

E-ISSN 2539-2786

doi:<https://doi.org/10.22490/issn.2539-2786>

# Revista Estrategia Organizacional

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

ISSN 2339-3866

RevistaEstrategiaOrganizacionalBogotá, Colombia/Vol9/No.2/2020



Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia

RevistaEstrategiaOrganizacionalBogotá, Colombia/Vol9/No.2/2020

Revista **Estrategia Organizacional**

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



REVISTA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL / UNAD / ISSN 2339-3866 / VOL. 9 NO. 2, julio-diciembre / 2020

**Revista Estrategia Organizacional**

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

**Forma de adquisición:**

Acceso abierto en línea, 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

Teléfono: (+571)3443700

Correo electrónico: revista.ecacen@unad.edu.co

Doi: <https://doi.org/10.22490/issn.2539-2786>

ISSN: 2339-3866

E-ISSN 2539-2786

**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 Eymelet 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 Rocío Mondragón Arévalo

**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

**EDITORIA**

Matilde Salazar Ospina  
*Mg. Universidad de Toulouse, Francia*

**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*

Sandra Rocío Mondragón Arévalo, Mg.  
*Universidad Complutense de Madrid, España*

**COMITÉ CIENTÍFICO**

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

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

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

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

**DIAGRAMACIÓN E IMPRESIÓN:**

Shopdesign S.A.S



Indexada en:

RedIb



Amelica



Dora



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons - Atribución – NoComercial – SinDerivar 4.0 Internacional.  
[https://creativecommons.org/?page\\_id=13](https://creativecommons.org/?page_id=13).





# CONTENIDO

---



## ADMINISTRACIÓN Y COMPORTAMIENTO DE LOS FLUJOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN EL SECTOR EMPRESARIAL COLOMBIANO

7

MANAGEMENT AND BEHAVIOR OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT FLOWS  
IN THE COLOMBIAN BUSINESS SECTOR

WILLIAM ALEXANDER MALPICA ZAPATA

CRISTIAN DAVID ORTEGA ZAPATA

## MODELO DIAGNÓSTICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA MIPYMES DEL SECTOR DE RECICLAJE DEL BARRIO TOBERÍN EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

19

DIAGNOSTIC MODEL OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FOR SMES  
IN THE RECYCLING SECTOR AT TOBERÍN NEIGHBORHOOD IN BOGOTA CITY

ADRIANA MILENA GARCÍA VARGAS

EDGAR ANDRÉS PAREDES CORREDOR

LAURA VIVIANA FIGUEROA CAMACHO

YEIMY VIVIANA MARÍN CHAVES

## PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EN LOS CULTIVOS HORTÍCOLAS (2013-2018)

33

PLANNING AND MANAGEMENT IN AGRICULTURAL CROPS (2013-2018)

JOSÉ HUMBERTO MANRIQUE BUSTACARA

NANCY CRISTINA SANABRIA NEIRA

<b>FORMACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO CASO DE ESTUDIO INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA (ITB), ECUADOR</b>	57
ENTREPRENEURSHIP TRAININGCASE STUDY BOLIVARIAN HIGHER TECHNOLOGICAL INSTITUTE OF TECHNOLOGY (ITB), ECUADOR	
ROXANA CHIQUITO	
MIREYA ZUÑIGA	
KAREN RUIZ	
<b>CRISIS FINANCIERA EN ITALIA: ADMINISTRACIÓN DE INDICADORES POLÍTICOS Y SOCIALES</b>	77
FINANCIAL CRISIS IN ITALY: ADMINISTRATION OF POLITICAL AND SOCIAL INDICATORS	
ANDRÉS FELIPE ANDRADE	
JUAN MANUEL MÉNDEZ SÁNCHEZ	
<b>MODELO DESIGN THINKING DIRIGIDO A LA POBLACIÓN CAMPESINA COLOMBIANA. CADENAS PRODUCTIVAS AGRO SOSTENIBLES</b>	91
DESIGN THINKING MODEL DIRECTED TO COLOMBIAN FARMERS.	
AGRO SOSTENIBLE PRODUCTIVE CHAINS	
MARÍA PAULA LEAL GUERRERO	
<b>ASOCIATIVIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE REDES EN EL SECTOR LÁCTEO DE LA PROVINCIA DE UBATÉ (CUNDINAMARCA)</b>	101
ASSOCIATIVITY AND MANAGEMENT OF NETWORKS IN THE DAIRY SECTOR OF THE PROVINCE OF UBATÉ (CUNDINAMARCA)	
CARLOS ARTURO GROSSO RINCÓN	

# **ADMINISTRACIÓN Y COMPORTAMIENTO DE LOS FLUJOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN EL SECTOR EMPRESARIAL COLOMBIANO\***

## **MANAGEMENT AND BEHAVIOR OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT FLOWS IN THE COLOMBIAN BUSINESS SECTOR**

**Recibido:** 7 de diciembre de 2019

**Evaluado:** 28 de febrero de 2020

**Aprobado:** 20 de abril de 2020

**Cómo citar este artículo:** Malpica Zapata, W. A., Ortega Zapata, C. D. (2020). Administración y comportamiento de los flujos de inversión extranjera directa en el sector empresarial colombiano. Revista Estrategia Organizacional, 9(2). doi: 10.22490/25392786.4041

**William Alexander Malpica Zapata\*\***

Universidad Piloto de Colombia

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0989-8465?lang=es>

**Cristian David Ortega Zapata\*\*\***

Universidad Piloto de Colombia

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6707-8748>

- 
- \* Artículo de investigación derivado del proyecto "Observatorio de inversión extranjera en Colombia" apoyado por el trabajo realizado en el semillero de investigación "Global knowledge" adscrito al programa de negocios internacionales de la Universidad Piloto de Colombia.
  - \*\* MBA, especialista en finanzas, Contador Público, tutor del semillero de investigación global knowledge e investigador del grupo de estudios regionales y latinoamericanos GERL de la Universidad Piloto de Colombia. Correo electrónico: william-malpica@unipiloto.edu.co
  - \*\*\* Profesional en negocios internacionales, investigador en Global Knowledge. Correo electrónico: cristian-zapata1@upc.edu.co

## RESUMEN

*Introducción:* este artículo presenta un estudio al comportamiento y la evolución de los flujos de inversión extranjera directa entrante y saliente de Colombia para los años 2014-2018. *Metodología:* se estudian los flujos de inversión salientes (outflows) sobre los cuales no existen estudios académicos recientes y que, sin lugar a duda para organizaciones, referentes teóricos y el gobierno mismo pueden ser determinantes para el fortalecimiento del sector empresarial del país y por consiguiente, de la economía misma. *Resultados:* el estudio encontró y presentó la información por sector económico y país haciendo uso de diferentes instrumentos y técnicas de recolección de información. *Conclusiones:* se concluye que las oportunidades de mejora pueden ser aprovechadas por los agentes involucrados para mejorar la dinámica y efectos de la inversión extranjera directa en el país.

**Palabras clave:** inversión extranjera, flujos entrantes, flujos salientes, economía, sector empresarial.

## ABSTRACT

*Introduction:* This article presents a study on the historical information and evolution of incoming and outgoing direct foreign investment flows from Colombia for the years 2014-2018. *Methodology:* special emphasis is placed on outgoing (outflows) investment flows over which there are no recent academic studies and that without a doubt for organizations, theoretical references and the government itself can be decisive for the country's private companies and for certain, for the economy itself. *Results:* the study presents the information by economic sector and country making use of different instruments and information gathering techniques. *Conclusions:* we conclude not only in the historical behavior, but also in opportunities for improvement that can be taken advantage of by the agents involved to improve the dynamics and effects of foreign direct investment in the country.

**Keywords:** Foreign Investment, Fdi Inflows, Fdi Outflows, Economy, Private Companies.

---

---

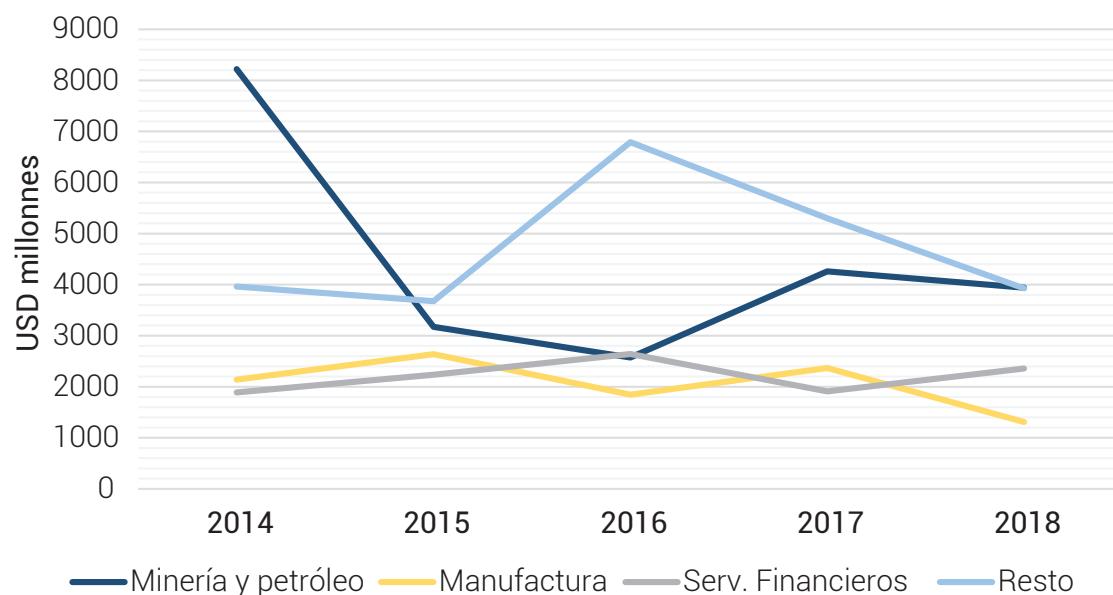
## INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la globalización ha permitido que los negocios internacionales sean viables y hayan cobrado una importancia considerable para las empresas en cualquier parte del mundo, parte de este desarrollo se materializa con la aparición de los flujos de inversión extranjera directa (En adelante IED) los cuales tienen una importancia considerable para el desarrollo empresarial de un país, esta es una conclusión en consenso a la que muchos autores como (Limas Suarez y Franco Avila, 2017) quienes destacan la relación de IED y crecimiento económico, organizaciones privadas de relevancia internacional como (Banco mundial, 1992) presentando la IED como una variable relativa al desarrollo empresarial y finalmente los diferentes gobiernos reconocen ampliamente, respecto a esta incidencia, históricamente en Colombia se ha hecho especial énfasis en los estudios e investigaciones a los flujos de IED entrantes, los cuales claramente tienen un impacto mucho más directo en la economía y la realidad del sector empresarial en los diferentes sectores/mercados a los que vaya dirigida y, a pesar de que estos son importantes para el desarrollo del país y la economía, usualmente se deja de lado su opuesto en términos de inversión, los flujos de IED salientes, estos últimos pueden tener la misma relevancia que los primeros y de ser gestionados eficientemente pueden tener una repercusión similar para la economía de un país, recientemente estudios como el llevado por (Bitzenis, 2014) evidencian la necesidad de describir los flujos salientes los cuales también pueden darnos una idea sobre ciertos aspectos de la cultura empresarial del país en términos de uso en sus excesos de capital como se explicara más adelante, asociados a estos flujos existen diferentes actores, determinantes y un conjunto completo de políticas públicas que son fijadas por el gobierno quien en primera y última instancia, es el encargado de gestionar eficiente el contexto para que estos flujos tengan un impacto positivo en la economía del país, con base en un estudio a los recientes flujos de IED entrante/saliente por país y por sector económico, además de una comparación con otros países de la región y el mundo se describirá el comportamiento y concentración de la IED así como presentara las oportunidades de mejora para los diferentes actores que intervienen en el ciclo ordinario de estos flujos de IED buscando una dinámica favorable para los actores involucrados.

## METODOLOGÍA

### IED EN FLUJOS DE ENTRADA (INFLOWS) PARA LOS AÑOS 2014-2018

Históricamente Colombia ha ocupado un lugar privilegiado en la región en este tipo de flujos de IED, siendo uno de los países que más inversión extranjera atrae después de economías como Brasil o Chile, para el periodo de tiempo evaluado los flujos de IED entrante que percibió el país por sector económico fueron:



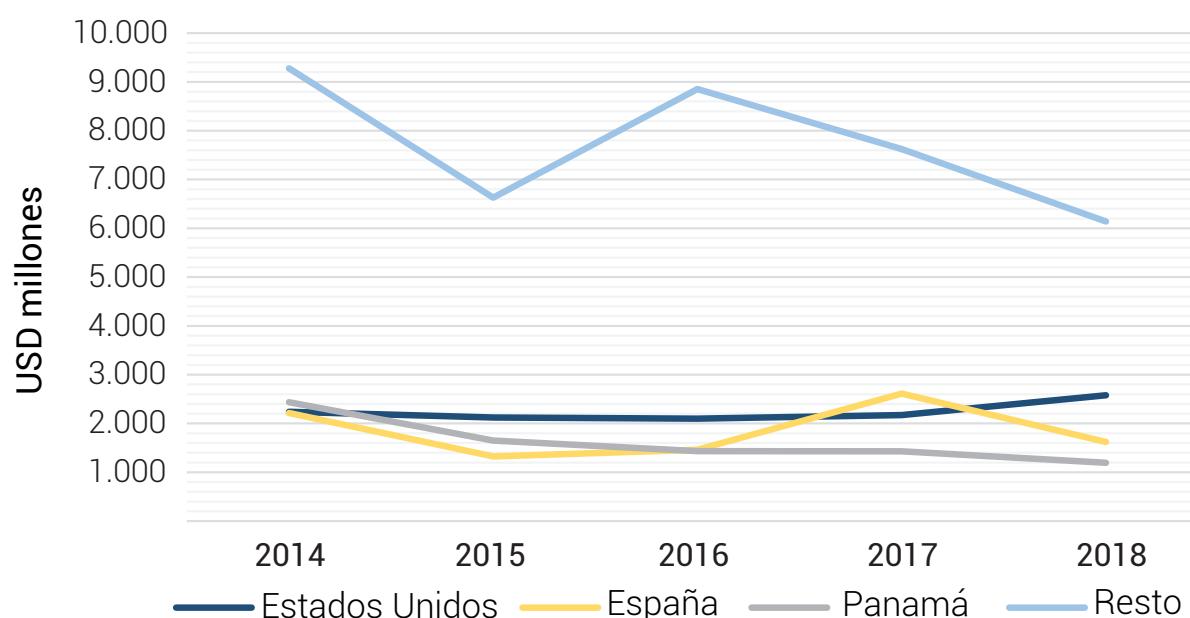
**Figura 1.** Flujos de IED entrante por sector 2014-2018

Fuente: elaboración propia con base en datos Banco república

A pesar de la gran reducción que se presentó del año 2014 a 2015, el sector unitario que recibe la mayor parte de la inversión extranjera en términos de flujos de entrada aún continúa siendo el dedicado a actividades de minería e hidrocarburos, el cual ha recibido un volumen anual promedio de \$4.400 millones de USD para el periodo de tiempo estudiado, que si bien es capital representativo en términos monetarios, visto desde la óptica empresarial esto no es necesariamente positivo pues las organizaciones que hacen parte de estos sectores en su mayoría tienen prácticas cuestionables desde la responsabilidad social empresarial, especialmente a nivel medioambiental y en su relación con la comunidad, esto ha sido ampliamente documentado, cabe mencionar casos

como los conflictos presentados en México por (Cohen, 2015) en Perú y Colombia por (Velez Torres y Ruiz Torres, 2015) y finalmente en Argentina por (Alvarez Huwiler, Godfrid, y Durez Mendoza, 2017) en donde se evidencia que la IED entrante en estos sectores es una problemática para toda la región, otro de los inconvenientes observados en estos sectores, es que las organizaciones que entran en el país lo hacen por periodos de tiempo limitados a la extracción de la materia prima. El pico de \$6.790 millones del grupo "Resto" evidenciado en el grafico 1 para el año 2016 se explica por la venta de la participación del estado en la empresa ISAGEN el cual es un hecho atípico y por lo tanto no debería considerarse para análisis más profundos, la manufactura que es quizás uno de los rubros que mayor empleo y competitividad trae al sector empresarial, es un sector al que desde las políticas públicas no se le han ofrecido garantías suficientes para que sea atractivo para inversionistas extranjeros, esto se detallara más adelante en las oportunidades de mejora identificadas como resultado del proyecto.

En cuanto al origen de los flujos de IED entrante en el país, al igual que en el sector, existe una alta dependencia o concentración con pocos socios comerciales como se puede evidenciar a continuación en la figura 2:



**Figura 2.** Flujos de IED entrante por país 2014-2018

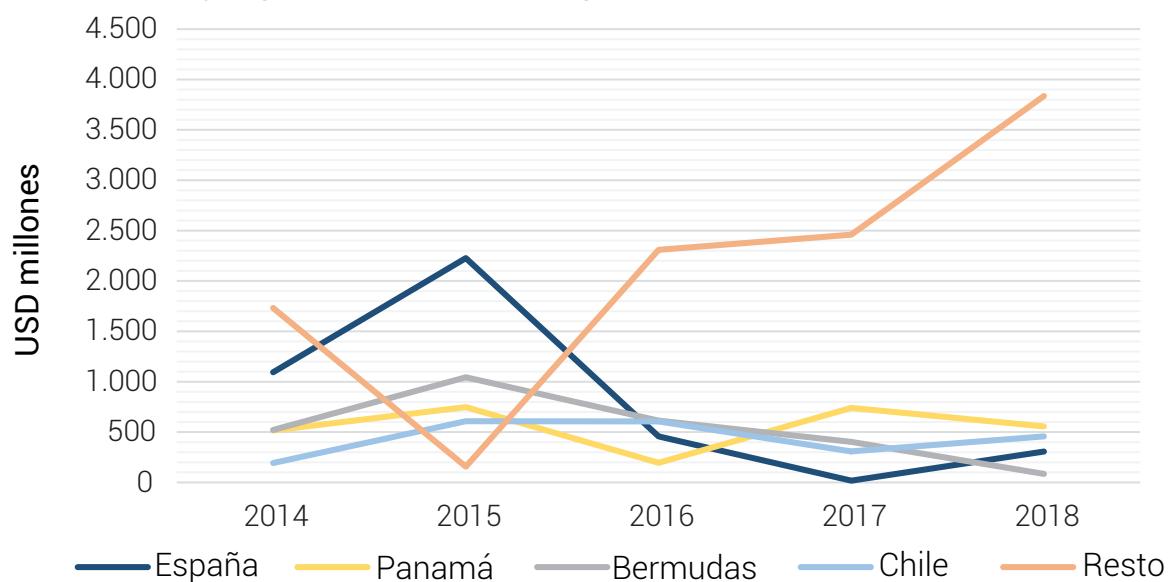
Fuente: elaboración propia con base en datos Banco república.

Dicha dependencia realmente se puede reducir a 2 socios históricos en este rubro: Estados Unidos y España, Panamá puede excluirse del análisis debido a que gran parte de la inversión extranjera percibida por el país se explica en una operación cíclica de flujos salientes y entrantes del sector financiero relacionado a sus holdings y matrices las cuales tienen ubicación legal en este país y constantemente realizan operaciones por efectos meramente legales o tributarios sin llegar a ser IED con el mismo efecto para el sector empresarial que los demás países de la lista, este fenómeno es explicado con mayor amplitud por (Marin Lopez y Martinez Rojas, 2017). Respecto a la figura 2, cabe resaltar que el alza evidenciada en 2016 del "Resto" se explica por la ya mencionada compra de una participación mayoritaria (54% aprox) de ISAGEN por parte del grupo canadiense Brookfield global asset management. La alta concentración en pocos países en sí misma solo es un dato meramente informativo, sin embargo, combinada con el hecho de que en su mayoría esta inversión ingrese al país al sector dedicado a la extracción de hidrocarburos y minería, que son actividades asociadas a recursos naturales propios del país (es decir que la empresa extranjera no tiene otra opción más que entrar al mercado) lleva a simular escenarios donde si excluimos los flujos de estos países a estas actividades nos enfrentaríamos a una realidad donde el país definitivamente es un destino poco atractivo para la inversión extranjera, una visión más profunda sobre las variables determinantes para esta conclusión pueden ser consultadas en el trabajo realizado por (Melo Casas, 2019) donde se destacan la corrupción, infraestructura y la alta carga tributaria como variables clave en donde el país se encuentra entre los últimos lugares de la región.

#### IED EN FLUJOS SALIENTES (OUTFLOWS) PARA LOS AÑOS 2014-2018

Contrario a lo que podría pensarse en un primer acercamiento, los flujos salientes de IED tienen una estrecha relación con el comportamiento del sector empresarial de un país, al hablar de flujos de IED saliente, hablamos del capital que el sector privado colombiano ha puesto en otros países según la actividad económica a la que vayan dirigidos los recursos, en los países con economías más fuertes una tendencia que puede observarse en este rubro es el movimiento de flujos a mercados de gran consumo y a sectores productivos, esto asegura un crecimiento de las marcas y empresa nacional a la vez que aumenta el empleo, los flujos de capital, el grado de tecnificación y de internacionalización de las empresas del país de origen, dos de los casos más recientemente estudiados en este rubro fueron documentados por (Honglin Zhang, 2003) donde se destacan los diferentes beneficios que las empresas chinas obtuvieron por el aumento de la IED saliente con destino a crear empresa en otros países con mercados de alto consumo, lo

expuesto por (Muhammad y Ather Maqsood, 2015) concluye la relación que los flujos salientes tienen sobre el grado de capacitación y la incidencia que tiene en la fuerza laboral del país de origen, finalmente y más acercado a nuestra realidad los autores (Younis Ali y Roshna Ramzi, 2019) realizaron un estudio sobre los efectos de estos flujos en economías en desarrollo con características similares a la colombiana, concluyendo que al igual que en economías desarrolladas los flujos salientes de IED representan potenciales beneficios para las empresas de un país, siempre y cuando estos cumplan con dos características esenciales 1) que vayan dirigidos a mercados con alta demanda y, 2) que estos flujos vayan dirigidos a sectores productivos de la economía. Para el caso colombiano en términos de flujos de IED saliente durante el periodo de tiempo 2014-2018 y según el país al que va dirigido el comportamiento ha sido:



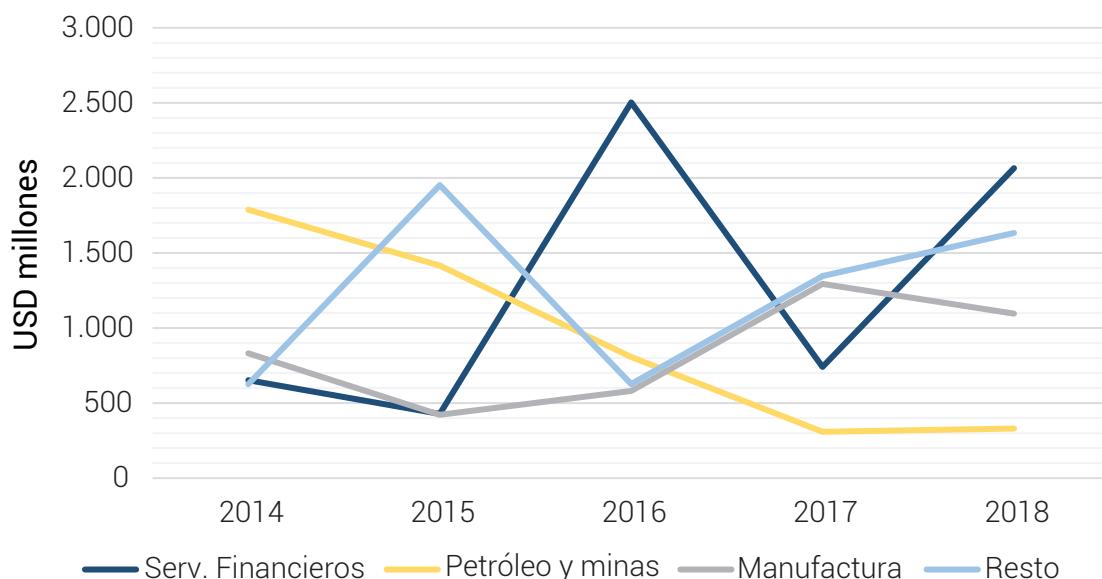
**Figura 3.** Flujos de IED saliente por país 2014-2018

**Fuente:** elaboración propia con base en datos Banco mundial y Banco de la república

En términos de flujos salientes de IED, los empresarios colombianos han preferido destinos regionales y con una proximidad mayor en términos culturales y geográficos, curiosamente a pesar de que Estados Unidos es de los países que más trae inversión al país, los empresarios colombianos aprovechan muy poco este y otros mercados importantes de economías desarrolladas, a pesar de que en la gráfica se priorizara la presentación de los países con los promedios de inversión más altos para los años estudiados en 2018 es importante resaltar que el incremento del grupo "Resto"

responde al considerable incremento en inversiones que se realizaron en México y Holanda con \$880 y \$681 millones de dólares respectivamente, una gran disparidad que se evidencia es la gran disparidad que existe entre los flujos entrantes y salientes de IED, para el año 2018 Colombia tuvo como flujos entrantes aproximadamente 2.1 veces el total de inversión que el sector empresarial invirtió en otros mercados, respecto a los países destino del capital colombiano el grafico 3 evidencia como para el periodo de tiempo estudiado 2 de los 4 países con mayor concentración son paraísos fiscales, donde potencialmente los recursos enviados a estas económicas se realicen en operaciones de refugio de capitales o evasión fiscal, este comportamiento de IED saliente es el más perjudicial para el sector empresarial pues no trae consigo ninguno de los beneficios señalados anteriormente, los efectos nocivos y las consecuencias de estas prácticas han sido ampliamente estudiadas, la investigación llevada a cabo por (Contractor, 2016) presenta resultados concluyentes sobre como flujos salientes de IED a paraísos fiscales constituyen un detrimento del sector empresarial a largo plazo y, a pesar de que este comportamiento es algo común aun en economías desarrolladas, la cantidad de recursos resguardados en estos países no suele estar entre los primeros lugares como si ocurre con Colombia, esto puede darse por un conjunto de variables que pueden ir desde la cultura empresarial del país hasta la ausencia de políticas públicas para promover la expansión de las marcas colombianas a otros países.

Respecto a la actividad económica de los flujos salientes de IED del sector empresarial de una nación, diferentes autores como (Wei, Long, Zuanshin, y Andreosso-O'Callaghan, 2017) destacan la necesidad de que los flujos salientes de IED estén alineados a las actividades económicas más predominantes de las marcas nacionales, en este sentido para el caso colombiano podemos observar que respecto a la actividad económica de los flujos de IED saliente para los años estudiados el comportamiento ha sido:



**Figura 4.** Flujos de IED saliente por actividad económica 2014-2018

Fuente: elaboración propia con base en datos Banco mundial y Banco de la república

En la actividad predominante de los flujos de IED saliente, sobresalen los servicios financieros lo que, en esencia, puede evidenciar que el sector financiero del país es el principal actor que lleva capitales al extranjero, esto puede explicarse por los procesos de internacionalización y reconocimiento que algunos de los grupos financieros del país tienen, empresas como Bancolombia o Banco de Bogotá han hecho esfuerzos notables en internacionalizar su marca y operaciones, sin embargo, existen muchas otras actividades económicas y marcas nacionales que deberían liderar este rubro, que posiblemente combinadas con el grafico 3 estén evidenciando una conducta sumamente conservadora respecto al proceder de los empresarios en el país, obtener utilidades del mercado nacional y refugiarlas en paraísos fiscales, pero esto es tan solo una hipótesis que no puede ser plenamente demostrada con los resultados parciales de esta investigación, ejemplos de los modelos a seguir pueden ser los expuestos en los estudios de (Sayeeda y Tabbada, 2015) donde conjuntamente entre empresarios y gobiernos se ha trabajado para que los flujos salientes de IED fortalezcan las marcas nacionales en otros países.

## CONCLUSIONES

Los flujos de inversión extranjera desde/hacia Colombia, presentan múltiples oportunidades de mejora que deben ser aprovechadas por los actores involucrados en el proceso, el gobierno tiene metas claras desde las políticas públicas para motivar a los empresarios a realizar inversiones en el exterior y posicionar mejor sus marcas, al mismo tiempo debe garantizar crear un ambiente favorable para la atracción de inversión desde otros países, buscando inversión de mejor calidad y con mayor permanencia en el país, asegurando el desarrollo económico y una sana competitividad en las empresas que integran cada sector de la economía, la distribución actual de los flujos revela que es necesario trabajar en las actividades económicas a la que van dirigidos estos flujos, tanto entrantes como salientes, actualmente el comportamiento es bastante cuestionable desde la responsabilidad social empresarial y el comportamiento de algunos sectores en particular del país, a pesar que se han hecho esfuerzos por diversificar las inversiones de los inversionistas nacionales, aún existe una posición altamente conservadora al momento de llevar capital al extranjero, teniendo una preferencia absoluta por mercados más familiares, sin contar con mercados de economías de primer nivel, los cuales pueden ser altamente atractivos y aprovechados por diferentes actores ya existentes en el mercado colombiano, a pesar de los numerosos retos cabe resaltar que en los años más recientes 2016-2018 hay comportamientos en los flujos de IED saliente y entrante que están rompiendo con la tendencia histórica desfavorable para el país.

