<b>Fuente:</b> elaboración propia						

En la tabla 3 aparece la suma de los cuadrados del error cuando se trata de estimar las ventas en función de su media (Total), frente a cuando se intentan estimar en función de la longitud del surtido (Residual). También aparece la diferencia entre estos dos valores, o lo que es lo mismo, en cuánto disminuye la suma de los cuadrados del error cuando se intentan predecir las ventas con el modelo de regresión lineal (Regresión). Así mismo, aparece el valor de evaluación en la distribución *F* de Fisher Snedecor, el cual es de 13,212, aproximadamente; de acuerdo al nivel de significancia, que se aproxima a cero (0), exhibe un nivel de confianza que habrá de ser tenido en cuenta.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se esperaba que el sector donde estuviese ubicada cada una de las plazas de mercado tuviese algún tipo de influencia sobre el nivel de ventas que alcanzan los comercios, a

pesar de la heterogeneidad de la estratificación socioeconómica de las zonas aledañas a las plazas. No obstante, la proporción de comerciantes que obtiene entre \$8.865.000 y \$33.600.000, intervalo que se definió como el de mayores ingresos, no presenta mayores variaciones entre cada una de las categorías de estratos socioeconómicos definidos. En síntesis, la proporción de comerciantes que obtienen ingresos superiores es similar en estratos altos y bajos, por ende, no se puede inferir que el estrato influya de manera determinante en la percepción de ingresos.

Respecto a la experiencia del comerciante se encontró una situación similar a la que ocurría con el sector donde están ubicadas las plazas de mercado. Se esperaba que ante mayor nivel de experiencia de parte de los comerciantes estos percibiesen mayores ingresos; sin embargo, el porcentaje de comerciantes que perciben entre \$17.000.000 y \$33.600.000, intervalo definido como el de

10 Suma de cuadrados del error en la predicción del nivel de ventas en las plazas distritales.

mayor nivel de ingresos, es superior cuando el comerciante ha estado involucrado una menor cantidad de años en esta actividad. Considerando esta situación, no puede esperarse que la experiencia incida de manera significativa sobre los ingresos percibidos por el vendedor, en el contexto de las plazas de mercado distritales.

Era de esperarse que la base de decisión para la selección del surtido en las plazas de mercado distritales fuese la “intuición”, pues son comercios caracterizados, hasta cierto punto, por la informalidad. El estudio también confirmó que la organización del surtido juega un papel importante en relación al nivel de ventas que perciben los comercios ubicados en las plazas de mercado, pues, en la medida en que el surtido es más organizado, la proporción de comerciantes que se ubica en los intervalos de ingresos más altos es cada vez mayor. Al comparar la organización del surtido con la cantidad de referencias ofertadas no se percibe una tendencia, puesto que la proporción de surtidos organizados, que a su vez son largos, es del 46,24 %; mientras que aquellos medianamente organizados y largos tienen una proporción del 56 %; por su parte, los menos organizados vuelven a tener una proporción de 44,44 % de surtidos largos.

Aunque en el comercio de hortalizas hay una proporción más alta de comerciantes ubicados en el intervalo de menores ingresos, con un 78,41% frente a un 69,23 % en el comercio de frutas, no puede inferirse de manera contundente que la categoría de producto influya considerablemente en los ingresos percibidos; por cuanto los surtidos de los comerciantes de frutas, según los resultados,

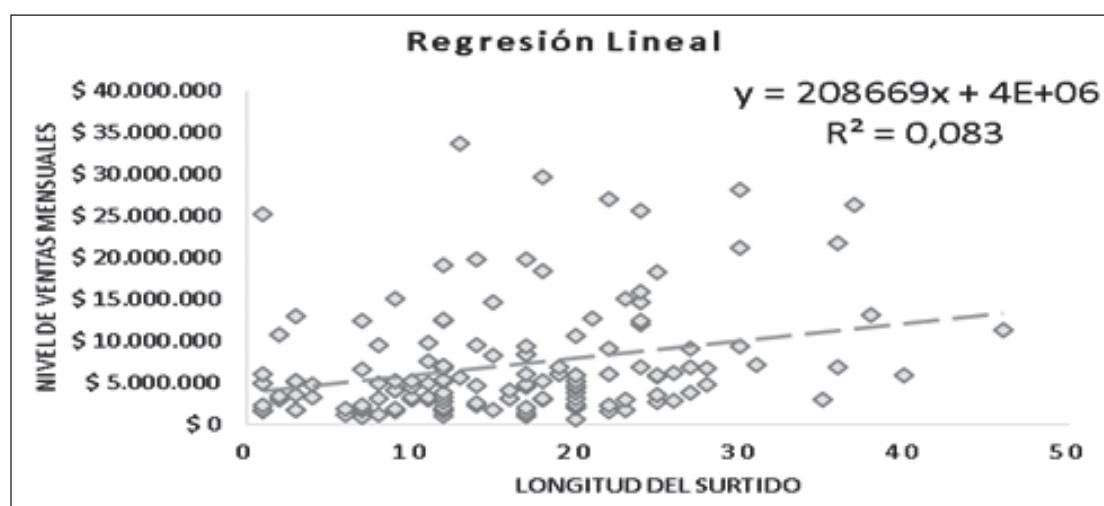
tienden a ser más largos que los que distribuyen hortalizas, por lo que la longitud del surtido podría estar mediando en la relación de estas variables. En ese orden de ideas, se concluye que el factor de mayor relevancia e independiente de la longitud del surtido es la organización del mismo, considerando que la coherencia de surtido es una variable muy ligada también a la longitud.

Estos resultados, aunque importantes, son un complemento del análisis central de este estudio que consiste, en esencia, en determinar el grado en que se relaciona la longitud del surtido y el nivel de ventas. No obstante, este análisis permite inferir que existen otras variables importantes que pueden influir sobre el nivel de ventas, de las que se destaca especialmente la organización del surtido. Sin embargo, es de anotar que estas variables también deberían ser sujetas a un análisis correlacional para obtener resultados más relevantes, considerando que los grupos poblacionales difieren entre cada una de las categorías que puede tomar la variable. Por ejemplo, la cantidad de comerciantes dedicados a la venta de frutas es diferente a los que se dedican a la venta de hortalizas; de esta forma, al comparar los resultados comerciales de ambos grupos pueden haber sesgos de consideración, lo que también sucede con las demás variables.

Una vez analizadas todas las variables descriptivas se procedió al estudio de las principales variables de tipo correlacional. Los hallazgos sugieren que entre la longitud del surtido y el nivel de ventas alcanzado por los comerciantes de las plazas de mercado

existe una relación positiva, de acuerdo con el coeficiente de covarianza, relación que se percibe como débil por cuanto el coeficiente de correlación acoge un valor de 0,318 cercano a la cota inferior. También se buscó extender el estudio hasta el nivel causal, mediante un análisis de regresión, a partir del

cual se infiere que el modelo es poco predictivo del nivel de ingresos a través de la cantidad de referencias de productos (longitud del surtido), teniendo en cuenta que el modelo apenas reduce en un 8,3 % el error de estimación con respecto a la media de la variable dependiente.



**Tabla 4.** Dispersión de resultados y recta de regresión

**Fuente:** elaboración propia.

Como se observa en la tabla 4, los pares de puntos de los valores que toman las variables de estudio se presentan muy dispersos y en muchos casos alejados de la recta de regresión. Lo anterior sugiere que la proporción de variación de resultados –que puede explicarse con el modelo– es escaza, lo que también exhibe la debilidad de la relación de las variables. A pesar de que el modelo lineal no tiene la calidad suficiente de estimación, no hay que pasar por alto la relación que existe entre las variables, teniendo en cuenta que aunque es débil, los resultados muestran

una relación positiva entre la longitud del surtido y el nivel de ventas alcanzado.