## REFERENCIAS

- Alvarez Huwiler, L. I., Godfrid, J., y Durez Mendoza, J. (2017). Expansión minera y protesta social en Argentina y Perú. *Investigaciones sociales*, 5-9.
- Banco mundial. (1992). *Cuestiones relativas al desarrollo: "Exposiciones presentadas en la XLIV del comité para el desarrollo*. Washington, USA: Banco mundial.
- Bitzenis, A. (2014). Determinants of Greek FDI Outflows in the Balkan Region: The Case of Greek Entrepreneurs in Bulgaria. *Eastern european economics*.
- Cohen, M. A. (2015). Conflictos socio-ambientales:la minería en Wirikuta y Cananea. *El cotidiano*, 3-5.

Contractor, F. (2016). Tax Avoidance by Multinational Companies: Methods, Policies, and Ethics. *Rutgers business review*.

Honglin Zhang, K. (2003). How does foreign direct investment affect economic growth in China? *Economics of transition and institutional change*.

Imad A., M. (2002). *Foreign Direct Investment: Theory, Evidence and Practice*. Washington D.C, USA: Palgrave.

Limas Suarez, S., & Franco Avila, J. (2017). El riesgo país para Colombia interpretación e implicaciones para la economía y la inversión extranjera, 2012-2017. *Finanzas y Politica Economica*, 3-4.

Marin Lopez, D., & Martinez Rojas, M. (2017). *Relaciones comerciales entre Colombia y Panamá una vez declarado como paraíso fiscal*.

Melo Casas, M. M. (2019). Situación actual de corrupción colombiana y su afectación a nivel internacional para la inversión. *Finanzas y administracion publica*.

Moran, T. (2007). *Harnessing Foreign Direct Investment: Policies for Developed and Developing Countries*. Washington, D.C.: center for global development.

Muhammad, A., & Ather Maqsood, A. (2015). Role of human capital and foreign direct investment in promoting economic growth: Evidence from Commonwealth of Independent States. *International journal of social economics*.



# **MODELO DIAGNÓSTICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA MIPYMES DEL SECTOR DE RECICLAJE DEL BARRIO TOBERÍN EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ\***

## **DIAGNOSTIC MODEL OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FOR SMES IN THE RECYCLING SECTOR AT TOBERÍN NEIGHBORHOOD IN BOGOTA CITY**

**Recibido:** 8 de enero de 2020

**Evaluado:** 15 de febrero de 2020

**Aprobado:** 6 de mayo de 2020

**Cómo citar este artículo:** García Vargas, A. M., Paredes Corredor, E. A., Figueroa Camacho L. V. y Marin Chaves, Y. V. (2020). Modelo diagnóstico de responsabilidad social empresarial para mipymes del sector de reciclaje del barrio Toberín en la ciudad de Bogotá. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(2). doi: 10.22490/25392786.4042

**Adriana Milena García Vargas\*\***

Universidad de San Buenaventura

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1523-9466>

**Edgar Andrés Paredes Corredor\*\*\***

Universidad de San Buenaventura

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4173-994X>

**Laura Viviana Figueroa Camacho\*\*\*\***

Universidad de San Buenaventura

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0613-7457>

**Yeimy Viviana Marin Chaves\*\*\*\*\***

Universidad de San Buenaventura

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1142-3370>

\* Artículo de investigación resultado del proyecto realizado en la Universidad San Buenaventura.

\*\* Administradora de Empresas de la Universidad de San Buenaventura. Correo electrónico: [amgarcia@academia.usbbog.edu.co](mailto:amgarcia@academia.usbbog.edu.co)

\*\*\* Administrador de Empresas de la Universidad de San Buenaventura. Investigador del Semillero de Bioeconomía. Correo electrónico: [eaparedesc@academia.usbbog.edu.co](mailto:eaparedesc@academia.usbbog.edu.co)

\*\*\*\* Administradora de Empresas de la Universidad de San Buenaventura. Investigador del Semillero de Bioeconomía Correo electrónico: [lvfigueroa@academia.usbbog.edu.co](mailto:lvfigueroa@academia.usbbog.edu.co)

\*\*\*\*\* Administradora de Empresas de la Universidad de San Buenaventura Correo electrónico: [yemarin@usbbog.edu.co](mailto:yemarin@usbbog.edu.co)

## RESUMEN

*Introducción:* Se realizó una revisión de antecedentes sobre la importancia que ha tomado en los últimos años la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), su fuerte aporte al Desarrollo Sostenible y el impacto que esta tiene en los stakeholders de las compañías. *Metodología:* se lleva a cabo una investigación con la finalidad de obtener un modelo Diagnóstico frente a la RSE para ser aplicado a las mipymes del sector de reciclaje del Barrio Toberín en Bogotá. El modelo diagnóstico permitirá en una segunda fase del proyecto medir el porcentaje de cumplimiento de estas empresas frente al factor de RSE e indicar posibles prácticas nuevas que podrían desarrollar. El objetivo es construir una herramienta de diagnóstico con base en la situación actual de las mipymes del sector de reciclaje, de fácil manejo y comprensión para los miembros de estas organizaciones, la cual les servirá de insumo para la implementación de iniciativas claras de RSE que estén a su alcance y acorde a su contexto. *Resultados:* Al lograr alinear sus procesos actuales apuntando hacia una RSE que potencialice las prácticas existentes y les proporcione claridad sobre nuevas rutas a seguir, se considera que lograrán también impactar positivamente en el Desarrollo Sostenible, no solo de sus propias empresas, sino también en el sector económico al que pertenecen y en la comunidad en general en la que desarrollan sus actividades. *Conclusiones:* lo anterior, les ayudará a fortalecer la confianza de sus proveedores hacia ellos, su imagen frente a los clientes, aumentar las posibilidades de generar nuevos ingresos o inversiones, entre muchos otros beneficios que la RSE y el Desarrollo Sostenible traen consigo.

**Palabras clave:** Stakeholders, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), reciclaje y desarrollo sostenible.

## ABSTRACT

*Introduction:* It was made a background check about the increasing of importance that had had the Social Responsibility term (SR) in the last years due to its contribution to Sustainable Development and its impact on stakeholders. *Methodology:* the current investigation analyze the conscious and unconscious performances of the SMEs in the recycle sector at Toberín neighborhood in Bogotá. *Results:* Afterwards, A diagnostic model is developed in the second part of this investigation to evaluate the accomplishment level of SR factor in the companies and it is mentioned new performances that could be set up by them. The objective is to create an easy and comprehensive diagnostic tool base on SMEs' current situation in the recycle sector. Moreover, it guides the organization members to set up the initiatives about SR which are within the reach of them and according to their context. It is considered that the companies impact

positively on Sustainable Development, not only in its companies, but also in the economic sector and the community in general where they carry out. This happens when they align their current performances toward SR which potentialize the actual executions and give them clarity about new routes to follow. *Conclusions:* Furthermore, it also helps them to strengthen the suppliers' trust, to get a better image as company to its customers, to raise its possibilities to generate new incomings or investments, among many others SR and Sustainable Development's benefits.

**Key words:** Stakeholders, SMEs, Social Responsibility, Strategy and Sustainable Development

---

## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha tomado mayor fuerza e importancia en el mercado a nivel mundial, por lo cual las empresas multinacionales se han visto avocadas a involucrar la RSE en sus procesos, también motivadas por los beneficios y mejoras que esto trae para la organización en general (Vives, 2014). Es así como se han empezado a incluir en la misión y visión de las empresas elementos de RSE como el medio ambiente, la transparencia, la comunidad y los valores; dichos elementos se instauran desde la raíz de las instituciones y desde allí germinan llegando a impregnar en todos los proyectos, actividades y procesos que las empresas desarrollan.

En América Latina no han pasado desapercibido estos cambios. Con el fin de obtener los beneficios que la RSE trae a la sociedad y a la empresa, como lo son el aumento del crecimiento y desarrollo económico, mejor imagen en el mercado para la empresa y mayores utilidades; las organizaciones latinoamericanas han empezado a adoptar las directrices que la RSE aporta. Se han llevado a cabo investigaciones que han permitido identificar las prácticas que se deben implementar y las herramientas a utilizar con el fin de lograr que la RSE haga parte esencial de las organizaciones y permita así a las empresas mejorar sus procesos mientras aportan positivamente a la sociedad que los rodea (Playán, 2010).

En Colombia, la responsabilidad social empresarial ha sido un tema de discusión y complejidad para la mipyme, pues su relación con los estándares globales, los han puesto a pensar como

realmente ser empresas que se incorporen día a día a esta tendencia (Pastrana, 2014). Sin embargo, este trabajo pretende diagnosticar la gestión de las mipyme del sector de reciclaje del barrio Toberín en Bogotá. Es por esto que para dar una estructura sólida al presente documento se realizará un diagnóstico que permita conocer las aplicaciones concretas de la RSE en estas empresas del Sector y cómo mediante un modelo estándar podemos encaminarlas a un diseño general estratégico de pasos para desarrollarlo de manera correcta. Por esto, los métodos y el desarrollo de la investigación se presentan a continuación.

## CONTENIDO

Durante la primera etapa de esta investigación se busca indagar sobre el concepto de Responsabilidad Social Empresarial a través de una revisión bibliográfica de trabajos, libros e investigaciones desarrolladas en las últimas décadas que permitan fortalecer los conocimientos y preparar a los investigadores para el desarrollo de la segunda etapa que consiste en la creación de un modelo diagnóstico.

Dado que la mirada central de esta investigación está puesta sobre la Responsabilidad Social Empresarial, se realiza un análisis de la evolución de este término a lo largo de la historia. En principio, se encuentra a Adam Smith quien escribió la "Teoría de los Sentimientos Morales", en donde se habla de la ética aplicada en todos los procesos de una empresa y de cómo los seres humanos pueden tener un proceso de simpatía o empatía (Smith, 2013). En otras palabras, la persona es capaz de ponerse en los zapatos del otro, aun cuando no obtenga ningún beneficio pro hacerlo.

Como continuidad a estos principios éticos nace el termino de Responsabilidad Social Empresarial, definida por la OIT (Organización Internacional del Trabajo) como una actitud consciente y responsable de las mismas organizaciones hacia el bienestar común. Esta organización no solo unió a diferentes líderes de países, sino que también dio una vista general de cuáles eran las variables importantes en el trabajo decente del mundo.

Por otro lado, en 1953, Howard Bowen acuña formalmente el término de Responsabilidad Social a través de su obra "Responsabilidades Sociales del Hombre de Negocios". Esta obra muestra la primera definición de este término indicando las obligaciones de los hombres de negocios al aplicar políticas empresariales, tomar decisiones o seguir líneas de acción que son deseables

en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad (Bowen, 1953). Por lo anterior Bowen se denominó el padre de la RSE.

También se encuentran los autores Porter y Kremer quienes fortalecen las teorías instrumentales que plantean como las actividades sociales llegan a generar el cumplimiento de los objetivos que buscan una mayor riqueza empresarial. La presente investigación se fundamenta fuertemente en estas teorías considerando. En sus obras "The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility" y "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy" los autores afirman que se pueden obtener retornos positivos para la organización a través de prácticas filantrópicas proyectadas a mediano y largo plazo. Aun así, algunos inversionistas exigen aumento en los beneficios a corto plazo generando una difícil disyuntiva para los directivos de la empresa.

Con base en lo anterior, Porter y Kramer plantean que las prácticas de RSE hacen parte esencial del plan de posicionamiento estratégico de la empresa generando valores compartidos con los stakeholders. Lo anterior se puede ver como una ventaja competitiva de las organizaciones frente su competencia, la cual construye una relación sólida con los grupos de interés que se transforma a su vez en una "red de relaciones de confianza" (del Castillo, 2008)

Finalmente, apoyando la temática de la responsabilidad social empresarial, Edward Freeman, definió a los Stakeholder quienes son impactados por la responsabilidad social empresarial de forma directa. Con el paso de los años Freeman se ha encargado de moldear y mejorar dicha definición llegando a la siguiente: "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos empresariales" (Freeman, 2008).

## METODOLOGÍA

### DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación es de tipo cuantitativo, ya que se realizará un análisis de los resultados obtenidos luego de aplicar encuestas elaboradas con preguntas estructuradas a los miembros de las mipyme del sector de reciclaje en el barrio Toberín de Bogotá. Con esto se pretende identificar que entienden por RSE y constatar si las problemáticas frente a la implementación de este tema están relacionadas con la falta de conocimientos sobre el mismo. Adicionalmente, se pretende

conocer las prácticas de RSE que llevan a cabo en las empresas por iniciativa propia y también aquellas que desarrollan sin ser conscientes de que impactan en la RSE.

Se pretenden analizar variables referentes a la protección de los Derechos Humanos, el cumplimiento de los derechos laborales de los colaboradores, la protección del medio ambiente y los procedimientos con los que cuentan para evitar los actos de corrupción dentro de la organización. Con base en los resultados, se generará el modelo diagnóstico que pretenderá abarcar estos mismos temas para así presentar un escenario claro cumplimiento o no de Responsabilidad Social Empresarial.

## MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo se desarrolla utilizando un método inductivo, debido a que se sacan conclusiones por medio de la observación a las empresas del sector con el fin de conocer las buenas prácticas y aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial, para lo cual se seguirán los pasos de observación, formulación de hipótesis, verificación y tesis. (Newman, 2006)

## TIPO DE ESTUDIO

Además, resulta ser de carácter descriptivo, puesto que es la utilizada para describir la realidad de situaciones, eventos, personas o grupos que se pretenden analizar. En este caso se describirán las situaciones identificadas en aquellas mipyme del Barrio Toberín en la ciudad de Bogotá, por medio de las etapas de examinar las características del tema a investigar, definirlo y formular la hipótesis. (Panque, 1998)

## RESULTADOS

En la primera etapa de la investigación, se consultaron antecedentes, los cuales se enmarcaron en tres grandes apartados. En el primero se hace referencia a las definiciones conceptuales; temas como lo son la Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva, el nuevo enfoque de la RSE y el nacimiento de la teoría que habla de la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia la sociedad y las personas que están en ella, esta responsabilidad social entendida como una responsabilidad integral, esto es, económica y social. (Reyno Momberg, 2007).

También se descubrieron algunos modelos con los cuales se puede evaluar la Responsabilidad social en las empresas, por consiguiente se realizó una identificación y revisión de diferentes teorías instrumentales y humanísticas que fueron fundamentales en la investigación para la interpretación de unos modelos determinados y su función dentro de la compañía, para llegar a un resultado final realizaron una comparación entre los mismos para llegar a identificar no solo para qué sirve el modelo sino también, cuáles son sus diferencias, entre otras características que dan a conocer dicha herramienta. (Plasencia Soler, Marrera Delgado, Bajo Sanjuán, y Nicado García, 2018).

Por otro lado, la teoría de Chiavenato hace enfrentar el concepto de RSE con la historia de manera que conceptualiza su teoría como una "obligación gerencial que una organización asume para tomar acciones que protegen y mejoran el bienestar de la sociedad y los intereses organizacionales específicamente" (Chiavenato, 2006)

Además es claro y preciso afirmar que la Responsabilidad Social Empresarial, a pesar de, que el concepto de RSE ha ido ganado varios hitos de importancia ( como ser un centralizador de mejora continua en todas las organizaciones), es un concepto que no debe contentar al gestor o administrador de la compañía, con el simple hecho de velar por intereses corporativos regidos en lo legal, sino ir más allá dejando fluir de manera continua la ética que se aborda desde la RSE siendo esencial las acciones que se generan en los entornos ambiental y social. En consecuencia, la Responsabilidad social se concentra en ser una "exigencia ética" y una estrategia corporativa y estratégica para el correcto desarrollo de las empresas Mipyme que en la actualidad desarrollan un valor agregado para estas mismas. (Guerra, 2007)

En el segundo apartado se encuentran los Beneficios Empresariales, Actividades y Casos, donde se revisaron investigaciones sobre varios tipos de casos empresariales e igualmente se indagó en otros componentes como el componente jurídico que puede soportar la implementación de un sistema de Responsabilidad Social Empresarial. Acevedo Guerrero y su equipo van más allá de las 4 áreas fundamentales que normalmente se involucran en este ámbito, y dan una mirada micro y macro del área jurídica fortaleciendo el concepto de RSE con análisis cualitativo y legal y enmarcado en un espacio, no solo global sino específico en Colombia. Se obtuvo como resultado un estudio bastante estructurado y rígido de lo que puede afectar un contexto de solo teorías y

no prácticas. Es así como podemos ultimar que la RSE a medida que se implementa en Colombia, carece de practicidad y se conceptualiza de manera que las empresas solo enfocan su mirada en lo técnico y el "papel" que las certifica y no van más allá de las repercusiones prácticas que pueden apoyar cien por ciento el dinamismo de la implementación. (Acevedo Guerrero, Zárate Rueda, y Garzón Ruiz, 2013).

A continuación, se muestra como en una empresa no solo evalúan la responsabilidad social empresarial también evalúan la lealtad de clientes debido a que según uno de los estudios que referencia el artículo, concluyeron que la responsabilidad social empresarial impacta directamente la lealtad del cliente y la valoración que estos le dan al servicio (Pérez Ruiz, García de los Salmones Sánchez y Rodríguez del Bosque 2008). El artículo muestra que tomaron distintas variables (Variable independiente "RSE" compuesta por 3 dimensiones "ético-legal, filantrópica y valoración global" Variable dependiente "Lealtad" compuesta por 4 dimensiones "Actitudinal cognitiva, actitudinal afectiva, actitudinal conativa y comportamental") las cuales alimentaron el instrumento que tenía como finalidad medir la RSE y la lealtad de los clientes intermediarios, determinando como influye la RSE en la lealtad. Como resultado primero verificaron la confianza con el coeficiente alfa de Cronbach y concluyeron que la RSE ejerce una influencia mayor sobre la lealtad actitudinal afectiva y la comportamental. (Niño de Guzmán M., Rodríguez G., y Rodríguez M., 2016).

Una evidencia de lo mencionado anteriormente son las instituciones del sector financiero en Ibagué, las cuales fueron analizadas por la Facultad de Economía y Administración de la Universidad del Tolima a través de un estudio mixto que se realizó, abordando aspectos relacionados con la investigación cuantitativa y cualitativa. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de 36 ítems, recogiendo aspectos relacionados con trabajadores, consumidores y clientes, comunidad, locales, proveedores, medio ambiente y gobierno corporativo. Dentro de los instrumentos utilizados fue el coeficiente de correlación de Pearson para confirmar la validez del contenido, junto con una muestra piloto a 5 bancos. El índice de confiabilidad se realizó a través de la técnica factorial por componentes principales y del cálculo del coeficiente alfa de Cronbach. La investigación concluyó evaluaciones bajas y moderadas en las diferentes dimensiones de la RSE, en donde todavía falta mucha conciencia por parte de las entidades financieras para entender que además de generar ganancias se debe ofrecer bienestar a la sociedad. (Rubio Guerrero, 2016)

Para evitar lo anterior, se enmarcó la Responsabilidad Empresarial en diferentes normas, las cuales se clasifican en 3 categorías, normas generales que incluyen la gestión de la responsabilidad corporativa, normas de recomendaciones sobre la ética de las empresas y la última categoría son los estándares que guían sobre como evidencias la responsabilidad corporativa. Las normas a las que se hace referencia son SA8000, G3, AA1000, Modelo EFQM de RC, EFR1000, Global Compact, ISO 26000. Esta última fue el resultado de diversas conferencias que se realizaron en diversos países, como lo son Salvador de Bahía y Boangkok en el 2005, Lisboa en el 2006, Sídney y Viena en el 2007, Santiago de Chile (2008), Quebec (2009) y Copenhague (2010). Todas estas reuniones acogieron a más de 450 expertos, 210 observadores todos ellos de 99 países que dieron como resultado en el 1 de noviembre de 2014 la Norma ISO 26000 de responsabilidad social a nivel mundial. La necesidad de este documento surgió porque no se tenía una norma la cual se pudiera aplicar a todo tipo de empresa dejando a muchas sin una guía para la adopción de la Responsabilidad Empresarial. (Andía Valencia, 2015).

En el tercero y último presenta los Conceptos y Evolución (Aportes) a los temas que se encuentran en el trabajo, en este último se encuentra temas como los impactos de las prácticas de la RS, la investigación apunta al valor compartido creado por dicha responsabilidad social corporativa (RSE): estas acciones corporativas no solo ayudan a hacer del mundo un lugar mejor, sino que también generan reacciones positivas de los consumidores, ayudando a construir o pulir la reputación de una empresa". (Hildebrandt, 2017).

Lo que se encontró en la revisión bibliográfica, dio un camino por donde se podía abordar el planteamiento del problema y da un resultado a lo que se propone con la investigación.

## **DISCUSIÓN Y PROPUESTA**

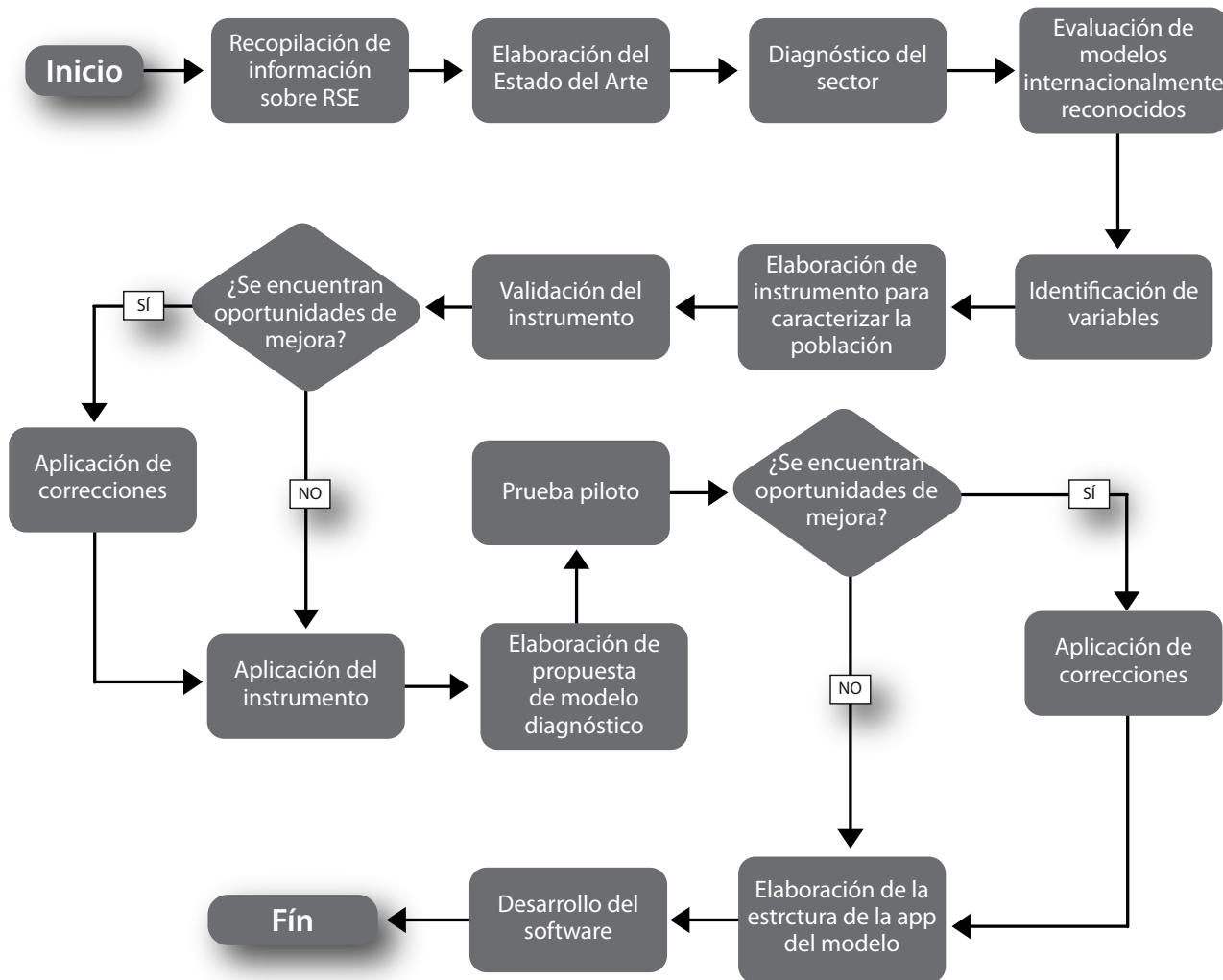
La responsabilidad social en las empresas se ha desarrollado rápidamente en los últimos años a raíz de la globalización, la evolución de los medios de información, las economías emergentes y las redes sociales. Para esta investigación se realizaron encuestas, entrevistas y dinámicas grupales que permitieron observar que en la visión y misión hacia falta incluir conceptos como el entorno, valores y comunidad; los cuales son elementos muy fundamentales de la RSE. Finalmente, se creó un plan de acción en el que se inicia evaluando hasta qué punto las iniciativas actuales involucran las siguientes variables: Medio ambiente, Público interno, Comunidad, Valores de transparencia

y finalmente Gobierno y sociedad. Luego, en un Diagrama de Ishikawa, a través de las causas y subcausas, se evidencian el nivel en el que la organización integra la RSE y cómo puede convertirla en una estrategia de la organización dando así valor a la empresa y a sus grupos de interés. (Rodríguez González, 2018)

En la primera etapa de la presente investigación se analizaron varias referencia bibliográficas con el fin de conocer más a fondo sobre el tema, identificar los avances nacionales e internacionales y poder contar con las bases suficientes para incursionar en la segunda etapa y finalmente generar el modelo diagnóstico que pueda, no solo evidenciar que están haciendo las mipymes del sector del reciclaje del Barrio Toberín en cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial, sino también indicar algunas recomendaciones de cómo mejorar o como iniciar un proceso de implementación de este tema.

Durante la segunda parte, se desarrollaría el modelo diagnóstico que evaluará factores de la Responsabilidad Social Empresarial como el cuidado del medio ambiente, la protección de los Derechos Humanos, el cumplimiento de los derechos laborales y las iniciativas de anticorrupción que tenga la organización. Se pretenden elaborar sentencias fáciles de comprender con respuestas cerradas de si o no que el director de la empresa, empleador o encargado pueda responder desde su computadora o su celular. La aplicación irá evaluando las respuestas para al final indicarle el porcentaje de cumplimiento en cada uno de los factores analizados y le dará recomendaciones para mejorar los factores con menor porcentaje.

El proyecto en su totalidad se desarrollará guiado por la siguiente figura:



**Figura 1.** Flujograma del proyecto.

Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

Luego de culminar esta primera etapa de la investigación, se evidencia una necesidad de fortalecer la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones de diferentes sectores en Colombia. Al mismo tiempo, los beneficios obtenidos por dicha implementación no son claros para los miembros de las empresas y por ende es muy bajo el interés por invertir en este tema tal como se observó a través de varios estudios de casos realizados durante los últimos años.

Por lo anterior descrito en el documento se puede continuar con la propuesta de esta investigación, debido a que se tiene el soporte teórico suficiente tanto nacional o internacional para hacer un aporte en la segunda etapa a las mipymes del sector del reciclaje que se encuentran en el barrio Toberín, puesto que es un sector empresarial de fácil acceso sin que esto represente que el modelo diagnóstico no pueda ser utilizado en otros sectores.

## REFERENCIAS

Codina Jiménez, A. (2010). *El arte de la ejecución de la estrategia.* (pp. 213-224). El arte de la ejecución de la estrategia. (pp. 213-224). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151316944004.pdf>

Fernández Fernández, J. L., y Bajo Sanjuán, A. (2012). *La teoría del Stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad.* Recuperado de [http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria\\_stakeholder.pdf](http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria_stakeholder.pdf)

Grandolí Sandemetro, A. J. (2014/2015). *Análisis de la Teoría de los sentimientos morales y La riqueza.* O Recuperado de <http://neurofilosofia.com/wp-content/uploads/2016/11/TFG-ADAM-SMITH-y-su-relaci%C3%B3n-con-la-RSE.-Arturo-Gradoli.-06-2015.pdf>

Newman, G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales.* Obtenido del razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales.

Organización Internacional del Trabajo OIT. (1996-2019). Recuperado de <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang--es/index.htm>.

Paneque, R. (1998). *Metodología De La Investigación*. Obtenido de Metodología De La Investigación.

Rodriguez Daponte, R., Dopico Parada, A., y González Vázquez, E. (s.f.). *La responsabilidad social empresarial. Un Acercamiento a la realidad empresarial de Galicia*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2751754.pdf>

Scaramussa, S. A., Reisdorfer, V. K., y Ribeiro, A. A. (2010). *La Contribución Del Balanced Scorecard Como Instrumento De Gestión Estratégica En El Apoyo De La Gerencia*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475003.pdf>

Acevedo Guerrero, J. A., Zárate Rueda, R., y Garzón Ruiz, W. F. (2013). *Estatus jurídico de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Colombia*.

Del Castillo, C. C. (2008). Responsabilidad Social Empresarial. *Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile*.

Freeman, R. E. (2008). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Estados Unidos: Cambridge India.

Hildebrandt, D. (2017). *Estudio de impacto de las prácticas de RS*. EEUU.

Pastrana, N. (2014). Corporate Social Responsibility: Perceptions and practices among SMEs in Colombia. *Public Relations Review*, 14-24.

Plasencia Soler, J. A., Marrera Delgado, F., Bajo Sanjuán, A. M., & Nicado García, M. (Mar de 2018). *Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones*, 34(146), 63-73. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00063.pdf>

Playán, I. F. (2010). Responsabilidad social empresarial en américa latina: Un panorama general. *Administracion y Organizaciones*, 57-73.

Reyno Momberg, M. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva.*

Smith, A. (2013). *Teoría de los Sentimientos Morales.* España: Alianza Editorial.

Vives, A. (2014). *Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación.*

Recuperado de <https://gkg.universia.net/article/viewFile/468/594>

# **PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EN LOS CULTIVOS HORTÍCOLAS (2013-2018)\***

## **PLANNING AND MANAGEMENT IN AGRICULTURAL CROPS (2013-2018)**

**Recibido:** 23 de octubre de 2019

**Evaluado:** 30 de noviembre de 2019

**Aprobado:** 6 de marzo de 2020

**José Humberto Manrique Bustacara\*\***

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia-UPTC

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2105-8458>

**Nancy Cristina Sanabria Neira\*\*\***

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8761-670x>

**Cómo citar este artículo:** Manrique Bustacara, J. H., Sanabria Neira, N.C. (2020). Planeación y administración en los cultivos hortícolas (2013-2018). *Revista Estrategia Organizacional*, 9(2). doi: <https://doi.org/10.22490/25392786.4043>

---

\* Artículo de investigación producto del proyecto del grupo CERES de la Escuela AEA.

\*\* Administrador de Empresas Agropecuarias de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC. Maestría en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia-UPTC. Correo electrónico: [jose.manrique@uptc.edu.co](mailto:jose.manrique@uptc.edu.co)

\*\*\* Especialista en Mercadeo Agrícola. Magister en Administración Económica y Financiera. Profesora de Administración de Empresas Agropecuarias-UPTC. Administradora de Empresas Agropecuarias. Correo electrónico: [nancy.sanabria@uptc.edu.co](mailto:nancy.sanabria@uptc.edu.co)

## RESUMEN

*Introducción:* El presente artículo se elabora en el marco de un macroproyecto de investigación adscrito al grupo CERES, de la Escuela A.E.A, con el propósito de articular la academia con el sector productivo, que contribuya a mejorar el nivel de vida de los productores hortícolas. *Metodología:* Se inicia la investigación de carácter documental orientada a la recolección y análisis bibliográfico, para determinar la importancia de la planificación, se realizó una búsqueda sistemática de artículos apoyada en una ecuación de búsqueda aplicada en bases de datos, específicamente (WOS). *Resultados:* los resultados obtenidos se analizaron con el software (TOS), la interpretación de la información demostró la relevancia de la planificación en el ámbito de la gestión e investigación. *Conclusiones:* este es un campo en el cual no se ha profundizado, quedando abierto al desarrollo innovador en formas de organización y gestión agropecuaria.

**Palabras clave:** planificación estratégica, cultivos hortícolas, asociatividad, sistemas de producción agrícola, administración.

## ABSTRACT

*Introduction:* This article is prepared within the framework of a research macroproject attached to the CERES group, of the A.E.A School, with the purpose of articulating the academy with the productive sector, which contributes to improving the standard of living of horticultural producers. *Methodology:* The investigation of documentary character oriented to the collection and bibliographic analysis begins, to determine the importance of the planning, a systematic search of articles was carried out supported by a search equation applied in databases, specifically (WOS), later the results obtained were analyzed with the software (TOS). *Results:* the interpretation of the information demonstrated the relevance of planning in the field of management and research since it is a field in which it has not been deepened. *Conclusions:* being open to innovative development in ways of agricultural organization and management.

**Keywords:** strategic planning, horticultural crops, associativity, agricultural production systems, management.

---

## INTRODUCCIÓN

Los cambios de diversa índole en el panorama universal generan dinámicas sociales (Bonil, J. y Sanmartí, N. y Tomás, C. y Pujol, 2004), económicas, culturales y políticas, que responden, entre otros factores, al incremento poblacional, al mayor requerimiento de bienes y servicios, a la disponibilidad y acceso a los alimentos, a la concentración de la población en zonas urbanas (Banguero y Harold, 2013), por efecto de la migración campo-ciudad; situación que crea aumento de la oferta de mano de obra no cualificada y la generación de nuevos mercados. En esta perspectiva, se plantea fortalecer los requerimientos de investigación y desarrollo tecnológico y el diseño de eficientes canales de comercialización. Estos lineamientos globales exigen al sector agropecuario regional y nacional, formular y crear vínculos, tratados o integración entre países, sectores y empresas, para enfrentar el reto de la competitividad y sostenibilidad de la economía agrícola (Vargas y Castillo, 2008).

En este contexto, la planificación de la producción agrícola es de vital importancia para la eficiente administración de los cultivos y la adecuada toma de decisiones técnicas, económicas y financieras. Los cultivos son afectados por diversos elementos bióticos como plagas y enfermedades, el cambio climático y factores del medio ambiente, además de situaciones de carácter macroeconómico, entre ellos, la comercialización y el consumo. Estos componentes aumentan el riesgo de pérdida y disminuyen las expectativas de utilidad económica, de tal manera que estos factores deben ser conocidos, gestionados y controlados. Los agronegocios hortícolas, cumplen un rol fundamental en la economía y la seguridad alimentaria del país. Es por ello, que la gestión agrícola debe evolucionar desde lo tradicional hasta la modernización que consiste en el logro del crecimiento económico hacia una perspectiva de desarrollo sostenible, responsable económica, social y ambiental del sector. Este argumento, será un pilar esencial para el desarrollo rural integral, que genere mejores alternativas, menor riesgo e incertidumbre para los pequeños productores.

De otra parte, la productividad de los cultivos de hortalizas es alta, por cuanto proveen excelentes rendimientos a los recursos productivos (tierra, trabajo y capital), brindando oportunidades para la comercialización y generación de ingresos a los pequeños hortelanos (Maertens, Swinnen, y Swinnen, 2009). Asimismo, en el enfoque del consumo sano, las legumbres poseen variadas vitaminas y sustancias nutricionales fundamentales para mejorar la dieta y contribuir a la seguridad

alimentaria de la población. Por lo tanto, las hortalizas en la sociedad moderna y contemporánea se están transformando en productos comerciales significativos en cuanto a la generación de ingresos para los pequeños productores y determinante en el incremento del desarrollo rural de las naciones tercera mundistas.

No obstante, la planificación de cultivos es uno de las mayores debilidades de los productores de hortalizas, por cuanto, esta función administrativa es herramienta básica de trabajo, que coadyuva a obtener una oferta continua y segura. Además, contribuye a mejorar la eficiencia de la mano de obra, insumos, maquinaria, equipos y tierra, y permite pronosticar gastos, ingresos y utilidades, lograr la satisfacción del mercado y en general los objetivos organizacionales (García, 2010).

Según (Dolan y Humphrey, 2000) la demanda de hortalizas frescas y agroindustrializadas presenta tendencia al alza a nivel mundial, debido a la evolución en las preferencias, hábitos y gusto de los consumidores, incrementando su intervención en los mercados locales, regionales e internacionales y contribuyendo al mejoramiento de los ingresos de los pequeños productores en países en vía de desarrollo.

## **LA ADMINISTRACIÓN EN EL CULTIVO DE HORTALIZAS**

El paradigma de la globalización exige un desarrollo agropecuario dinámico y gestionado, que optimice los recursos productivos, por medio de programas, planes y proyectos, que respondan a la satisfacción de necesidades de la población, el Estado y los agroempresarios, integrando los intereses nacionales, regionales y locales, incorporando al desarrollo socioeconómico herramientas de Administración, como eje donde gravitan las actividades de una empresa agrícola, como lo afirma (Guerra, 1992, p. 31) "la administración no sólo es un factor importante, sino determinante del éxito o fracaso de cualquier negocio, incluido el agropecuario"

En este sentido, se requiere reflexionar acerca de la conceptualización y alcance de la Administración en las empresas agropecuarias, definida como la toma de decisiones en la optimización de los recursos productivos orientados a diferentes alternativas para planear, organizar, dirigir, controlar y lograr los objetivos de la organización empresarial (Guerra, 1992); situación que incorpora procedimientos para la toma de decisiones y resolución de problemas.

En este argumento, (Fayol, 1987, p.7) plantea que la administración debe cumplir con las funciones de planeación, organización, dirección y control; no obstante, para su desarrollo se debe recurrir a la interacción con otras ciencias del conocimiento (matemáticas, estadística, sociología, economía, psicología, contabilidad y mercadotecnia, entre otras).

Así mismo, (Finca, 2019) define la administración como el conjunto de técnicas aplicadas al uso eficiente de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de una empresa agropecuaria u otro sector, precisando que una empresa es el conjunto organizador de esos recursos con el objetivo de producir bienes y /o servicios.

En este mismo sentido (Taylor y Fayol, 1911, p.19) señalan que es un medio para maximizar las ganancias y la calidad de vida de los involucrados. Mientras que Guerra (1992, p.23) menciona la planificación y la define como la elección de sucesos futuros para la toma de decisiones, o como "una metodología para la selección de alternativas".

Empero en la gestión agrícola, se debe prever el futuro no solo a corto sino a mediano y largo plazo, analizando las variables internas y eternas, para lo cual se implementa la planeación estratégica, que según (Ackoff, 1990) es una planeación interactiva, que debe analizar los factores internos y externos que afectan a la organización para la ejecución de sus objetivos (David, Sánchez Carrión, y Valdés Hernández, 2003). Para Ansoff (1965) la planeación estratégica se basa en una matriz la cual a su vez se enfoca en cuatro áreas de mercado a desarrollar estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos y estrategia de diversificación.

Desde otra perspectiva, la planificación debe hacer los cultivos hortícolas competitivos, sostenibles y rentables, para lo cual se estudia la competitividad definida por Porter (1994) como la fuerza que genera valor agregado a las organizaciones haciéndolas más y mejores en su campo, la planificación estratégica también cumple tres características: estar orientada al largo plazo, ser consciente de su entorno y verse como un todo para poder actuar en sinergia (Chiavenato, 2004).

En este orden de ideas, se incorpora al estudio la planeación de fincas y cultivos que para Álvarez, Pinto, y Montañez (2008) es un componente vital para poder determinar el alcance de

nuestros cultivos y de los factores que afectan directa e indirectamente, ya que se determinan potencialidades y limitantes de la empresa, este factor de la estrategia es una de las bondades de poder planificar no solamente cuantitativamente si no cualitativamente las fincas (Instituto de Ciencia Agrícola de Cuba et al., 1979; S., G., y C., 2007), esto con el fin de ayudar a la mejora en la producción de las cosechas del campo (Mora Quilismal y DT-Velasteguí Espín, 2013) con el objetivo de replicar lo aplicado y así generar nuevo conocimiento o reforzar el existente, valor agregado para el desarrollo de las empresas del sector agropecuario, constituyéndose en organizaciones más estables, sustentables, rentables y competitivas (Aguilar y Ma, 2012).

Los procesos de gestión agropecuaria requieren precisar la planificación agrícola, como una herramienta que ha tomado gran fuerza en los últimos años, ya que con la tendencia de seguridad alimentaria que nos plantea la FAO (Gordillo, 2013) se crea la necesidad de constituir una atmósfera de seguridad y dinamismo entre el agricultor y los factores externos que puedan afectar su cultivo.

La dinámica de desarrollo de los cultivos agrícolas, considerados como sistemas abiertos, en los que funcionen en armonía todas sus partes (zapata, murillo, 2006, p11) deben ser planeados, con el propósito de controlar de una manera más eficiente los factores internos y mitigar los efectos negativos de las variables externas a la plantación, logrando así eficiencia y eficacia en la producción (Arredondo et al., 2008).

Estas afirmaciones puntualizan la importancia de la planeación en la agricultura, puesto que el sector presenta características específicas que deben ser tenidos en cuenta, en la toma de decisiones relacionadas con la época de siembra, cosecha, venta, consumo y disponibilidad de los recursos productivos, de forma técnica y gestionada que garantice la soberanía y seguridad alimentaria del país (FAO, 2018).

Además de los elementos y nociones expuestas Puentes, Sanabria, Amado (2018, p. 57) conceptúan la planificación agropecuaria como "el estudio y análisis detallado, secuencial y lógico que se realiza sobre un tema específico, antes de ejecutar los planes, con el fin de tener una guía orientadora que permita al empresario tomar las mejores decisiones".

Igualmente definen unos pasos para llevar a cabo la planificación: Identificación del tema, sistema productivo, población beneficiada, localidad, empresa; Contextualización; Misión, visión y objetivos; Diagnóstico; Análisis interno y externo; Organización de la información; Análisis y resumen.

## METODOLOGÍA

La metodología de esta investigación se basó en una revisión de literatura estructurada, construida sobre un enfoque cualitativo, con tipo de estudio descriptivo y diseño documental que acude a la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos de fuente secundarias con el fin de comprender la temática estudiada, la cual pretende evitar el sesgo del investigador, buscando su objetividad (Tranfield, Denyer, y Smart, 2003), para ello se realizó una búsqueda intensiva en bases de datos científicas con el fin de determinar la relevancia de los textos sometidos a análisis literario por parte del investigador.

Para Tranfield et al., (2003) la revisión de literatura es la prueba que tiene el investigador para demostrar las actividades que efectúo, esto lo hace el investigador con el fin de crear mapas de tendencias de correlación, autoría y de palabras claves. El autor recomienda seguir los siguientes pasos: Planear la revisión, orientar la revisión y diseminar los informes, explicados a continuación:

**Planeación de la revisión:** En esta primera etapa se diseñó la ecuación de búsqueda, aplicándola posteriormente a la base de datos Web of Science, teniendo como EB = AP (agricultural planning), con el propósito de localizar el eje central del tema propuesto.

**Orientar la revisión:** En esta fase se focalizó el tema a una estructura menor utilizando los filtros de búsqueda de la base de datos de web of Science. En la figura 1, se muestra la ecuación de búsqueda y los filtros de resultados, que se plantearon para el análisis de la información obtenida en la exploración bibliográfica.

**Figura 1.** Procedimiento para el análisis de la información

**Fuente:** elaboración propia

Buscó: tema: ("agricultural planing"), refinado por: acceso abierto: (open access) and tipos de documentos: (article) and categorías de web of Science: (agronomy or agriculture multidisciplinary), en un período de tiempo: 2008-2018 y con indices: sci-expanded, ssci, ayhci, esci.

Diseminación de los informes: En este paso se analizaron los 25 artículos de la ecuación de búsqueda para poder codificarlos de manera estructurada en el software MAX Qda.

## RESULTADOS

La producción de alimentos en el mundo se contextualiza en dos grandes temas la soberanía y la seguridad alimentaria de las naciones. En la actualidad la seguridad alimentaria es un factor determinante en los países, la (FAO, 2018.) Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura la define como "a nivel individual, hogar, nación y global....en todo momento, tienen acceso físico y económico a suficiente alimento, seguro y nutritivo, para satisfacer sus necesidades y sus preferencias, con el objeto de llevar una vida activa y sana". nos encontramos porque no solo es la seguridad alimentaria la única razón de producir alimentos para

la satisfacción de las personas, existe otra definición que es la soberanía alimentaria según (FAO, 2018.), es el derecho de los pueblos a definir sus propias políticas y estrategias sustentables de producción, distribución y consumo de alimentos que garanticen el derecho a la alimentación para toda la población, con base en la pequeña y mediana producción, respetando sus propias culturas y la diversidad de los nodos campesinos, pesqueros e indígenas de producción agropecuaria, de comercialización y de gestión de los espacios rurales.

En este contexto de seguridad y soberanía alimentaria, (Cardoso y Torres, 2016, p.159) argumentan que se debe proteger y fomentar la producción a mediana y pequeña escala ya que ellas proveerán la sostenibilidad de productos, por medio de la cooperación y desarrollo, que se demandaran en el corto, mediano y largo plazo(Cartier y Forero, 1990, p.1).

Colombia como productor de alimentos de pequeña y mediana escala está llamado a implementar las BPA-buenas prácticas agrícolas (Arnold et al., 2012), con el fin de hacer sustentable la producción acorde con el crecimiento de la población, por tal motivo se deben construir y desarrollar las herramientas de planeación que le permitan a los productores producir más eficientemente (Giménez, Río, y Gomis, 2000), ya que los pequeños y medianos agricultores carecen de los instrumentos tecnológicos que les ayuden de una manera adecuada a planear sus cultivos orientándolos a la modernización tanto en tecnologías blandas como duras que los hagan más competitivos en los mercados nacionales e internacionales.

La planeación como lo señala Gómez (1994) ha sido y será el medio por el cual las organizaciones pueden alcanzar sus objetivos más fácilmente, la estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización (Rafael y Sierra, n.d.). Así pues, la estrategia se convierte en un aspecto muy relevante en las decisiones tomadas por las personas que tienen a cargo la dirección de una organización, en la que existen recursos de todo tipo que deben ser empleados en forma óptima para cumplir con las metas y objetivos trazados.

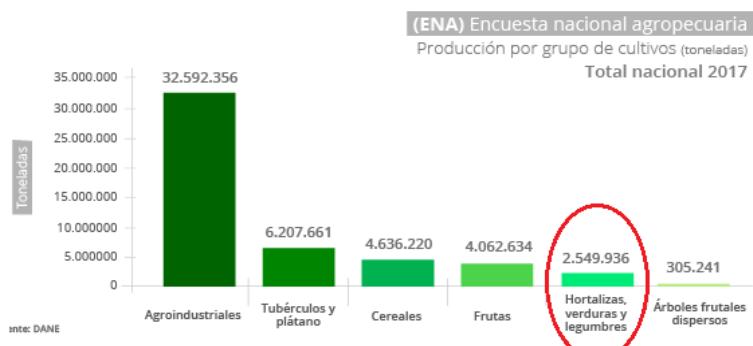
Según González (2000) la gestión tecnológica hace parte de los conceptos de gestión y tecnología aplicadas en la empresa, que al decir de Mojica (2006) de allí se pasa a identificar las funciones y actividades propias de la organización: prospectiva, plan tecnológico (María y

Formichella, s.d.), innovación tecnológica y (Ochoa Ávila, Valdés Soa, y Quevedo Aballe, 2007), transferencia de tecnología".

Hoy en día la planeación estratégica está reconocida como tema valioso y esencial para las organizaciones, (Correa y López, 2007), este fundamento aclara la necesidad que tienen las organizaciones de planear sus procesos administrativos y apoyarse en la tecnología para obtener mejores resultados.

En un mercado cada vez menos restringido a nivel global se ha creado un fuerte cambio social y cultural (beneria, n.d.) en el que cada día los consumidores están exigiendo productos inocuos, frescos y orgánicos (García Gutiérrez, Berenice, y Maldonado, 2010) utilizando para ello sistemas de producción de mayor calidad, frescos y saludables, teniendo en cuenta las nuevas tendencias de consumidores cada día más conscientes y que valoran su salud, seguros de que los alimentos ya no solo son una fuente de satisfacción de sus necesidades (Maslow, 2008), sino una forma de vida sana (Armenteros, Borrell, Lancés Cotilla, y Martín González, 1985).

En 2017 la producción total registrada fue de 50.354.048 toneladas de las cuales 32.592.356 toneladas corresponden a agroindustriales y 6.207.661 toneladas a cultivos de tubérculos y plátano.



De acuerdo con la Encuesta Nacional Agropecuaria ENA 2017, a nivel nacional el 78,2% del área se dedicó a la actividad pecuaria, el 7,3% a la actividad agrícola, el 11,9% a bosques y un 2,5% del área del suelo se dedicó a otros usos.

**Figura 2.** Producción por sectores-2017

Fuente: (DANE, 2017)

La figura 2 nos muestra la producción de hortalizas como un sector importante en la producción nacional convirtiéndose en la fuente de vitaminas y minerales, elementos que coadyuvan a preservar el funcionamiento del organismo y a desarrollar el mercado, ya que ellos se posicionan como los alimentos más saludables y de fácil acceso. Es importante destacar que la planeación, (Mathison, Gándara, Primera, y García, n.d.), la innovación, la cultura de siembra y las nuevas tendencias en los cultivos, han hecho que estos productos se dividan en dos grandes formas de producción: la primera es la agroquímica, que se basa en la explotación intensiva de los cultivos, con uso intenso de agroquímicos que hacen que las plantas sean más productivas pero con la desventaja de ser menos saludables (Cabello, 2015.). De otra parte, ha surgido una nueva forma de cultivo orgánico, sin este inconveniente que afecte la salud: Producción limpia, basada en el reemplazo de agroquímicos por fertilizantes, herbicidas y plaguicidas naturales. Esto hace que los cultivos orgánicos de hortalizas o alimentos producidos mediante este método sean más naturales y saludables para el consumidor, constituyéndose en una gran oportunidad para los mercados internacionales, ya que estos mercados son muy exigentes en cuanto a los resultados de regulaciones fitosanitarias (Stanghellini, 2014) de los productos a importar.

(Asohofructo, 2013, p.8) expresa que el consumo per cápita de hortalizas en Estados Unidos es de 108 kilogramos al año aproximadamente y en Italia el consumo es superior al americano, alcanzando hasta 245 kilos per cápita al año; mientras que la Organización Mundial de la Salud (2015) recomienda la ingesta de 400 gr/día.

No obstante, en los últimos años el consumo de hortalizas ha venido creciendo y en la participación de las importaciones para suplir las necesidades internas de Estados Unidos y Europa se evidencia una clara oportunidad de acceder a dicho mercado con productos con valor agregado agro industrializados y/o en fresco; situación que según (Porter, 1991) se convierte en ventaja competitiva, con lo cual se demuestra la necesidad e importancia de planificar eficientemente los cultivos en Colombia, con el propósito de crear desarrollos en productos frescos y transformados.

En este contexto, Europa se considera como un mercado objetivo para la horticultura colombiana (Etzel, 2007). Se enfatiza en el consumo europeo mayor del 200% que el estadounidense, por tal motivo es un mercado altamente atractivo para nuestros productores, ya que al igual que USA, estos países buscan satisfacer su demanda en mercados basados en importaciones agrícolas de Centroamérica, lo cual crea un campo potencial de negocio aprovechando el Tratado de Libre Comercio firmado con la Unión Europea.

Para tal fin se realiza un acercamiento a la definición de planificación estratégica agropecuaria con base en el análisis de la información empírica en contraste con el referido teórico de planificación estratégica propuesta por (Donnelly, Gibson, y Ivancevich, 1994).

Con ello el autor define de esta manera el propósito de resaltar y determinar las herramientas y los enfoques a desarrollar en la planeación de recursos y tareas o la planeación de actividades en la agricultura (Ramírez Valencia, Cárdenas Aguirre, y Ruiz Herrera, 2018), ya que ello permitirá acotar los factores determinantes en los cultivos agropecuarios y de esta manera su manejo adecuado en la planeación.

Para determinar lo que se debe de destacar cobra importancia la autogestión, con base en una gobernanza eficiente donde se promuevan las relaciones económico y sociales sostenibles, con tal fin se utilizaran los siguientes recursos como el conocimiento empírico, la organización en redes de asociaciones; así como el aprendizaje individual y colectivo en el territorio (Zayas, 2016). No se debe olvidar el enfoque general de los productores ya que al centrarse en un solo objetivo como lo es la planeación estratégica de los cultivos se estará obviando temas de interés para los agricultores que con una buena planeación se podrán incluir de manera que sean más eficientes en la temática planteada (Cervantes, 2011).

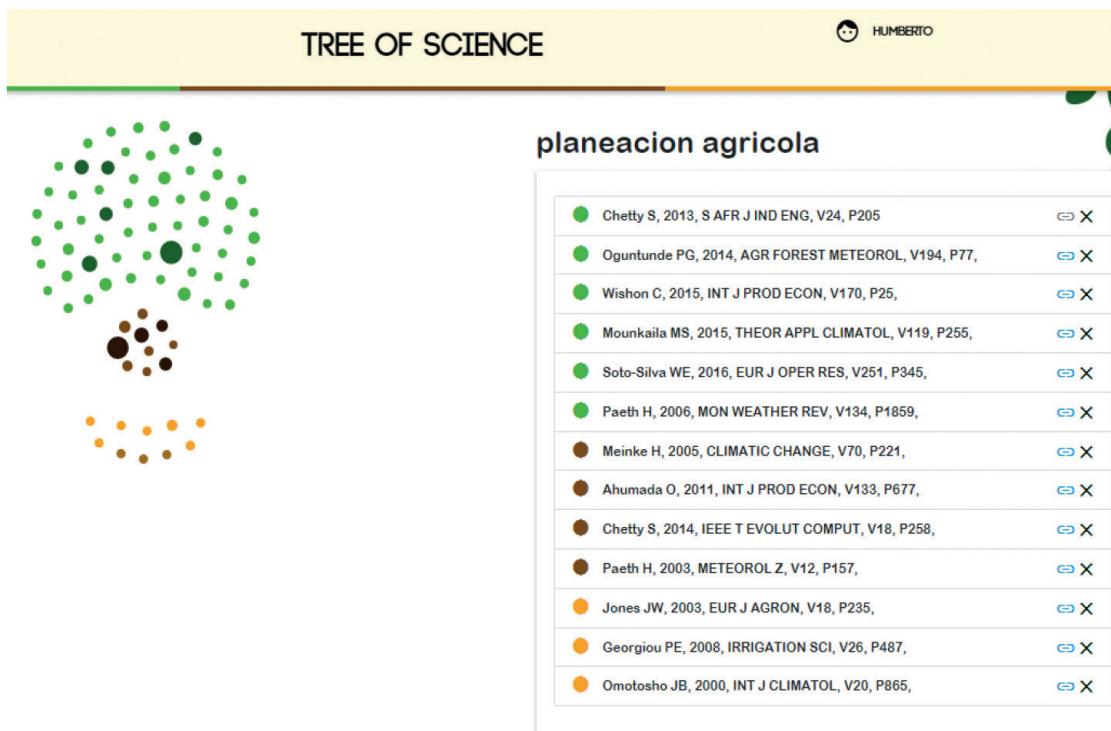
La demanda de hortalizas importada por Estados Unidos, tiene procedencia y origen, en gran parte, en la región mexicana. Al analizar la producción de México se destaca la importancia de la planificación de los cultivos y la evolución en los últimos años. Se enfatiza que cerca al 50% del total de sus importaciones tiene este origen. Otras regiones que tienen una importante participación en exportaciones al mercado norteamericano son Perú y Ecuador, países donde la agricultura ha tenido un gran cambio orientado hacia la planificación, que ha jugado un papel

de cambio y adaptación de los cultivos modernos. Mientras tanto las exportaciones de Colombia a este mercado solo son de 0.13%. (Asohofrocol, 2013. p, 8). Causado probablemente por la deficiente planeación y control de la producción, que conducen al incumplimiento de los estándares fitosanitarios exigidos para la exportación conllevando a la pérdida de un nicho de mercado mundial.

Para ello, el gobierno nacional diseñó en 2013 el plan Data, con proyección y visión al 2019. Ahora bien, los mercados internacional y nacional demandan esta clase de especies agrícolas. Las ventajas comparativas de Colombia, como la diversidad de pisos térmicos, disposición de agua para riego, feracidad del suelo y la privilegiada ubicación geográfica, constituyen factores favorables para la oferta de diversas variedades de frutas, verduras y hortalizas. Esta situación ofrece la oportunidad para mejorar la calidad de la producción hortícola, basada en una eficiente planeación.

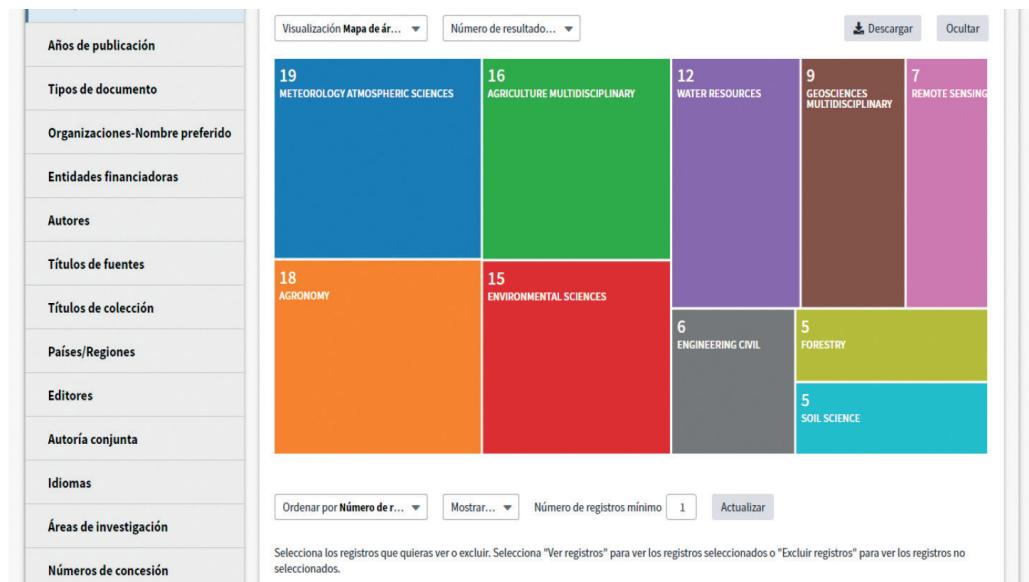
En Colombia se cultivan 220.773 Has en hortalizas de diferentes variedades y especies, con una participación al PIB de 3.8%, siendo las hortalizas de hoja, tallo, bulbo y flor una de las producciones con baja participación cercana al 0.14%", (DANE, 2016. pág. 7). El área sembrada fue de 18.510 Ha (DANE, 2016. pág. 8), que equivalen al 8.4% y el área cosechada fue de 17.460 ha que equivalen al 8.2% para una producción de 256.424 ton con una participación del 12% en el sector hortofrutícola.

Al realizar el análisis estadístico de la información, en el siguiente cuadro se observa que las palabras clave tienen relación con el índice de precipitación pluvial, ya que este es uno de los factores que más afecta la planificación agrícola de hortalizas.