Los resultados de este estudio respaldan la primera perspectiva teórica hallada por Estrella y Sánchez (2011), que a su vez acoge los aportes de autores como Brown (2003), Oppewal y Koelemeijer (2005), quienes argumentan que el surtido trae consigo muchos beneficios para el consumidor como la reducción del coste de búsqueda y la incertidumbre, lo que facilita la toma de decisiones relativa a la selección del producto. En general, esta perspectiva teórica aduce que los

grandes surtidos resultan beneficiosos para el consumidor; en consecuencia, “una estrategia de amplio (reducido surtido), ejerce un efecto positivo (negativo) en el consumidor” (Estrella y Sánchez, 2011, p. 3).

La primera perspectiva es a su vez respaldada por los resultados encontrados en el estudio de Gázquez, Estaban, Martínez y Mondéjar (2014), quienes encontraron una relación positiva entre el tamaño del surtido y el nivel de ventas, a través de una investigación empírica sobre los establecimientos dedicados al comercio de productos de consumo masivo en España, especialmente supermercados e hipermercados; sin embargo, hallaron también diferencias en la relación de estas variables, concernientes a cada categoría de producto. El estudio objeto de este documento también propone una relación positiva entre la variable longitud del surtido, la cual es una dimensión de tamaño, frente a la variable nivel de ventas. Pese a lo anterior, no son claras las diferencias entre cada categoría de producto, para este caso la categoría frutas y hortalizas, puesto que esas diferencias pueden estar inducidas por la posibilidad de cada categoría de producto de adoptar surtidos más largos.

De acuerdo con la investigación empírica detallada a lo largo de este artículo, existe concordancia con lo que expone Martín Cerdeño (2010), en cuanto a los surtidos de las plazas de mercado, los cuales, en su mayoría, gozan de variedad, puesto que se perciben en mayor medida largos y con continuidad en la oferta. No obstante, en cuanto a la complementariedad no se tiene total certeza, ya que en la mayoría de los

casos se observan surtidos heterogéneos en cada puesto comercial, con una oferta desequilibrada, en algunos casos. Vale la pena señalar que dentro de la plaza de mercado existe una oferta centrada en el abastecimiento de productos alimenticios perecederos, por tanto están relacionados y se complementan.

## CONCLUSIONES

Dentro de las principales características acerca de los comerciantes de frutas y hortalizas de las plazas de mercado se tienen: un nivel de experiencia que oscila entre los 23 a 31 años, quienes alcanzan además unos niveles de ventas, en la mayoría de los casos, por debajo de 8.865.000; estos se ubican en áreas geográficas de la ciudad de Bogotá con heterogeneidad, en términos de la estratificación socioeconómica. Un análisis descriptivo muestra que estas variables no inciden de manera determinante sobre las ventas de los comercios ubicados en las plazas de mercado estudiadas.

Respecto a aquellas características relacionadas con el surtido, se encontró que la decisión sobre cómo surtir un local se basa principalmente en la intuición. Los resultados también demuestran que prevalece la distribución de hortalizas sobre la de frutas, que los surtidos son heterogéneos y que son en mayor medida desorganizados, donde predominan aquellos que tienen entre 16 a 21 productos. Con relación a estas variables se observa, a nivel descriptivo, que aquella que puede tener considerable influencia en el nivel de ventas alcanzado por los comerciantes es la organización del surtido.

En el estudio de correlación se observa una relación positiva entre la longitud del surtido y el nivel de ventas que alcanzan los comerciantes que se dedican a la distribución de frutas y hortalizas dentro de las plazas de mercado. No obstante, esta relación, aunque positiva, se percibe débil por cuanto el coeficiente de correlación es de 0,318, valor muy cercano a la cota inferior de evaluación de dicho estadístico.

Al evaluar la posibilidad de planteamiento de un modelo lineal para predecir las ventas en función de la longitud del surtido, se observa una recta de regresión con pendiente e intercepto positivo. Sin embargo, la calidad de estimación es reducida, puesto que la bondad de ajuste del modelo es del 8,3%, de acuerdo al coeficiente de determinación, por tanto el modelo es poco óptimo para su utilización.

## LIMITACIONES

El estudio se desarrolló en seis (6) de las diecinueve (19) plazas de mercado de la ciudad de Bogotá. Se espera que en investigaciones posteriores se estudie con mayor extensión esta población, de tal manera que se obtengan resultados concluyentes asociados con esta actividad económica. Adicionalmente, para el análisis correlacional, solo se tuvo acceso a la información aportada por 148 unidades muestrales de las 152 requeridas para un margen de error del 5,55% y un nivel de confianza del 90%, lo que conducirá a un mayor error estándar en la distribución muestral asociada a los parámetros muestrales.

Por otro lado, debido a que el estudio se centra fundamentalmente en el análisis descriptivo y de asociación de las variables, no

se desarrollaron las correspondientes pruebas de cumplimiento de los supuestos del modelo de regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios; por lo que se invita a que en futuras investigaciones se tenga en cuenta las propiedades del modelo, con el fin de evaluar la idoneidad del mismo, y de ser necesario, hacer los ajustes correspondientes que propendan por su insesgadez, eficiencia y consistencia.

## REFERENCIAS

- Bermúdez, G. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC Editorial.
- Camacho, C. (s. f.). *Análisis multivariable de datos en psicología: coeficiente de correlación de Pearson*. Sevilla: Universidad de Sevilla. Disponible en <http://personal.us.es/vararey/adatos2/correlacion.pdf> [consultado el 12 de abril de 2015].
- Estrella, R., & Sánchez, M. (2011). *Efecto del tamaño del surtido sobre el consumidor en el punto de venta: un análisis de artículos publicados*. Almería: Departamento Dirección y Gestión de Empresas. Universidad de Almería.
- Gázquez, A., Martínez, F., Millat, I., & Mondéjar, J. (abril-junio de 2014). Tamaño del surtido y ventas de la categoría: ¿existe una relación directa? En *Universia Business Review*, (42), pp. 68-87.
- Gúzman, J. (2008). *El surtido: pieza clave en plena crisis*. Madrid: Information Resources, Inc.
- Martín, V. (2010). *Mercados municipales: la respuesta de los consumidores*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

# ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO DEL CONCEPTO DOMINIO DE ACTIVIDAD ESTRATÉGICA “DAE”\*

## ANALYSIS OF THE EVOLUTION OVER TIME OF THE CONCEPT OF STRATEGIC BUSINESS UNIT “SBU”

Luis Montañez Carrillo\*\*

Recibido: 15 de abril de 2016

Evaluado: 20 de mayo de 2016

Aprobado: 15 de junio de 2016

### RESUMEN

En el presente artículo se realiza una revisión de los diferentes significados (tanto en español como en inglés y francés) que en la literatura del campo del *management* tiene el concepto de Dominio de Actividad Estratégica (DAE), que a su vez tiene como sinónimos los términos de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y Unidades de Negocios Estratégicos (UNES). En francés este concepto es conocido como *Domaine d'Activité Stratégique* (DAS) y en inglés como *Strategic Business Unit* (SBU). Este documento presenta un análisis de evolución en el tiempo del concepto de *Strategic Business Unit* (SBU), teniendo en cuenta las variadas concepciones que se han desarrollado sobre el mismo en las décadas comprendidas entre 1980 y 2010, analizando también los enfoques y perspectivas de los distintos autores que han contribuido en la construcción de dicho concepto.

**Palabras clave:** Dominio de Actividad Estratégica (DAE), Unidad Estratégica de Negocios (UEN), Unidades de Negocios Estratégicos (UNES), *Domaine d'Activité Stratégique* (DAS), Strategic Business Unit (SBU).

\* Artículo de revisión desarrollado en el marco del módulo de Gestión Estratégica de la Maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad Central.

\*\* Ingeniero de Sonido de la Universidad de San Buenaventura, especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Magíster en Gestión de Organizaciones de la Universidad Central. Docente ocasional de la Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Correo electrónico: link\_faster@hotmail.com

## ABSTRACT

In the present article a review of the different meanings (in Spanish, English and French) is made, which in the management field literature has the concept of Strategic Business Unit (SBU). In French this concept is known as *Domaine d'Activité Stratégique* (DAS) and in Spanish as *Dominio de Actividad Estratégica* (DAE), *Unidad Estratégica de Negocios* (UEN), and *Unidades de Negocios Estratégicos* (UNES). This paper presents an analysis of the evolution of the concept of the Strategic Business Unit (SBU) over time, taking into account the different conceptions that have been developed about it in the decades between 1980 and 2010, also analyzing the approaches and perspectives of different authors who have contributed in the construction of this concept.

**Keywords:** Dominio de Actividad Estratégica (DAE), Unidad Estratégica de Negocios (UEN), Unidades de Negocios Estratégicos (UNES), *Domaine d'Activité Stratégique* (DAS), Strategic Business Unit (SBU).

---

## INTRODUCCIÓN

Los lectores del presente artículo tendrán la posibilidad de realizar un recorrido, a nivel evolutivo, del concepto de Dominio de Actividad Estratégica (DAE), también conocido en el ámbito académico como Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y Unidades de Negocios Estratégicos (UNES); en francés se conoce como *Domaine d'Activité Stratégique* (DAS) y en inglés como *Strategic Business Unit* (SBU). Este análisis parte de la búsqueda de documentación realizada en bases de datos académicas tanto estructuradas como no estructuradas, tales como Scopus, ScienceDirect, Scielo, J Store, Google Académico, entre otras, mediante las cuales se indagó por aquellos autores que han realizado aportes significativos a la construcción del concepto en mención y sus respectivos sinónimos, en los idiomas inglés, francés y español. Es importante señalar que el análisis de evolu-

ción del concepto se realiza específicamente a partir de la literatura encontrada sobre el término de *strategic business unit* (SBU); igualmente, se brinda un panorama de la definición de este concepto en los respectivos términos empleados en español y francés.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Vale la pena precisar que el concepto objeto de estudio en este documento tiene una relación directa con la segmentación estratégica, la cual consiste en fragmentar o dividir la organización en unidades homogéneas a nivel interno y externo. En este sentido, si tenemos en cuenta el caso de un grupo que tiene dentro de sus actividades: vehículos (particulares e industriales), máquinas, materiales de armamento, bicicletas, materiales de jardinería, financiación, entre otras, no es pertinente enfocar el diagnóstico simultáneo sobre el conjunto de todas las actividades mencionadas anteriormente, debido a que

los clientes, los competidores, los productos/servicios y las reglas de carácter competitivo son diferentes. Por esta razón es muy importante y necesario segmentar. Según los diferentes autores y enfoques que existen en el ámbito académico, dichas unidades homogéneas llevan diferentes nombres, pero en términos generales tienen el mismo significado, es decir son sinónimos. En este orden de ideas, se encuentra en la literatura castellana los términos: Dominio de Actividad Estratégica (DAE), Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y Unidades de Negocios Estratégicos. En francés este concepto se conoce como *Domaine d'Activité Stratégique* (DAS) y en Inglés como *Strategic Business Unit* (SBU) (de Albornoz, 2005).

### **DOMINIO DE ACTIVIDAD ESTRATÉGICA (DAE)**

El Dominio de Actividad Estratégica (DAE) hace referencia a la noción de segmento estratégico, propuesta por el Boston Consulting Group (BCG), y se refiere a los sectores y mercados en los que compite una organización. Es el conjunto de actividades o los factores claves de éxito relacionados, que se soporan sobre el mismo conjunto de recursos y de competencias. Se encuentra presente en la distribución de la firma haciendo tangible el oficio de la misma. Un ejemplo que podría llevar a comprender este significado es el caso de Bavaria S.A., ya que como es de conocimiento general de la comunidad colombiana, su oficio es el de fabricar y construir cervezas; sin embargo, este grupo empresarial tiene y ha tenido una serie de distintos DAE, tales como: cervecería, maltas, gaseosa,

jugos, aguas (Ariza Velasco, 2013; Rodriguez Romero & Garzón, 2009; Rodríguez Romero & Tovar Herrera, 2007).

### **UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (UEN)**

El término Unidad Estratégica de Negocios es el que posiblemente más se encuentra presente dentro de la literatura de este campo en lengua castellana. Una UEN se define como una unidad operativa que agrupa una serie de productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto uniforme de clientes, enfrentando al mismo tiempo un grupo definido de competidores. Es importante señalar que los clientes y mercados son vitales para el reconocimiento de una UEN, lo cual parte de la premisa de que la esencia de la estrategia está principalmente relacionada con el posicionamiento del negocio para satisfacer la necesidad de un cliente, lo que está por encima de la oferta de un competidor. En este sentido, un conjunto de productos es agregado a la UEN cuando comparten un grupo común de clientes y competidores. Es posible pensar, a nivel económico, que una UEN es una empresa individual que posee sus respectivas funciones: producción, mercadeo (marketing), finanzas, recursos humanos, suministros, etc. Además, es vital que una UEN sea una empresa viable, que tenga la habilidad de actuar en sus propios mercados (tanto de insumos como de productos) y enfrente sus propios competidores. La característica distintiva de una UEN es que el agrupamiento se basa en los productos de la organización, más que en las funciones. En el caso de una multinacional, las UEN regularmente están

ubicadas en varios países, muchas poseen corporaciones subordinadas, constituidas en dichos países, las cuales poseen, a su vez, varias unidades de negocios. Desde la perspectiva de la estructura corporativa, el centro de control es denominado Unidad Corporativa y las UEN son divisiones. Una gran mayoría de las grandes empresas han dividido su negocio en algún tipo de Unidades Estratégicas de Negocio (Francés, 2006; Hax & Majluf, 1997; Murzi, 2008; Rodrigues, 1998).

Por su parte, Quintana (1993) indica que una UEN es cada una de las organizaciones de la compañía que posee o debería poseer una estrategia de empresa definida y que tiene un gerente con responsabilidades en las ventas y los beneficios. En este sentido, una UEN se puede definir con base en tres dimensiones: el público objetivo a quien atenderá, las necesidades que tratará de satisfacer y la tecnología que empleará para ello.

Según Hax & Majluf (1997), las claves para definir una UEN son:

- a. Los competidores: es pertinente que la UEN tenga un solo conjunto de competidores.
- b. Los precios: los productos de una UEN deberían verse afectados similarmente por los cambios de precios.
- c. Los clientes: las UEN deben tener un conjunto de clientes bien definidos.
- d. Calidad/estilo: en una UEN bien definida el cambio en la calidad y el estilo afecta los productos en forma similar.
- e. Sustitución: todos los productos de una

UEN deberían ser sustituibles en corto plazo. De igual forma, no debería existir un sustituto en las diferentes UEN, ya que esto implicaría la necesidad de unificar los productos en la misma unidad.

- f. Desinversión o liquidación: todos los productos de una UEN deben estar en condiciones de sustentarse solos como una organización viable económicamente.