**Figura 3.** Tree of Science.

**Fuente:** Resultados obtenidos por el software tree of Science (TOS)

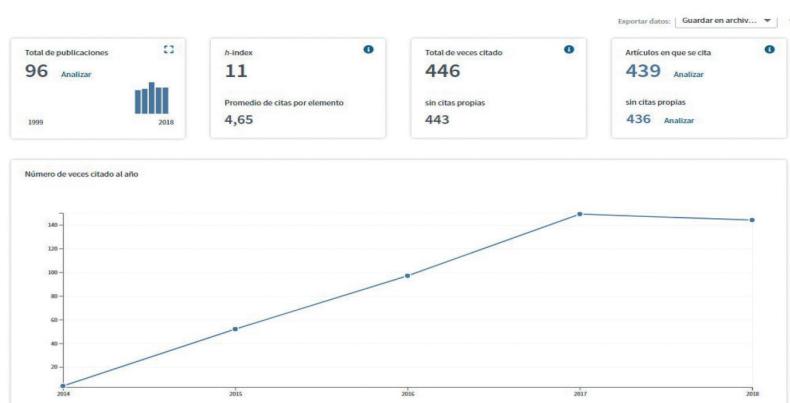
La figura 3 señala la correlación entre los diferentes artículos que la ecuación de búsqueda ha arrojado para poder formar así el TOS, que determina como la estructura está conformada, desde una perspectiva de orden de relación lo cual encausa la ecuación de búsqueda en artículos para su búsqueda y análisis, esto con el fin de determinar coherencias de bibliografía en el artículo.



**Figura 4.** Agrupación de artículos por temas y sectores

**Fuente:** Resultados obtenidos del software VOSwiever.

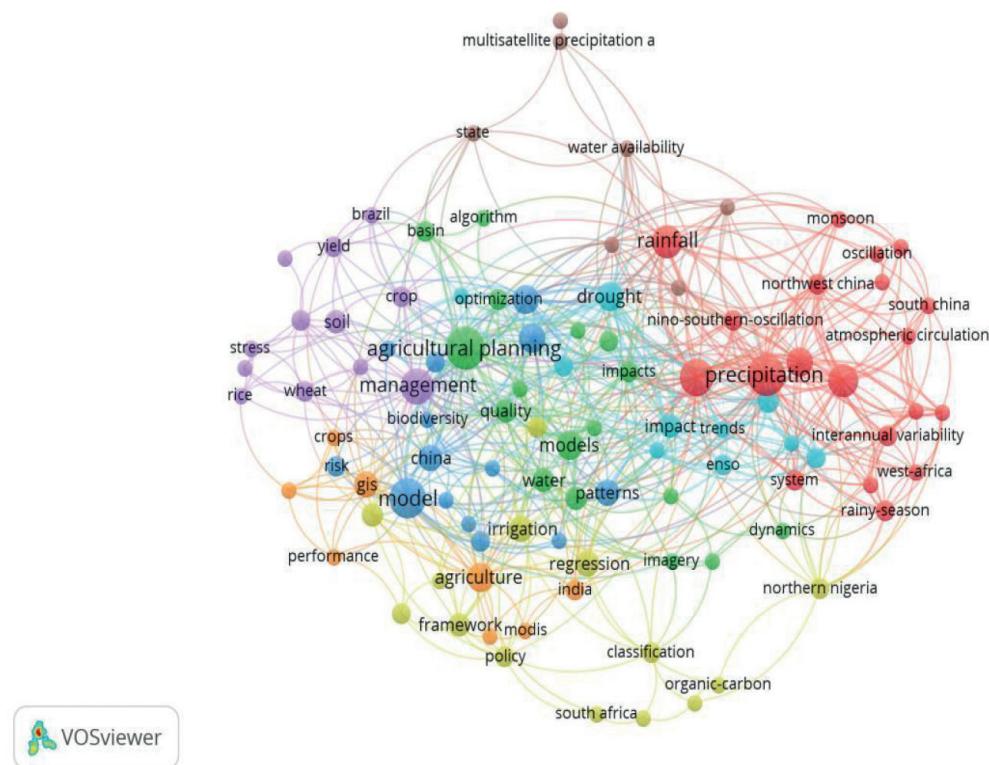
En la figura 4 se observa que 19 artículos están relacionados con el clima que es uno de los factores más determinantes en la planeación agrícola, también hay 12 artículos que tratan los recursos hídricos y no solo esto demuestra la intrincada relación de las variables a estudiar si no su directa relación con los demás factores como son la forestación, la geografía y los diferentes tipos de agricultura.



**Figura 5.** Publicación de artículos por año.

**Fuente:** Resultados obtenidos del software VOSwiever.

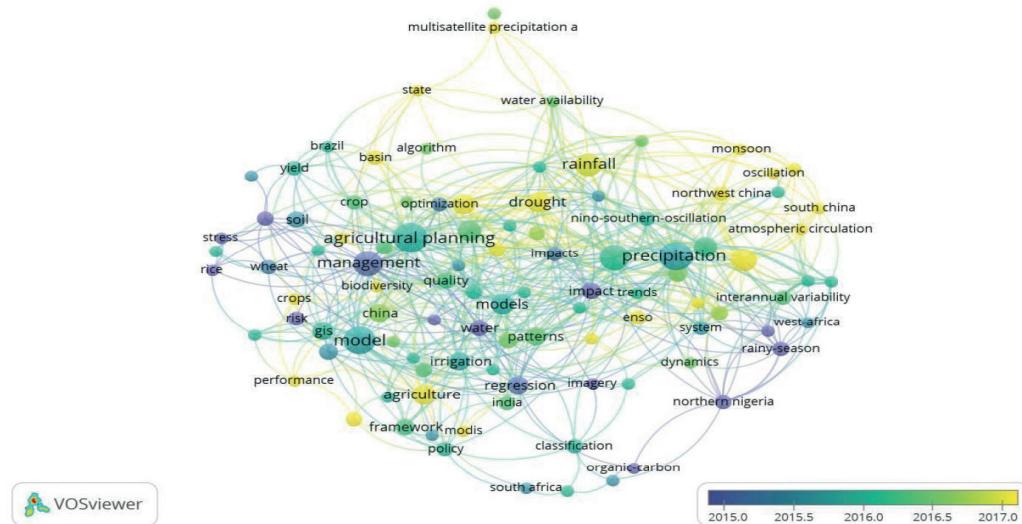
En la figura 5 muestra el aumento en el tema, en cuanto a la publicación de artículos relacionados, siendo que desde el año 2014 al 2017 se tuvo un crecimiento continuo, y en este último año se disminuyó sus publicaciones, no queriendo decir con esto que ha dejado de ser un tema de interés o de importancia para la comunidad académica.



**Figura 6.** Correlación de palabras clave.

**Fuente:** Resultados obtenidos del software VOSviewer.

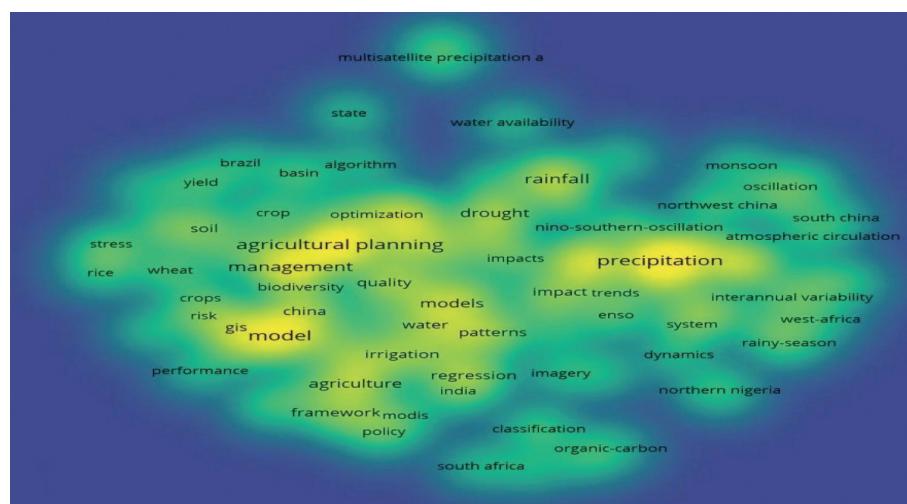
Las palabras clave tienen relación con la precipitación y otros vocablos estratégicos ya que este es uno de los factores que más afecta la planificación agrícola, porque este es un tema indispensable en la agricultura ya que al poseer una mayor precipitación se puede determinar la disminución del uso de riegos que sería uno de los factores de la planificación técnica de los cultivos y así se podría maximizar las utilidades de los productores de hortalizas.



**Figura 7.** Artículos por temas

**Fuente:** resultados obtenidos del software VOSviewer.

La última figura muestra la proliferación en los artículos publicados en el año 2016, sobre la temática relacionada con la precipitación y con la planeación, para posteriormente pasar a la planeación de la agricultura a nivel global y otras afines en el mismo año.



**Figura 8.** Mapa de densidad por temas y palabras clave

**Fuente:** resultados obtenidos del software VOSviewer.

La figura 8, especifica la densidad por temas y palabras clave, confirmando así lo mencionado y presentado anteriormente donde la mayor concentración de estudios o escritos han sido en planeación y precipitación con relación a modelos, siendo este el tema más abordado y el cual es uno de los ejes de enfoque de la investigación.

## CONCLUSIONES

Al revisar la literatura como resultado de la búsqueda en bases científicas y su posterior análisis sobre la planeación de los cultivos agrícolas en especial el de los diferentes tipos de hortalizas, se logra concluir, que es un tema de vigente actualidad que involucra todos los acervos de un proceso productivo eficiente, que garantiza la viabilidad económica del sector y la contribución estratégica a las políticas del Estado en cuanto a la seguridad alimentaria.

Se requiere destacar que la planeación estratégica es una de las herramientas metodológicas que mejoran considerablemente el manejo óptimo de los diferentes recursos de los cuales se disponen para la inversión.

En cuanto a la temática nacional los diferentes autores coinciden en la falta de presencia de la planeación en el territorio nacional y creando así una oportunidad de estudio más exhaustivo para su réplica y aplicación en los diferentes cultivos nacionales, diferentes a las hortalizas.

En cuanto a la planeación se logra determinar su relevancia en los diferentes campos de aplicabilidad ya que es una herramienta que proporciona dinamismo y seguridad a todos los campos en el que se aplican, la planeación estratégica y/o técnica es la visión futurista de las organizaciones ya sean del campo o la ciudad.

## REFERENCIAS

Ackoff, R. L. (1990). *Strategy. Systems Practice* (Vol. 3). Retrieved from [http://www.serresbiz.com/busedu/en/strategy-en/literature/1990\\_strategy.pdf](http://www.serresbiz.com/busedu/en/strategy-en/literature/1990_strategy.pdf)

Aguilar Valdés, S. A., y Ma, A. (2012). La técnica de la administración estratégica, adoptada y adaptada a la actividad agroalimentaria-antecedentes históricos-yquot. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 30, 930–938. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14123097014>

Álvarez, S. M., Pinto, D. A. y Montañez, Acened, P. G. (2008). *In vestigium ire. In Vestigium Ire* (Vol. 10). Universidad Santo Tomás. Recuperado de <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/1277>

Ansoff, H. I. (1965). *Implanting strategic management.* Retrieved from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=yid=YSt1DwAAQBAJyoi=fndypg=PR9ydq=igor+ansoffyots=qSNydwx0tzysig=hckOhEkbSF2TQ0i7p91HHsnN9aA#v=onepageyq=igor ansoffyf=false>

Armenteros, Borrell, M., Lancés Cotilla, L., y Martín González, I. (1985). *Revista cubana de enfermería. Revista Cubana de Enfermería* (Vol. 20). Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03192004000100012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192004000100012)

Arnold, M., Dahan, G., Noblesse-Rocher, A. (2012). *Buenas prácticas agrícolas para el café.* les Éd. du Cerf. Recuperado de <http://biblioteca.cenicafe.org/handle/10778/359>

Arredondo, J. L. O., Castellanos Ramos, J. Z., Jesús, J., Ramos, M., Alcántar González, G., Tijerina Chávez, L., Reyes, S. E. (2008). Efficiency Of Soil And Tezontle In Production Systems Of Tomato Under Greenhouse. *Rev. Fitotec. Mex.*, 31. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/610/61031409.pdf>

Asohofrucol. (2013). Plan Horticola Nacional. *Canasta de Productos Del Plan Hortícola Nacional*, 539.

Banguero, H., y Harold. (2013). *El proceso migratorio en Colombia Determinantes y consecuencias.* Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/5391>

Beneria, L. (s.d.). Mercados globales. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88411129003>

Bonil, J. y Sanmartí, N. y Tomás, C. y Pujol, R. (2004). Un nuevo marco para orientar respuestas a las dinámicas sociales: el paradigma de la complejidad. *Investigación En La Escuela*, 53. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Neus\\_Puig/publication/39209967\\_Un\\_nuevo\\_marco\\_para\\_orientar\\_respuestas\\_a\\_las\\_dinamicas\\_sociales\\_el\\_paradigma\\_de\\_la\\_complejidad/links/53fb0eb0cf27c365cf067dc/Un-nuevo-marco-para-orientar-respuestas-a-las-dinamicas-soci](https://www.researchgate.net/profile/Neus_Puig/publication/39209967_Un_nuevo_marco_para_orientar_respuestas_a_las_dinamicas_sociales_el_paradigma_de_la_complejidad/links/53fb0eb0cf27c365cf067dc/Un-nuevo-marco-para-orientar-respuestas-a-las-dinamicas-soci)

Cabello, T., et al. (2015). *Problemática fitosanitaria en cultivos hortícolas intensivos de Almería*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/256445414>

Cardoso, R., y Torres, C. C. (2016). Cooperativismo y Desarrollo. *Cooperativismo y desarrollo* (Vol. 4). [s.n.]. Recuperado de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/136/278>

Cartier, W., y Forero, J. (1990). *Planeacion agropecuaria en colombia*. (s.d.)

Cervantes, A. (2011). Planificación Estratégica para una Empresa Agropecuaria, 1, 121.

Chiavenato, I. (n.d.). *Planeación estratégica*. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion\\_estrategica\\_1.pdf?response-content-disposition=inline%253B%2520filename%253DPlaneacion\\_estrategica\\_Objetivos\\_de\\_la\\_I.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256yX-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%252](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estrategica_1.pdf?response-content-disposition=inline%253B%2520filename%253DPlaneacion_estrategica_Objetivos_de_la_I.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256yX-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%252)

Correa Ospina, J. I., y López Trujillo, M. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Universidad de Caldas, Comité Editorial. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=y&id=O7K85PAyLmMCyo=fnd&pg=PA9&dq=planeación+estratégica+concepto&ots=aXQyVY1UtF&sig=57T3hAz3MF593Dm80-1yW4vprD0#v=onepage&q=planeación+estratégica+concepto&f=false>

DANE. (2016). Encuesta Nacional Agropecuaria ENA-2016. *Boletín Técnico Comunicación Informativa (DANE)*, (1), 1–24. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2016/boletin\\_ena\\_2016.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2016/boletin_ena_2016.pdf) <http://web.maga.gob.gt/download/ena-2013.pdf> <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/encuesta-nacional-agropecuaria-ena>

David, F. R., Sánchez Carrión, M. A., y Valdés Hernández, L. A. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=y&id=kpj-H4TukDQCyo=fnd&pg=PR14&dq=fred+r+davidy&ots=i-CVQ-pG\\_W&sig=wkXpMFK4IG16edeZPnra0e3bXTQ#v=onepage&q=fred+r+davidy&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=y&id=kpj-H4TukDQCyo=fnd&pg=PR14&dq=fred+r+davidy&ots=i-CVQ-pG_W&sig=wkXpMFK4IG16edeZPnra0e3bXTQ#v=onepage&q=fred+r+davidy&f=false)

Dolan, C., y Humphrey, J. (2000). Governance and Trade in Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry. *Journal of Development Studies*, 37(2), 147–176. doi: <https://doi.org/10.1080/713600072>

Donnelly, J. H., Gibson, J. L. (James L., y Ivancevich, J. M. (1994). *Dirección y administración de empresas*. Addison-Wesley Iberoamericana. Recuperado de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=FCEAL.xisymethod=postyformato=2ycantidad=1yexpresion=mfn=003432>

Etzel, M. j. (2007). Fundamentos de Marketing. Recuperado de <http://e-uic.com/documentos/william166.pdf>

FAO. (2018). Conceptos Básicos | Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) Centroamérica | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. R Recuperado de <http://www.fao.org/in-action/pesa-centroamerica/temas/conceptos-basicos/es/>

FAO, 2018. (n.d.). *Seguridad Alimentaria y Nutricional Seguridad Alimentaria y Nutricional Seguridad Alimentaria y Nutricional Conceptos Básicos Conceptos Básicos Conceptos Básicos Programa Especial para la Seguridad Alimentaria-PESA-Centroamérica Proyecto Food Facility Hon.* Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-at772s.pdf>

Fayol, H. (1987). *Principios de administracion científica - administracion industrial y general*. Recuperado de [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n\\_ind\\_y\\_general001.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf)

Finca, C. (2019). *La planeación en las empresas agropecuarias*. Recuperado de <http://www.fincaycampo.com/2014/06/la-planeacion-en-las-empresas-agropecuarias/>

García, A. G. (2010). *Planificación de cultivos hortícolas*. Recuperado de [http://www.agrocabildo.org/publica/Publicaciones/otra\\_280\\_Planificación\\_de\\_cultivos.pdf](http://www.agrocabildo.org/publica/Publicaciones/otra_280_Planificación_de_cultivos.pdf)

García Gutiérrez, C., Berenice, M., y Maldonado, G. (2010). Uso de bioinsecticidas para el control de plagas de hortalizas en comunidades rurales. *Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable*, 6, 17–22. Recuperado de [http://uaim.edu.mx/webraximhai/Ej-16articulosPDF/03\\_Bioinsecticidas\\_control\\_de\\_plagas.pdf](http://uaim.edu.mx/webraximhai/Ej-16articulosPDF/03_Bioinsecticidas_control_de_plagas.pdf)

Giménez, F. V., Río, B. S. G. Del, y Gomis, F. J. D. C. (2000). Eficiencia de las cooperativas de comercialización hortofrutícola de la Comunidad Valenciana. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, (188), 205–223. Recuperado de <https://ageconsearch.umn.edu/record/165038/>

Gómez Ceja, G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. Recuperado de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?isisScript=SIDINA.xisymethod=postyformato=2ycantidad=1yexpresion=mfn=002088>

González, G. R. (2000). *El concepto y alcance de la gestión tecnológica*. Revista Facultad de Ingeniería (Vol. 0). Universidad de Antioquia. Recuperado de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ingenieria/article/view/325929>

Gordillo, G.-M. O. J. (2013). Seguridad y soberanía alimentaria. FAO, 45.

Guerra, G. (1992). *Manual de administración de empresas agropecuarias*.

Instituto de Ciencia Agrícola (Cuba), M. I., Cuba. Ministerio de Educación Superior., M. E., Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (Cuba), G. M., Almenares, G. R., Yong Chon, A., y Benítez, B. (1979). *Cultivos tropicales : CT. Cultivos Tropicales* (Vol. 36). El Instituto. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&id=S0258-59362015000300001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&id=S0258-59362015000300001)

José Mojica, F. (2006). *Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica revista* (Vol. 14). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/910/91014117.pdf>

Maertens, M., Swinnen, J. F. M., y Swinnen, J. (n.d.). *Are African high-value horticulture supply chains bearers of gender inequality?* Retrieved from <http://www.fao.org/uploads/media/Gender issues.pdf>

María, L., y Formichella, M. (s.d.). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/48031881.pdf>

Maslow, A. H. (2008). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=yid=8wPdj2Jzqg0Cyo=fndypg=PR13ydq=abraham+maslow+teoria+necesidadesyots=F-eYVwSkhjysig=ythKIT9O-YVDHsON2QeUjpcjzoc#v=onepageyq=abraham maslow teoria necesidadesyf=false>

Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., y García, L. (s.d.). *Innovación: Factor Clave Para Lograr Ventajas Competitivas* *Innovation: Key Factor To Achieve Competitive Advantages*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230705.pdf>

Mora Quilismal, S. R., y DT-Velasteguí Espín, G. (2013). *Planificación Estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. Retrieved from <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/5450>

Ochoa Ávila, M. B., Valdés Soa, M., y Quevedo Aballe, Y. (2007). Innovación, tecnología y gestión tecnológica. *ACIMED*, 16 Centro Nacional de Información de Ciencias Medicas. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007001000008yscript=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007001000008yscript=sci_arttext&tlng=en)

Porter, M. E. (s.d.). *La ventaja competitiva de las naciones*. Recuperado de [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1254/1254\\_u12\\_act1.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1254/1254_u12_act1.pdf)

Porter, M. E. (1994). *Ser competitivo*. Deusto.

Puentes, G. A. et all. (2018). *Manual de Planificación estratégica: herramienta administrativa para la empresa agropecuaria*. (Universida). TUNJA Facultad Sede Duitama.

Rafael, E., y Sierra, C. (s.d.). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Ramírez Valencia, V., Cárdenas Aguirre, D. M., y Ruiz Herrera, S. (2018). Programación o planeación de actividades o recursos en la agricultura. Una revisión de literatura. *Revista EIA*, 15(30), 73. doi: <https://doi.org/10.24050/reia.v15i30.1151>

S., L. M. B., G., R. A., y C., N. M. P. (2007). Análisis interno de fincas cafetaleras mediante la matriz EFL. *Revista y Acápite Gora Trujillo*, 10(20), 35–54. Recuperado de <https://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA303642705ysid=googleScholar&v=2.1&it=rylink&access=absyissn=13167790&p=IFMEy&sw=w>

Stanghellini, C. (2014). Horticultural Production In Greenhouses: Efficient Use Of Water. *Acta Horticulturae*, (1034), 25–32. doi: <https://doi.org/10.17660/ActaHortic.2014.1034.1>

Taylor, F. W. y Fayol, H. (1911). *Principios de la Administración Científica de Chile*. Recuperado de [http://iindustrialtp.com.mx/msamuel.lopezr/Principios\\_de\\_la\\_Administracion\\_Cientifica\\_Frederick\\_Winslow\\_Taylor.pdf](http://iindustrialtp.com.mx/msamuel.lopezr/Principios_de_la_Administracion_Cientifica_Frederick_Winslow_Taylor.pdf)

Tranfield, D., Denyer, D., y Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

Vargas, B., y Castillo, C. Del. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *The Bi-Annual Academic Publication of Universidad ESAN*, 13(24), 2008. Recuperado de <http://jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/221>

Zapata, Murillo, et al. (2006). *Teorías-contemporáneas-de-la-organización*. Recuperado de <http://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/08/TEORIAS-CONTEMPORANEAS-DE-LA-ORGANIZACIÓN.pdf>

Zayas, S. M. C. R. T. C. C. (2016). La planificación del sector agropecuario como eje de desarrollo provincial en Pinar del Río. *COODES Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 159–169.

# **FORMACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO CASO DE ESTUDIO INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA (ITB), ECUADOR\***

## **ENTREPRENEURSHIP TRAININGCASE STUDY BOLIVARIAN HIGHER TECHNOLOGICAL INSTITUTE OF TECHNOLOGY (ITB), ECUADOR**

**Recibido:** 6 de diciembre de 2019

**Evaluado:** 13 de febrero de 2020

**Aprobado:** 12 de mayo de 2020

**Roxana Chiquito\*\***

Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Ecuador  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1650-8456>

**Mireya Zuñiga\*\*\***

Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Ecuador  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4458-5771>

**Karen Ruiz\*\*\*\***

Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Ecuador  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0728-722X>

**Cómo citar este artículo:** Chiquito, R., Zuñiga, M., Ruiz, K. (2020). Formación para el emprendimiento. Caso de estudio Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología (ITB), Ecuador. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(2). doi: <https://doi.org/10.22490/25392786.4044>

- 
- \* Artículo de investigación desarrollado en Ecuador en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología
  - \*\* PhD. Ingeniera en Sistemas Administrativos Computarizados, Doctora en Ciencias Pedagógicas, Docente a tiempo completo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Directora del Proyecto de Vinculación Incubadora de Emprendimiento. Correo electrónico: rchiquito@bolivariano.edu.ec
  - \*\*\* PhD. Ingeniera en Sistemas Administrativos Computarizados, Magíster en Gerencia Educativa, Doctora en Ciencias Pedagógicas, Docente a tiempo completo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Acreditada por la SENESCYT para realizar actividades de investigación en el Ecuador. Correo electrónico: szuniga@bolivariano.edu.ec
  - \*\*\*\* Magíster en Finanzas y Proyectos Corporativos, Ingeniera en Sistemas Administrativos Computarizados, Docente a tiempo completo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

## RESUMEN

*Introducción:* La presente investigación está relacionada con la formación para el emprendimiento en el Ecuador, tomando como referencia un caso de estudio del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Las condiciones generales para promover el emprendimiento en el país, han mejorado considerablemente en los últimos años, en la actualidad existen diversos programas de financiamiento para jóvenes emprendedores a nivel municipal y nacional. *Metodología:* Se plantea dos aspectos que se relacionan a la formación del emprendedor, que son la formación para el emprendimiento-proyectos de vida/profesionales, que responde a la autorrealización del ser humano a través del cumplimiento de sus objetivos personales y profesionales, también se considera la formación para el emprendimiento-educación de la creatividad que se relaciona con la esencia trasformadora del ser humano. *Resultados:* Para el emprendimiento del tecnólogo en administración de empresas se constituye la modelación del proceso de formación de la competencia emprendimiento, a través de tres etapas: planeación de la formación para el emprendimiento, intervención formativa del emprendimiento y evaluación de la formación para el emprendimiento. *Conclusiones:* El desarrollo de la formación para el emprendimiento en sus tres etapas se despliegan tres dimensiones: dimensión curricular, dimensión extracurricular y la dimensión socio-comunitaria. Estas dimensiones recorren un camino que va desde la formación académica, hasta la modelación de la gestión de empresas. Así la interrelación de las etapas y dimensiones del proceso de formación para el emprendimiento permite la formación del futuro tecnólogo en administración de empresas para el emprendimiento a partir de la apropiación de la competencia emprendimiento.

**Palabras claves:** formación, competencias, emprendimiento, administración.

## ABSTRACT

*Introduction:* This research is related to the formation of entrepreneurship in Ecuador, taking as a reference a case study of the Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. The general conditions to promote entrepreneurship in the country have improved considerably in recent years, there are currently various financing programs for young entrepreneurs at the municipal and national levels. *Methodology:* There are two aspects relate to the training of the entrepreneur, which are the training for entrepreneurship-life / professional projects, which responds to the self-realization of the human being through the fulfillment of their personal and professional objectives, it is also considered the training for entrepreneurship-education of creativity that

relates to the transforming essence of the human being. *Results:* For the entrepreneurship of the technologist in business administration the modeling of the training process of the entrepreneurial competence is constituted, through three stages: planning of the training for entrepreneurship, formative intervention of entrepreneurship and evaluation of training for entrepreneurship. The development of training for entrepreneurship in its three stages unfolds three dimensions: curricular dimension, extracurricular dimension and the socio-community dimension. These dimensions cover a path that goes from academic training, to business management modeling. *Conclusions:* The interrelation of the stages and dimensions of the training process for entrepreneurship allows the formation of the future technologist in business administration for entrepreneurship from the appropriation of entrepreneurship competence.

**Keywords:** Training, Skills, Entrepreneurship, Management.

---

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento económico, es uno principales objetivos de las naciones, por ende, es de vital importancia promover iniciativas que contribuyan a la generación de empleos y oportunidades de desarrollo económico y social de sus habitantes.

Los jóvenes cumplen un rol fundamental en el cumplimiento de este objetivo, la falta de experiencia, de recursos y de una red de apoyo ha sido siempre una barrera para impulsar el desarrollo de emprendedores, por ende, las políticas gubernamentales buscan la articulación de instituciones de educación, investigación y la comunidad empresarial.

Según el informe de Lasio, Ordeñana, Caicedo, Sarmiento, y Izquierdo. (2018), "establece tres factores que limitan el emprendimiento, cuya puntuación está bajo el promedio de los países de la región, estos factores son: políticas gubernamentales, apoyo financiero y la capacidad para emprender".

Además, se identificaron problemas asociados a condiciones marco como acceso a información disponible, educación y entrenamiento, evidenciando su incidencia en la capacidad para emprender más allá de las habilidades innatas del emprendedor.

Los mismos autores señalan que en Ecuador, el 51% de la población adulta consideran iniciar un negocio en los próximos 3 años, pero de estos, tan solo el 21% realiza alguna acción para realmente iniciarlos, uno de los factores que incide es el miedo al fracaso, ya que este paraliza a los emprendedores y limita sus oportunidades para luchar por sus metas.

Para el desarrollo del ecosistema emprendedor es imprescindible el aporte de las instituciones de educación superior a través de la formación de profesionales integrales que generen e inicien negocios creadores de nuevos puestos de trabajo.

Además, del establecimiento de alianzas con otras organizaciones públicas y privadas, permitiendo de esta manera adaptar los modelos existentes a la realidad educativa y nacional. Por ello, es importante generar espacios para la creación y desarrollo de emprendimientos, así como acceder a herramientas, recursos, contactos, capacitaciones y relaciones que se necesitan para crecer y desarrollar su capacidad de gestión en el mercado local, nacional e internacional, es vital para catapultar iniciativas mediante la generación de una nueva perspectiva y actitud empresarial, desde el punto de vista de la innovación.

Este documento describe los elementos teóricos y relaciones implícitas en la formación para el emprendimiento de tecnólogos en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología (ITB), institución de educación superior que trabaja constantemente en el diseño de estrategias educativas a fin de dar respuesta a nuevas necesidades relacionadas al empleo, dando oportunidades a los estudiantes, graduados y comunidades, en general de cambiar la empleabilidad por la emprendibilidad además de considerar el emprendimiento como un valor compartido de la institución y se definiéndose como social y solidario.

De ahí que, en Ecuador se hace urgente establecer una concepción pedagógica de formación para el emprendimiento, las relaciones y etapas necesarias para formar profesionales emprendedores, con el fin de desarrollar las potencialidades del país en el tema. Cuestión que el ITB asume entre sus prioridades.

## METODOLOGÍA

El Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología (ITB), como institución de educación comprometida con el desarrollo económico y social del país, trabaja constantemente en el diseño de estrategias educativas a fin de dar respuesta a nuevas necesidades relacionadas al empleo, dando oportunidades a los estudiantes, graduados y comunidad general de cambiar la empleabilidad por la emprendibilidad.

Tolozano, Ferrer, y Forgas (2016), proponen un modelo pedagógico de gestión educativa para el ITB en el que el emprendimiento se considera un valor compartido de la institución y se define como social y solidario.

En el marco del modelo pedagógico antes mencionado se desarrolló una concepción pedagógica de formación para el emprendimiento, como un sistema de ideas y conceptos relacionados de manera esencial y estable, estructurado sobre la base de presupuestos de partida que aportan el marco referencial para el análisis, la representación y la concreción en la práctica pedagógica del proceso de formación, la misma permite orientar el proceso de formación del profesional desde la educación en valores sobre la base de una concepción ética del emprendimiento como humanista y sostenible, contribuyendo al logro de un desempeño profesional emprendedor en las condiciones de la sociedad ecuatoriana. (Chiquito y Corton, 2016)

Para el desarrollo de esta concepción se hace necesario analizar los referentes teórico para la formacion para el emprendimiento y el emprendimiento.

En la literatura aparecen diversos términos para referirse al emprendimiento, Nueno, (2005), señala que "el emprendedor empresario, es el que a su vez se puede dividir en el emprendedor relacionado con la creación de nuevos negocios y el intraemprendedor, definido como el directivo que crea un negocio al interior de su empresa". Este autor se refiere a dos aristas del emprendimiento que se tienen en consideración, aunque limita el emprendimiento a la actividad empresarial.

Según Samaniego (2011), en "Ecuador el concepto emprendimiento, incluye en la última década la categoría social a pesar que desde su concepción mantiene el concepto de creación y/o innovación de una empresa nueva o que ya existe, como agente dinámico e innovador en el

desarrollo". Se concuerda con este criterio, pero se considera que aun predomina la concepción de que el emprendedor es solo el creador de empresas y la dimensión social no es suficientemente desarrollada.

Bucardo, Saavedra, y Camarena (2015), distinguen entre los términos de emprendedor y empresario; según ellos el emprendedor utiliza el ingenio, la audacia, el entusiasmo, la ilusión y la insatisfacción laboral para realizar un cambio a través de la innovación de las ideas, productos o procesos, sin que esto implique necesariamente su participación en la creación o dirección de las empresas; el empresario invierte en la empresa capital propio o ajeno y la dirige con la finalidad de obtener un rendimiento, se comprende esta posición aunque se advierte la necesidad de que ambos(el emprendedor y el empresario) confluyan en una misma persona.

Al referirse al emprendimiento los autores consultados asumen diversas posiciones entre las que predomina una visión economicista y empresarial. La tendencia economicista del emprendedor, infiere que su formación y capacitación se relaciona fundamentalmente con aspectos de índole económica y se refiere a los conocimientos y habilidades que se necesitan para desempeñarse como líderes en las empresas.

Según Tobon (2013) el emprendimiento es "planear, iniciar y sacar adelante proyectos hasta lograr unas determinadas metas, buscando la resolución de problemas del contexto y actuando con pertinencia, creatividad, eficacia y eficiencia", este autor vincula el emprendimiento a la solución de problemas del contexto en un espectro que va más allá de lo netamente económico y establece el vínculo entre emprendimiento y creatividad. Se tienen en cuenta estas ideas en el desarrollo de la investigación.

Echerman (2011), considera como emprendimiento a toda acción social, por la cual los individuos demuestran competencias para identificar oportunidades (expresadas en problemas, necesidades o carencias) en cualquier ámbito, deciden voluntariamente hacerse cargo de las mismas y gestionan diversos recursos con la finalidad de desarrollar soluciones de valor, éticas, factibles y perdurables.

Este criterio que también se considera, señala los diferentes momentos de una acción emprendedora y hace énfasis en el valor fundamentalmente ético de las soluciones de los problemas en el contexto.

Desde las perspectivas estudiadas las autoras consideran que el emprendimiento a los efectos de la formación de los tecnólogos, se entiende como emprendimiento humanista y sostenible, significando la relación dialéctica entre los intereses individuales y sociales.

Esto significa que el emprendedor que se necesita formar no pretende obtener ganancias a toda costa sino obtener ganancias y progresar teniendo en cuenta el interés social, el respeto a los demás y la utilización de medios honrados y considerando el beneficio al hombre como el principal indicador de éxito en su actividad emprendedora. Esto fundamenta que la formación humanista y la educación ambiental constituyan temas transversales en el proceso de formación para el emprendimiento.

En el informe publicado por el foro económico mundial en el 2018, que mide como el país utiliza sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad, Ecuador obtiene un puntaje 55.85 en el índice de competitividad que lo ubica en el puesto 86, de los 140 países analizados, acorde a las potencialidades del país, estas cifras pueden mejorar. (DATOSMACRO, 2018)

Por ende, es imprescindible que las instituciones de educación brinden herramientas para enfrentar al fracaso considerándolo necesario para alcanzar las metas propuesta ya que en Ecuador, desde la educación básica y media aún están regida por métodos establecidos que no incentivan la creatividad e innovación. La clave reside en no buscar el fracaso, pero tampoco temerlo: asumirlo como parte del viaje, por lo que es vital contar con escudo interno para enfrentar las críticas y el miedo al fracaso.

La Actividad Emprendedora Temprana (TEA), en el 2017 fue de 29.6%, este porcentaje está conformado por el 19.9% de emprendedores naciente, siendo este el porcentaje de la población adulta que está en el proceso de iniciar un negocio y 9.6% que ya es dueño o administrador de un negocio nuevo, es decir, que ha estado en marcha durante menos de 42 meses. De estos, el 53% de TEA en el Ecuador en el 2017 corresponde a adultos con edades entre 18 y 34 años. (Lasio, Ordeñana, Caicedo, Sarmiento, y Izquierdo, 2018)

En años recientes, se considera que las condiciones generales para promover el emprendimiento en el país, han mejorado considerablemente, en la actualidad existen diversos programas de financiamiento para jóvenes emprendedores a nivel municipal y nacional, por tanto el escenario social y político comienza a ser favorable. Y en la educación superior el emprendimiento no alcanza a todos los estudiantes ya que el contenido no constituye un eje transversal o asignatura de carácter obligatorio en todas las carreras, sino que se imparten con frecuencia como parte de materias optionales. Ya que generalmente se asocia al emprendimiento con las profesiones relacionadas con las ciencias administrativas o negocios. Además, es necesario implementar métodos que favorecen la experiencia de los estudiantes fuera del aula y su conexión con el mundo real, esto es fundamental para formar emprendedores.

Importante en la formación para el emprendimiento resuelva determinar las relaciones socio-educativas en que se debe desarrollar el PEA, para determinarlos se utilizaron métodos teóricos, empíricos y matemáticos, entre los teóricos el análisis-síntesis y la inducción- deducción para el procesamiento de la información contenida en los textos consultados, en los documentos normativos del proceso de formación y en los datos arrojados por el diagnóstico; la elaboración de los aportes; y la redacción del informe de investigación.

El método histórico-lógico se utilizó en la sistematización de los referentes teóricos y metodológicos.

Entre los métodos empíricos se utilizó el análisis documental para procesar la información contenida en los documentos que norman el proceso de formación. La observación de actividades de la carrera para constatar cómo se aborda en la práctica pedagógica el proceso de formación y específicamente la formación para el emprendimiento.

Se utilizaron técnicas empíricas como entrevistas a los docentes y encuestas a egresados y estudiantes de la carrera para diagnosticar el estado actual del proceso de formación para el emprendimiento desde la perspectiva de ambos actores.

Para valorar la efectividad del aporte, se utilizó el criterio de especialistas a través de taller de socialización y la aplicación parcial de la propuesta a través de la investigación acción.

Además, entre los métodos matemáticos se utilizó el método estadístico para el procesamiento de los resultados del diagnóstico. En el desarrollo de la investigación se realizó la triangulación de fuentes y de métodos, como metodología arribando a una propuesta parcial para la solución del problema.

## RESULTADOS

### RELACIONES PARA LA FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES EN EL PEA DEL ITB.

Con bases en el enfoque ético y desde la formación por competencias de la formación para el emprendimiento se connota como una perspectiva teórica para el análisis de este proceso y las relaciones necesarias para la formación de profesionales emprendedores, son las siguientes:

#### 1. Formación para el emprendimiento-motivación profesional.

La formación para el emprendimiento requiere potenciar en el individuo la capacidad de elección y toma de decisiones lo que depende directamente del deseo, la intención de realizar un acto determinado, es por ello que la autovaloración interviene como un componente importante a desarrollar en la personalidad.

Potenciar la autovaloración constituye un elemento esencial, al ser esta, un elemento decisivo en el comportamiento emprendedor. La autovaloración estructurada adecuadamente, deviene un factor importante para desarrollar un acto de emprendimiento, cuando se establecen las adecuadas relaciones entre los componentes cognitivos, afectivos y volitivos de la personalidad, expresados en la flexibilidad o capacidad de asumir elementos disonantes con la propia identidad personal e integridad.

El desempeño profesional emprendedor requiere de una elevada motivación, específicamente hacia la profesión que se convierta en fuerza motriz de la acción emprendedora sobre la base de aspectos cognitivos, afectivos y volitivos.

## **2. Formación para el emprendimiento-orientación educativa (profesional).**

La formación para el emprendimiento supone una relación de orientación, de ayuda del orientador profesional (docente) y el resto de los miembros de la comunidad educativa (empresarios y trabajadores vinculados a la práctica pre profesional, familiares) con el orientado (estudiante) en las diferentes etapas, dimensiones y contextos del proceso de su formación, con el objetivo de propiciar las condiciones necesarias para el desarrollo de las potencialidades de la personalidad del estudiante que le posibiliten asumir un modo de actuación emprendedor en el proceso de su formación y en su desempeño profesional futuro.

Esta ayuda no se limita a brindar información, sino que implica un proceso de educación de la personalidad a través de los métodos de la labor educativa. Significa facilitar el reconocimiento de los problemas para los que el estudiante necesita la ayuda-en este caso la formación para el emprendimiento-, y la búsqueda conjunta (orientador/orientado) de alternativas para su solución.

## **3. Formación para el emprendimiento-proyectos de vida/profesionales.**

Los proyectos profesionales son parte de los proyectos de vida e integran orientaciones vitales de la personalidad, asociadas a la formación y desempeño del sujeto en una profesión.

Estos se construyen en una etapa superior del desarrollo de la personalidad, y son expresión del grado de autodirección, autovaloración y autodeterminación del sujeto, para proyectar su futuro profesional, trazándose metas, resultantes de sus potencialidades y capacidades para buscar alternativas de solución a los problemas profesionales que se les presentan en su formación y desempeño; determinando las direcciones de los estudiantes, hacia el contenido de la profesión, al darse cuenta de quién es, qué quiere ser y en quién puede llegar a convertirse y cómo lograr sus propósitos profesionales.

La formación para el emprendimiento debe tener en cuenta potenciar los conocimientos, habilidades y valores; y las cualidades de la personalidad que permitan a los estudiantes identificar oportunidades de negocios y llevarlas a la práctica para lo cual deberán incorporar el emprendimiento a sus proyectos de vida /profesionales.

#### **4. Formación para el emprendimiento-educación de la creatividad.**

En la creatividad se expresa la esencia transformadora del hombre, esta es característica de todos los individuos; un individuo creativo se caracteriza por cualidades como originalidad, curiosidad, pensamiento divergente, espontaneidad, flexibilidad, sensibilidad, productividad, libertad, perseverancia, capacidad para descubrir lo nuevo, de ver nuevas relaciones, temeridad para desafiar lo complejo, capacidad para reestructurar las cosas, eficacia, tenacidad, gusto por el cambio, independencia; cualidades que se identifican en esencia con las de un individuo emprendedor, de ahí la relación emprendimiento creatividad.

El emprendimiento exige cualidades de la personalidad que son al mismo tiempo rasgos que tipifican a la personalidad creativa. No existen modelos para desarrollar el pensamiento creador pues esto negaría su propia esencia; pero se pueden propiciar condiciones que lo favorezcan en el proceso pedagógico; para ello hay que tener en cuenta lo cognitivo y lo afectivo, ahí que la educación en la creatividad se considere tema transversal del proceso de formación para el emprendimiento.

La formación para el emprendimiento en las condiciones de Ecuador constituye una vía para articular la formación profesional con el desempeño ciudadano responsable y en consonancia con el progreso individual y colectivo, que constituyen objetivos estratégicos del desarrollo económico. Este proceso posibilita una interacción constructiva con la realidad, específicamente con la realidad socio productiva.

Estas relaciones a los efectos del proceso de formación discurren transversalmente en tres etapas del núcleo de la concepción pedagógica de formación para el emprendimiento:

- Planeación de la formación para el emprendimiento: incluye tres momentos el diagnóstico de preparación de docentes, directivos y empresarios para desarrollar el proceso de formación para el emprendimiento, la proyección contextualizada del mismo y la gestión de los recursos materiales y humanos necesarios para su desarrollo.

- Intervención formativa del emprendimiento: el diagnóstico integral de estudiantes con énfasis en las cualidades y jerarquía de valores asociados al emprendimiento, la sensibilización y la participación emprendedora formativa.
- Evaluación de la formación para el emprendimiento: se evalúa contenidos, modos de actuación emprendedores y desempeño profesional emprendedor.

El desarrollo de la formación para el emprendimiento en sus tres etapas se despliega en las tres dimensiones, todas las etapas del proceso de formación se desarrollan en estas dimensiones, al mismo tiempo al interior de las etapas y las dimensiones existen relaciones de coordinación y complementación, las dimensiones son:

- Dimensión curricular
- Dimensión extracurricular
- Dimensión socio- comunitaria

Las etapas del proceso la planeación de la formación para el emprendimiento permite crear las condiciones para la intervención formativa del emprendimiento, etapa durante la cual se pueden introducir ajustes en la planeación, la evaluación de la formación para el emprendimiento se desarrolla durante todo el proceso pero adquiere peculiaridades en sus diferentes momentos y dimensiones, por ende, es indispensable establecer alguna aclaraciones en las dimensiones cuando transcurren por la etapa de evaluación de la formación para el emprendimiento.

La dimensión curricular incluye, formación académica emprendedora: parte de la concepción del pensum de la carrera Tecnología en Administración de Empresas, en el que se planifican y organizan los contenidos académicos que brindan los conocimientos, habilidades y valores necesarios para el emprendimiento los cuales se contextualizan en los syllabus de cada asignatura y en su correspondiente proceso de enseñanza aprendizaje.

Su desarrollo incluye una variedad de actividades formativas profesionales sistematizadas desde las clases, talleres, proyectos empresariales, tareas de investigación, visitas a empresas, pasantías, entre otras. Éstas deben estar convenientemente concebidas, diseñadas, planificadas y ejecutadas y sobre todo intencionadas predominantemente desde lo formativo.

Para la formación para el emprendimiento, resulta necesario el enfoque integrador e interdisciplinar de la concepción y la instrumentación de currículo.

El tratamiento del contenido de la enseñanza desde esta dimensión deberá tener en cuenta:

- Su orientación profesional
- El aprendizaje activo y colaborativo
- La solución de problemas profesionales
- La flexibilidad en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje
- La atención a la diversidad

En la dimensión curricular las acciones a desarrollar deberán concebirse e implementarse teniendo en cuenta como referente y como indicadores para la evaluación de su efectividad los elementos de la competencia emprendimiento y el contenido de los valores asociados al emprendimiento. Los resultados de esta evaluación deberán ser observables, medibles que se puedan evaluar en las evaluaciones de las diferentes asignaturas y en los modos de actuación del estudiante, como modelación del futuro desempeño profesional emprendedor.

Formación investigativa emprendedora: parte de la concepción del pensum y se orienta al desarrollo de habilidades investigativas y a la aprehensión del sistema de valores propios de la ética del estudiante a través de la adquisición de conocimientos relacionados con la política económica de la sociedad ecuatoriana, problemas de la producción y de los servicios nacionales

y locales, documentos que regulan la creación y administración de empresas, necesidades y tendencias del mercado laboral, y otros.

La formación investigativa emprendedora deberá tener en cuenta:

- El papel de la investigación en la solución de problemas nacionales, locales y comunitarios.
- El vínculo de teoría con la práctica.
- El vínculo investigación-innovación.
- La interdisciplinariedad, aprovechando específicamente las potencialidades de los enfoques investigativos que aportan ciencias sociales como la sociología, la antropología, etc.
- La utilización de métodos de investigación integradores de lo cuantitativo y lo cualitativo.
- La socialización a través de las diferentes vías de los resultados de las investigaciones.

Formación práctica pre profesional emprendedora: esta formación implica la planificación de la práctica pre profesional de manera que se garantice el contacto de los estudiantes con empresas y empresarios que constituyan paradigmas del emprendimiento a nivel nacional, local o comunitario para aprovechar las potencialidades educativas de estas experiencias positivas, supone la sensibilización y capacitación de dichos empresarios sobre la base de su compromiso con la transformación de la realidad económica y el establecimiento de vínculos entre la institución educativa y las empresas sustentados en el propósito común de contribuir a la formación de los estudiantes para el emprendimiento.

La dimensión extracurricular incluye actividades no contempladas en la malla curricular pero que contribuyen al logro de los objetivos propuestos en el pensum y los syllabus de las diferentes asignaturas, desde las cuales se orienta y organiza el desarrollo de dichas actividades. Incluye in-

vestigaciones, proyectos, ferias de innovación y/o de emprendimiento que refuerzan la formación. Su contexto de desarrollo puede ser la institución educativa, las empresas con las que se vincula la institución o las comunidades.

Las acciones desarrolladas en esta dimensión tienen un carácter eminentemente innovador e inciden de manera directa en la educación de la creatividad fomentando el trabajo en equipo, la cooperación y la responsabilidad. En las acciones de esta dimensión el estudiante dará solución a problemas profesionales hipotéticos o modelados formulados como tareas docentes y extra-docentes.

La dimensión extracurricular, corresponde a la identificación de experiencias empresariales emprendedoras: este proceso orientado por los docentes le permitirá a los estudiantes sobre la base de determinados criterios en el contexto nacional, local y/o comunitario identificar empresas exitosas y no exitosas, y analizar críticamente los factores que inciden en los resultados, enfatizando en el papel y el lugar del emprendimiento en el logro de los mismos; como base para desarrollar debates, presentaciones y otras actividades que les permitan incorporar buenas prácticas empresariales en su formación.

Como criterios de identificación se sugieren:

- Resultados económicos ascendentes y estables
- Presentación de nuevos productos y servicios que resuelvan necesidades crecientes de la sociedad.
- Desarrollo de estrategias de comercialización creativa y efectiva.
- Innovación en la gestión empresarial.

La planeación de proyectos de innovación: estos proyectos no poseen gran nivel de complejidad, generalmente se desarrollan en equipos y tienen como propósito fundamental lograr que los estudiantes planeen e instrumenten soluciones a situaciones profesionales o no que les permiten

desarrollar habilidades para identificar y solucionar problemas de la realidad que los entrenen para su futuro desempeño profesional.

Su realización es orientada desde las diversas asignaturas de la malla curricular, aunque con un enfoque interdisciplinario. La concepción de los proyectos deberá evidenciar un modo de actuación emprendedor.

La dimensión socio comunitaria, por su esencia es extracurricular pero se connota de manera particular por la significación que tiene para incorporar a los estudiantes a la solución de problemas reales por tanto se vincula al contexto real donde se generan y se busca solución a dichos problemas interactuando no solo con los docentes, sino además con empresarios, líderes comunitarios y pobladores que serán beneficiados con los resultados obtenidos.

El desarrollo de las actividades en esta dimensión tiene como punto de partida la identificación de problemas reales como la comercialización de productos, creación de pequeñas empresas, elaboración de proyectos, búsqueda de financiamiento, incorporación a niveles de producción y servicio de grupos de atención prioritaria.<sup>1</sup>

La modelación de pequeñas y medianas empresas en la que participan además de los estudiantes y los docentes, futuros empresarios; esta modelación se desarrolla por equipos con la asesoría directa de los docentes de la carrera e implica la elaboración de un informe contentivo de todos los aspectos necesarios para aperturar una empresa bajo las normativas vigentes en Ecuador.

La modelación de procesos dentro de empresas públicas, privadas y mixtas, en las que participan estudiantes, docentes, empresarios y población beneficiada, la misma también se desarrolla de manera colectiva con la asesoría de los docentes y dando cumplimiento a las normativas vigentes en Ecuador.

---

1 Según la Constitución de la República del Ecuador; Grupos de atención prioritaria: Las personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado.

Participación en la implementación de los modelos elaborados, una vez elaborados los proyectos los estudiantes bajo la dirección de los docentes involucrados podrán participar en la implementación total o parcial de los proyectos desempeñando funciones de asesores o ejecutores directos.

En suma, el desarrollo de la formación para el emprendimiento en sus tres etapas se despliega en las tres dimensiones señaladas. La interrelación dialéctica al interior de las etapas y dimensiones del proceso de formación para el emprendimiento y entre estas permite la formación del futuro tecnólogo en administración de empresas para el emprendimiento a partir de la apropiación de la competencia emprendimiento. Entre las etapas y dimensiones existen, relaciones dialécticas, todas las etapas del proceso de formación para el emprendimiento se desarrollan en las tres dimensiones, al mismo tiempo al interior de las etapas y las dimensiones existen relaciones de coordinación y complementación.

En las dimensiones extracurricular y socio comunitaria el estudiante tiene la posibilidad de poner en práctica los conocimientos, habilidades y valores adquiridos para resolver problemas profesionales reales o modelados que requieren el desarrollo de investigaciones y la planeación e instrumentación de proyectos innovadores, en las tres dimensiones participan activamente los miembros del ecosistema necesario para la formación de profesionales emprendedores buscando propiciar los ambientes necesarios para el contexto de formación y desempeño emprendedor.

A partir del análisis teórico y empírico que permitieron las relaciones dialógicas anteriores contextualizadas pueden direccionarse acciones concretas para su praxis.

Las relaciones y proceso que se describe, permiten orientar el proceso de formación de la competencia emprendimiento, contribuyendo al perfeccionamiento de la formación y consiguientemente al logro de un desempeño profesional emprendedor desde un emprendimiento humanista y sostenible. Se enfoca desde la educación en valores e involucra a todos los miembros que constituyen el ecosistema necesario para formar profesionales emprendedores.

De igual manera, se considera necesario profundizar en el tema desde la investigación educativa en aspectos como:

- La modelación del proceso de formación para el emprendimiento.
- La modelación de las potencialidades, el contenido, el lugar y papel de las prácticas pre profesionales en la formación para el emprendimiento.
- Las necesidades y vías de preparación de los miembros de la comunidad educativa con énfasis en los empresarios para desarrollar el proceso de formación para el emprendimiento.

## CONCLUSIONES

Ecuador es un país donde existen jóvenes emprendedores, sin embargo, la educación académica no constituye un eje orientado al mismo, esto hace que gran parte de estos emprendimiento sean desarrollados de forma empírica y con poca probabilidad de éxito. Se plantean estrategias de trabajo conjunto entre el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología y los estudiantes a fin de aportar a ellos el conocimiento y el apoyo adecuado para el desarrollo de los diferentes emprendimientos.

Con base en los principios de la concepción pedagógica de formación para el emprendimiento, en ITB, considera que esta formación se desarrolla en diversos contextos formativos dentro y fuera de las instituciones de educación superior en vínculo con el mundo empresarial y a través de la educación en valores y de los métodos de la labor educativa asociados a la misma.

Se propone un proceso de formación en emprendimiento que consiste en la planeación, intervención formativa del emprendimiento, y evaluación de la formación para el emprendimiento, con un enfoque a las competencias, sembrando una jerarquía de valores en correspondencia con el sistema de valores sociales contextualizados que aportan a la apropiación del humanismo emprendedor y sostenible.

La evaluación de la formación para el emprendimiento en ITB, transita por tres dimensiones y contextos en que se desenvuelve el proceso de formación e involucra a toda la comunidad educativa y demás miembros del ecosistema necesario para dicha formación.

## REFERENCIAS

- Bucardo, A., Saavedra, M. L., y Camarena, M. E. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores. *Suma de Negocios*, 98-107.
- Chiquito, R., y Corton, B. (2016). Apuntes para una concepción pedagógica para la formación de la competencia para el emprendimiento en los institutos técnicos y tecnológicos de Ecuador. *Maestro y Sociedad*, 134-146.
- DATOSMACRO. (2018). *Datosmacro.Com*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/ecuador>
- Echerman, B. (2011). Rumbo a la universidad emprendedora: cambios en la UNIMET. *Cuadernos Unimetanos*, 6-10.
- Lasio, V., Ordeñana, X., Caicedo, G., Sarmiento, A., Y Izquierdo, E. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2017*. Recuperado de ESPAE-ESPOL: <http://espaе.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>
- Nueno, P. (2005). *Emprendiendo: hacia el 2010: una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. Barcelona, España: Deusto S.A. ediciones.
- Samaniego, F. (2011). *Analisis y perspectiva del emprendimiento empresarial ecuatoriano en el contexto de la política económica del buen vivir*. Recuperado de EUMED.NET: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2014/emprendedores.html>
- Tobon, S. (2013). *Formación integral y competencias: Pensamiento Complejo, Currículo, Didáctica y Evaluación*. San Diego: Ecoe Ediciones.
- Tolozano, R., Ferrer, M., y Forgas, J. (2016). El proyecto de gestión educativa institucional. Un modelo pedagógico para la formación de técnicos y tecnólogos competentes. *Santiago*, 625-640.



# **CRISIS FINANCIERA EN ITALIA: ADMINISTRACIÓN DE INDICADORES POLÍTICOS Y SOCIALES\***

## **FINANCIAL CRISIS IN ITALY: ADMINISTRATION OF POLITICAL AND SOCIAL INDICATORS**

**Recibido:** 24 de abril de 2020

**Evaluado:** 17 de mayo de 2020

**Aprobado:** 3 de junio de 2020

**Andrés Felipe Andrade\*\***

Universidad Cooperativa de Colombia  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9735-1541>

**Juan Manuel Méndez Sánchez\*\*\***

Universidad Santo Tomás  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1777-0071>

**Cómo citar este artículo:** Andrade, A. F., Méndez Sánchez, J. M. (2020). Crisis financiera en Italia: administración de indicadores políticos y sociales. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(2). doi: <https://doi.org/10.22490/25392786.4045>

---

\* Artículo de investigación realizado en el marco del MBA de la Universidad Santo Tomás.

\*\* MBA en Administración de Empresas, Comunicador Social de Los Libertadores. Correo electrónico: andres.andradec@ucc.edu.co

\*\*\* MBA en Administración de Empresas. Economista del Colegio Mayor de Cundinamarca.

## RESUMEN

*Introducción:* La presente investigación estudia el caso de Italia como uno de los países de la Eurozona que genera mayor preocupación en su contexto económico y el impacto que ello acarrea a nivel global. *Metodología:* se realiza un rastreo de indicadores económicos para analizar el lento crecimiento, el excesivo endeudamiento del estado y la alta tasa de desempleo juvenil. *Resultados:* la imposibilidad de generar políticas monetarias expansionistas para incentivar la recuperación de la demanda interna en gran medida por las políticas exigidas del Banco Central Europeo, el Fondo Monetario Internacional y la Comisión Europea. Sumado a lo anterior, el sistema bancario se encuentra en una etapa de alto riesgo, lo cual puede ser el inicio de una nueva recaída no solo en el país, sino en toda la zona Euro. *Conclusiones:* Finalmente, la inestabilidad del sistema político, la corrupción y la protección de intereses particulares tampoco contribuyen a la generación de medidas a mediano y largo plazo para que Italia vuelva a ser una economía sólida e influyente a nivel mundial.

**Palabras clave:** Italia, administración, banca italiana, economía, desempleo, endeudamiento público.

## ABSTRACT

*Introduction:* The present investigation studies the case of Italy as one of the countries of the Eurozone that generates the greatest concern in its economic context and the impact that this has on a global level. *Methodology:* economic indicators are tracked to analyze the slow growth, the excessive indebtedness of the state and the high rate of youth unemployment. *Results:* the impossibility of generating expansionary monetary policies to encourage the recovery of internal demand largely due to the policies required of the European Central Bank, the International Monetary Fund and the European Commission. In addition to the above, the banking system is in a high risk stage, which may be the start of a new relapse not only in the country, but throughout the Eurozone. *Conclusions:* Finally, the instability of the political system, corruption and the protection of private interests also do not contribute to the generation of measures in the medium and long term for Italy to become a solid and influential economy worldwide.