El concepto UEN surgió cuando el presidente de General Electric, Fred Borch, tomó la decisión de separar los negocios en un conjunto de unidades autónomas, siguiendo la recomendación realizada por la consultora McKinsey and Company. En ese entonces, General Electric había dejado de ser una empresa dedicada a los motores eléctricos y negocios de alumbrado, para pasar a ser un conglomerado de actividades en una gran variedad de industrias. La organización se complejizó en la medida en que creció y en la medida en que aumentó la diversidad, el alcance internacional y las tecnologías, lo que impuso un gran desafío a los directivos de esta compañía. Ante esta impredecible situación, General Electric respondió dividiendo sus negocios en unidades independientes y autónomas que podían ser dirigidas como entidades de negocios viables y aisladas. Estas entidades fueron denominadas Unidades Estratégicas de Negocios (UEN). La intención inicial de la segmentación de negocios desarrollada por General Electric era brindar al gerente general de la UEN una independencia total de los demás negocios de la empresa; la UEN tenía sus propios segmentos del mercado bien definidos y el direc-

tivo de la UEN tenía los recursos disponibles para definir y llevar a cabo una estrategia de manera autónoma (Hax & Majluf, 1997; Quintana Daza, 1993).

### **UNIDADES DE NEGOCIOS ESTRATÉGICOS (UNES)**

Vale la pena señalar que para algunos autores este concepto está ligado directamente con la planeación estratégica, para lo cual se debe dividir la organización en Unidades de Negocios Estratégicos (UNES) con el objeto de gestionarlos de manera apropiada. En esta medida, se hace necesario identificar las UNES para la planificación estratégica, ya que la organización es un conjunto de unidades de negocios con objetivos distintos que desempeñan diferentes funciones para lograr los objetivos globales de la organización. Algunas organizaciones definen sus UNES de acuerdo con los productos que elaboran, las líneas de productos, los grupos de productos afines o incluso de un solo producto. Otras organizaciones definen sus UNES en función de las necesidades que satisfacen y no por productos, partiendo de la premisa de que los productos perecen pero las necesidades de los clientes permanecen. Por otra parte, algunas UNES crecen de manera rápida y otras pueden –a lo largo del tiempo– llegar a ser rentables; sin embargo, no todas pueden llegar a generar un mismo flujo de caja. En este sentido, es posible identificar 3 dimensiones alrededor de las Unidades Estratégicas de Negocios: público objetivo (a quien se atenderá), las necesidades (que se quieren atender) y la tecnología (que satisface dichas necesidades) (García Sánchez, 2008).

### **DOMAINE D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE (DAS)**

También denominados segmentos estratégicos o unidades de actividad estratégica, son subconjuntos homogéneos de bienes o servicios de la actividad de la empresa, en términos de productos y servicios relacionados a un mercado específico, y que están en la misma competencia y la misma tecnología en un área geográfica delimitada (McDonald, 2004; Monereau, 2002). Los DAS deben cumplir las siguientes condiciones:

- a. La mayoría de los productos de un DAS deben referirse a mercados segmentados y a competidores comunes.
- b. Las actividades del DAS se refiere a los negocios de los mercados externos.
- c. Es una unidad separada, independiente e identificable. Sus líderes deben tener el control de los medios que determinan el éxito.

Para Moinier (2006), el DAS es un segmento al interior de un sector de actividad, que proporciona oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad, a través de estrategias de enfoque específico para la empresa que ha optado por intervenir.

### **STRATEGIC BUSINESS UNIT (SBU)**

En la búsqueda realizada para el desarrollo del presente análisis, la mayoría de la documentación encontrada fue sobre el término *Strategic Business Unit* (SBU), mucho más allá de lo encontrado en los términos abordados anteriormente en español y francés. En este sentido, a partir de este punto

se presentarán diferentes enfoques y perspectivas sobre el término de SBU, teniendo en cuenta principalmente la evolución del concepto en el tiempo (por décadas) y los puntos en común o contradicciones de los diferentes autores encontrados.

## DÉCADA DE 1980

En la década de los 80 surgió la concepción de que los SBU podían ser de cualquier tamaño o nivel; no obstante, debían tener una misión muy bien definida, competidores identificables, enfoque en el mercado externo y el control de los elementos empresariales. Así, por ejemplo, se estableció que un SBU es una unidad dentro de una empresa que tiene un distinto ámbito producto/mercado, un conjunto de objetivos definidos y responsabilidades de desempeño fundamentales. Desde esta perspectiva, cada SBU debe tomar explícita o implícitamente una serie de decisiones a lo largo de muchas dimensiones relacionadas con los insumos (mano de obra, materias primas, capital), los rendimientos (tecnología, capacidad, calidad) y salidas (comercialización, distribución, servicios). Una característica representativa de un SBU es, sin duda, el hecho que su administración tiene facultades para decidir sobre la naturaleza de los productos ofrecidos y los mercados buscados. Sin embargo, al hablar de facultades no significa que hacen cosas sin aprobación, significa que pueden realizar recomendaciones y tomar decisiones que pueden alterar el "look" de sus productos y mercados (Day, DeSarbo, & Oliva, 1987; Gupta, 1987; Milton, 1983; Robert, 1988)

Kotha & Orne (1989) indican que en el SBU se especifican dos elementos críticos:

1. Los ámbitos o límites de cada negocio y los vínculos operativos con la estrategia corporativa.
2. La base en la cual la unidad de negocio logrará y mantendrá una ventaja competitiva dentro de su industria.

## DÉCADA DE 1990

El SBU se centra en los servicios y productos que una organización produce, es típicamente una línea de negocios o una división operativa, por ejemplo, la división de refrigeradores de General Motors. El uso inicial del SBU por parte de la compañía General Electric, surgió como un intento de enfocar la organización estratégicamente para la toma de decisiones y el emprendimiento de nuevas acciones. La estructura SBU fue impuesta sobre la organización operativa existente de General Electric. Es importante resaltar en este punto, que un gran número de los conceptos y técnicas que han sido bien aceptados en el campo del *Management*, surgieron en el departamento de planeación de la firma General Electric, incluyendo el concepto de Strategic Business Unit. Los planificadores de General Electric estuvieron entre los más importantes de la literatura en este campo (Hoenack & Collins, 1990; Levine, 1992; Mintzberg, 1994; Schendel, 1993).

Desde otra perspectiva, el SBU es un negocio individual actuando como parte de una unidad de negocio más grande. El SBU actúa como si fuese independiente, vendiendo un

distinto conjunto de productos o servicios a un grupo identificado de clientes y tiene como competencia un conjunto de competidores bien definido. En la medida en que las organizaciones crecen en tamaño, en número, en diversidad de los productos y los servicios que ofrecen se multiplican, la estructura probablemente se centrará en divisiones, las cuales son regularmente conocidas como SBU. Los SBU usualmente son los responsables de desarrollar, producir y comercializar sus propios productos o servicios (Majumdar & Ramaswamy, 1994; Needham, 1999; Willcocks, 1995).

Una organización con una estructura SBU, se organiza por divisiones. Las compañías son entonces divididas en unidades de negocios autónomas funcionando como entidades separadas, con mínima interacción entre cada una. Los SBU son organizados por mercados, productos, recursos compartidos y responsabilidades de ganancia. Las estructuras SBU sirven para disminuir el ámbito de control de los altos ejecutivos, reduciendo así sus necesidades de procesamiento de información. Divisiones relacionadas deben ser agrupadas dentro de los SBU, con la gran corporación controlándolos, mientras los gerentes de las SBU controlan las divisiones (Hoskisson, Hitt, & Hill, 1991; Morris, 1996).

Desde otro enfoque, un SBU es definido como un mercado que tiene conjuntos de clientes interrelacionados, una sub-misión corporativa, sus propios recursos, estrategias competitivas y presupuestos, comparten la fabricación, comercialización, las bases técnicas y tienen competidores en

común (Rugman, 1996; Vaghefi & Huellmantel, 1998).

Por su parte Fogg (1994), indica que un SBU es una unidad de la organización, responsable del balance final del desempeño financiero de un negocio. Usualmente tiene bajo su control o influencia los recursos necesarios para competir exitosamente en un mercado objetivo. Los SBU dentro de una misma compañía usualmente sirven a diferentes mercados y frecuentemente tienen distintos productos, servicios, operaciones, métodos de comercialización y funciones de apoyo. En algunas ocasiones comparten con otros SBU recursos, como la fabricación, desarrollo del producto y ventas.

Sin embargo, en esta década surgen cuestionamientos en torno a las bases para la formación de SBU. Prahalad & Hamel (1990) indican que se basan en consideraciones del mercado, sugieren que la consideración clave en una empresa está en la identificación, el desarrollo y la influencia de la competencia central de la empresa:

La administración, atrapada en la decisión del *strategic business unit* (SBU), casi inevitablemente encuentra sus negocios individuales dependientes de fuerzas externas en lo que se refiere a componentes críticos, tales como motores o compresores. Pero estos no son sólo componentes. Son productos esenciales que contribuyen a la competitividad de una amplia variedad de productos terminales. Son las personificaciones físicas de las competencias centrales (p. 82).

## DÉCADA DEL 2000

El SBU se concibe como cualquier parte de una organización que es tratada de manera separada para propósitos de gestión estratégica. Es un elemento discreto de la empresa, cumpliendo con productos y mercados, con competidores identificables y para los que la planeación estratégica puede ser conducida. Es un negocio que contribuye críticamente al éxito de la corporación, con una distingüible oferta de mercado y cuya estrategia debe ser ajustada a las de otras unidades de negocio debido a que operan en el mismo mercado y/o comparten los mismos recursos. En este periodo las corporaciones se caracterizan por tener una balanceada mezcla de divisiones por SBU (Daft, 2006; Grünig & Kühn, 2005; Kozami, 2005).

DeSarbo, Benedetto, Jedidi & Song (2006) establecen que los SBU despliegan sus recursos y capacidades estratégicamente, lo que les permite explotar sus competencias distintivas de la mejor manera posible para crear una ventaja competitiva sostenible. Es decir las capacidades ayudan al SBU a desempeñarse mejor, pero el rendimiento se mejora aún más para los SBU que tienen las habilidades de emplear estas capacidades para un mejor uso. Los SBU que mejor desarrollan y manejan sus recursos y capacidades a través del tiempo superan a sus competidores.

Por su parte Flouris & Oswald (2006) indican que los SBU son una forma avanzada de estructura multidivisional, que consiste en al menos 3 niveles diferentes:

- a. El primer nivel es el director ejecutivo.
- b. El siguiente nivel es el SBU.
- c. El nivel final son las divisiones, agrupadas teniendo en cuenta alguna forma de relación.

Un SBU es una unidad semiautónoma que ofrece un producto o servicio a un mercado en particular, perteneciente a una empresa diversificada con una colección de negocios relacionados (Hill & Jones, 2007; Ireland, Hoskisson, & Hitt, 2006).

Reidenbach & Goeke (2006) señalan que un SBU presenta las siguientes características:

1. Tiene su propia misión empresarial.
2. Se compone de servicios y productos relacionados.
3. Tiene su propio conjunto de competidores
4. Tiene su propia administración
5. La planeación puede realizarse independientemente de otras unidades de negocio.

Finalmente y para concluir las definiciones que surgieron en esta década, un SBU es una unidad, una sección, usualmente una división, dentro de la entidad corporativa general, que tiene un significante grado de autonomía, lo que le permite desarrollar y comercializar sus propios productos o servicios, en este sentido, tiene responsabilidad en las ganancias (o pérdidas) de una parte del negocio principal de la organización general. Durante esta década, las compañías

se reestructuraron por SBU, sin embargo el SBU varió de compañía en compañía. Nestle por ejemplo generó un SBU para confitería y bebidas. Cada SBU vende un distinto grupo de productos a un identificable grupo de consumidores y cada uno compite con un conjunto definido de competidores (Bhatia, 2008; Kerzner, 2009; Lussier & Kimball, 2009; Norton, 2008; Pride & Ferrell, 2009).

## DÉCADA DEL 2010

El término de Strategic Business Unit (SBU) es usado frecuentemente para describir una firma de negocios que es parte de una gran empresa y que tiene el objetivo de asegurar que ciertos productos o líneas de productos son promovidos y manejados como si cada uno fuera un negocio independiente. Mientras que la empresa en su conjunto tiene una estrategia corporativa, cada SBU tiene su propia estrategia de negocio. Hay un nivel ejecutivo que supervisa las subunidades que son relativamente independientes entre sí y tienen límites en su contacto con la sede central. Cada subunidad o SBU es su propio negocio, organizado con frecuencia como una configuración sencilla o funcional dentro de la subunidad (Burton, Obel, & DeSanctis, 2011; Koontz, 2010; Schermerhorn, 2010).

Por otra parte, un SBU es un subgrupo de un solo negocio o una colección de negocios relacionados, dentro de una organización. Un SBU apropiado y definido debe tener una misión distinta, un gerente responsable, un mercado objetivo específico, control sobre sus recursos, sus propios competidores, y planes independientes de los otros SBU en la

organización (Hutt & Speh, 2012; Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

## CONCLUSIONES

En términos generales, partiendo de toda la literatura encontrada tanto en español, como en inglés y francés es posible establecer que este concepto constituye un componente fundamental de las corporaciones y se refiere a la exigencia de igualar las oportunidades ambientales y amenazas de la competencia con el despliegue eficiente de los recursos organizativos (Francés, 2006; Venkatraman, 1989).

Un DAE (también conocido como UEN, UNES, DAS O SBU), es homogéneo en el escenario de los productos y servicios que se ofrecen en un mercado específico. La competencia está muy bien identificada, los recursos pueden llegar a ser afectados y es posible entonces que la empresa desarrolle una ventaja competitiva (de Albornoz, 2005).

Es un área de negocios con un mercado externo para bienes y servicios y para el cual se pueden determinar objetos y estrategias de manera independiente. Para llevar a cabo la segmentación, se tiene en cuenta principalmente el mercado, más que los recursos internos (compartir instalaciones de fabricación, tecnología en común o canales de distribución conjuntos). El énfasis en la segmentación se articula según el medio externo y el comportamiento de los clientes y los competidores más que en acuerdos funcionales internos. Cabe señalar que este concepto ha producido una influencia que ha logrado permanecer vigente en el tiempo, acorde con la forma en que las empresas

conciben, desarrollan e implementan los procesos formales de planificación estratégica (Hax & Majluf, 1997).

De igual forma, es importante evidenciar de manera gráfica como los autores han brindado los distintos puntos de vista del

concepto (presentados a lo largo de documento), con el fin de identificar los períodos donde más contribuciones se han realizado tanto en español, inglés y francés, por lo cual para finalizar este análisis se presenta una línea de evolución del concepto (Figura 1).