**Keywords:** Italy, management, Italian banking, economy, unemployment, public debt.

---

---

## INTRODUCCIÓN

Para finales de la Segunda Guerra Mundial, Italia se encontraba en un estado avanzado de deterioro. Había sufrido invasiones por parte de ejércitos aliados y de tropas nazis, generando en términos globales una situación de Pobreza y desconcierto. Mediante el nuevo orden geopolítico generado por la Guerra Fría y, por consiguiente, los fuertes intereses de Estados Unidos para imponer sus tesis capitalistas, se decide implementar el Plan Marshall en Italia con el fin de evitar a toda costa que adopte posturas comunistas. Es así como Italia recibe por medio de este acuerdo aproximadamente \$ 1,413 millones de dólares para iniciar la reconstrucción de la infraestructura devastada por las guerras y posteriormente, el jalónamiento de la economía por medio de un proceso de industrialización y fuerte apertura comercial, estimulado en principio por las demandas provenientes de la guerra de la Península coreana.



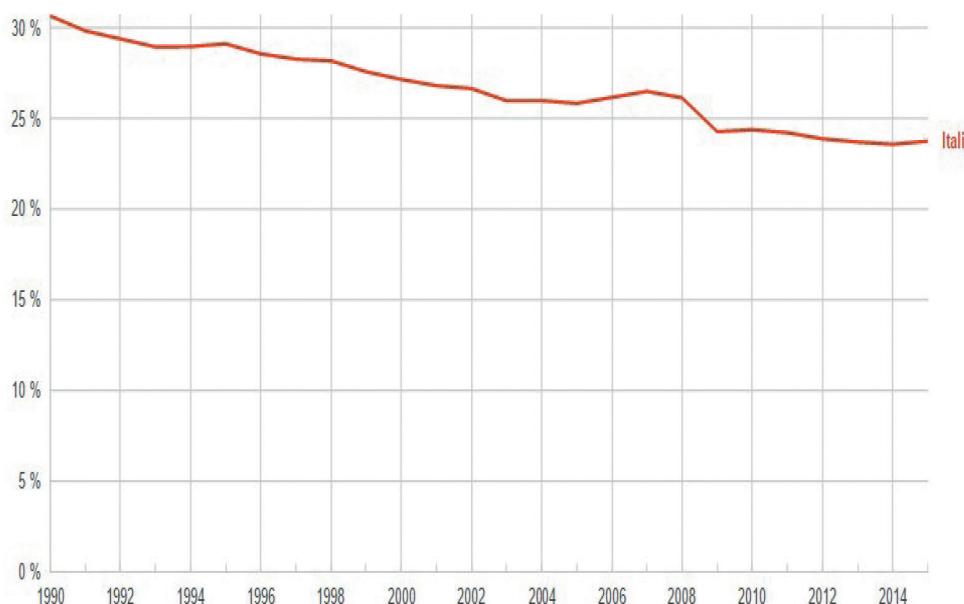
**Figura 1.** Producto interno bruto de Italia 1960-2016 (porcentaje de crecimiento anual).

Fuente: Banco Mundial



**Figura 2.** Agricultura en Italia: porcentaje de participación en el PIB 1990-2016

Fuente: Banco Mundial

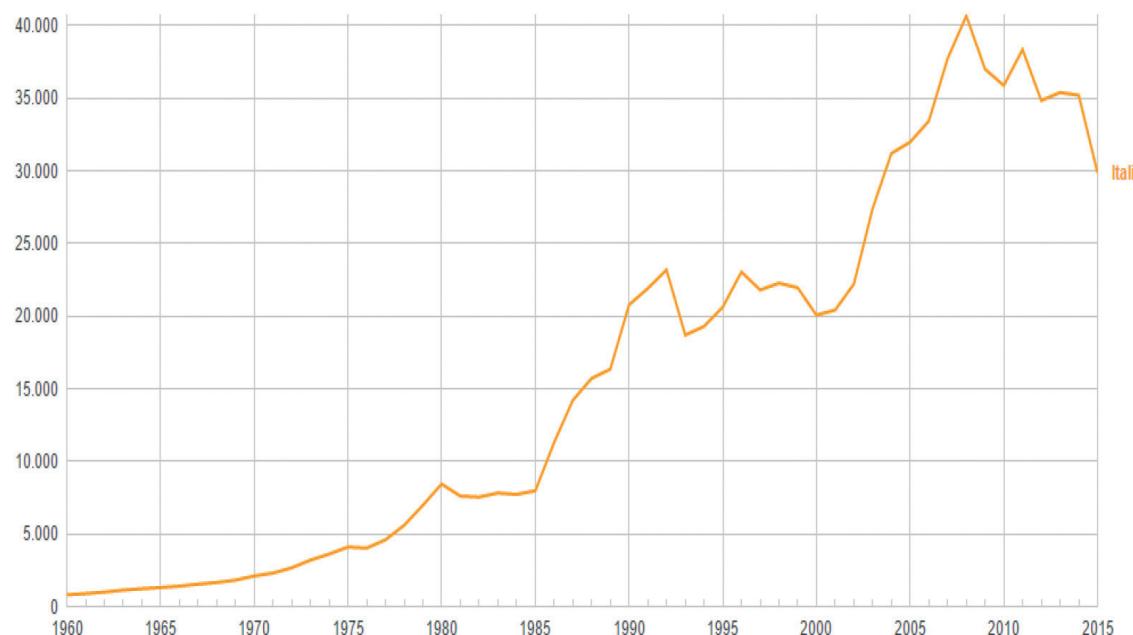


**Figura 3.** Porcentaje de participación del sector industrial en Italia (1990-2016)

Fuente: Banco Mundial

En la actualidad, Italia es una de las economías más fuertes del mundo (tercera en Europa y por mucho tiempo entre los diez países más sólidos en este sector), pasando de ser un país que basaba su producción en el sector agrícola a ser un exportador y competidor mundial en productos como medicamentos envasados, automóviles (sus piezas y repuestos) y refinado de petróleo.

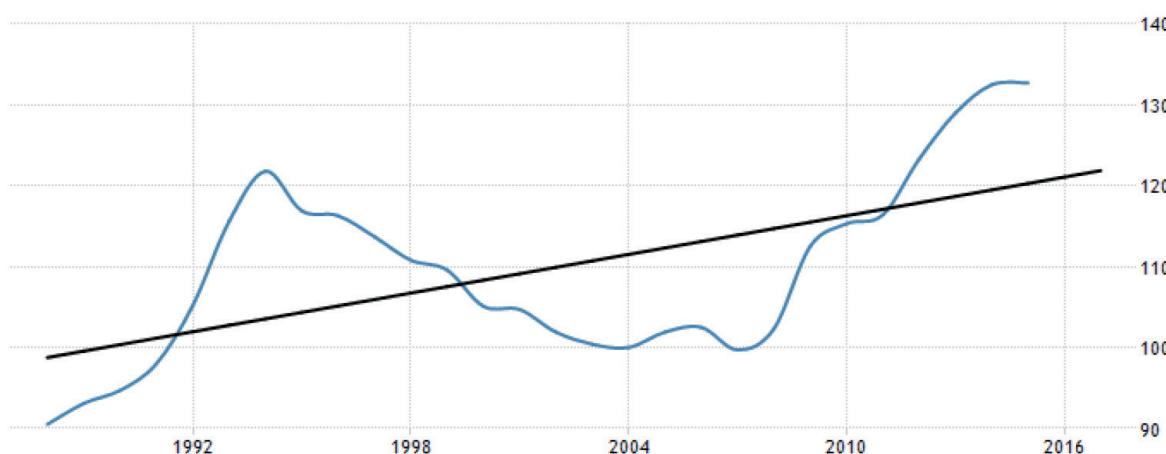
Sin embargo, este modelo implementado recibió críticas por su marcada filosofía neoliberal, la cual generó un déficit fiscal que alcanzó hasta el 12% del Producto Interno Bruto (PIB) y manteniéndose en una media de 11.4% desde la década de los 79 hasta la década de los 90, generando esto a posteriori un endeudamiento público desproporcionado que continúa siendo en la actualidad una gran barrera para el crecimiento sostenible en Italia.



**Figura 4.** PIB per cápita de Italia 1960-2015 (expresado en miles de dólares)

Fuente: Banco Mundial

Sumado a lo anterior, desde el siglo pasado hasta nuestros días son evidentes diferentes maniobras por parte del estado para favorecer intereses particulares, en especial los de los grandes monopolios estatales, reformas pensionales desproporcionadas<sup>1</sup>, nepotismo, corrupción y exceso de burocracia.



**Figura 5.** Evolución de la deuda pública en Italia 1990-2016

Fuente: Eurostat

## METODOLOGÍA

### ITALIA Y LA CRISIS FINANCIERA MUNDIAL

A partir del estallido de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos, Italia empieza a notar una desaceleración económica en el año 2008, entrando en recesión<sup>2</sup> y experimentando bajones en las exportaciones (-1,6%), las inversiones (-0,9%) y el consumo (-0,1%).

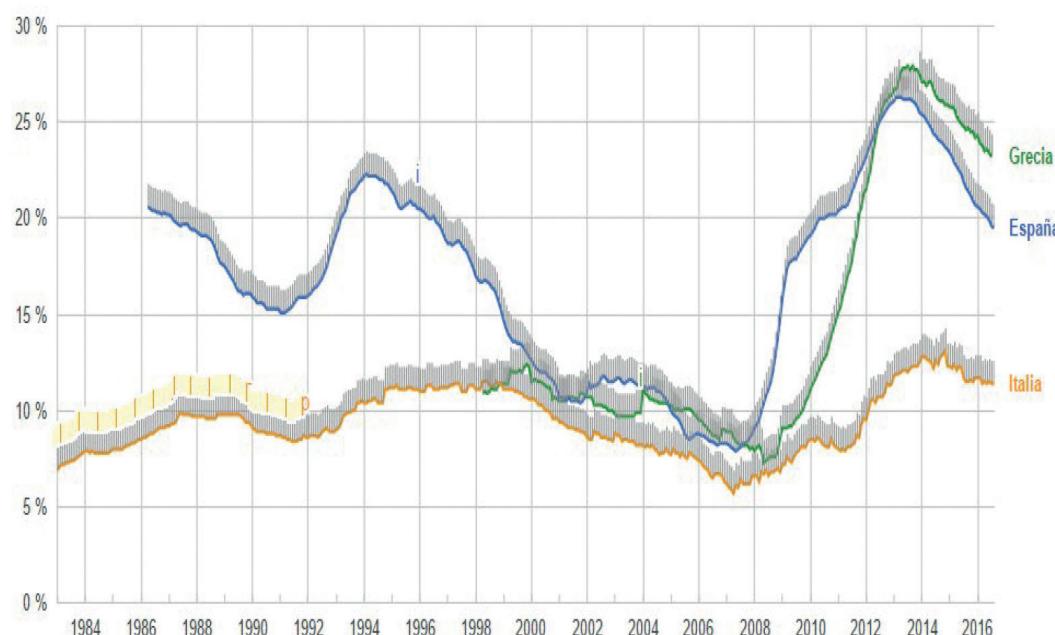
El colapso de Lehman Brothers en septiembre de 2008 contribuyó al inicio de los problemas en la economía italiana, ya que esta situación afectó en términos generales las políticas de los

1 Según artículo del diario El País, Italia es el país donde se viven más años cobrando pensión: 22,2 años los hombres y 26,9 años las mujeres. Para el año 2010, 130 mil personas se jubilaron con menos de 60 años y alrededor de cuatro millones de italianos cobraban pensión y el estado gastaba 73 mil millones de euros por año.

2 Según el Instituto Nacional de Estadística Italiano (ISTAT), la economía tuvo un descenso de 0,9% en el segundo trimestre de 2008 a 0,5% en el tercer trimestre de 2008.

bancos para otorgar créditos, debido a la pérdida de fondos y a la acelerada devaluación de sus activos, entre otros, los títulos de deuda.

Adicionalmente, los pequeños y medianos bancos de Italia empezaron a establecer fuertes regulaciones para otorgar créditos para los individuos, desestimulando así el consumo y las inversiones en maquinaria y bienes inmuebles, conduciendo de esta manera al colapso de sectores de alto impacto en la economía italiana como el automotriz, con el posterior aumento de la tasa de desempleo, especialmente en los grupos poblacionales jóvenes. Los principales sectores que reflejaron tasas de desempleo elevadas son el hotelero, los restaurantes y la construcción.



**Figura 6.** Tasas de desempleo en Italia, España Y Grecia

Fuente: Eurostat

Finalmente, todo lo anterior afectaría las finanzas del estado, ya que se empieza a reducir el recaudo de impuestos, y, por lo tanto, el déficit fiscal y el endeudamiento empiezan a crecer aceleradamente.

A diferencia de otros países en crisis, Italia tiene razones muy particulares para ofrecer un pronóstico poco optimista para solucionar los problemas de déficit fiscal y endeudamiento, dentro de los cuales vale la pena mencionar la poca capacidad intereses de las administraciones locales para incrementar impuestos a las propiedades y las políticas de las universidades que contratan e incrementan abruptamente los ingresos de los profesores sin tener en cuenta el comportamiento de la demanda (los estudiantes y los costos bajos que estos aportan a este sistema), lo cual solo conduce a reducir dramáticamente el gasto del gobierno para investigación, desarrollo e infraestructura (Di Quirico, 2010).



**Figura 7.** Tasa de desempleo juvenil en Italia 2006 - 2016

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Italia (ISTAT)

#### LAS POLÍTICAS DE SILVIO BERLUSCONI

De acuerdo al escenario anterior, el primer ministro al momento de afrontar esta crisis, Silvio Berlusconi decide implementar políticas que en primera medida contribuyan a generar liquidez en los bancos y las grandes corporaciones por medio de rescates financieros no reembolsables y en segunda medida, que ayuden a reducir la deuda pública por medio de fuertes recortes.

Sin embargo, la forma en que Berlusconi quiso ejecutar estas medidas fueron duramente cuestionadas por la oposición, por no ser transparentes y viables, en el caso del apoyo a los bancos y las grandes corporaciones, y así mismo, los recortes al gasto público fueron rotulados e inequitativos (Di Quirico, 2010).

Los grandes perjudicados por estas reformas de austeridad fueron los trabajadores públicos y las universidades, quienes poco pudieron hacer ante la gran máquina mediática que promovía las políticas de Silvio Berlusconi, que en el fondo favorecían sus intereses en el sector financiero y la desregulación del mismo que promueve la especulación.

En cuanto a políticas para el fomento de la industria, se pudo constatar que no se promovieron los cambios pertinentes para el jalónamiento de la economía. Las pequeñas y medianas empresas siguieron siendo sujetas a tributos elevados, lo cual impedía generar empleo, sumado a que las grandes compañías prefieren llevarse sus fábricas a países en desarrollo que permitieran reducir los costos de producción a partir de la mano de obra barata. Desde la década de 1990 no existen iniciativas desde el sector público para promover el crecimiento económico desde el fortalecimiento del sector manufacturero.

El 12 de noviembre de 2011, Silvio Berlusconi deja el cargo de primer ministro en cierta medida por presión de la Unión Europea y con el fin de poder implementar las políticas y ajustes necesarios para sacar a Italia del estado de recesión, alto desempleo y la deuda pública que ya se encontraba en ese entonces por las nubes. En su lugar fue designado el economista Mario Monti.

#### EL GOBIERNO DE MARIO MONTI

Como primera medida para generar liquidez en el estado, Monti se propone reintroducir impuestos que habían sido abolidos por Silvio Berlusconi, tal como el de la propiedad y el de la herencia. Así mismo, se planea la creación de un impuesto retroactivo de 1,5% a los dineros que fueron enviados a paraísos fiscales, pero que por medio del *scudo fiscale* de Berlusconi, habían retorna do al país sin ninguna restricción (Benedikter, 2011).

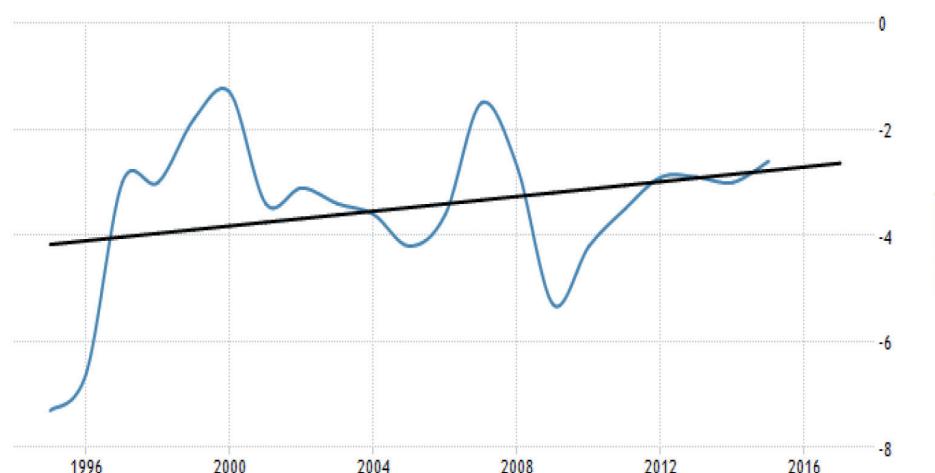
Después de esto, Monti considera que es mas viable para el país gravar los patrimonios, la riqueza privada en lugar del empleo, las utilidades y las compañías. Dicha iniciativa sería conocida como *patrimoniale* (Benedikter, 2011). Lo anterior vendría acompañado de un fuerte control a la banca con el fin de que estas entidades contribuyeran a la declaración de las riquezas de los italianos a las autoridades de impuestos.

Luego implementa la reducción del número de parlamentarios, que alcanzaba las seiscientas personas, y la eliminación de algunos puestos de trabajo en el sector público, así como la venta de activos del estado. Todo lo anterior tomando en cuenta como principal objetivo de reducir la deuda pública en un 60% del Producto Interno Bruto (PIB), como lo requiere el Tratado de Crecimiento y Estabilidad de Maastricht, creado y llevado a cabo por la Unión Europea.

Posteriormente, propone a creación de una Agencia Nacional Independiente de vigilancia al presupuesto, con el fin de extremar los controles al déficit fiscal, tomando como ejemplo la Oficina de Responsabilidad Fiscal del Reino Unido.

En cuanto a las pensiones se refiere, aumenta los años que debe trabajar un individuo para poder aspirar al retiro -42 años de trabajo para los hombres y 41 para las mujeres- (Benedikter, 2011), eliminando privilegios que existían para algunas profesiones.

El 21 de diciembre de 2012, Mario Monti presenta su renuncia como primer ministro al presidente Giorgio Napolitano, luego de que el parlamento aprobara el presupuesto del país para el año 2013. En términos generales fue un gobierno de corte tecnócrata que ayudo a recuperar la confianza de la Unión Europea a la economía italiana.



**Figura 8.** Deficit fiscal de Italia 1996-2016.

Fuente: Eurostat

MATTEO RENZI

El 22 de febrero de 2014, Matteo Renzi es designado primer ministro, tras presionar la renuncia de su antecesor y copartidario<sup>3</sup> Enrico Letta, quien en poco menos de un año que ostentó el cargo, no pudo implementar ninguna reforma que impactara positivamente la economía italiana.

Dentro de sus objetivos como primer ministro, observa la necesidad de implementar una reforma laboral que permita jalonar la economía, de lo cual surge el Jobs Act<sup>4</sup>, con el fin de reducir la carga tributaria para las compañías que generen empleo (Reuters, 2016) y proteger a los trabajadores que sean despedidos sin justa causa. Adicionalmente, aprueba la venta de carros lujosos que eran para uso de funcionarios del estado y pide la renuncia de los gerentes de grandes compañías estatales, alegando falta de liderazgo y compromiso hacia el sector público por parte de estos.

Pese a que en los años 2014 y 2015 Italia logra salir del crecimiento negativo, expandiéndose a tasas de 0,1% y 0.7% respectivamente, debido en mayor medida a las exportaciones que al crecimiento de la demanda interna, aparece en el escenario económico una advertencia de parte del Fondo Monetario Internacional con respecto al sistema bancario, ya que los créditos morosos del país ascienden a 360 mil millones de euros<sup>5</sup>, sumado al endeudamiento público, que para 2015 ya superaba el 130% del Producto Interno Bruto. (Oraá Salas, 2016).

Uno de los bancos más afectados fue el Monte dei Paschi, quien recientemente anunció que recortará 2600 empleados y cerrará 500 oficinas<sup>6</sup>. Para paliar esta nueva crisis, el Banco Central Europeo permite a Renzi vender 9 mil millones de euros en créditos deteriorados a un fondo de inversión del denominado Atlante, creado en 2016 y el cual permite auxiliar bancos italianos e dificultades sin recurrir al dinero del estado (Ordaz, 2016)

3 Para el año 2014, como líder de Partido Democrático, Renzi decidió promover un discurso para formar un nuevo gobierno, una nueva etapa y programa radical de reformas.

4

5 Esto en términos porcentuales corresponde al 22% del PIB y al 13% de los créditos de la zona Euro.

6 De acuerdo a la prueba de estrés que realizó la Autoridad Bancaria Europea, el Monte Paschi di Siena no cumple los mínimos exigidos al medir el porcentaje de capital de calidad frente a activos de riesgo.

La situación actual del gobierno de Renzi se torna compleja, ya que además de lo anteriormente mencionado, afrontará un referendo el próximo 4 de diciembre con el fin de dejar la decisión de los ciudadanos acerca de una profunda reforma constitucional que busca reducir el senado a cien integrantes y generar mayor estabilidad para el poder ejecutivo reduciendo los poderes del parlamento a fin de legislar de una forma más ágil. Ante esta situación, Renzi ha manifestado su idea de dejar el cargo de primer ministro si el país no respalda su iniciativa, lo cual podría generar una nueva crisis política, siendo una gran preocupación para la zona Euro, puesto que sería un nuevo obstáculo para la lenta recuperación económica que atraviesa en los últimos cuatro años.

## CONCLUSIONES

La inestabilidad política de Italia está impidiendo realizar reformas profundas que conduzcan a recuperar la economía, incentivar el consumo interno y generar confianza en la Unión Europea para la aplicación de políticas más flexibles que incentiven el gasto público para jalonar la demanda interna.

Las políticas económicas se tornan insuficientes, ya que a pesar del lento crecimiento económico de los últimos dos años y la reducción de déficit por debajo de la regla fiscal (2.6% del PIB para el año 2015), sigue teniendo un endeudamiento excesivo que supera el 130% del PIB, una tasa de desempleo que alcanza el 12% y lo más preocupante, el desempleo juvenil esta por alcanzar el 40%.

De acuerdo a la última prueba de estrés realiza por la Autoridad Bancaria Europea, la banca italiana está presentando un panorama desalentador, lo cual puede generar una recaída de la crisis financiera en la zona euro.

## REFERENCIAS

- Benedikter, R. (2011, December). Mario Monti's Italy and European Debt Crisis. *Korea Review of International Studies*.
- Di Quirico, R. (2010). Italy and the Global Economic Crisis. *University of Cagliari*, 17.
- Expansion. (2016). *datosmacro.com*. Retrieved from <http://www.datosmacro.com/paises/italia>

Historia Universal. (2016). *Plan Marshall*. Retrieved from <http://www.historiacultural.com/2010/09/plan-marshall.html>

Libertad y Desarrollo. (2015). Italia: Se abren expectativas de recuperación económica. *Economía Internacional al Instante*, 16.

Maggi, F. (2012). La nueva crisis política en Italia: Factores políticos y económicos de una crisis de legitimidad. *Fundación FAES*, 75-96.

Maqueda, A. (2016). *La crisis de la banca italiana amenaza con contagiar a la UE*. Recuperado de [http://economia.elpais.com/economia/2016/07/11/actualidad/1468266509\\_432971.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/07/11/actualidad/1468266509_432971.html)

Oraá Salas, M. (2016). *Italia se convierte en el nuevo enfermo económico de Europa*. Recuperado de [http://internacional.elpais.com/internacional/2016/08/13/actualidad/1471081815\\_246594.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2016/08/13/actualidad/1471081815_246594.html)

Ordaz, P. (2011). *Berlusconi arrastra Italia a la ruina*. Recuperado de [http://elpais.com/diario/2011/11/06/internacional/1320534006\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/11/06/internacional/1320534006_850215.html)

Ordaz, P. (2016). *El Monte Dei Paschi, el más expuesto tras el examen*. Recuperado de [http://economia.elpais.com/economia/2016/07/29/actualidad/1469819745\\_714164.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/07/29/actualidad/1469819745_714164.html)

Ordaz, P. (2016). *La crisis bancaria amenaza a Renzi con un estallido social y político*. Recuperado de [http://economia.elpais.com/economia/2016/07/09/actualidad/1468080550\\_548023.html?rel=mas](http://economia.elpais.com/economia/2016/07/09/actualidad/1468080550_548023.html?rel=mas)

Passport. (2016). *Passport*. Retrieved from <http://portal.euromonitor.com.bdatos.usantotomas.edu.co:2048/portal/magazine/homemain: 2016>

Reuters. (2016). *Italy's Renzi completes labour reform, growth needed for jobs*. R Retrieved from <http://www.reuters.com/article/italy-economy-reform-idUSL5N11A2IE20150904>

The Economist. (2016). *The Economist Explains: Why Is Italy's constitutional referendum important?* Retrieved from <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2016/09/economist-explains-18?zid=307&ah=5e-80419d1bc9821ebe173f4f0f060a07>

Ultimahora.com. (2016). *Crisis económica mundial: Italia entra oficialmente en recesión.* Recuperado de Ultimahora.com: <http://www.ultimahora.com/crisis-economica-mundial-italia-entra-oficialmente-recesion-n178307.html>

# **MODELO DESIGN THINKING DIRIGIDO A LA POBLACIÓN CAMPESINA COLOMBIANA. CADENAS PRODUCTIVAS AGRO SOSTENIBLES\***

## **DESIGN THINKING MODEL DIRECTED TO COLOMBIAN FARMERS. AGRO SUSTAINABLE PRODUCTIVE CHAINS**

**Recibido:** 26 de noviembre de 2019

**Evaluado:** 5 de febrero de 2020

**Aprobado:** 18 de mayo de 2020

**María Paula Leal Guerrero\***

Universidad de los Andes

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1083-8910>

**Cómo citar este artículo:** Leal Guerrero, M. P. (2020). Modelo Design Thinking dirigido a la población campesina colombiana. Cadenas productivas agro sostenibles. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(2). doi: <https://doi.org/10.22490/25392786.4046>

---

\* Artículo de investigación producto de la maestría en administración.

\*\* Administradora de Empresas de la Universidad de los Andes. Magister en Administración de Organizaciones. Correo electrónico: mp.leal125@uniandes.edu.co

## RESUMEN

*Introducción:* el presente artículo propone una estrategia de enseñanza a la población campesina basada en el modelo de Design Thinking, el cual enseña a pensar diferente, mediante el uso del aprendizaje práctico como catalizador del conocimiento. *Metodología:* se analiza la creación de cadenas productivas asociadas a un emprendimiento agroindustrial, que servirán de apoyo en negociaciones, contacto con empresas, y gestión del conocimiento para la población campesina, la cual históricamente y a nivel general no ha recibido condiciones justas de comercio y mercado (Salcedo, 2013), además de los preocupantes bajos niveles educativos y económicos. *Resultados:* se intentó resolver la anterior situación usando una herramienta que permita pensar diferente, dada la asociación con los conceptos de innovación, creación de productos y empresas. *Conclusiones:* se espera que sirva como apoyo a la población cultivadora de aromáticas en el bajo Sumapaz, y se diseñen productos más llamativos que satisfagan una propuesta de valor determinada.

**Palabras clave:** economía rural, educación de adultos, administración de cultivo, planificación agrícola, precio agrícola.

## ABSTRACT

*Introduction:* This paper proposes a teaching strategy to the rural population based on the Design Thinking model, which teaches different thinking, through the use of practical learning as a catalyst for knowledge. *Methodology:* The above considers the creation of productive chains associated with an enterprise, which will serve as support in negotiations, contact with companies, and knowledge manager for the rural population, which historically and generally has not received fair trade and market conditions (Salcedo, 2013) in addition to the worrying low educational and economic levels. *Results:* That is why we intend to solve the previous situation using a tool that allows us to think differently, given the association with the concepts of innovation, creation of products and companies. *Conclusions:* that it will serve as support for the aromatic cultivation population in the lower Sumapaz, and more striking products are designed that satisfy a specific value proposition.

**Keywords:** Rural Economy, Adult Education, Agricultural Management, Agricultural Price.

---

---

## INTRODUCCIÓN

Colombia se ha caracterizado por tener bajas tasas a nivel educativo,<sup>1</sup> lo que puede indicar un déficit de preparación a la hora de realizar negociaciones con empresas, o proponer ideas diferentes sobre cómo vender sus productos. Es por ello que este artículo pretende presentar un modelo que permita aumentar la creatividad de la población rural del bajo Sumapaz que cultiva plantas aromáticas, con el fin de enseñar a indagar más allá, pensando en diferentes tipos de consumidores, además de las tendencias del mercado actual, mediante el concepto de pensamiento de diseño o *design thinking*, con actividades prácticas desarrolladas en una empresa productora de plantas aromáticas y condimentos.

La investigación surge de la experiencia vivida bajo el concepto de emprender en el agro, el cual ha sido un reto comercial, debido a las bajas condiciones de negociación que otorgan los compradores en cuanto a días de pago, seriedad en cantidades y pedidos, fluctuación en los precios llegando incluso a ofrecer menos del costo de producción, y, percepción de calidad subjetiva y no estandarizada. El modelo de design thinking, "busca explicar la solución creativa de problemas bajo las condiciones de una racionalidad circunscrita que es característica del diseño. Aquí, racionalidad circunscrita se refiere al concepto de que los seres humanos que resuelven problemas, en raras ocasiones están en la posibilidad de identificar todas las soluciones posibles al problema que enfrentan, y por lo tanto se limitan a opciones que parecen satisfacer las propiedades requeridas para la solución de un problema" (Rowe, 1987). En el concepto de esta investigación, más allá de los paros y movilizaciones, no ha habido otro tipo de confrontación masiva para cambiar la situación del mercado campesino y pareciera que el único consuelo es seguir vendiendo sus productos como otros digan, sin ningún tipo de concepto detrás desde la etapa de selección de la semilla, hasta la venta del producto. Se espera que la enseñanza de este

1 Las cifras de educación en la población rural colombiana son alarmantes en cuanto a cobertura y pertinencia. Según cifras del DANE divulgadas en el censo poblacional del año 2005, se observa que el 25% de los colombianos vive en zonas rurales (MinCultura, 2010), a su vez para el año 2014, el 11,5 % de la población rural mayor de 15 años no sabía leer ni escribir. En otros resultados el DANE afirma que en estas áreas el 15.7% de las mujeres y el 16.1% de los hombres cursaron primaria completa; el 2.9% de las mujeres y el 2.4% de los hombres tienen secundaria completa y el 0.9% de las mujeres y el 0.8% de los hombres alcanzaron un nivel profesional. Las carreras tecnológicas y de técnicos profesionales cuentan con muy bajos porcentajes en toda Colombia. En la zona rural de los municipios, el 0.3% de las mujeres y el 0.2% de los hombres cursaron carreras tecnológicas y el 0.5% de las mujeres y el 0.3% de los hombres son técnicos profesionales.

modelo cambie la situación y beneficie a los que por años han estado sometidos a transacciones injustas, en la medida en la que el concepto pueda darles una mejor de mercado, o estableciendo cadenas productivas en donde el emprendimiento sea el ente negociador que se encargará de hacer llegar a los productores un ingreso justo.

## CONTENIDO

Se resalta que la misión de este emprendimiento agroindustrial es producir y transformar productos naturales asociados a plantas aromáticas y condimentos, pensando siempre en cuidar la naturaleza y el cuerpo humano, con políticas medioambientales de cero químicos y cero plásticos en toda su cadena de producción; pero también debe contemplar un sentido social, el cual brinda un espacio de construcción de ideas y consolidación del conocimiento agrícola en los negocios, acogiendo a diferentes actores que lo necesiten.

El pensamiento de diseño puede proporcionar a las personas una idea de las nuevas formas de hacer las cosas y de las diferentes perspectivas e interpretaciones acerca de la realidad que están viviendo. De esta manera, el diseño puede ser una forma de enfrentar la complejidad y responder a la voluntad de la gente de cambiar deliberadamente el mundo (Nelson y Stolterman, 2003), todo ello enseñado en las instalaciones del emprendimiento a partir de talleres y seminarios dictados por los fundadores de la empresa, en pro de enseñar y posteriormente establecer la creación de cadenas productivas que logren beneficiar económicamente a ambas partes, generando espacios de aprendizaje colaborativo en temas de administración y negocios, y técnicas agrícolas sostenibles. Allí se trabajará el modelo de design thinking o pensamiento de diseño, el cual se define como un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios (IDEO, 2019). Se explicarán teóricamente cada una de las etapas del modelo, basando el aprendizaje en la práctica con cada uno de los productos agrícolas que maneje la persona. Según IDEO, el movimiento creador del pensamiento de diseño, existen cinco etapas clave para este modelo:

- Empatizar: Se debe comprender la necesidad del usuario final, además de su entorno con el fin de generar soluciones consecuentes con su realidad.

- Definir: Segmentar la información encontrada en el paso anterior, con el fin de identificar problemas de manera más sencilla y darles una solución puntual e innovadora.
- Idear: En esta etapa se deben generar millones de opciones que solucionen los problemas encontrados, por más locas que parezcan.
- Prototipar: De acuerdo con las ideas elegidas en el punto anterior, el prototipo permite hacerlas tangibles y visualizar las posibles soluciones, mejorando, eliminando o modificando algunas características.
- Testear: Es la fase final del modelo, en donde se prueban los prototipos con los usuarios finales, quienes ayudarán en la construcción de una mejor solución con mejoras, fallas y características faltantes, hasta convertir la idea en la mejor solución.

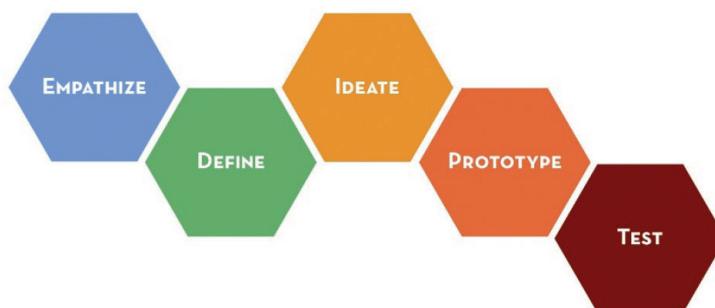


Figura 1. Modelo design thinking

Fuente: IDEO, 2019

Uno de los casos más relevantes para el pensamiento de diseño la dio la empresa 'Stimulo', una agencia de diseño industrial que ayuda a las empresas en su visión estratégica desarrollando productos desde una perspectiva más holística. Se adaptan a las necesidades de cada uno de sus clientes y les ayudan a plantearse las preguntas correctas con el fin de encontrar respuestas adecuadas que les permitan conseguir un producto diferenciado en el mercado y con un valor añadido (Serrano, 2018). En sus proyectos de innovación, las sesiones creativas tienen cada vez un papel más predominante, dando valor a la experiencia del usuario y creando un vínculo emocional con

el consumidor. Nos explican la importancia de entender el modelo de negocio del cliente y de utilizar la tecnología para crear productos nuevos. Esta empresa aparece como uno de los casos de estudios más ejemplares en los libros de design thinking, y estuvo dirigida a personas con niveles de educación más altos que los evidenciados en los de la población rural colombiana. Se pretende llegar a que el emprendimiento llegue a ser otro caso ejemplar y exitoso, pero con una población con niveles de escolaridad diferentes, lo cual llega a ser un reto y en el camino se considerarán otras variables para llevar al productor a triunfar en el mercado agrícola.

De manera general y según el proceso de diseño propuesto por la empresa IDEO, las generalidades aplicadas a este caso se resumen en los siguientes puntos:

- Comprender el comportamiento del mercado, los clientes prospectos y reales, además de las herramientas tecnológicas que estén a disposición. Es importante que la población productora entienda las necesidades del mercado internacional, o citadino, el cual se convierte en su principal público objetivo y cada vez quiere productos más limpios e innovadores para su alimentación.
- Observar al grupo de clientes prospecto actuando en situaciones de la vida real, con el fin de determinar qué los motiva, y qué problemas tienen con el fin de definir una necesidad determinada. Las actividades de observación se realizarán de manera teórica mostrando tendencias de mercado con multimedia y demás ayudas didácticas, y si es posible, se concretarán entrevistas con consumidores y exportadoras, con el fin de entender de primera mano sus problemas principales.
- Por medio de técnicas manuales y materiales reciclables, solucionar la posible necesidad elaborando un prototipo a probar por la población elegida, que será evaluado por ellos mismos, dando así un concepto favorable o no sobre la posible solución al problema encontrado en el punto anterior.
- Evaluar y refinar en un proceso compartido con la empresa y los demás participantes del proyecto las propuestas de diseño.

- Implementar a partir de técnicas virtuales y presenciales el nuevo concepto para su comercialización. Se espera que después de toda esta actividad, se llegue a encontrar un producto ya sea fresco o transformado, que logre resolver el problema encontrado y sean visionarios de nuevas oportunidades, y así lograr que el productor pueda ganar más dinero y salir de su zona de confort.

## METODOLOGÍA

Se pretende realizar un estudio descriptivo en donde se pueda ver que luego de divulgar el modelo discutido en el presente artículo, los niveles de ingresos y capacidad de negociación en la población seleccionada aumentaron. Lo anterior se medirá con entrevistas y evidencias numéricas históricas y actuales en las transacciones, las cuales se analizarán estadísticamente y determinarán si existe o no una asociación entre vender mejor y saber mejor.

En esta ocasión, la población objetivo inicial de la propuesta realizada por el emprendimiento será la población rural que cultiva hierbas aromáticas y/o condimentos, y que según cifras del DANE no supera el 1% de la población rural. En la primera etapa se buscarán personas residentes en la región del Bajo Sumapaz, para ejecutar todas las actividades en algunos de los municipios aledaños.

Se realizará el cuestionario asociado a cada etapa del pensamiento de diseño con cada agricultor, hasta lograr un producto que logre satisfacer la necesidad encontrada mediante una propuesta de valor definida, la cual les permitirá no sólo vender la materia prima a precios injustos y variables según la oferta de las cosechas nacionales, sino que se establecerá un producto o servicio terminado y transformado el cual generará una rentabilidad fija y mayor para el productor.

En esta etapa entra entonces un trabajo colaborativo entre el emprendimiento y el representante rural, en donde además del apoyo académico y asesoría en innovación del producto final, la empresa realizará una inversión en la transformación del producto y asegurará al productor una demanda certera a un precio justo y constante, además de la asesoría en prácticas agronómicas que permitan cultivar un insumo libre de químicos y de alta calidad, brindando al productor un porcentaje de la venta del producto final el cual se espera cumpla con todas las certificaciones exigidas por las autoridades nacionales e internacionales en sellos ecológicos, permisos de venta y calidad, siempre recordando que "Pensar como un diseñador puede transformar la manera en la que se desarrollan productos, servicios, procesos e incluso estrategias" (Brown, 2012), y teniendo en cuenta el significado real de una cadena productiva.

## RESULTADOS

Se espera que en el año 2022 por medio del modelo de Design Thinking la población campesina colombiana del bajo Sumapaz, tenga las competencias necesarias para llevar a cabo la asociación de los conceptos de innovación, creación de productos y empresas. De esta manera, se espera que dicha población realice productos aromáticos más llamativos y logren satisfacer las necesidades del mercado.

Así mismo, se espera contar con al menos diez cadenas productivas diferentes, las cuales generarán mínimo 30 productos en el mercado, luego de establecer todo el proceso asociado al pensamiento de diseño, basados en la política y sostenibilidad que propone la empresa.

## CONCLUSIONES Y PROPUESTA

Se realizará una convocatoria basada en productores que posean el certificado de las buenas prácticas agrícolas BPA otorgado por el ICA, dado que este indica que los cultivos se están realizando de manera higiénica, adecuada y sostenible; características clave para garantizar la calidad de los productos terminados.

Tal como se mencionó anteriormente, la primera etapa comprenderá productores de plantas aromáticas y condimentos ubicados en la región del Sumapaz, y se dictarán dos talleres a la semana para cada fase del pensamiento creativo, de manera gratuita. Luego de completar todo el ciclo teórico y práctico, se establecerán las negociaciones para la compra de insumos, y posterior experimentación y licenciamiento antes de obtener el producto final, que se espera pueda llegar a exportarse.

Finalmente, existirán retroalimentaciones constantes por parte de profesionales del área de productos amigables con el medio ambiente, y una sesión de grupos focales que determinen la percepción de los productos por parte de los consumidores finales, incluyendo empaques y etiquetas.

## REFERENCIAS

Brown, T. I. M. (2012). Design Thinking. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://fusesocial.ca/wp-content/uploads/sites/2/2018/06/Design-Thinking.pdf>

Caicedo, E. (1990). *Trabajo agrícola en América Latina*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5556727>

DANE. (2014). *La mayor operación estadística del campo colombiano en los últimos 45 años*. Tercer censo Nacional Agropecuario. Tomo 2, Resultados. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/images/foros/foro-de-entrega-de-resultados-y-cierre-3-censo-nacional-agropecuario/CNATomo2-Resultados.pdf>

DANE. (2015). *Informe de contexto del 3er Censo Nacional Agropecuario*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/avanceCNA/CNA\\_Contexto\\_2015.pdf](https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/avanceCNA/CNA_Contexto_2015.pdf)

IDEO. (2019). *To from design thinking creative confidence*. Recuperado de <https://www.creativeconfidence.com/chapters/chapter-1>

Kelley, D. (2019). *¿Why Design Thinking?* Recuperado de <https://www.ideo.com/pages/design-thinking>

Leinonen, T., y Durall, E. (2014). *Pensamiento de diseño y aprendizaje colaborativo*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/158/15830197012.pdf>

Ministerio de Cultura. (2010). *Población campesina y cultura*. Recuperado de <http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Poblaciones/POBLACI%C3%93N%20CAMPESINA%20Y%20CULTURA.pdf>

Rowe, P. (1987). *Design Thinking*. MIT Press. Cambridge.

Salcedo, L (2013). *El paro nacional agrario: un análisis de los actores agrarios y los procesos organizativos del campesinado colombiano*. Recuperado de [https://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field\\_document\\_file/el\\_paro\\_nacional\\_agrario\\_-un\\_analisis\\_de\\_los\\_actores\\_agrarios\\_y\\_los\\_procesos\\_organizativos\\_del\\_campesinado\\_colombiano.\\_centro\\_de\\_estudios\\_interculturales\\_.pdf](https://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field_document_file/el_paro_nacional_agrario_-un_analisis_de_los_actores_agrarios_y_los_procesos_organizativos_del_campesinado_colombiano._centro_de_estudios_interculturales_.pdf)

Serrano, M (2018). *Design Thinking, lidera el presente, crea el futuro*. Libros profesionales de empresa. Recuperado de [https://www.academia.edu/37936016/Desing\\_thinking\\_lidera\\_el\\_presente\\_crea\\_el\\_futuro.pdf](https://www.academia.edu/37936016/Desing_thinking_lidera_el_presente_crea_el_futuro.pdf)



# **ASOCIATIVIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE REDES EN EL SECTOR LÁCTEO DE LA PROVINCIA DE UBATÉ (CUNDINAMARCA)\***

## **ASSOCIATIVITY AND MANAGEMENT OF NETWORKS IN THE DAIRY SECTOR OF THE PROVINCE OF UBATÉ (CUNDINAMARCA)**

**Recibido:** 4 de febrero de 2020

**Evaluado:** 16 de marzo de 2020

**Aprobado:** 29 de mayo de 2020

**Carlos Arturo Grosso Rincón\***

Universidad Piloto de Colombia

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7067-9456>

**Cómo citar este artículo:** Grosso Rincón, C. A. (2020). Asociatividad y administración de redes en el sector lácteo de la Provincia de Ubaté (Cundinamarca). *Revista Estrategia Organizacional*, 9(2). doi: 10.22490/25392786.4047

---

\* Artículo de investigación derivado del proyecto "Redes interorganizacionales en el sector lácteo de la Provincia de Ubaté (Cundinamarca)". Esta investigación fue auspiciado por la Universidad Piloto de Colombia.

\*\* Magíster en Planeación Socio económica, Administrador Público. Docente investigador de la Universidad Piloto de Colombia – Grupo DHEOS. Bogotá, Colombia. Correos electrónicos: carlos-grosso@unipiloto.edu.co.

## RESUMEN

*Introducción:* Este artículo propone espacios de reflexión sobre el tema de la asociatividad y las denominadas por algunos autores, redes socioinstitucionales, teniendo como referente una experiencia de trabajo que se ha visibilizado mediante procesos de investigación asociados al sector lácteo y llevados a cabo por la Universidad Piloto de Colombia junto con los grupos de investigación GIRSA y DHEOS en la Provincia de Ubaté (Cundinamarca), ubicada al norte de Bogotá D.C. *Metodología:* En la propuesta se describe la situación del sector lácteo en la Provincia, destacando las principales problemáticas por las que atraviesan los pequeños productores y el papel de los principales actores del territorio, relacionados con la materia: Estatales, grandes y medianos procesadores, pequeños comerciantes, entidades académicas. *Resultados:* se exponen los diferentes lineamientos conceptuales asociados con los temas asociatividad, redes, competitividad, cadenas productivas, y su relación con otros conceptos tales como: territorio, y capital social. *Conclusiones:* se presentan los procesos de intervención investigativa adelantados por la Universidad en la Provincia, la metodología propuesta y los avances alcanzados en el presente año, con la participación activa de los diferentes actores, docentes y estudiantes. Durante su desarrollo, el texto se complementa con mapas, cuadros, gráficos y estadísticas, que ilustran algunas temáticas de interés relacionadas con el sector.

**Palabras clave:** asociatividad, administración, redes socioinstitucionales, competitividad, capital social, sector lácteo.

## ABSTRACT

*Introduction:* This paper is a proposal to provide some spaces of reflection on the theme of Associativity and those denominated by some authors like Institutional Social Networks. Having as reference a work experience that has been made visible through research processes associated with the dairy sector and carried out by the Universidad Piloto de Colombia together with the GIRSA and DHEOS research groups in the Province of Ubaté (Cundinamarca), located at north of Bogotá D.C. *Methodology:* The proposal describes the situation of the dairy sector in the Province, highlighting the main problems faced by small producers and the role of the main actors in the territory linked to the subject: State, large and medium processors, small merchants, and academic entities. *Results:* the different conceptual guidelines associated with the associativity, networks, competitiveness, productive chains, and their relationship with other concepts such as territory and social capital are exposed. *Conclusions:* we present the research intervention

processes advanced by the Universidad Piloto in the Ubaté province, the proposed methodology and the advances achieved in this year are presented with the active participation of the different actors, teachers and students. During its development the text is complemented by maps, charts, graphs and statistics, which illustrate some topics of interest related to the sector.

**Keywords:** Associativity, Management, Socioinstitutional Networks, Competitiveness, Social Capital, Dairy Sector

---

## INTRODUCCIÓN

La Provincia de Ubaté (Cundinamarca) es reconocida porque su economía gira en torno a la producción lechera y abastece del producto y sus derivados a varias regiones del Departamento y del país. La temática se aborda especialmente, desde la perspectiva de la asociatividad y las denominadas redes socio institucionales y a partir de la manera como los diferentes agentes aquí analizados, desarrollan incipientes acciones conjuntas, en un esfuerzo por fortalecer sus procesos productivos y competitivos frente al mercado y las dificultades por las que atraviesan especialmente los pequeños productores.

El tema se desarrolla partiendo de una descripción genérica del sector lácteo en la Provincia, mostrando su ubicación y los municipios que la conforman, algunas estadísticas del sector y la problemática por la que atraviesan especialmente los pequeños productores.

Posteriormente se hace alusión a algunos conceptos relacionados con la temática tratada, que hacen referencia a los temas de asociatividad, competitividad, redes socio institucionales, capital social y territorio; como aspectos que son parte del estudio propuesto y en torno a los cuales gira en buena medida el avance de la investigación y en su aplicabilidad en la zona.

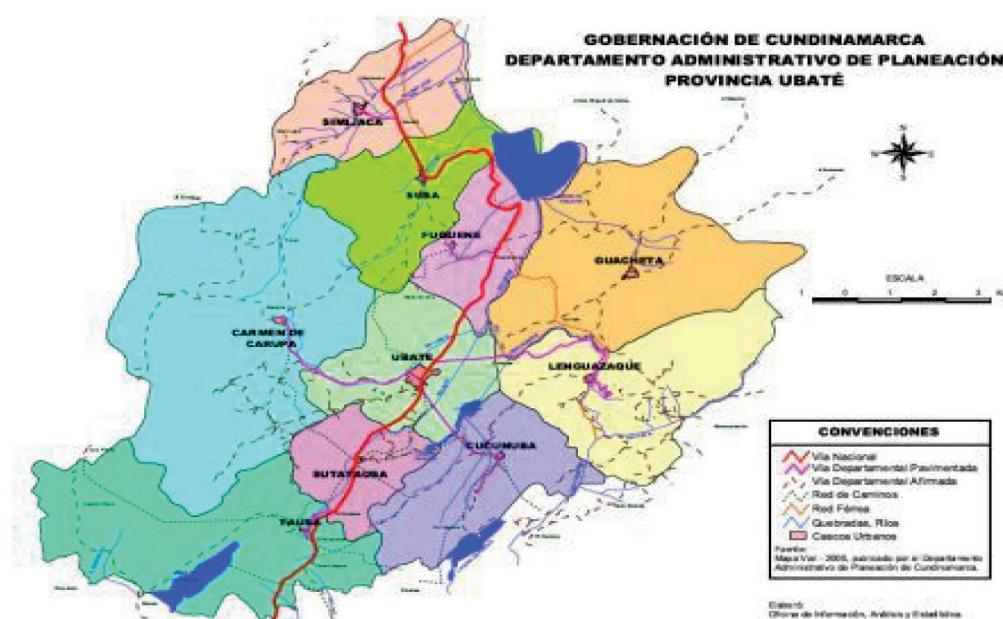
En otro aparte se muestra el proceso metodológico y los resultados preliminares, a partir del trabajo de campo realizado con algunos actores de la región, especialmente los pequeños productores asociados. En esta sección se identifican los principales actores y se plantea una red de relaciones inicial en donde se muestra la interacción que existe entre estos. Finalmente,

se hace la propuesta en la que se viene avanzando, como elemento de reflexión que le apuesta al mejoramiento futuro de los procesos productivos, la competitividad de los pequeños productores, la articulación de esfuerzos conjuntos y la generación de valor compartido, que tenga impacto en el desarrollo económico y social de la Provincia.

### DESCRIPCIÓN DEL SECTOR LÁCTEO EN LA PROVINCIA DE UBATÉ

En la vocación agropecuaria de la Provincia, se destaca el sector lácteo como uno de los renglones productivos que históricamente ha sido importante en la región. Los productos lácteos que se generan en la zona son abastecidos especialmente por pequeños propietarios, dueños de pequeñas parcelas y cantidades reducidas de cabezas de ganado vacuno. Buena parte de dichos productores están organizados en asociaciones, las cuales buscan reivindicar sus intereses a través de espacios que le apuntalan a visibilizar sus acciones y mejorar sus procesos productivos y asociativos.

La Provincia está conformada por 10 municipios (ver mapa): Ubaté, Tausa, Sutatausa, Carmen de Carupa, Lenguazaque, Fúquene, Simijaca, Susa, Guachetá y Cucunubá. Para la presente investigación, el estudio se centra en 4 municipios: Ubaté, Tausa, Sutatausa y Carmen de Carupa.



**Figura 1.** Mapa de la Provincia de Ubaté y sus municipios.

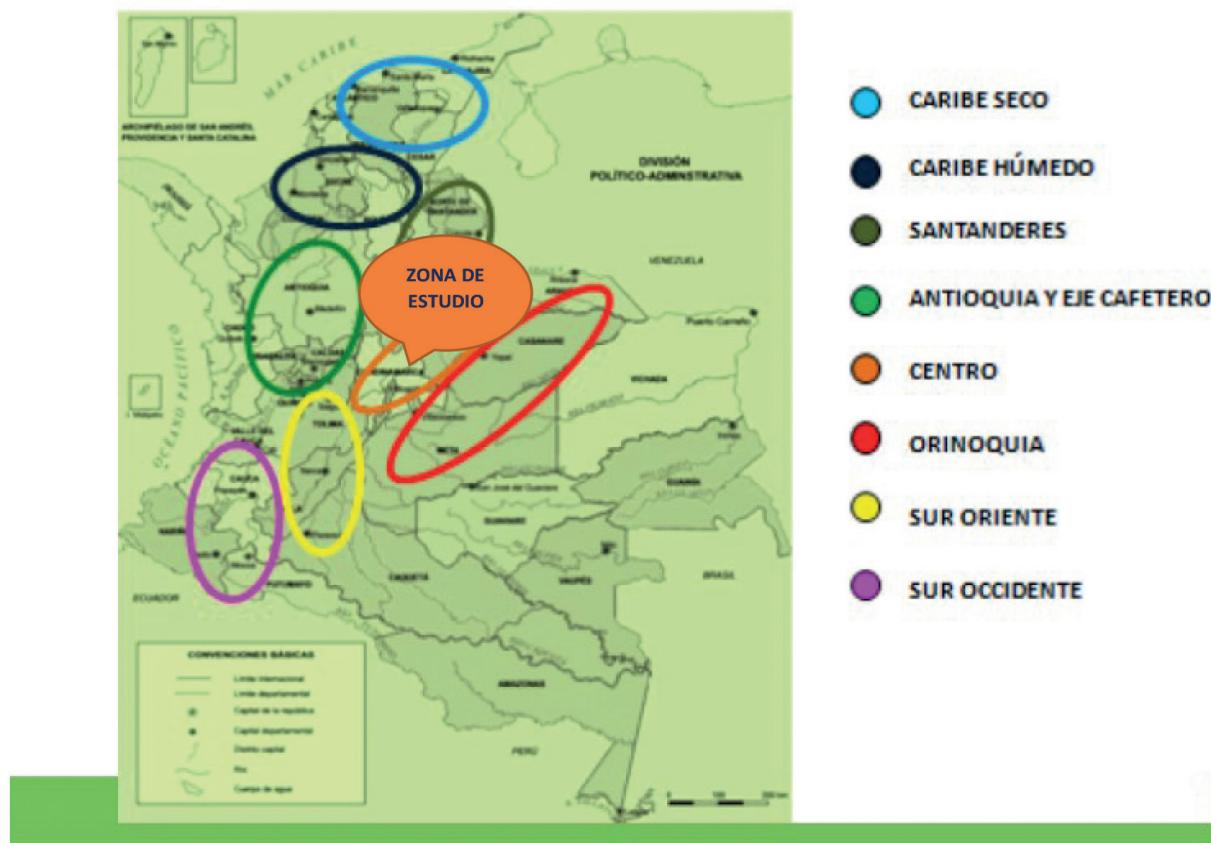
Fuente: <https://sites.google.com/site/lasminas321456987/home/explotacion-del-carbon>

Según las estadísticas agropecuarias del año 2017, de la Gobernación de Cundinamarca Vol.16, (2017), para el año 2016:

La lechería en Cundinamarca es uno de los eslabones mas importantes de la producción pecuaria. De acuerdo a los datos reportados, se registraron un total aproximado de 350.774 ejemplares en ordeno, con lo cual se estima una producción total de 3.818.577 litros de leche por día. (p.61).

En este contexto regional y según las mismas estadísticas (2017), la Provincia con mayor participación en número de vacas para orden fue Ubaté, con 53.541 bovinos, con un porcentaje del 15,26%; seguida de la Provincia de Sabana Centro con 44.159 con el 12,59%; del total del inventario departamental que fue de 350.774 ejemplares. Estas cifras se complementan con la producción de leche en el Departamento, que para el año de 2016 fue de 3.818.577 litros diarios. La Provincia de Ubaté fue la que reportó mayor producción de leche con 747.759 litros por día (19.58%) del total del Departamento. (p.61)

Estas cifras dan cuenta de la importancia del sector lácteo de la Provincia de Ubaté y de la manera como ello contribuye a la economía de la región, del Departamento de Cundinamarca y del país. En el mapa se observa que la región hace parte de una de las grandes macrocuenca lecheras de Colombia: La macrocuenca del Centro.



**Figura 2.** Macrocuencas Lecheras de Colombia

Fuente: Ministerio de Agricultura (2015). Información Cadena Láctea.

## EL PROBLEMA

En la Provincia de Ubaté confluyen una serie de factores, que, si bien hacen del sector lácteo un bastión de la economía de la región, existen varias complejidades que dificultan las condiciones de los principales proveedores de leche, en razón a que en su gran mayoría son pequeños productores. En una investigación realizada por la Universidad Piloto y el Grupo de Investigación GIRSA (2015), sobre el tema de asociatividad del sector lácteo en Colombia, entre los años 2013 y 2015, en el aparte de la Provincia de Ubaté, se deduce que:

Los productores son en su mayoría minifundistas (entre 2 o 3 hectáreas) y propietarios de 2 o 3 vacas en sus hatos, produciendo de una forma rudimentaria y manteniendo de manera arraigada el compadrazgo como garante de cualquier intento asociativo y de negociación. Por otro lado, los grandes productores son pocos en cantidad, cuentan con un gran número de cabezas de ganado, 100 o mas reses, con sistemas de producción relativamente eficientes y con mayor inversión tecnológica, lo cual acentúa la brecha que existe en el sector". (p. 93).

Ante la situación planteada, buena parte de los pequeños productores se han organizado en asociaciones, las cuales han intentado mejorar sus condiciones, obteniendo en la práctica algunos resultados positivos, pero no suficientes. Las problemáticas que enfrentan estas organizaciones señalan dificultades frente a temas de productividad, asociatividad, rezago tecnológico, afectación de la política pública, firmas de TLC, bajos niveles competitividad frente a fenómenos como la globalización, entre otros.

A partir de los estudios realizados y los avances de la presente investigación, se detecta que las problemáticas mencionadas afectan especialmente a los pequeños productores, debido, entre otras razones, a la limitada interconexión que tienen los diferentes agentes o actores que hacen presencia en el territorio o por fuera de este, al difícil acceso a los canales de información, a la cultura individualista arraigada en los individuos que las integran y al aislamiento al que se ven enfrentados, muchas veces por desconocimiento y/o por voluntad propia. Para a gran mayoría de los pequeños productores no es relevante asociarse, integrarse, ni cooperar con otros eslabones. Estos factores dificultan el acceso a muchos beneficios de carácter económico, Estatal y social, los cuales resultan esenciales para posicionar y fortalecer el sector en el ámbito donde desarrollan sus actividades.

En relación con la problemática planteada, el gran interrogante a resolver con la esta propuesta es el siguiente: ¿Cuál es la situación de las organizaciones asociativas del sector lácteo en la Provincia de Ubaté, en torno a las relaciones interorganizacionales y las redes de conexión que se gestan entre los diferentes agentes existentes en la zona y en otros contextos, y desde esta perspectiva en su capacidad para posicionarse desde el plano de la gobernanza territorial?