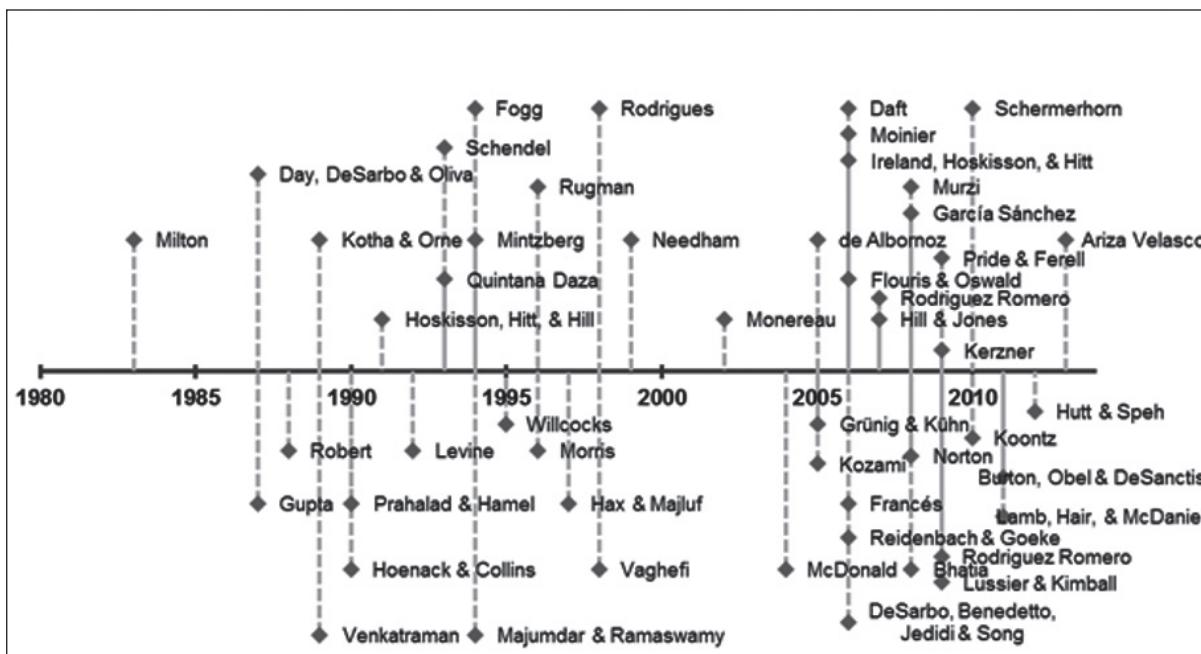


Figura 1. Evolución en el tiempo del concepto de Dominio de Actividad Estratégica

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta la evolución del concepto en el tiempo, es posible identificar que los autores brindaron múltiples puntos de vista del concepto objeto del presente estudio, principalmente en el periodo comprendido entre 2005 y 2013. Es importante señalar que dentro de la búsqueda realizada, solo se encontró la definición concreta del concepto a partir de 1983, sin embargo se empiezan a

encontrar distintos puntos de vista a partir de 1987. También es importante resaltar que se encontró poca documentación que brindara la definición del concepto en el periodo comprendido entre los años 2000 y 2005.

## REFERENCIAS

Ariza Velasco, F. E. (2013). *Caracterización de las respuestas de la Organización*

- Carvajal (1960-2012) frente a las mutaciones del entorno. Universidad Nacional de Colombia.
- Bhatia, S. C. (2008). *Retail management*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.
- Burton, R. M., Obel, B., & DeSanctis, G. (2011). *Organizational design: A step-by-step approach*: Cambridge University Press.
- Daft, R. L. (2006). *The new era of management*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Day, D. L., DeSarbo, W. S., & Oliva, T. A. (1987). Strategy Maps: A Spatial Representation of Intra-Industry Competitive Strategy. *Management Science*, 33(12), 1534-1551. doi: 10.2307/2632197
- De Albornoz, J. M. C. (2005). *Manual de auto-diagnóstico estratégico*: ESIC Editorial.
- DeSarbo, W. S., Benedetto, C. A. D., Jedidi, K., & Song, M. (2006). Identifying Sources of Heterogeneity for Empirically Deriving Strategic Types: A Constrained Finite-Mixture Structural-Equation Methodology. *Management Science*, 52(6), 909-924. doi: 10.2307/20110565
- Flouris, T. G., & Oswald, S. L. (2006). *Designing and Executing Strategy in Aviation Management*: Ashgate.
- Fogg, C. D. (1994). *Team-based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating, and Implementing the Process*: American Management Association.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*: Pearson Educación.
- García Sánchez, M. a. D. (2008). *Manual de marketing*. Pozuelo de Alarcón, (Madrid: ESIC).
- Grünig, R., & Kühn, R. (2005). Process-based strategic planning, from <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=304105>
- Gupta, A. K. (1987). SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. *The Academy of Management Journal*, 30(3), 477-500. doi: 10.2307/256010
- Hax, A., & Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*: Ediciones Gráfica SA.
- Hill, C., & Jones, G. (2007). *Strategic management: An integrated approach*: Cengage Learning.
- Hoenack, S. A., & Collins, E. L. (1990). The economics of American universities management, operations, and fiscal environment, from <http://search.ebs-cohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=7766>
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., & Hill, C. W. L. (1991). Managerial Risk Taking in Diversified Firms: An Evolutionary Perspective. *Organization Science*, 2(3), 296-314. doi: 10.2307/2634931
- Hutt, M., & Speh, T. (2012). *Business Marketing Management: B2B*: Cengage Learning.
- Ireland, D., Hoskisson, R., & Hitt, M. (2006). *Understanding business strategy : concepts and cases*. Mason, OH.: Thomson Higher Education.

- Kerzner, H. R. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*: Wiley.
- Koontz, H. (2010). *Essentials Of Management* 8E: McGraw-Hill Education (India) Pvt Limited.
- Kotha, S., & Orne, D. (1989). Generic Manufacturing Strategies: A Conceptual Synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(3), 211-231. doi: 10.2307/2486443
- Kozami, A. (2005). *Business policy and strategic management*. New-Delhi: McGraw-Hill Published.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Essentials of marketing*: Cengage Learning.
- Levine, D. I. (1992). Can Wage Increases Pay For Themselves? Tests with a Productive Function. *The Economic Journal*, 102(414), 1102-1115. doi: 10.2307/2234379
- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2009). *Applied sport management skills*: Human Kinetics.
- Majumdar, S. K., & Ramaswamy, V. (1994). Explaining Downstream Integration. *Managerial and Decision Economics*, 15(2), 119-129. doi: 10.2307/2487785
- McDonald, M. (2004). *Les plans marketing : comment les établir?, comment les utiliser?* Bruxelles: Éditions De Boeck Université.
- Milton, L. (1983). A Diagnostic Framework for Planning. *Strategic Management Journal*, 4(1), 11-26. doi: 10.2307/2485908
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning : reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York; Toronto: Free Press ; Maxwell Macmillan Canada.
- Moinier, X. (2006). *La stratégie marketing de l'entreprise officinale*. Issy-les-Moulineaux: Estem.
- Monereau, M. (2002). *Management des organisations touristiques : 1re et 2e années*. Rosny-sous-Bois: Bréal.
- Morris, D. (1996). *Market Power and Business Strategy: In Search of the Unified Organization*: Quorum Books.
- Murzi, H. (2008). La estructura organizacional como herramienta para el análisis organizacional. *Evaluación e Investigación*, 2.
- Needham, D. (1999). *Business for Higher Awards*: Pearson Education.
- Norton, A. (2008). *CIMA Official Learning System Integrated Management*: Elsevier Science & Technology Books.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Pride, W., & Ferrell, O. (2009). *Foundations of marketing*. Boston: Houghton Mifflin.
- Quintana Daza, M. Á. (1993). *Principios de marketing*. Bilbao: Deusto.
- Reidenbach, R. E., & Goeke, R. W. (2006). *Competing for Customers and Winning with Value: Breakthrough Strategies for Market Dominance*: ASQ Quality Press.
- Robert, M. (1988). *The Strategist CEO: How Visionary Executives Build Organizations*: Quorum Books.
- Rodrigues, L. J. (1998). *Best Practices: How Can Help Suppliers Contribute More to*

- Weapon System Programs: DIANE Publishing.
- Rodríguez Romero, C. A., & Garzón, C. A. (2009). Modelo de análisis para los grupos económicos colombianos. *Criterio Libre*, 7(11), 49-80.
- Rodríguez Romero, C. A., & Tovar Herrera, J. L. (2007). Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario colombiano. *Innovar*, 17, 77-98.
- Rugman, A. M. (1996). *The Theory of Multinational Enterprises: The Selected Scientific Papers of Alan M. Rugman*: Edward Elgar.
- Schendel, D. (1993). Introduction to the Winter 1993 Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy. *Strategic Management Journal*, 14(Article-Type: misc / Issue Title: Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy / Full publication date: Winter, 1993 / Copyright © 1993 Wiley), 1-3. doi: 10.2307/2486492
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Management*: John Wiley & Sons.
- Vaghefi, R., & Huellmantel, A. B. (1998). *Strategic Management for the XXIst Century*: Taylor & Francis.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962. doi: 10.2307/2632149
- Willcocks, G. (1995). *Managing Strategically*: Pearson Education, Limited.