## DESARROLLO CONCEPTUAL SOBRE ASOCIATIVIDAD, REDES Y OTROS CONEXOS

Para empezar, sobre el tema de la asociatividad existe un amplio bagaje conceptual, pero aquí se hará referencia a este en torno al papel que juega la aplicación del concepto en los procesos de desarrollo empresarial y la manera las grandes, medianas y pequeñas empresas utilizan esta figura como mecanismo de cooperación para la búsqueda de objetivos comunes y en relación con el contexto donde operan. Brevemente algunas referencias.

En el Modelo de Modernización de las Organizaciones (MMGO) de la EAN (EAN, 2013), el concepto de Asociatividad se define como "Una estrategia empresarial colectiva en la que las empresas pueden encontrar una mejor forma de mantenerse, crecer y responder a los retos de los mercados en los actuales momentos de globalización e internacionalización de las economías". (p.440).

Por su parte Liendo y Martínez plantean que:

El modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por falta de escala. Es decir, la insuficiencia del tamaño de las empresas hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros. (p.312).

La misma EAN (2013) habla de los conceptos de competencia y coopetencia, como elementos propios de la asociatividad, en el sentido de que las empresas compiten sin perder su identidad, pero a la vez establecen lazos de cooperación, teniendo en cuenta las ventajas y prerrogativas que ello trae consigo. Dicha cooperación se puede dar a partir de a través de diferentes figuras. Sobre el particular, Grueso M., Gómez J. y Garay L. 2009), distinguen 3 tipos de asociatividad: los distritos industriales, las redes empresariales y los clústeres. Los Distritos Industriales los define Dini (como se citó en López C., 2003) como:

Una aglomeración de cientos y a veces miles de empresas de tamaño pequeño y/o mediano orientadas al mismo sector industrial y concentradas en la misma área. Típicamente, se incluyen dentro del distrito varias etapas del proceso productivo, así como servicios a los productores (p.19).

Sobre el concepto de red empresarial, López C. (2003) describe que "Una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes". (p.22).

Al respecto, Copus A. (2008), señala:

Las redes empresariales se forman sobre la base de relaciones comerciales frecuentes entre las mismas empresas. El actual interés de las redes no se centra en las transacciones comerciales, si no en las relaciones de todo tipo que se establecen entre las empresas y que permiten el intercambio o la transferencia de información, saber hacer e innovación. (p. 91).

López C. (2003) y Copus A. (2008), plantean la importancia de las redes empresariales como aporte a los procesos de innovación y competitividad a los que aspiraría cualquier empresa y destacan los beneficios de las redes en términos comerciales, transferencia de información, aprendizaje y de acceso a tecnología.

El concepto de los clústeres, por su parte, se plantea como un término asimilado en castellano como "aglomeración productiva".

Según la CEPAL (como se citó en Grueso, et. al. 2009), originalmente el término *clúster* fue empleado por Michael Porter en 1990 para hacer alusión a una "aglomeración productiva que se caracterizaba por el desempeño sobresaliente de un grupo de empresas reunidas en un lugar dado y ocupadas en una determinada actividad". (p.10).

Porter abordó el tema del clúster y su importancia, en relación con la competitividad y la innovación en el plano de las economías de mercado y dejó entrever, además, la relación entre los clústeres con las redes, el capital social y la geografía económica.

Para cerrar el tema, López L. (2017) señala:

Los clústeres son importantes por el impacto que tienen en el crecimiento económico de regiones y de países en vía de desarrollo, dado que se constituyen en una forma de organización industrial que permite insertar las MiPymes en el engranaje de la economía. (p. 61).

En este sentido, en palabras de la misma López, L. (2017) "el clúster, al igual que otras, es una forma de asociatividad que contribuye a mejorar la competitividad de las MiPymes (p.61).

Conviene aquí hacer mención a dos conceptos importantes desde el punto de vista empresarial:

Competitividad y Cadenas Productivas. En relación con el primero, se parte del principio de que toda empresa busca ser competitiva en el mercado, es decir, que tenga la capacidad de desarrollar y alcanzar ciertas ventajas que le permitan mantener una posición relevante en el mercado en el que se desenvuelve. Al respecto, David, F. (2008) habla del concepto de ventaja competitiva, en los siguientes términos:

Este término se define como todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización. (p.8-9)

Por su parte, Abdel y Romo (como se citó en Ibarra M., González L. y Demuner M. 2017), la competitividad empresarial se define como:

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) en relación con los de sus rivales en un mercado específico. (p.111)

Ibarra, González y Demuner, (2017), complementan algo muy importante:

En el entorno de la empresa, se conjugan gran cantidad de factores que inciden directa o indirectamente en el nivel de competitividad de la empresa, como son el nivel educativo, la infraestructura, la sofisticación del mercado de productos, la cultura empresarial, la eficiencia de las instituciones y el medio ambiente, por mencionar algunos. (p.112).

Sobre cadenas productivas, Romero I. y Santos F. (2006), señalan:

Los encadenamientos entre empresas y sectores presentan diversos patrones de localización espacial que son consecuencia de las características del territorio (dotación y productividad de los factores de producción, economías externas, factores socio-culturales y político- institucionales, etcétera) y de las propias características y decisiones de las empresas. El mantenimiento de una red de proveedores o clientes en un ámbito geográfico determinado es sólo una de las facetas, importante pero no la única, que determina el grado de integración de las unidades productivas en el territorio. (p.51).

En este mismo sentido, Porter M. (2013) habla del concepto de valor como:

La capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes, y también hacerlo eficientemente. Las compañías deben ofrecer valor a sus clientes y los países tienen que ofrecer valor como emplazamientos de negocios. (p.7-8).

Esta concepción está ligada a los conceptos que se mencionan a continuación.

El concepto de red: Genéricamente este concepto contempla dos elementos esenciales: por un lado, los vínculos o relaciones formales o informales que se articulan en determinado espacio geográfico (físico), a partir de prácticas de confianza, cooperación, intercambio, etc. que se dan entre los diferentes nodos (segundo elemento) que conforman la red y que están representados por los diferentes actores (personas, empresas, entidades, organizaciones, etc.) que reconocen la importancia de la red, en tanto ven en esta una forma de interactuar y de obtener beneficios.

Sobre lo anterior, Emiliozzi, A., Donadoni M. y Hernández J. (2011) plantean:

Cuando se hace referencia a <vínculos>, se entiende por ellos prácticas, reglas, relaciones, contactos, que pueden encontrarse implícitos o explícitos en determinado espacio físico, y que representan ciertas categorías que los definen como, confianza, cooperación, entre otros. Por <nodo> se entiende el lugar de origen y destino de los flujos que tiene una red. (p.5).

Sobre el concepto de las "redes socio institucionales" (otros autores hablan de redes interinstitucionales), es importante tomar como punto de partida el papel que juegan los actores que presencia en un territorio.

En este sentido, autores como Emiliozzi, A., Donadoni M. y Hernández J. (2011), entre otros, sustentados en algunas investigaciones adelantadas en territorios europeos, plantean que los actores que hacen presencia en un territorio, son protagonistas y dinamizadores de los diferentes procesos que contribuyen en su desarrollo. Así mismo destacan la importancia de las *redes* de relaciones, formales e informales que se conforman entre estos, como elementos esenciales para entender la complejidad del desarrollo regional. En este sentido, se plantea que "El territorio puede ser entendido como una forma de organización en *red*". (p. 7).

Algunas investigaciones realizadas en Europa (especialmente en España), muestran el protagonismo definitivo de dichos agentes en el desarrollo regional, ya sea de manera individual o mediante un entramado de relaciones y conexiones (formales e informales) en *red* y otra serie de elementos que contribuyen al fortalecimiento de lazos y la cooperación entre quienes conforman el territorio.

Salom J. y Albertos J. (2009) plantean nueve categorías de actores que se consideran claves por el papel que desempeñan en el desarrollo del territorio: Administración Local, Administración Regional, Empresas, Organizaciones Empresariales, Organizaciones Sindicales, Agentes Sociales y Comunitarios, Centros de investigación, Centros de Formación Especializada y Centros de Servicios a las Empresas. Esta tipología ha sido utilizada para la realización de otras investigaciones relacionadas con redes en España. (p. 116).

Sobre las *redes socio institucionales*, Salom y Albertos (2009) lo definen así:

Son la expresión de nuevas formas de gobierno del territorio. *Redes sociales* en las que convergen agentes públicos y privados, sociales y económicos que consensuan un proyecto de territorio sobre la base de objetivos compartidos y acuerdos sobre reparto de cargas y beneficios. Es una estrategia de desarrollo compartida, es un nuevo paradigma asociativo. (p.15).

Se construye y se fortalece el territorio, a partir de las interacciones y las relaciones multifuncionales (formales e informales) que se tejen y se integran entre los diferentes agentes que lo conforman: públicos, privados, sociales, académicos, de la sociedad civil. Las interacciones conllevan a fortalecer la acción colectiva, a compartir conocimiento, ideas, tecnología, innovación, experiencia, materias primas; que fortalecen el tejido organizacional y en últimas, a generar productos y/o servicios, que conducen al logro de objetivos e intereses compartidos, en el que todos los actores se benefician. Esta cadena de valor genera confianza y se convierte en un potencial para dinamizar el desarrollo regional en beneficio no solamente de las organizaciones, si no en pro del bienestar de las comunidades que los habitan.

En referencia a la importancia del papel que juegan las *redes* en un territorio, Putnam (como se citó en Méndez R., Michelini, J. y Romero, P. 2006), destaca como:

Larealización de ciertas actitudes...junto a la creación de nuevas organizaciones y *redes* de cooperación, dan lugar a convenciones, códigos, y reglas que, al perdurar en el tiempo, pasan a engrosar y fortalecen el contexto institucional, como ha demostrado para el caso de las regiones italianas" y complementa "un proceso sinérgico de este tipo genera el ambiente necesario para la construcción de un verdadero proyecto territorial toda vez que la proliferación de *redes* fortalece las instituciones públicas al tiempo que un Estado eficiente crea el ambiente necesario por el cual aquellas pueden florecer". (p.388).

Según lo expresado, se reconoce la importancia de la existencia de *redes* como elemento esencial para la conformación de los territorios. Son un componente básico que condiciona su existencia.

Sobre el concepto de Capital Social, algunos autores tratan el tema de las *redes* desde esta perspectiva. Este aspecto es un referente que debe ser tenido en cuenta para abordar desde una mirada mas amplia el análisis de las dinámicas propias de los territorios, en el sentido de que sus procesos de desarrollo no dependen exclusivamente de los temas asociados con los asun-

tos económicos, en donde el mercado, el capital, la oferta, la demanda, el PIB, la competitividad económica, entre otras; suelen ser prioridad casi exclusiva de los gobiernos y de los agentes ortodoxos de la economía capitalista empresarial. El análisis se orienta en entender que dichas dinámicas también dependen de factores relacionados con el entorno social en el que se desenvuelven dichas variables económicas y en el papel que en ello juega la sociedad civil en sus diferentes manifestaciones y otros agentes no contemplados tradicionalmente.

Para Putman, (como se citó en Noguera y Esparcia, 2008):

El capital social actúa como un conjunto de relaciones de confianza entre sus miembros, que adoptan una responsabilidad cívica. En este sentido, el capital social puede fomentar el desarrollo económico en una región y presionar o responsabilizar a los órganos de gobiernos regionales. (p.311).

Méndez R. et al. (2006) proponen entender el capital social:

En términos de redes de relaciones sociales que pueden ser creadas, mantenidas y destruidas, dotadas de ciertas características específicas - actitudes, valores, etc. - cuyas consecuencias desde el punto de vista económico, político o social pueden diferir en función de los contextos en que se desenvuelven. (p.385–386).

Teniendo como base los planteamientos anteriores, y revisando la posición de otros autores mencionados por Méndez et. al., ( (2006) Putman, Evans y Trigilia), y también López, M. (2017), se deduce que el tema del capital social visto desde la perspectiva de las *redes* (empresariales, sociales, locales y supralocales) que constituyen diferentes agentes que hacen presencia en un territorio, pero que tradicionalmente han sido marginados, contribuye a la gobernabilidad territorial, por cuanto facilita las sinergias entre los mismos, creando lazos de confianza, reciprocidad, solidaridad, cooperación, valores y ética colectiva.

## **METODOLOGÍA**

A partir de lo expuesto, la Universidad Piloto de Colombia inicia una labor de acercamiento a la Provincia de Ubaté, en 3 momentos: 2012, 2016 y 2018. Para el caso presente, se hace referencia a la etapa iniciada en el año 2018, con la activa participación del Programa de Administración

de Empresas, 3 grupos de investigación (DHEOS, GIRSA e ICO), algunos estudiantes de un grupo denominado el Grupo Élite (Semillero de Investigación) y 3 profesores.

La investigación se aborda desde una perspectiva con enfoque territorial, por ser un asunto que empezó a proponerse dentro de los lineamientos de la Dirección de Investigaciones de la Universidad. Para el caso y dados los antecedentes mencionados, se empezó a trabajar el Proyecto de nombre: "Redes interorganizacionales en el sector lácteo de la Provincia de Ubaté (Cundinamarca). (Grupos DHEOS – GIRSA - ICO)".

La investigación es de carácter exploratorio, descriptivo y analítico. Exploratorio porque se busca indagar acerca de un tema sobre el que poco se ha investigado en el país (el papel de las redes y su impacto en este tipo de sectores). Descriptivo, porque caracteriza una situación a partir de variables y conceptos previamente determinados y su relación con la población objeto de estudio, en este caso relacionado con el sector lácteo de la zona de referencia. Analítico, porque se busca interpretar la información obtenida, a la luz de los referentes teóricos y epistemológicos existentes sobre el tema.

En el plano práctico, con las asociaciones se realizan talleres (cartografía social, mapas culturales), encuentros y aplicación de encuestas, en los cuales sus miembros manifiestan de diferente manera las problemáticas, necesidades y posibles propuestas frente a la realidad. Como resultado de lo anterior, se han elaborado diagnósticos y líneas de base, que han servido para entender su condición y con base en ello hacer propuestas hacia futuro. Con las entidades del Estado (UMATAS, ICA, Gobernación), se ha estado participando activamente en las diferentes reuniones y sesiones que se realizan como miembros de CL Cundinamarca. Estas entidades también han suministrado valiosa información a través de entrevistas dirigidas, en relación con propuestas de soluciones y aplicación de la política pública del sector.

La Universidad hace seguimiento a los procesos mediante informes periódicos, utilizando formatos predefinidos para tal propósito. A los estudiantes se les involucra a través de procesos de investigación formativa y mediante el Semillero de Investigación denominado "Grupo Élite". Como herramienta se utiliza el software UCINET, instrumento apropiado para trabajar el tema de redes, sobre todo en el ámbito del territorio y las temáticas sociales.

Según el objetivo de la investigación, el reto que plantea el proyecto es contribuir a la reflexión para la búsqueda de espacios que conduzcan al fortalecimiento de los procesos asociativos, de interconexión en red y de capital social, entre los diferentes eslabones (agentes) que conforman la cadena láctea en la Provincia de Ubaté, especialmente en relación con la situación de los pequeños productores asociados.

## RESULTADOS

Desde el ámbito del sector lácteo el tema resulta de gran aceptación, en razón a la dinámica de la zona de referencia, a los diferentes intereses que existen sobre el particular y a las problemáticas mencionadas anteriormente, las cuales se vislumbran con cierta incertidumbre, especialmente desde los pequeños productores que en conjunto son mayoría y los directamente afectados.

Desde lo académico se resalta la integración al Proyecto de varios docentes del Programa de Administración de Empresas, 3 grupos de investigación y algunos estudiantes a través del Grupo Élite, quienes se han involucrado a través de trabajo colaborativo y mediante la elaboración de algunos trabajos de grado para obtener su título profesional.

Lo anteriormente descrito ha permitido impactar la investigación en el currículo, en los procesos de emprendimiento social y en la proyección social de la Universidad.

Como uno de los resultados de la investigación, está la identificación de los diferentes actores objeto de la misma. Dentro de estos (Ver cuadro p. 15) se destacan en primera instancia a los pequeños productores asociados, en quienes recae el proceso investigativo. Aparte de estos, otro actor protagónico de la región, son los grandes procesadores de leche, que compran la materia prima, con un gran poder en el mercado y que tienen la capacidad de incidir en los precios, la calidad y las cantidades por comprar. También se encuentran procesadores de mediano tamaño, que operan en el territorio.

De otra parte, está la institucionalidad Estatal, del orden nacional, regional y local, la cual trasciende en la política pública del sector. Este actor es muy importante, pero la percepción general de los pequeños productores es que hay ambigüedades en las políticas, promesas incumplidas,

bajas inversiones, poco apoyo al pequeño propietario. Desde el Estado se fomenta la asociatividad, pero no hay continuidad en los procesos y las acciones se ven aisladas y cortoplacistas.

Finalmente está la academia, como otro actor protagónico del contexto, que desde su perspectiva ha realizado algunas investigaciones en la zona, que muestran resultados a través de estudios y diagnósticos, pero hasta el momento no ha tenido la capacidad de trascender en soluciones prácticas, entre otras razones por su poca capacidad de influencia y también porque para algunos de los miembros de las asociaciones, desde su punto de vista, no le ven mucha trascendencia a los procesos investigativos, no se sienten co-partícipes de estos, ni tampoco ven resultados que les genere beneficios en el corto plazo. Los entes universitarios que han hecho presencia en la zona son esencialmente de Bogotá.

En el siguiente cuadro de actores, se sintetiza las organizaciones y entidades en las cuales se enfoca el estudio.

**Tabla 1.** Actores Preseleccionados para la Investigación<sup>1</sup>

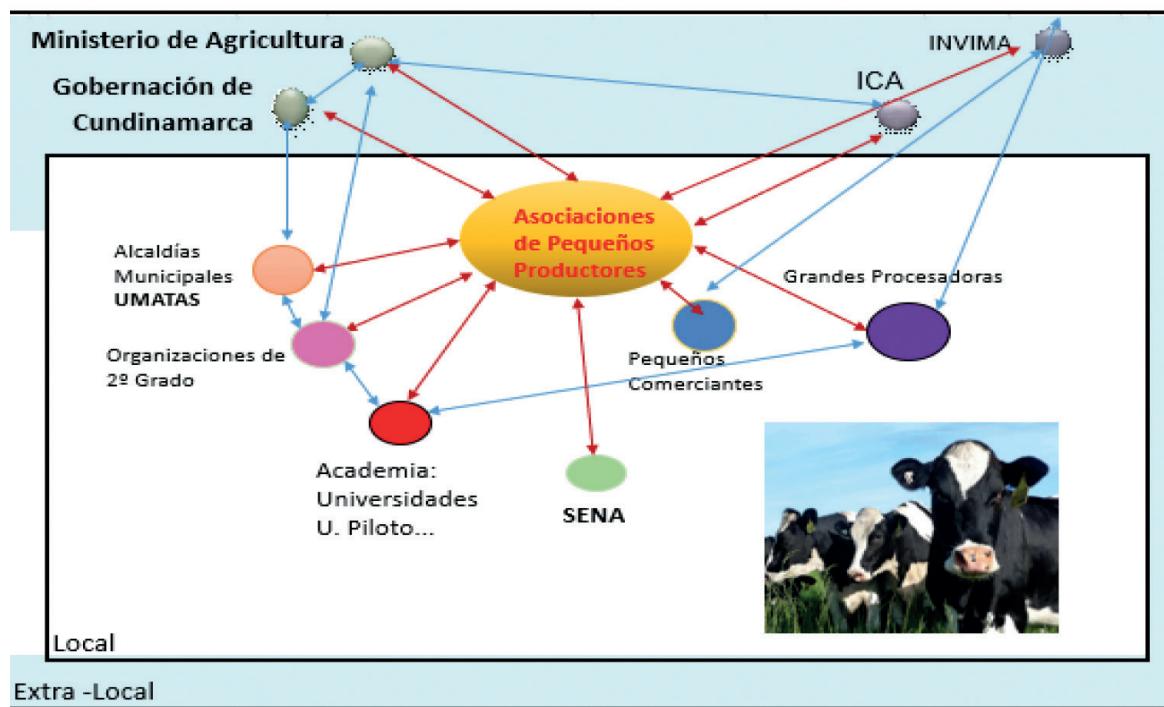
<sup>1</sup> Información preliminar

ORGANIZACIONES	<b>Asociaciones de Pequeños Productores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación de Ganaderos de Ubaté</li> <li>• Asoganasuta</li> <li>• Corporación de Ganaderos de Tausa</li> <li>• Asociación de Productores Agropecuarios de Tausa</li> <li>• Asogacc</li> <li>• Asoagroalizal</li> </ul>
	<b>Organizaciones de 2º. Grado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FEDELAC</li> <li>• CL Cundinamarca</li> </ul>
EMPRESAS PRIVADAS	<b>Grandes Procesadoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquería, Doña Leche, Parmalat, Alquería, Alpina.</li> </ul>
	<b>Medianos Procesadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos Lácteos San Andrés EU</li> <li>• Lácteos del Valle de Ubaté</li> <li>• Productora y Comercializadora Las Marías</li> <li>• Lácteos Gaviota</li> </ul>
	<b>Pequeños Comerciantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeños negocios comercializadores de productos lácteos de la zona (Mipymes)</li> </ul>
ACADEMIA	<b>Universidades locales y de Bogotá</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad de La Salle</li> <li>• <b>Universidad Piloto</b></li> <li>• Universidad Nacional</li> <li>• Universidad de Cundinamarca</li> </ul>
ESTATALES	<b>Nacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Agricultura -ICA - INVIMA</li> <li>• SENA</li> </ul>
	<b>Regional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernación de Cundinamarca</li> </ul>
	<b>Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcaldías municipales de Ubaté, Tausa, Sutatausa y Carupa - UMATAS<sup>2</sup>.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Otro resultado se relaciona con las incipientes redes inicialmente detectadas, las cuales se señalan en la siguiente figura.

2 Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria.



**Figura 3.** Redes Sector Lácteo Provincia de Ubaté – Versión Preliminar

Fuente: elaboración propia

El centro de atención se concentra en las pequeñas asociaciones de productores lácteos. Las líneas rojas muestran la conectividad entre dichas asociaciones con los demás actores. Las líneas azules señalan la conectividad entre los demás actores del territorio entre sí.

En otro aparte de la investigación se espera conocer mas a fondo la fortaleza de las interconexiones entre los diferentes actores, teniendo en cuenta aspectos como: densidad, cercanía, tipo de relación, frecuencia. Esto permitirá conocer, de acuerdo al objetivo de la investigación, el grado de relacionamiento entre los diferentes eslabones, la fragilidad y/o el potencial que ofrecen y la manera como se pueden proponer estrategias que conduzcan a fortalecer el tejido organizacional y la construcción de capital social en el territorio.

## PROUESTA

A partir de lo expuesto, se entienden las dificultades por las que atraviesan especialmente los pequeños productores del sector lácteo de la Provincia de Ubaté. De otra parte, se plantea el tema de la asociatividad y del acceso a redes de diferente naturaleza, como elementos que en la práctica, según algunas experiencias aplicadas en sectores específicos especialmente en países europeos; podrían contribuir al mejoramiento de las condiciones de los pequeños productores del sector lácteo en la Provincia objeto de estudio.

Las redes se convierten en una forma de expresión viva de los territorios, que afianzan la territorialidad y promueven el bienestar y la confianza entre los diferentes actores que lo conforman.

La propuesta en concreto le apunta a entender la importancia de articular esfuerzos de diferente naturaleza, entre los diversos actores que hacen presencia en un territorio, desde 2 perspectivas:

1. Mediante el fortalecimiento de los procesos asociativos y encadenamientos productivos, en que se contemplen la diversidad de agentes empresariales que en torno al tema lácteo se desempeñan en la Provincia (grandes, medianas, pequeñas empresas asociadas y negocios), a través de mecanismos como las redes empresariales, los distritos industriales o los clúster; en donde el mercado y las diferentes transacciones económicas son referentes claves para mejorar sus procesos productivos y competitivos. Como lo menciona Porter (2009): "Actualmente organizaciones de todos los campos tienen que competir para aportar valor" ((p.7))
2. Teniendo en cuenta, como lo señalan algunos de los autores mencionados, de que los agentes económicos del mercado no son suficientes, ni únicos; si no que se requiere además entender el papel que juegan los demás actores que hacen presencia en un ámbito territorial, tales como: El Estado, la economía social, los actores comunitarios y culturales, la sociedad civil, la academia, entre otros. Estos últimos enmarcados en redes de relaciones asociadas a conceptos como: redes socio institucionales y capital social.

En prospectiva, esta experiencia de Ubaté puede servir de referente como modelo a ser replicado en otros ámbitos territoriales, no solamente inmersos en el sector lácteo, si no en el desarrollo de otras actividades.

## CONCLUSIONES

Bajo los lineamientos expuestos es que se entiende la propuesta planteada. Para el caso del tema del sector lácteo en Ubaté, se han identificado y caracterizado los actores claves del sector en el territorio analizado, con la idea en el mediano y largo plazo, de hacer propuestas que los integren en torno a un proyecto consensuado de construcción territorial colectiva, en donde se beneficien no solamente los directamente interesados, si no todos los entes organizativos y comunitarios que lo integran. En esto se trabaja de la mano con el gremio que aglutina a la Cadena Láctea del Departamento de Cundinamarca: El Comité Lácteo de Cundinamarca (CL Cundinamarca), espacio en donde tienen asiento los principales protagonistas del sector: Productores, procesadores, Estado (Local, Nacional, Regional), academia.

De la experiencia vivida en estos años, mediante el proceso investigativo, uno de los grandes retos consiste en generar la confianza suficiente, especialmente entre los pequeños productores, para que se integren al proceso y se entienda que la dinámica debe trascender los temas del mercado y de lo económico, que, si bien resultan ser fundamentales, pueden no ser suficientes a la hora de alcanzar el logro de sus propósitos. Así mismo, se trata de generar procesos de empoderamiento y capacidad de influencia en el sector, teniendo en cuenta de que los pequeños productores son una gran mayoría en número y a su vez los mas afectados de las problemáticas mencionadas. De los ejercicios realizados hasta el momento, se empieza a percibir un cambio de actitud, especialmente desde el actor que mas interesa aquí, es decir, los pequeños productores.

La generación de valor compartido es otro elemento importante a tener en cuenta, a partir del entorno social en el que se desenvuelven los grandes, medianos y pequeños productores del sector lácteo existentes en la Provincia, sin sacrificar con ello la obtención de ventajas y beneficios de carácter económico. Bajo esta concepción se beneficia también la sociedad y las comunidades en las que se circunscribe el sector lácteo de la región.

## REFERENCIAS

- Copus, A. (2008). Los componentes de la perifericidad no espacial. Nuevos factores de desarrollo territorial: elementos conceptuales. En: J. Noguera y J. Esparcia (Ed.). *Nuevos factores de desarrollo territorial* (pp. 81 – 157). Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Cortés, G., Bonilla, N., Rojas, F. y Barreto, Jo. (2015). *Asociatividad. Estrategia para el desarrollo nacional. Propuesta de política para el sector lácteo en Colombia*. Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Emiliozzi, A., Donadoni M. y Hernández J. (2011). *Redes socio institucionales de apoyo al sector productivo. Una aproximación teórica*. Recuperado de <https://docplayer.es/10331765-Redes-socio-institucionales-de-apoyo-al-sector-productivo-una-aproximacion-teorica-1.html>
- Gobernación de Cundinamarca. (2017). *Estadísticas agropecuarias*. Vol. 26. Bogotá, Colombia: Secretaría de Agricultura.
- Grueso, M., Gómez, J. y Garay, L (2009). Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional. *Documento de Investigación No. 34*. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/01248219-2009-44.pdf?sequence=1>
- Ibarra M., González L. y Demuner M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de baja California. *Estudios Fronterizos*, 18 (35), 113-130. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v18n35/2395-9134-estfro-18-35-00107.pdf>
- Liendo M. y Martínez A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes. *Sextas jornadas investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas*. Universidad Nacional del Rosario, pp. 311 – 319. Recuperado de [https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez\\_asociatividad.pdf](https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf)
- López, C. (2003). *Redes empresariales, experiencias en la región andina*. Recuperado de <http://www.asocam.org/biblioteca/items/show/756>.

López, L. (2016). *Redes interorganizacionales y capital social. Perspectiva de asociatividad en las mipymes*. Ibagué, Colombia: Universidad del Tolima.

Méndez, R., Michelini, J. y Romero, P. (2006). Redes socio-institucionales e innovación para el desarrollo de las ciudades intermedias. *Ciudad y territorios, estudios territoriales*, XXXVIII(148), 377–396. Recuperado de <http://age.ieg.csic.es/geconomica/Publicaciones/Mendez/Ciudad%20y%20territorio%202006.pdf>

Ministerio de Agricultura y desarrollo rural (2015). *Información cadena láctea*. Recuperado de <https://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/2015%20Julio%20-%20Informacion%20Cadena%20Lactea.pdf>

Porter, M. (2013). *Ser competitivo*. Edición actualizada y aumentada. Harvard Business School, Boston. Traducido al español. Ediciones Deusto.

Romero, I. y Santos, F. (2006). Encadenamientos productivos, externalidades y crecimiento regional. *Boletín Económico ICE*, 2872, 49–61. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/28113094\\_Encadenamientos\\_productivos\\_externalidades\\_y\\_crecimientoRegional](https://www.researchgate.net/publication/28113094_Encadenamientos_productivos_externalidades_y_crecimientoRegional)

Salom, J. y Albertos, J. (2009). Desarrollo territorial, redes institucionales y procesos de innovación socioeconómica. El caso del mueble en la Comunidad Valenciana. En J. Salom y J. Albertos (Ed.). *Redes socio institucionales, estrategias de innovación y desarrollo territorial en España* (pp. 99 – 130). Valencia, España: Universidad de Valencia.

Universidad EAN. (2013). *Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO)*. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.