## **NORMAS PARA LA PUBLICACIÓN DE ARTÍCULOS**

La Revista Estrategia Organizacional de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios tiene una periodicidad semestral y se centra en el área de las ciencias empresariales y, específicamente, en las líneas de investigación: desarrollo económico sustentable y sostenible, pensamiento prospectivo y estrategia, emprendimiento social y solidario, gestión de las organizaciones y políticas públicas. El público objetivo de la revista son los docentes, investigadores y profesionales de Economía, Administración, Contaduría, Administración Pública, Negocios y Negocios Internacionales.

Esta es una publicación de carácter divulgativo. En ese sentido, los artículos seleccionados, en la medida de las posibilidades, deberán exhibir resultados de proyectos de investigación terminados o en curso; además de lo anterior, se debe garantizar la coherencia estructural de los textos en el abordaje de las hipótesis y en los resultados obtenidos, junto con una escritura clara y ágil que permita abarcar un público amplio no necesariamente especializado.

La extensión de los artículos debe estar entre las 20 y 30 cuartillas: tamaño carta, formato Word, letra Times New Roman 12, interlineado 1.5, márgenes superior e izquierdo de 3 cm e inferior y derecho de 2 cm. Ilustraciones y cuadros deberán tener una resolución de 300 DPI (puntos por pulgada) y deben ser enviados en archivos originales, aparte del texto en word.

Los trabajos deben ser inéditos e incluir los siguientes apartados:

- **Título en español e inglés (máximo 15 palabras)**
- **Resumen en español e inglés de máximo 350 palabras.** Este debe describir brevemente la hipótesis planteada en el análisis, junto con los recursos teóricos y metodológicos empleados para su desarrollo. Es muy importante que este apartado se estructure de tal forma que invite al lector a consultar el texto, pues de su buena estructuración dependerá, en gran medida, el número de lecturas y citas que pueda alcanzar el documento, lo cual se ve reflejado en el impacto citacional del autor(es).
- **Palabras clave en español e inglés (máximo 7, mínimo 3):** estos términos (lexemas) funcionan como motores de búsqueda para los lectores que deseen rastrear contenidos en

los principales sistemas de indexación y resumen. En este sentido, las palabras seleccionadas deben dar cuenta de los principales contenidos del artículo, con el fin de que el texto sea fácilmente rastreado por lectores que puedan hacer uso de él e incluirlo en sus investigaciones.

- **Incluir nombres y apellidos del autor debajo del título del artículo.** Se sugiere unir los dos apellidos con un guion, ejemplo: Clara Romero-Manrique. Además de lo anterior, del nombre de cada uno de los autores se debe desprender un pie de página que indique: formación académica (títulos y nombre de las instituciones que los otorgaron), afiliación institucional (nombre de la institución para la cual trabaja), correo electrónico (personal e institucional), número celular y dirección postal. **Es obligatorio acompañar esta información del número de registro ORCID (<http://orcid.org/>).**
- Del título que encabeza el artículo se debe desprender un asterisco o pie de página que indique la procedencia del texto, por ejemplo: si este es producto de los resultados de un proyecto de investigación, si dicha investigación fue financiada por alguna institución. Adicional a lo anterior, en este mismo pie de página se debe relacionar la tipología del artículo, que puede ser:
  - a. **Artículos de investigación científica y de desarrollo tecnológico:** documentos que presentan de manera detallada los resultados originales de proyectos de investigación científica y/o desarrollo tecnológico. Los procesos de los que se derivan están explícitamente señalados en el documento publicado, así como el nombre de sus autores y su afiliación institucional. La estructura generalmente utilizada consta de introducción, metodología, resultados y conclusiones.
  - b. **Artículos de reflexión:** documentos que corresponden a resultados de estudios realizados por el autor o los autores sobre un problema teórico o práctico, que, al igual que los anteriores, satisfacen las normas de certificación sobre la originalidad y calidad por árbitros anónimos calificados. Presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor sobre un tema específico recurriendo a fuentes originales.
  - c. **Artículos de revisión:** estudios hechos por el o los autores con el fin de dar una perspectiva general del estado de un dominio específico de la ciencia y la tecnología, se señalan las perspectivas de su desarrollo y de evolución futura. Estos artículos son realizados por quienes han logrado tener una mirada de conjunto del dominio y están caracterizados por una amplia revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.
- **Referencias:** En este apartado se deben relacionar **únicamente** las referencias citadas al interior del texto, para

cuyos efectos se debe seguir el sistema de citación de la American Psychological Association (APA), sexta edición en inglés, tercera edición en español.

**Nota:** El uso de notas al pie deberá ser exclusivo para notas aclaratorias o explicativas, nunca para referenciar textos.

Los artículos recibidos serán sometidos a tres procesos evaluativos: en el primero se verifica el cumplimiento de las normas

de presentación (aquellos textos que no se ajusten a las mismas serán descartados); la segunda evaluación la hace el Comité Editorial y Científico de la Revista, junto con el editor; la tercera es la revisión por pares académicos externos, mediante la modalidad de doble ciego: ni el árbitro conoce el nombre del autor ni el autor el del árbitro.

Los autores deben enviar sus artículos al correo electrónico de la revista:  
[revista.ecacen@unad.edu.co](mailto:revista.ecacen@unad.edu.co)



## AUTHOR GUIDELINES

*Estrategia Organizacional* journal of the Administrative, Accountable, Economics and International Business School has a semiannual periodicity and focuses on the business sciences, especially, on the lines of research: sustainable and tenable economic development, strategical and prospective thought, social and solidary entrepreneurship, public policy and organizational management. This journal is directed to teachers, researchers and professionals of the Economics, Administration, Public Administration, Accountancy, Business and International Business areas of knowledge.

This is a publication whose main objective is to socialize the results of finished, or ongoing, research projects. The structural coherence of the texts must be granted when it concerns on the hypothesis and the obtained results, its writing must be clear and agil in order to encompass a broad public not necessarily specialized.

The articles must be between 20 and 30 pages: letter size, Microsoft Word format, Times New Roman 12, 1.5 spacing, top and left margins of 3 cm and bottom and right 2 cm. Illustrations and tables should have a resolution of 300 DPI (dots per inch) and must be sent in original archives besides the Word text.

Entries must be original and include the next sections:

- **Spanish and English title (top 15 words).**
- **Spanish and English abstract (top 350 words).** This must briefly describe the hypothesis, theoretical and methodological resources employed in the research. It is very important that the structure of this section invites the public to read it, in order to accomplish a significant amount of reads and probabilities of citation.
- **Keywords in Spanish and English (top 7, minimum of 3):** these terms works as search motors so that readers can find publications of interest on the main data bases. Words chosen must account for the main contents of the article in order to be easily found and readers can include it on its own research.

- **Include names and last names of the author(s) under the title of the articles.** We suggest to join the two last names with a dash, for example: Clara Romero-Manrique. Besides, from the name of each author must derive a footnote with the following information: academic formation (degree and institution), institutional affiliation (working institution), e-mail (personal and institutional), cell-phone number and postal address. **It is mandatory that each author includes its ORCID registry (<http://orcid.org/>).**
- From the title of the paper must be derived a footnote that indicates its origin, for example: if this work is the result of a research project and if this research was financed by any institution. Here the author must indicate which kind of paper it is considering the following:
  - a. *Articles of scientific research and technology development:* documents that presented in a detailed manner the original results of scientific research and/or technology developments projects. The process from which they derive are explicitly shown in the published document, as well as the names of the authors and their institutional affiliation. The structure usually used has introduction, methodology, results and conclusion.
  - b. *Reflection articles:* documents that correspond to results of studies made by the author or authors about a theoretical or practical problem, which, like the previous ones, meet certification stan-dards on the originality and quality by anonymous qualified peer reviewers. It presents research results from an analytical, interpretive or critical perspective of the author on a specific subject using original sources.
- **Review articles:** studies made by the author or authors in order to provide an overview of the status of a specific domain of science and technology, the prospects for its development and future evolution are indicated. These articles are made by those who have achieved an overall view of the domain and are characterized for an extensive bibliographical review of at least 50 references.
- **References:** In this section must be related ONLY the references cited within the text in APA format (Sixth Edition in English – Third Edition in Spanish).

**Note:** The use of footnotes must be reserved exclusively for clarification or explanatory purposes.

The received articles will be subject to three evaluation processes: first is focused on the verification of the fulfillment of the author guidelines presented here (papers that not follow this guidelines will be discarded), second evaluation is done by the Editorial and Scientific Board of the journal. Third is the peer-evaluation that is developed anonymously: the author doesn't know the name of the evaluator and the latter the one of the author.

The authors must send their articles to the journal's e-mail: [revista.ecacen@unad.edu.co](mailto:revista.ecacen@unad.edu.co)

## **NORMAS PARA A PUBLICAÇÃO DE ARTIGOS**

A revista *Estratégia Organizacional* da Faculdade de Ciências Administrativas, Contábeis, Económicas e de Negócios tem uma periodicidade semestral e se centra na área das ciências empresariais e, especificamente, nas líneas de pesquisa: desenvolvimento económico sustentável, pensamento prospectivo e estratégia, empreendimento social e solidário, gestão das organizações e políticas públicas. O público alvo da revista são os docentes, pesquisadores e profissionais de Economia, Administração, Contabilidade, Administração pública, Negócios e Negócios Internacionais.

Esta é uma publicação de divulgação. Nesse sentido, os artigos selecionados, na medida das possibilidades, deverão mostrar resultados de projetos de pesquisa finalizados ou em andamento. Além disso, deve-se garantir a coerência estrutural dos textos na abordagem das hipóteses e nos resultados obtidos, com uma escritura clara e ágil que permita atingir um público amplo, não precisamente especializado.

A extensão dos artigos deve estar entre 20 e 30 laudas: tamanho carta, formato Word, letra Times New Roman 12, espaçamento de linha 1.5, margens superior e esquerdo de 3 cm e inferior e direito de 2 cm. Ilustrações e tabelas deveram ter uma resolução de 300 DPI (pontos por polegada) e devem ser enviados em arquivos originais, além do texto em Word.

Os artigos devem ser inéditos e o corpo do trabalho deve apresentar:

- **Título em espanhol e inglês (Máximo 15 palavras)**
- **Resumo em espanhol e inglês de máximo 350 palavras.** Deve descrever brevemente a hipótese planteada na análise, junto com os recursos teóricos e metodológicos utilizados para seu desenvolvimento. É muito importante que este apartado seja estruturado de uma maneira que convide ao leitor para consultar o texto, já que, de uma boa escrita dependerá, em grande medida, o número de leituras e citações do documento, que vai ser reflexo do impacto de citação do(s) autor(es).
- **Palavras-chave em espanhol e inglês (máximo 7, mínimo 3):** estes termos (lexemas) funcionam como motores de busca para os leitores que desejam rastrear conteúdos nos

principais sistemas de indexação e resumo. As palavras selecionadas devem mostrar os principais conteúdos do artigo, com a finalidade de que o texto seja facilmente localizado pelos leitores que desejem usá-lo nas suas pesquisas.

- **Incluir nome e sobrenome do autor depois do título do artigo.** Recomenda-se escrever os sobrenomes com um hífen, exemplo: Clara Romero-Manrique. Além disso, do nome de cada autor se deve desprender uma nota de rodapé que indique: formação académica (título e nome das instituições), filiação institucional (nome da instituição onde trabalha), e-mail (pessoal e institucional), telefones e código postal. É obrigatório acompanhar esta informação do número de registro ORCID (<http://orcid.org/>).
  - Do título do artigo se deve desprender um asterisco ou nota de rodapé que indique a procedência do texto, por exemplo: se for um produto dos resultados de um projeto de pesquisa, ou se a pesquisa for financiada por alguma instituição. Além disso, na mesma nota de rodapé, deve-se relacionar o tipo do artigo, que pode ser:
    - a. **Artigos de pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico:** documentos que apresentam de maneira detalhada os resultados originais de projetos de pesquisa científica e/ou desenvolvimento tecnológico. Os processos dos que se derivam estão explicitamente sinalados no documento publicado, assim como o nome dos seus autores e sua afiliação institucional. A estrutura geralmente utilizada contém introdução, metodologia, resultados e conclusões.
    - b. **Artigos de reflexão:** documentos que correspondem a resultados de estudos realizados pelo autor ou autores sobre um problema teórico ou prático, que igual do que os anteriores, satisfazem as normas de certificação de originalidade e qualidade por árbitros anónimos qualificados. Apresenta resultados de pesquisa desde uma perspectiva analítica, interpretativa ou crítica do autor sobre uma temática específica, recorrendo a fontes originais.
    - c. **Artigos de revisão:** estudos feitos pelo(s) autor(es) com a finalidade de dar uma perspectiva geral do estado de um domínio específico da ciência e a tecnologia, sinalizam-se as perspectivas de seu desenvolvimento e de evolução futura. Estes artigos são realizados por quem tem uma mirada de conjunto do domínio e estão caracterizados por uma ampla revisão bibliográfica de, pelo menos, 50 referências.
    - **Referências:** Neste apartado se devem relacionar **unicamente** as referências citadas no texto com o sistema de citação da American Psychological Association (APA), sexta edição em inglês ou terceira edição em espanhol.
- Nota:** O uso de notas de rodapé deverá ser exclusivo para aclararões ou explicações, nunca para referenciar textos.

Os artigos recebidos serão sometidos a três processos avaliativos: no primeiro se verifica a conformidade das normas de apresentação (aqueles textos que não se ajustem serão descartados); a segunda avaliação é feita pelo Comitê Editorial e Científico da Revista, junto com o editor; a terceira é

a revisão por árbitros académicos externos, mediante a modalidade de dobro cego: nem o árbitro conhece o nome do autor nem o autor o de árbitro.

Los autores devem enviar seus artigos ao e-mail da revista:

[revista.ecacen@unad.edu.co](mailto:revista.ecacen@unad.edu.co)





Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Sede Nacional José Celestino Mutis: Calle 14 sur No. 14 - 23

PBX:(+57) 1 344 3700 Bogotá D.C., Colombia

Página web de la escuela <https://academia.unad.edu.co/ecacen>

twitter @ecacenunad



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

